



# LES ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LE SECTEUR BANCAIRE

topics



Auteurs du rapport

**Stéphanie Foache**

**Marc Grosser**

topics

La propriété de ce rapport est transférée à l'Observatoire des métiers de la Banque qui pourra le diffuser, le citer ou reproduire, en tout ou partie, avec mention de la source TOPICS. TOPICS garde la propriété intellectuelle des analyses et productions graphiques réalisées.

Les méthodes utilisées par TOPICS pour obtenir les présents résultats sont et restent leur propriété intellectuelle. Par ailleurs, l'Observatoire des métiers de la Banque et TOPICS ne sauraient être tenus pour responsable de toute erreur ou oubli dans l'utilisation de ce rapport et/ou des conséquences qui pourraient

résulter de toute exploitation des informations contenues dans ce rapport, en particulier d'une utilisation frauduleuse ou impropre des informations et analyses.

Illustrations Source : Getty images

# SOMMAIRE

---

**6** AVANT-PROPOS

**7** UNE ACTION VOLONTARISTE EN FAVEUR DE  
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES

**17** LES ENSEIGNEMENTS  
DE L'ANALYSE DES DATA

**41** LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

**45** QUELQUES RECOMMANDATIONS

# AVANT-PROPOS

---

L'Observatoire des métiers de la Banque a souhaité actualiser l'étude de 2006 menée par le Cereq sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein du secteur bancaire, et notamment dresser un panorama précis de la situation des femmes au sein de la Branche, en fonction des objectifs inscrits dans le dernier accord égalité et évaluer les atouts et les freins du secteur pour les femmes.

- ➔ Réaliser un état des lieux par rapport à l'enquête Cereq de 2006
- ➔ Évaluer l'impact des politiques diversité et des plans d'actions mis en place ces dernières années
- ➔ Identifier les leviers qui ont donné des résultats
- ➔ Proposer des pistes pour accélérer

À cet effet, le cabinet Topics a procédé de la manière suivante :

## **Des interviews avec des DRH / Responsables de la diversité / Réseau de femmes / Représentants syndicaux**

- ➔ Pour une bonne compréhension des enjeux, des politiques et des plans d'actions
- ➔ Pour identifier les challenges restants
- ➔ Pour éclairer les premières analyses quantitatives
- ➔ Pour leur point de vue sur les premiers résultats

## **Des analyses quantitatives menées en parallèle**

- ➔ Pour définir les tendances par rapport à 2006 (en se focalisant sur l'analyse des données entre 2014 et 2020)\*
- ➔ Pour évaluer la situation, son évolution et les écarts persistants
- ➔ Pour déterminer, dans les écarts comparatifs, ce qui relève de problématiques de stock ou de flux
- ➔ Pour identifier les leviers les plus pertinents favorisant l'égalité professionnelle

Des rapports d'étape ont été présentés au Conseil d'Administration de l'Observatoire les 19 novembre 2021, 5 et 20 janvier 2022 et l'étude a été présentée et validée par la CPNE du 22 février 2022.

\* Le mode de collecte des données auprès des établissements a évolué en 2014, impactant le format de la demande et la méthodologie, ce qui crée une rupture de séries dans les statistiques de la branche.



**PARTIE 1**

**UNE ACTION VOLONTARISTE EN FAVEUR DE  
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES**

# #1

## **DES POLITIQUES DIVERSITÉ PORTÉES AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE FAVORABLE**

La plupart des entreprises du secteur ont revu leurs accords diversité et inclusion, avec **une vision plus internationale** et la volonté de fixer un cadre clair.

Le plus souvent, des accords initialement dédiés au sujet de l'égalité hommes-femmes s'intègrent dorénavant à des accords plus larges sur la diversité et l'inclusion.

Ces accords permettent de :

- ➔ Rappeler les principes et les ambitions au niveau Groupe
- ➔ Formaliser des mesures visant à promouvoir l'égalité des chances et la diversité à chaque étape du process RH
- ➔ Définir le rôle des différents acteurs et notamment de la « **filière diversité** » **qui se structure et se renforce** avec des responsables et des correspondants diversité, des réseaux de mixité qui jouent un rôle de plus en plus actif et complémentaire, et des responsables RH également mieux sensibilisés

La collaboration et le travail en commun entre ces différents acteurs sont essentiels pour relayer les grands principes figurant dans l'accord tout en assurant leur mise en œuvre.



*On peut dire qu'il y a une vraie coopération entre le réseau de femmes de la banque et la RH.*



*Le réseau de femmes est ouvert à tous les cadres depuis 2018 y compris les hommes.*



En parallèle de ces accords ou faisant partie intégrante de ces accords, **des objectifs ambitieux de représentation des femmes dans les différentes instances managériales et dirigeantes sont définis**, avec un engagement fort de la plupart des Boards et des Comex.

Quel que soit l'établissement, les personnes interviewées témoignent d'un engagement qui traduit une compréhension plus profonde du sujet et une volonté d'améliorer concrètement l'égalité professionnelle.

Afin de crédibiliser ces engagements et pour montrer l'importance du sujet, certains membres de COMEX sont évalués sur le critère de la diversité dans l'appréciation de leur performance, certains éléments variables de la rémunération pouvant même être indexés sur des objectifs diversité.

Le plus souvent, ces objectifs sont accompagnés par des moyens à l'appui, notamment budgétaires.

Ces engagements chiffrés sont déclinés en objectifs et indicateurs (OKR, KPI) et suivis au moyen de tableaux de bord adaptés à chacun des métiers ainsi qu'aux problématiques identifiées.

À titre d'illustration, la déclinaison en objectifs concrets peut conduire à lancer des actions spécifiques (augmenter le nombre d'ambassadeurs écoles pour recruter des femmes dans l'IT ou à travailler avec les achats pour constituer un vivier externe avec les prestataires). Cela peut être aussi l'occasion de **coupler le sujet égalité professionnelle femmes-hommes avec d'autres priorités en termes de diversité et inclusion** (recrutement de non-français par exemple).



*Nous avons des objectifs très volontaristes pour 2025 : notre groupe souhaite être le mieux disant le plus rapidement possible...quoi qu'il en coûte.*



*Notre Directeur Général a suivi le programme « He for She ».*



*Le Board nous a demandé de lui communiquer le montant de l'enveloppe qui serait nécessaire pour réduire les écarts de salaire hommes/femmes.*



*La direction générale fixe des objectifs sur la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes et cette ambition est inscrite dans les objectifs et variables des comités direction et des DRH.*



*Il est très important dorénavant d'avoir des objectifs chiffrés et facilement quantifiables.*

Une fois les objectifs et les indicateurs fixés, un monitoring serré des plans d'actions est réalisé par la fonction RH. Le monitoring peut aussi être poussé un cran plus loin avec des audits extérieurs (AFNOR), nécessaires notamment pour obtenir les différents labels liés à la diversité et l'égalité professionnelle.

Enfin, les différents index (Bloomberg, Equileap...) permettent aux établissements de se mesurer et de se comparer.

Cette mobilisation des instances dirigeantes et managériales de l'entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle s'inscrit dans un cadre réglementaire et législatif favorable.

La loi Copé-Zimmerman a atteint ses objectifs, et moins de 10 ans après son vote, les objectifs de présence d'au moins 40% de femmes dans les Conseils d'Administration ont été atteints (à 44% pour le CAC 40 et à 46% pour le SBF 120).

Beaucoup de spécialistes s'accordent à dire que la loi et les quotas ne sont pas une fin en soi (les quotas peuvent même desservir les femmes), mais qu'il s'agit d'un mal nécessaire pour faire bouger les mentalités au niveau de la société. Pour plusieurs de nos interlocuteurs, les quotas fonctionnent.

La loi Rixain du 24 décembre 2021, qui prévoit d'imposer 40% de femmes dans les comités de direction et comités exécutifs en 2030, va pousser dans le même sens et obliger les entreprises à se mettre en ordre de marche pour accélérer la féminisation de leur réservoir de talents.

Au-delà des obligations légales, les sujets de l'égalité et de la mixité sont aujourd'hui au cœur des attentes des nouvelles générations. Et les agences de rating avec des « ranking » reconnus portent une vraie attention aux sujets de diversité et d'inclusion, au cœur des politiques de RSE.



# #2

## DES PROCESS ET DISPOSITIFS RH RENFORCÉS

### Des actions fortes pour limiter les biais de recrutement externe ou interne

Il s'agit du processus RH clé pour garantir aux hommes et aux femmes d'être traités de la même manière.

Une des priorités est **d'éliminer tout critère discriminatoire dans la rédaction des offres d'emploi et de définitions de fonctions** et s'assurer que les critères de recrutement sont objectifs et uniquement fondés sur les compétences requises (qu'elles soient acquises par l'expérience ou validées par une qualification reconnue).

Mais au-delà des critères visibles, il faut aussi se pencher sur les critères invisibles, sous-jacents, et notamment :

- ➔ La rédaction des annonces et la non-utilisation de vocabulaire genré
- ➔ La publication d'un nombre plus réduit de compétences (s'il y en a beaucoup, les femmes se positionnent moins).

Il faut ensuite mettre en place des méthodes de sélection qui permettent de prendre en compte non seulement les formations et qualifications acquises mais aussi **les capacités existantes et potentielles de chaque personne**. La mise en place d'entretiens structurés validerait les compétences non pas sur le déclaratif mais à partir d'expériences et de situations vécues.

Un travail en profondeur sur les process de recrutement permet d'identifier où se situent les points de rupture et comment y remédier. Par exemple, la diversité des personnes qui mènent les entretiens.



*À la réception des CV, nous recevons plus de candidatures masculines car nous demandons de nombreuses compétences, or les femmes déclarent spontanément moins de compétences et cela se rééquilibre lors des entretiens car elles possèdent ces compétences.*



*4 entretiens, tous avec des hommes pour un poste à l'IT ne va pas inciter une femme à aller jusqu'au bout du process.*

**Un autre axe majeur consiste à former pour lutter contre les stéréotypes :** la mise en œuvre effective de l'égalité des chances nécessite un travail sur les représentations collectives et les stéréotypes qu'elles induisent, notamment auprès des recruteurs, qu'ils soient de la fonction RH ou des opérationnels. De nombreuses formations des équipes de staffing ont été mises en place pour « recruter sans discriminer ». Le sujet a lui aussi été appréhendé au niveau de la Branche qui a mis à disposition de ses adhérents une vidéo de sensibilisation aux stéréotypes.

Enfin, le développement d'une politique pro-active de partenariats auprès des écoles est essentiel, notamment pour les métiers pour lesquels l'enjeu de féminisation est important, comme l'informatique.

Des prises de parole de femmes « rôles modèles » féminins constituent aussi un bon levier d'attractivité des futurs jeunes diplômées.



*Pour féminiser nos postes dans l'IT, nous travaillons sur le sourcing avec les acteurs du monde de l'éducation.*

## Un monitoring renforcé de la représentation des femmes dans les instances et viviers

L'objectif de ce monitoring est de s'assurer que la mixité, voire la parité soit effectivement mise en place au sein des différentes instances, avec des actions fortes et le plus souvent des quotas.

1

Dans le Comex et le top management d'une grande banque, on peut dorénavant retrouver des femmes.



*30% de femmes au COMEX dont 4 sur des business, 30% de femmes au G100, avec un engagement de 40% pour 2025.*



*Une femme sur cinq à la Direction Générale, 25% de femmes au comité de direction.*

2

Dans les programmes de talent management pour lesquelles les banques sont aujourd'hui très vigilantes, un travail important est mené sur les viviers et les pipelines.



*La proportion des femmes qui remontent du terrain est très équilibrée, ce qui n'était pas le cas au début.*



*Lors de la création du réseau de femmes, nous avons d'abord été centrés sur les talents femmes Emerging, Advanced, Top. Le constat était clair : « 50/50 en Emerging puis 30/70 en Advanced et 10/90 en Top...cela a bien évolué mais il s'agit d'une frange étroite de la population.*

3

Dans les dispositifs de promotion/nomination, afin de gommer « l'effet historique » ou l'effet « congés maternité », **certains établissements recrutent à compétences égales mais pas nécessairement à expériences égales.**



*Lorsqu'on avait 99% de conseillers clientèle hommes, nous avons forcément 99% de directeurs agence puis 99% de directeurs de groupe.*



*On perdait beaucoup de femmes dans les processus de promotion. Nous avons décidé qu'il ne pourrait plus y avoir de liste de candidats mono-genrée sur les postes de leadership, ça a très bien fonctionné pour le COMEX et le G100.*

Par ailleurs, un travail important d'objectivation des évaluations est mis en place.

Cependant, certaines fonctions ou BU (Business Unit) font face à de fortes tensions pour atteindre leurs objectifs dans des métiers avec moins de femmes identifiées comme talent que leur proportion dans le périmètre actuel : le réservoir de talents est alors insuffisant pour atteindre les objectifs de parité fixés.



Photo by Thomas Barwick Getty images



*Un assessment center nous permet de limiter les risques lorsqu'on promeut une femme en misant sur son potentiel et ses compétences et non pas son expérience.*



*Parfois, seulement un tiers des BU ont une proportion de talents femmes dans le vivier supérieure à leur proportion actuelle dans les fonctions visées.*

## Des actions dédiées sur des problématiques identifiées pour favoriser l'égalité salariale et la mixité dans les métiers (écarts salariaux, maternité, mobilité, métiers genrés....)

Sur les écarts salariaux, des mesures visant à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ont été mises en place, avec notamment :

- ➔ Des enveloppes pouvant s'élever entre 3 à 5 millions d'euros par an pour soutenir ces efforts
- ➔ Des processus de révision encadrés et monitorés /fair process
- ➔ Des enveloppes complémentaires à celles du groupe dans certaines directions, parfois très significatives (0,7% MS – Masse salariale)

Par ailleurs, des actions visant à accompagner les départs et les retours de maternité ont été déployées avec :

- ➔ Des entretiens avant le départ et avant le retour de congé maternité
- ➔ Une gestion clé de la période de remplacement



*Des enveloppes qui ont été maintenues même en période covid alors qu'on demandait par ailleurs des efforts drastiques.*

Pour les mobilités et changements de fonction, des efforts ont été effectués pour gommer, au moins partiellement, la contrainte de mobilité géographique, en essayant de développer, autant que faire se peut, **une partie de la carrière sur un même bassin d'emploi** alors qu'auparavant, connaître différentes géographies était un pré-requis. Aujourd'hui, les hommes et les femmes se rejoignent d'ailleurs sur cette aspiration « ne pas déménager sans cesse ».

### Une volonté de féminiser les métiers genrés « masculin » et vice-versa :

Des ambitions chiffrées ont été posées.



*Passer de 32% à 37% de femmes et de recruter plus de 1000 femmes dans l'IT avec un travail sur les modes de sourcing, avec les acteurs du monde de l'éducation.*

Un travail sur la rédaction des jobs descriptions a aussi été lancé pour « dégenrer » la vision du poste.



*Nous avons fait rédiger des fiches de postes pour des jobs en RH par des hommes, elles étaient très différentes de celles rédigées par des femmes et ont réussi à attirer plus de candidats masculins.*

# #3

## DE NOMBREUX PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DES FEMMES ET DE SENSIBILISATION

L'objectif de cet axe est de développer la confiance des femmes dans leurs capacités à réussir à tous les niveaux de hiérarchie, et notamment en activant les leviers suivants :

➔ Mise en place de formations spécifiques au leadership au féminin pour les femmes

➔ Développement du mentoring

➔ Constitution et animation de réseaux de femmes

### Des programmes de formation au "Leadership au féminin"

Ces programmes ont pour objectif de faire travailler les femmes sur les plafonds de verre internes qu'elles se créent, au-delà des plafonds de verre déjà existants au sein des entreprises. Ces programmes, le plus souvent réservés aux femmes cadres validées « hauts potentiels », visent à développer 3 grandes familles de compétences :

1

#### Le développement personnel « au féminin » :

savoir se valoriser, prendre confiance en soi, prendre conscience de ses qualités et de ses envies, s'affirmer et savoir dire ce qu'on veut, être soi-même...

2

#### Le développement des techniques comportementales :

prendre la parole en public, savoir négocier, convaincre, gérer son image, communiquer avec impact, affiner ses messages...

3

**Le leadership** : développer ses capacités d'influence, construire sa stratégie de carrière, développer son image personnelle...

Souvent ces formations prévoient des ateliers pour travailler sur la confiance en soi et contrecarrer « **le syndrome de l'imposteur** ».



*Aider les femmes à mieux valoriser leurs compétences et leurs expertises, à oser postuler même si elles n'ont pas 100% des compétences requises et à ne pas sous-déclarer leurs compétences.*

Les hommes postuleraient sur un poste pour lequel ils estiment détenir au moins 60% des compétences attendues, alors que les femmes ayant 80% des compétences requises rechercheraient une formation pour combler l'écart.

À noter que ces programmes ont souvent pour objectif de permettre aux femmes d'acquérir les codes, manières de faire, postures et compétences qui permettent de **réussir dans le cadre du modèle de carrière tel qu'il est à ce jour**, et donc de leur donner les clés utilisées par les hommes plutôt que d'interroger le modèle de carrière actuel et ses limites, ou d'essayer de tracer une voie différente pour les femmes.

## Développement du mentoring

Des programmes de mentoring plus spécifiques (mentoring par un membre Senior Management Position).



*Le mentorat permet au mentee de bénéficier du regard, du conseil et du réseau du mentor, de progresser dans le poste et dans la tête, de décoder les situations et de mieux comprendre l'organisation.*

Le mentoring nécessite une position d'empathie et de bienveillance, avec une volonté de transmettre quelques clés pour démystifier le monde de l'entreprise régi par des codes, des réseaux ou des usages essentiellement masculins. Il s'agit de mettre le pied à l'étrier du mentee pour s'affirmer, décoder les situations, prendre confiance en soi et affirmer son ambition.

En parallèle du mentorat, des séances de mise en visibilité de parcours de femmes et de rôle modèle sont souvent mises en œuvre, avec des portraits inspirants publiés en interne et en externe.

## Constitution et animation de réseaux de femmes

Les réseaux de femmes au sein des différents établissements sont multiples. Ils ont été initialement dédiés aux cadres supérieurs femmes et focalisés sur le sujet du plafond de verre et l'accès des femmes aux postes de direction.

L'objectif de ces réseaux est que les femmes puissent se rencontrer, se soutenir, échanger des conseils, partager des ressentis et des expériences, se passer des « tips » / tuyaux pour réussir.

Ces réseaux permettent aussi aux femmes de **compenser leur manque de réseau** par rapport aux hommes et d'attirer des parrains bienveillants qui vont partager de bons conseils.

Que ces réseaux soient rattachés à la DRH ou constitués en association non rattachée à une fonction, qu'ils soient par fonction (type Finance) voire inter-entreprises (Financi'elles), ils jouent un rôle complémentaire à celui des DRH, soit en remontant aux RH des sujets et des préoccupations, soit en montant des dispositifs en commun sur l'accompagnement des soft skills ou des échanges et témoignages.

On constate, après une dizaine d'années d'existence de ces réseaux très focalisés cadres supérieures / hauts potentiels, **une volonté de démocratiser l'action en l'élargissant au plus grand nombre et un souhait d'ouverture de plus en plus large aux hommes.**

**En conclusion, une grande partie des banques a combiné différents leviers pour améliorer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :**

- ➔ En développant la confiance des femmes dans leurs capacités à réussir à tous les niveaux de hiérarchie (formations au leadership, mentoring, réseaux de femmes)
- ➔ En assurant l'égalité des chances au travers des processus RH renforcés, (mise en place de guidelines précises en matière de présence de femmes dans les short-list (recrutements internes et externes), suivi spécifique dans les Comités Ressources, moyens spécifiques alloués pour les rattrapages de rémunération, gestion des congés de maternité...)
- ➔ En portant des ambitions fortes au plus haut niveau de l'organisation, par voie d'accord collectif ou par décision du Comex

**La mobilisation de tous les acteurs est indéniable. Est-ce que les résultats sont au rendez-vous ?**

A woman with curly hair is looking upwards with a thoughtful expression. The background is a blurred office space with several colorful sticky notes (pink, orange, green) attached to a surface. The lighting is soft and focused on the woman's face.

## **PARTIE 2**

---

## **LES ENSEIGNEMENTS DE L'ANALYSE DES DATA**

## MÉTHODOLOGIE

- ➔ Observations à l'échelle macro des données disponibles afin de cerner les sujets d'analyse
- ➔ Photographies de l'égalité professionnelle dans le monde bancaire en 2014 et 2020
- ➔ Analyse dynamique des évolutions observées sur l'intervalle 2014-2020
- ➔ Conclusions et recommandations

## NOTA BENE

La convention collective de la Banque prévoit 11 niveaux de classification allant de A à K ainsi que la catégorie spécifique liée aux Hors Classes.

Les niveaux A à G correspondent à la catégorie Techniciens et les niveaux H à K, à la catégorie Cadres.

## DOCUMENTS UTILISÉS

- ➔ Le rapport "Situation comparée entre les femmes et les hommes dans les banques AFB - 2021" portant sur 2012-2020 et toutes les données nécessaires à leur construction
- ➔ Le rapport "Profil de branche AFB - 2021"
- ➔ Les résultats de l'index de l'égalité professionnelle de la Banque - 2021
- ➔ Les données statistiques de l'Observatoire 2014 et 2020
- ➔ Les accords Égalité professionnelle des principales banques



# #1

## SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Des actions qui commencent à porter leurs fruits...

1

### UNE RÉDUCTION VISIBLE DES ÉCARTS DE PROPORTION FEMMES/HOMMES

sur tous les niveaux d'encadrement entre 2014 et 2020.

2

### DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION DE BASE CHEZ LES TECHNICIENS DÉSORMAIS FAVORABLES AUX FEMMES

3

### LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION DE BASE FOTEMENT RÉDUITS ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

notamment sur la catégorie H.

4

### DES EFFORTS DE FÉMINISATION DE CERTAINS MÉTIERS FOTEMENT MASCULINISÉS

(conseiller en patrimoine, chargé de clientèle entreprise, responsable unité commerciale...) ont été entrepris et donnent des résultats visibles.

5

### UN INDEX ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES EN PROGRÈS

(+7 points vs 2019 sur les écarts de rémunération, des écarts très limités dans les taux de promotion, conformité sur les retours de congé maternité).

6

### DES COMEX ET DES POPULATIONS DE LEADERS QUI SE FÉMINISENT

sous l'impulsion des lois et des politiques très volontaristes des différents établissements.



... mais une certaine inertie sur plusieurs items

1

### DES FILIÈRES MÉTIERS

#### ENCORE FORTEMENT GENRÉES

Malgré les efforts entrepris, les filières métiers sont encore fortement « genrées », avec un impact sur le vivier de cadres femmes, notamment dans la population au niveau H avec une proportion importante de femmes plutôt en fin de carrière et qui plafonnent.

2

### DES MÉTIERS DE NIVEAU DE CLASSIFICATION ÉLEVÉ

#### MAJORITAIREMENT TENUS PAR DES HOMMES

Il s'agit des métiers de niveau I/J/K. Ceci a des impacts sur les écarts de niveau de rémunération sur la catégorie Cadres, et aussi sur les perspectives d'évolution.

3

### DES ÉCARTS SUR LE TAUX DE PROMOTION PERSISTENT

#### SUR CERTAINS NIVEAUX

Bien que le taux de promotion des femmes soit supérieur à celui des hommes, des écarts persistent sur les niveaux I, J, K et HC.

4

### DES ÉCARTS SUR LE TAUX DE PROMOTION

#### CHEZ LES CADRES ENTRE 25 ET 40 ANS

Il existe des différentiels de taux de promotion significatifs entre les hommes et les femmes chez les cadres essentiellement entre 25 et 40 ans, avec l'hypothèse à creuser du poids des mesures de parentalité et des temps partiels dans cet écart.

5

### DES RECRUTEMENTS À BAC+5

#### FAVORABLES AUX HOMMES

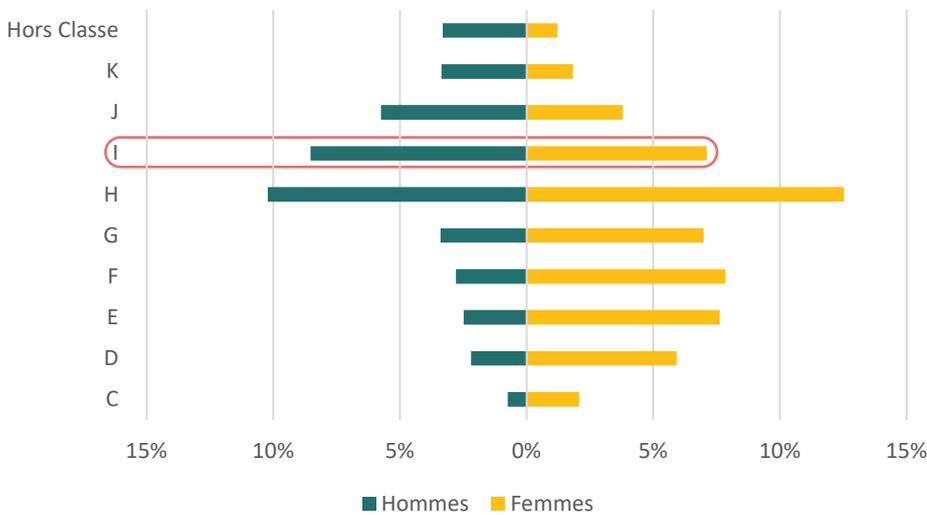
Des recrutements extérieurs favorables aux hommes, phénomène encore plus marqué pour les diplômés BAC +5 pour lesquels les hommes sont majoritaires, ce qui va impacter la profondeur du vivier pour les femmes.



# #2

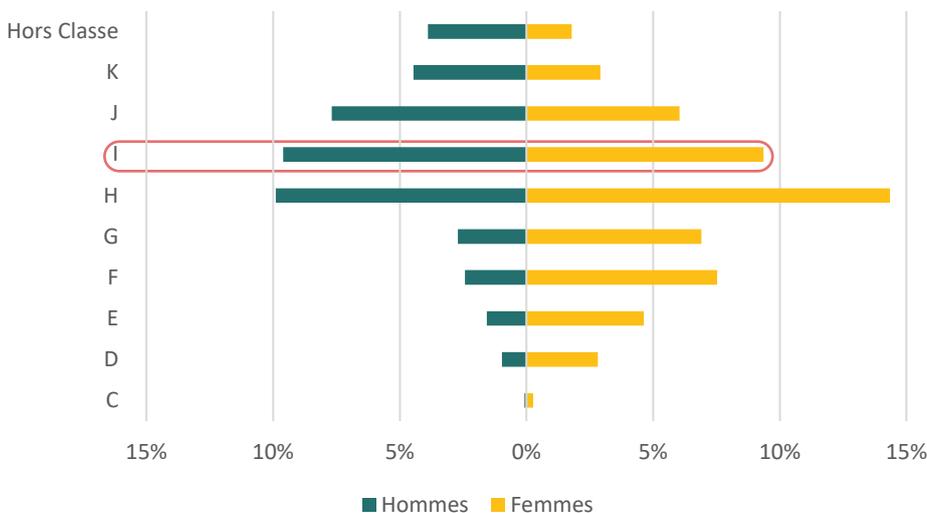
## UNE PROGRESSION VISIBLE DES FEMMES VERS LES PLUS HAUTS NIVEAUX, MAIS UN GRAND NOMBRE STAGNE AU NIVEAU H

**GRAPH.1** Répartition des effectifs selon le genre et le niveau en 2014



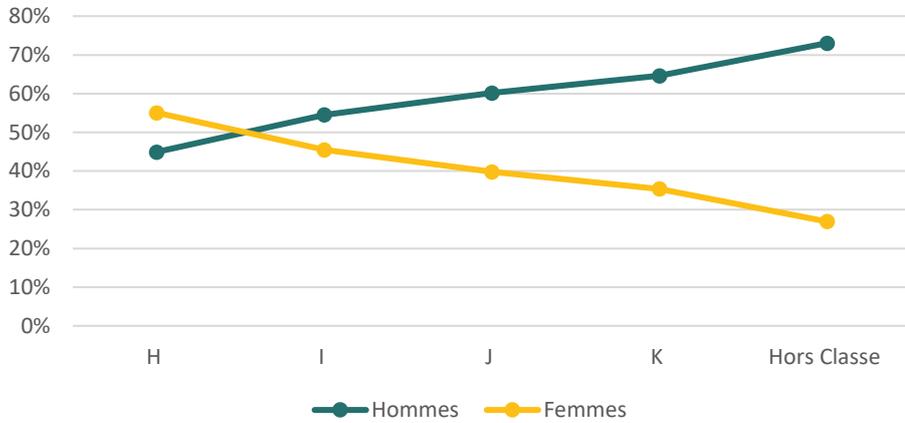
La part des femmes dans les plus hauts niveaux de classification a progressé depuis 2014.

**GRAPH.2** Répartition des effectifs selon le genre et le niveau en 2020



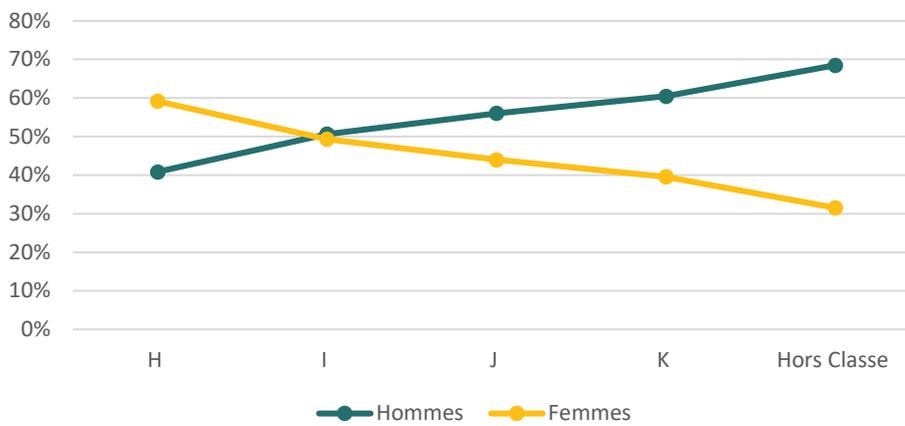
En 2020, la parité est respectée au niveau I, alors qu'on constatait un décrochage dès le niveau I en 2014 (cf graph 1).

**GRAPH.3** Répartition Femmes-Hommes par niveau au sein des cadres en 2014



**L'écart avec les hommes s'est légèrement réduit dans les niveaux de classification.**

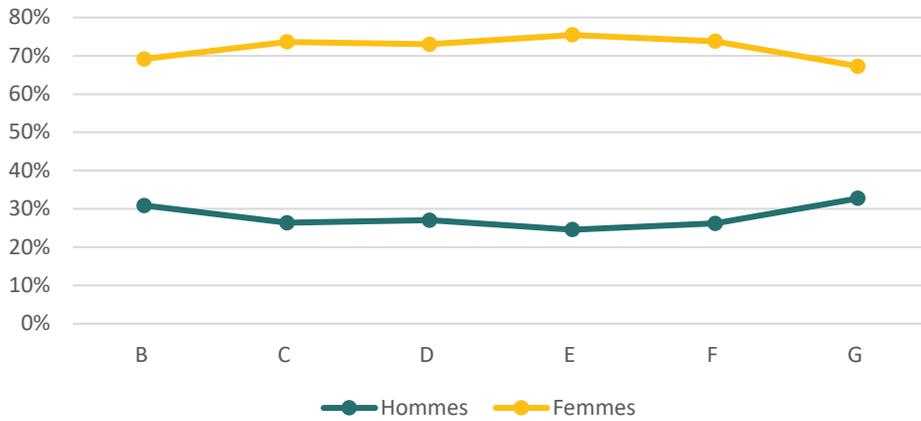
**GRAPH.4** Répartition Femmes-Hommes par niveau au sein des cadres en 2020



Les femmes représentent dorénavant environ 40% du niveau K et 30% du niveau Hors Classe.

Au sein de la population Cadres, les hommes sont majoritaires dans les filières des métiers les plus qualifiés et sont en plus grand nombre sur les niveaux I, J et K.

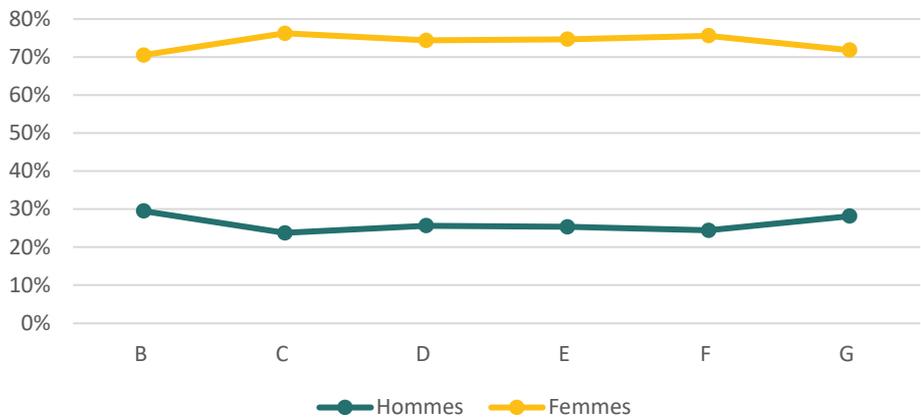
**GRAPH.5** Répartition Femmes-Hommes par niveau au sein des techniciens en 2014



**Une population Techniciens qui reste extrêmement féminisée**

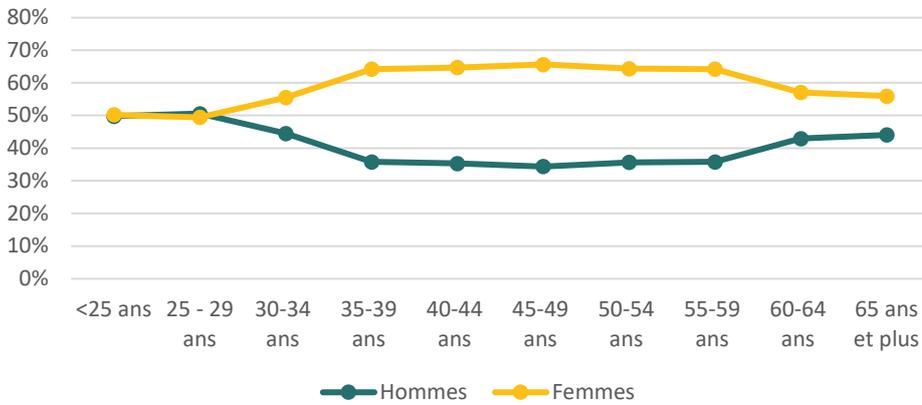
(environ 3/4 de femmes pour 1/4 d'hommes), même au niveau G, niveau auquel la proportion de femmes repassait sous les 70% en 2014.

**GRAPH.6** Répartition Femmes-Hommes par niveau au sein des techniciens en 2020



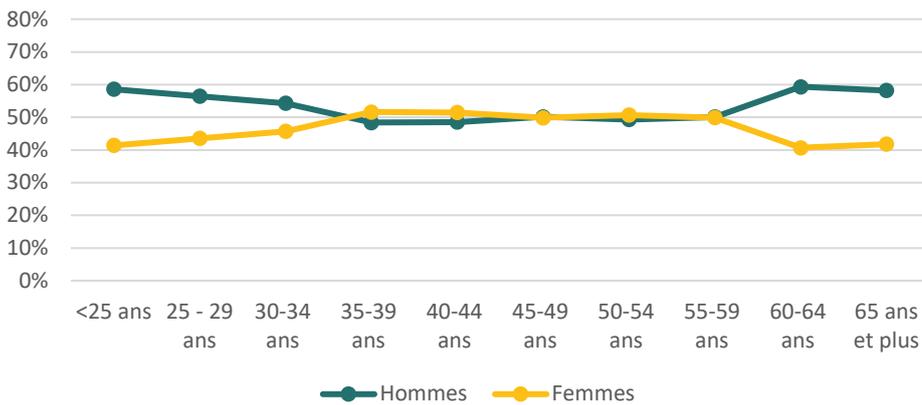
Une stagnation des femmes au niveau G, corrélée par le taux significativement moins élevé de femmes promues cadres vs les hommes promus cadres, est une hypothèse à creuser.

**GRAPH.7** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau H en 2020



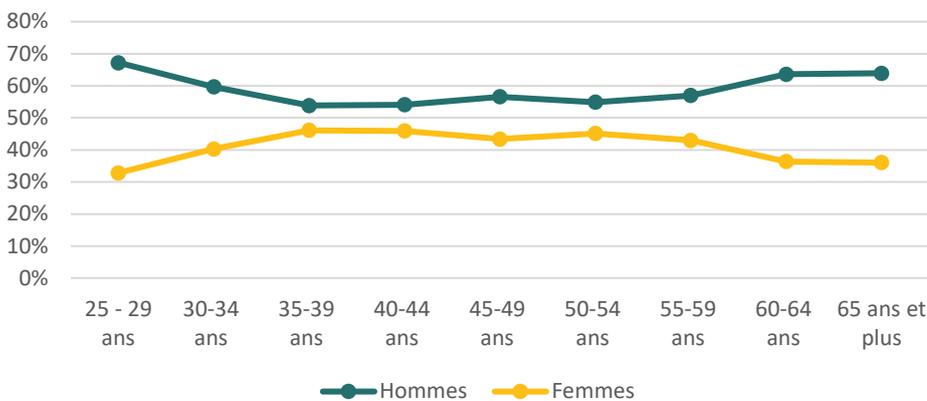
**Les écarts de répartition femmes/hommes sur les niveaux de qualification plus élevés apparaissent dès les premières années.**

**GRAPH.8** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau I en 2020

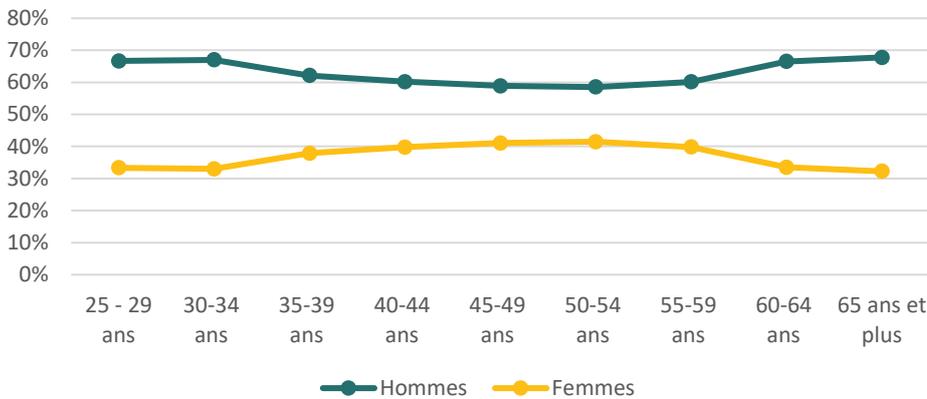


La proportion de femmes au niveau I sur la population des moins de 25 ans est seulement d'environ 40% (cf graph 8) et chute à près de 30% sur les niveaux J et K pour les populations 25-29 ans (cf graph 9 et 10).

**GRAPH.9** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau J en 2020



**GRAPH.10** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau K en 2020

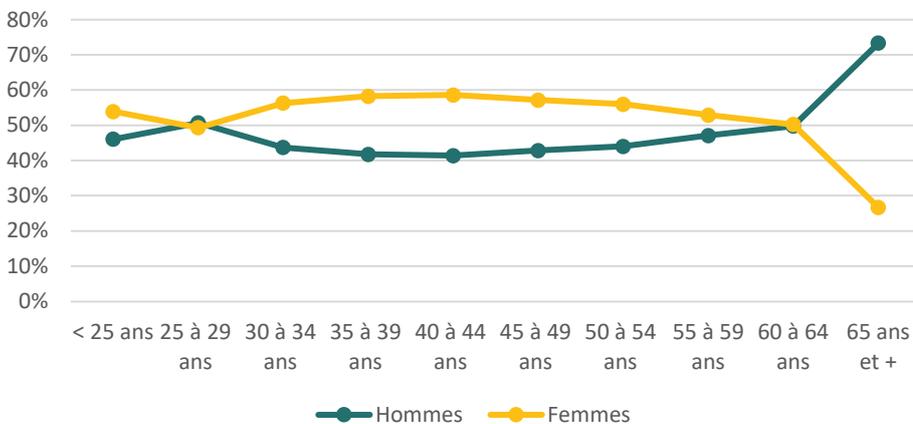


Les écarts de répartition sur les populations jeunes sont certainement renforcés par **une politique de recrutement qui, depuis au moins 3 ans, privilégie de manière significative** (15 points d'écart) **le recrutement d'hommes au niveau bac +5** au recrutement de femmes, quel que soit le niveau de classification.

Certes, les femmes restent majoritaires au premier niveau Cadres (niveau H, cf graph 4), ce qui pourrait laisser penser que le vivier de talents femmes serait très solide.

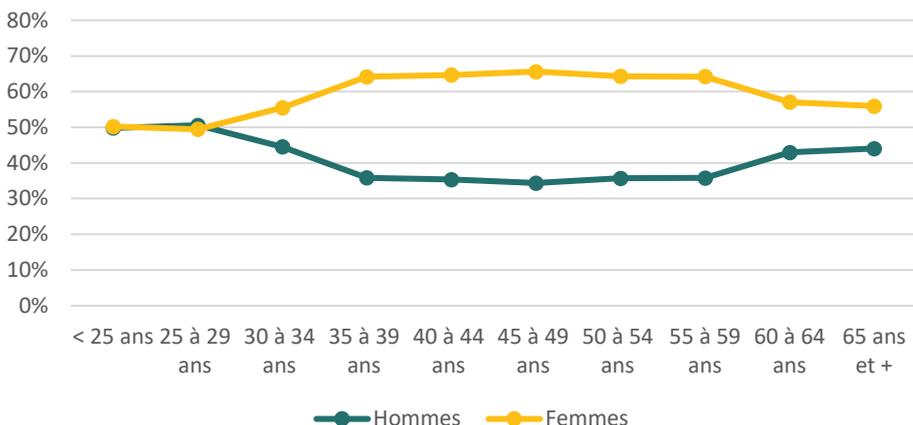
On constate au contraire une diminution très importante du nombre de femmes entre les niveaux H et I alors même que la population hommes entre H et I diminue peu (cf graph 2).

**GRAPH.11** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau H en 2014

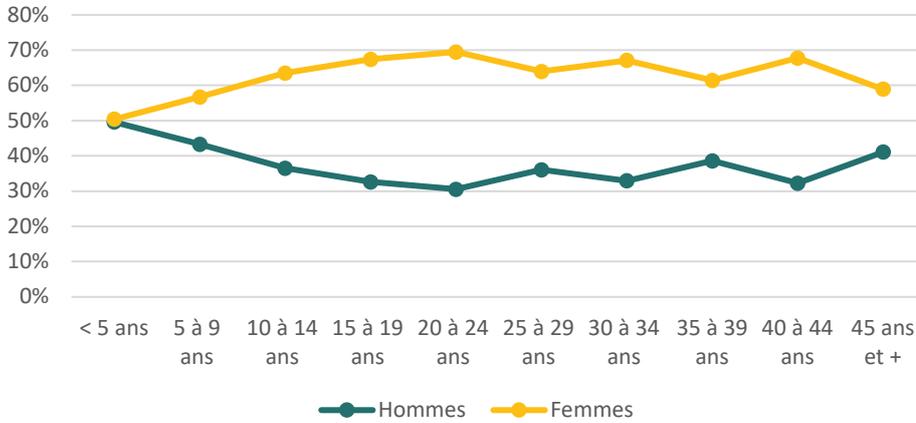


**La population femmes au niveau H présente un âge moyen significativement plus élevé que celui des hommes**, phénomène qui s'est fortement accentué depuis 2014, avec des rapports 2 tiers femmes/1 tiers hommes sur la population entre 35 et 55 ans.

**GRAPH.12** Répartition Femmes-Hommes selon l'âge dans le niveau H en 2020



**GRAPH.13** Répartition Femmes-Hommes selon l'ancienneté dans le niveau H en 2020



Par ailleurs, **l'ancienneté moyenne des femmes est importante** (66,5% de la population H au-dessus de 15 ans d'ancienneté est féminine), sur des métiers dont le niveau de classification ne dépasse que de manière assez marginale le niveau H (et notamment les métiers de la relation client).

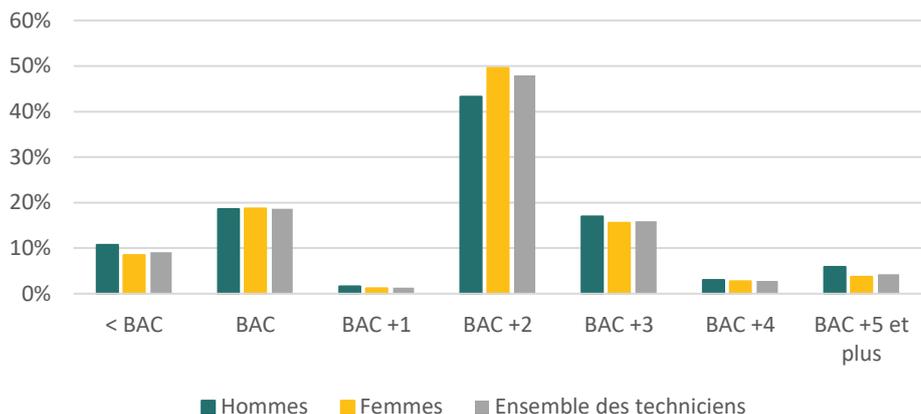
**Une partie importante de la population des femmes au niveau H ne se situe donc pas dans une dynamique de carrière ascensionnelle et stagne à ce niveau**, ce qui se retrouve par la suite dans les taux de promotion plus faibles constatés pour les femmes.

**L'analyse par ancienneté corrobore l'analyse par âge : la population femmes au niveau H est majoritairement avec une ancienneté élevée et un âge moyen élevé, ce qui impacte les ressources du vivier.**



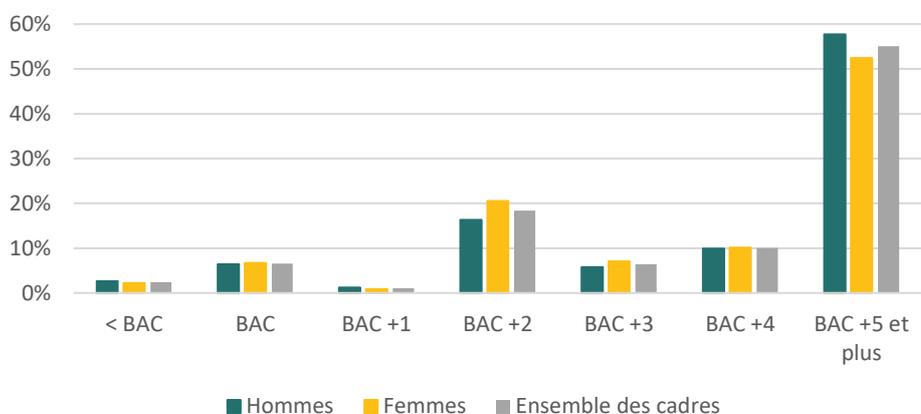
Si globalement, les écarts de qualification entre les femmes et les hommes en termes de diplômes sont peu significatifs dans la population Cadres (cf graph 15), **l'écart est visible les diplômés BAC +5**, au détriment des femmes tout niveau confondu, et cet écart risque de se creuser si on n'arrive pas à corriger la part des hommes dans les recrutements des BAC +5.

**GRAPH.14** Répartition des effectifs par diplôme au sein des techniciens en 2020



Ces écarts de recrutement à Bac +5 sont probablement liés à **la difficulté de recruter des femmes sur certains métiers fortement qualifiés dans l'IT et les salles de marché du fait d'une pénurie de profils féminins sur les filières scientifiques**, phénomène qui touche de nombreux autres secteurs que la Banque. Ce déséquilibre est renforcé par le potentiel manque d'attractivité pour les femmes d'évoluer dans des univers très masculins. (voir partie 2.4)

**GRAPH.15** Répartition des effectifs par diplôme au sein des cadres en 2020



Cette non-mixité au niveau du marché du travail et du système éducatif, couplée aux types de métiers sur lesquels les banques recrutent, est un facteur explicatif, qui pousse à devoir imaginer de nouvelles solutions.



# #3

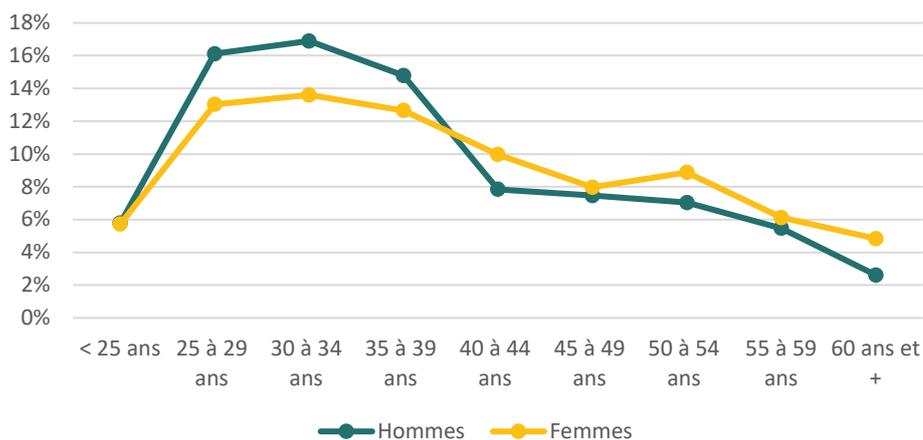
## UNE PROMOTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES MOINS FAVORABLE EN DÉBUT DE CARRIÈRE

Si au niveau de la Branche, 60% des promus sont des femmes (ratio un peu plus élevé que leur poids dans les effectifs), les taux de promotion entre 25 et 40 ans sont favorables aux hommes, quelles que soient les catégories (cf graph 16- 17).

L'hypothèse d'un impact combiné du congé maternité, du congé parental et du passage à temps partiel sur la carrière des femmes paraît la plus probable, mais reste à creuser métier par métier et niveau par niveau. Aujourd'hui les données ne sont pas disponibles dans la branche à ce niveau de détail.

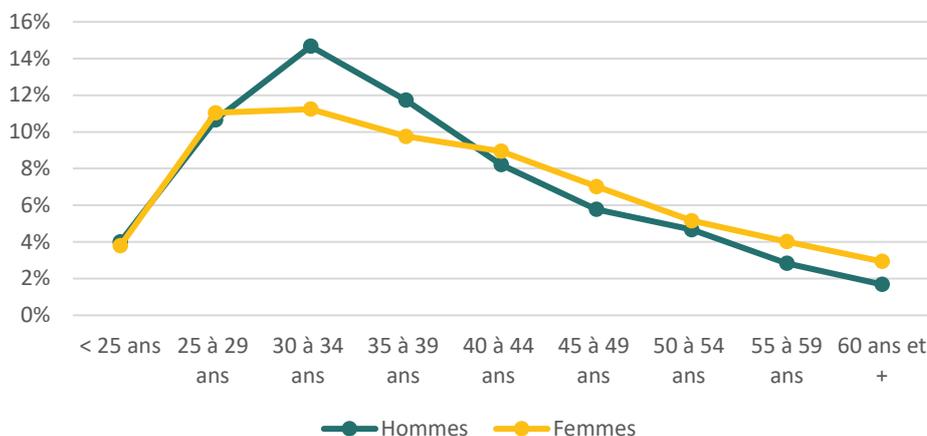
### Promotion au sein de la population Techniciens

**GRAPH.16** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2014



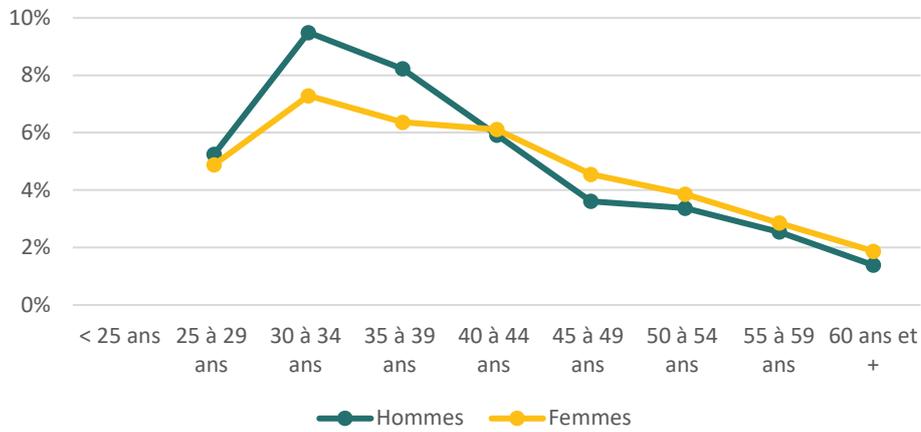
Les écarts ont été un peu réduits au sein de la catégorie Techniciens.

**GRAPH.17** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2020



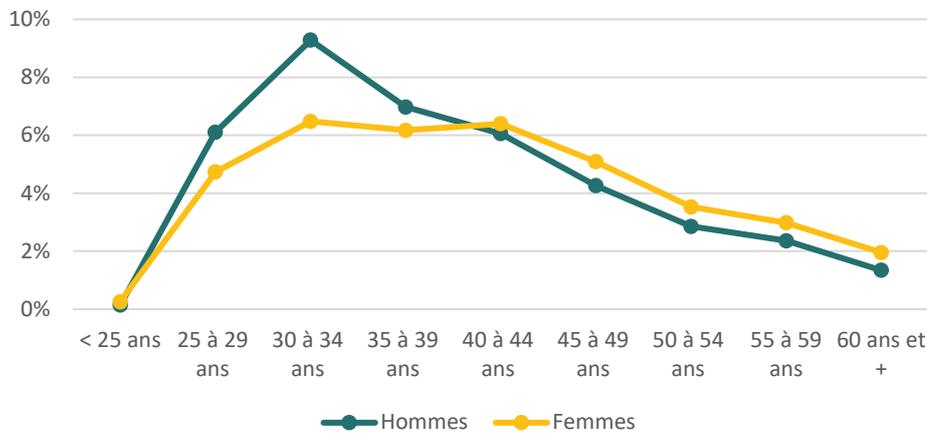
## Promotion au sein de la population Cadres

**GRAPH.18** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2014



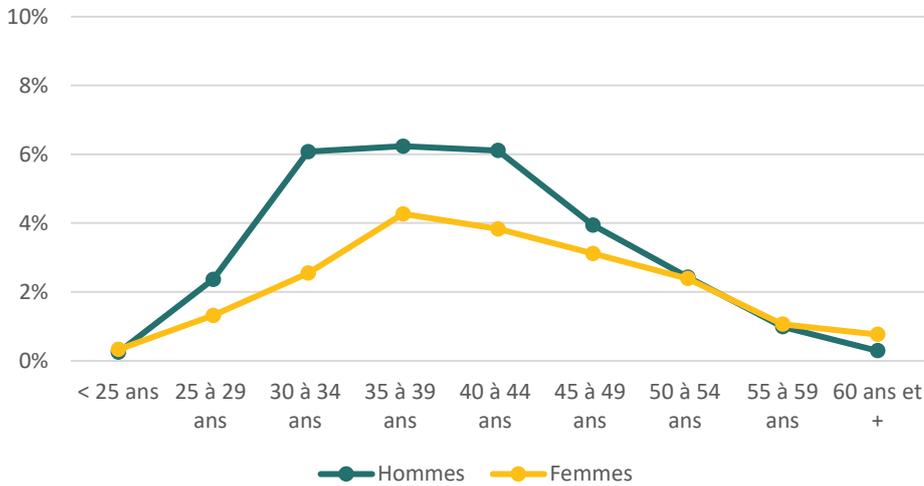
**Les écarts persistent sur les promotions à l'intérieur de la catégorie Cadres.**

**GRAPH.19** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2020



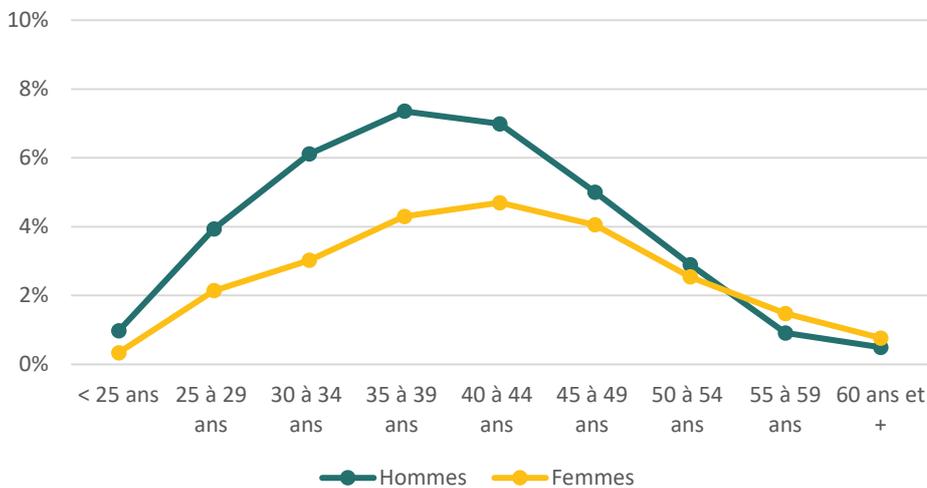
## Promotion de Techniciens à Cadres

**GRAPH.20** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2014

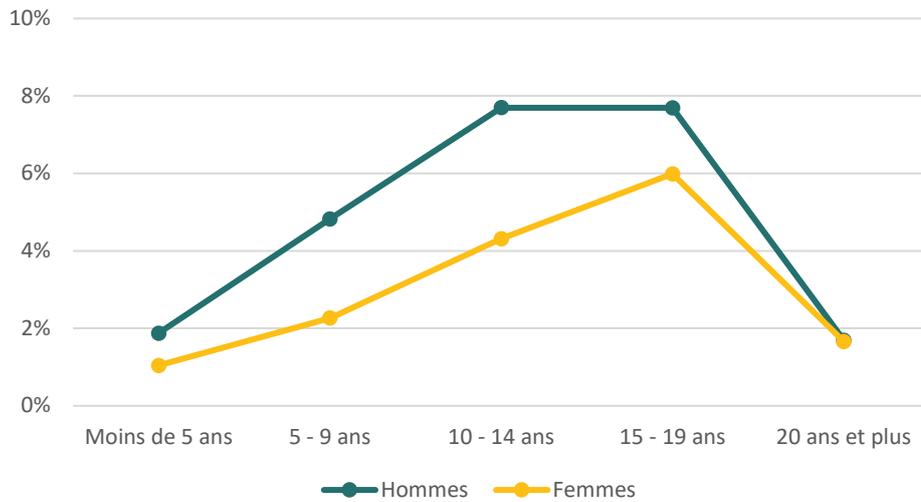


**Des écarts qui se sont creusés en faveur des hommes pour le passage de Techniciens à Cadres.**

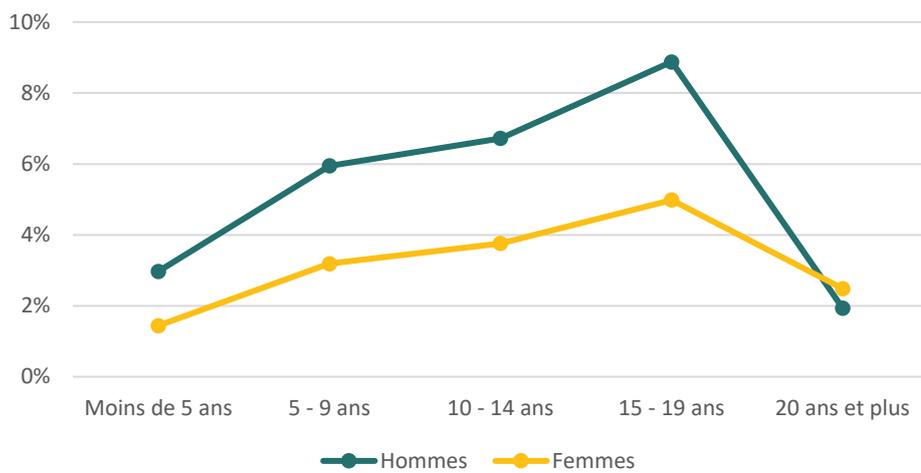
**GRAPH.21** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2020



**GRAPH.22** Taux de promotion selon le genre et l'ancienneté en 2014



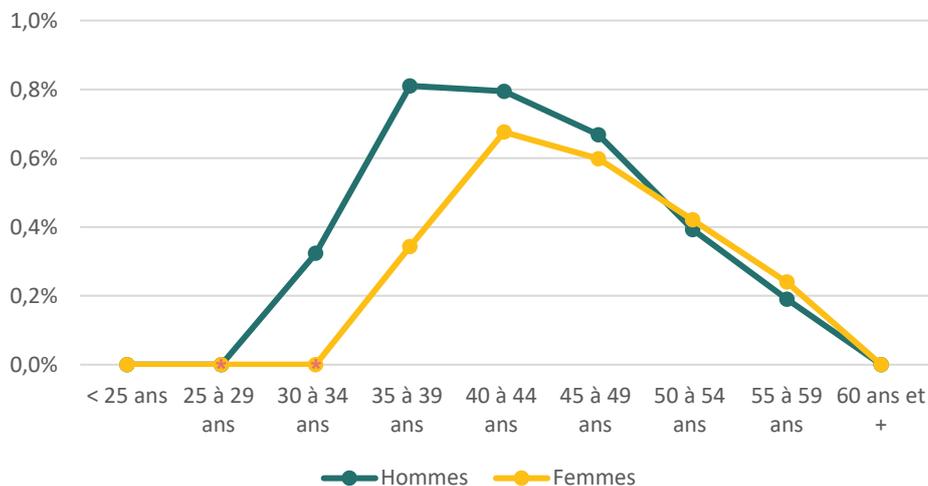
**GRAPH.23** Taux de promotion selon le genre et l'ancienneté en 2020



**Des écarts sont plus marqués entre 10 ans et 20 ans d'ancienneté.**

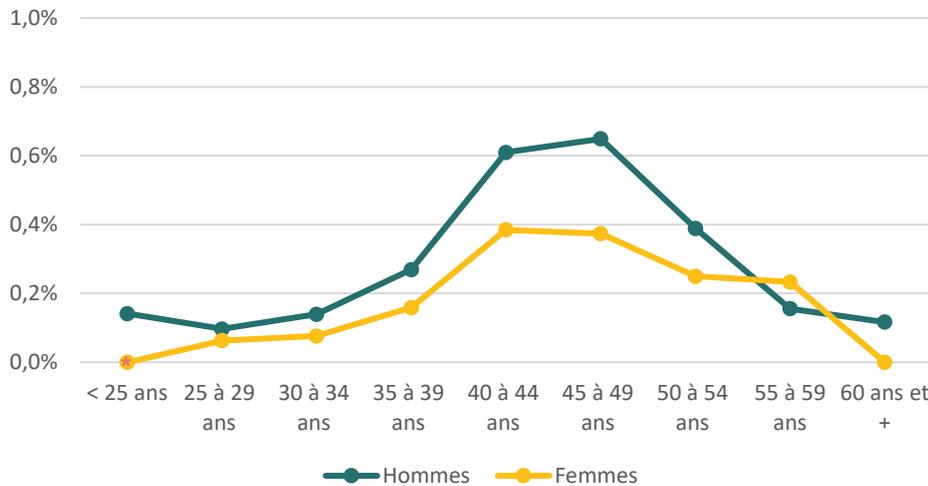
## Promotion de Cadres à Hors Classes

**GRAPH.24** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2014



\*Non significatif

**GRAPH.25** Taux de promotion selon le genre et l'âge en 2020



\*Non significatif

Malgré les mesures volontaristes en termes de quotas ou d'ambitions chiffrées, **on ne constate pas encore d'effet visible d'amélioration sur le passage Hors Classe**. On a même un renforcement d'écart défavorable aux femmes sur les populations entre 40 ans et 50 ans.

Il serait utile de creuser le sujet de la promotion en croisant les niveaux et les métiers (données non disponibles) pour identifier le poids de l'aspect « genré » du métier et de la taille du vivier sur le taux de promotion. Pour les métiers de la relation client, au sein desquels les femmes sont majoritaires, il faudrait creuser l'hypothèse du poids du modèle de carrière avec des mobilités géographiques fréquentes sur le taux de promotion des femmes.

# #4

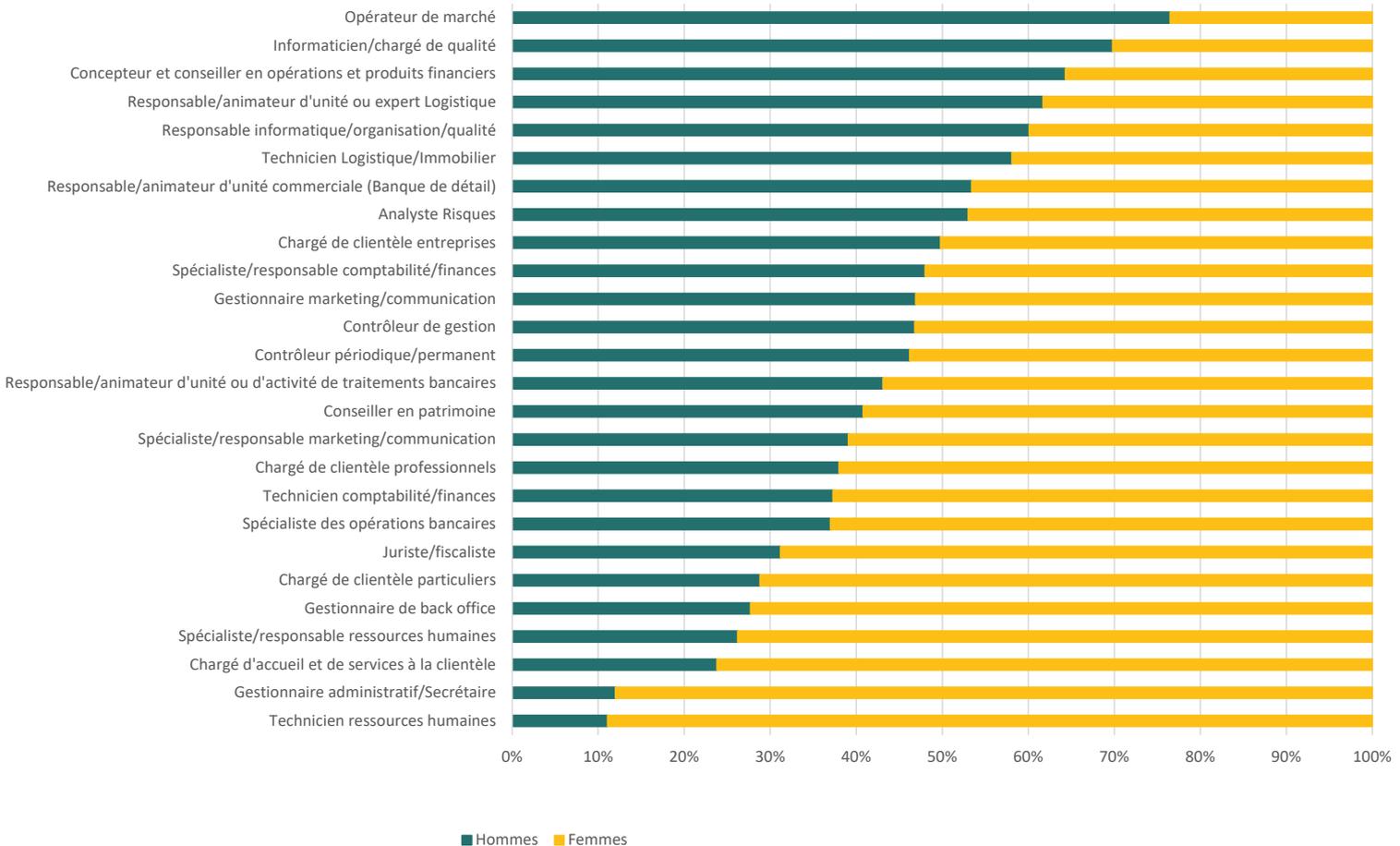
## UNE STRUCTURE DES MÉTIERS QUI RESTE ENCORE FORTEMENT GENRÉE

Les femmes représentent de manière assez stable 57% des effectifs du secteur (source "Profil de branche AFB - 2021"), mais leur proportion dans les effectifs Cadres est passée de 46% à 58% entre 2014 et 2020.

Pour autant, cette progression extrêmement importante des femmes au sein de la catégorie Cadres n'a pas changé fondamentalement la structure des métiers et le poids du genre dans les métiers (cf graph 26).

- ➔ Les métiers de la relation client restent largement féminisés, notamment chez les chargés de clientèle particuliers (plus de 70% de femmes), les chargés de clientèle professionnels et les conseillers en patrimoine (près de 60% de féminisation).
- ➔ Les fonctions supports sont plutôt mixtes (conformité, comptabilité-finances-contrôle de gestion) ou ultra-féminisées (RH) ou fortement masculines (logistique, IT). Les métiers de la Banque d'Affaires sont à dominante masculine très forte.

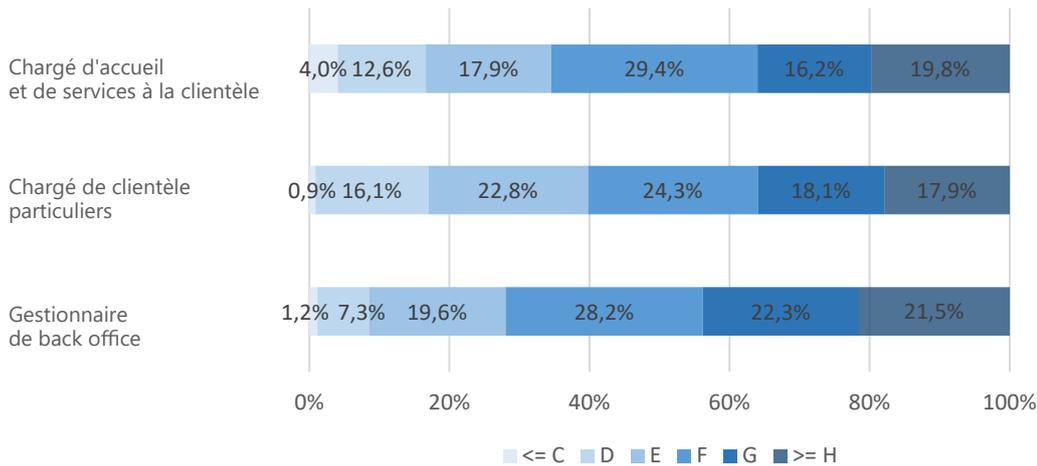
**GRAPH.26** Répartition Femmes-Hommes par métiers-repères en 2020



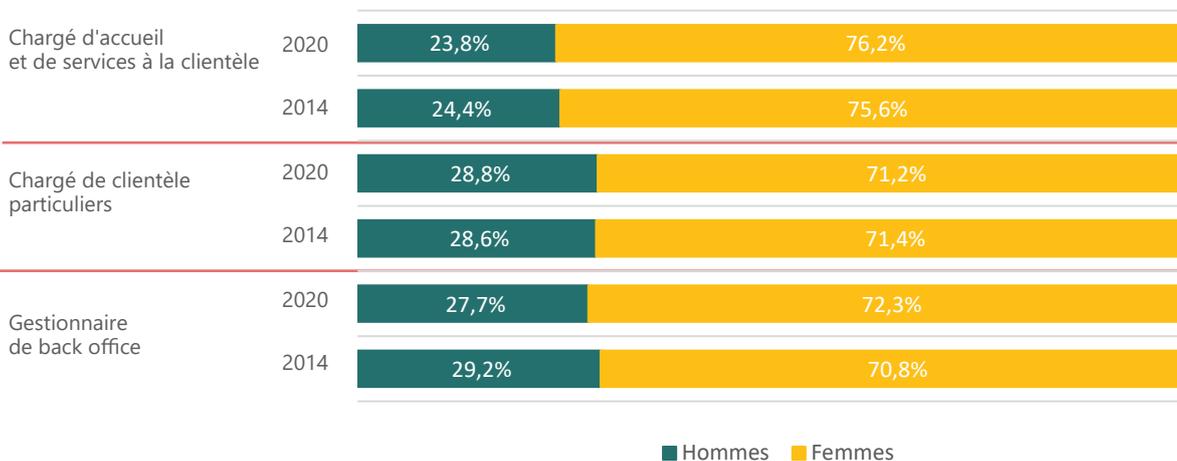
## Focus sur les 10 métiers les plus représentatifs

➔ 3 métiers, à majorité techniciens, sont féminisés à plus de 70%, représentant 1/4 des effectifs totaux : **la proportion Femmes/Hommes est restée stable entre 2014 et 2020.**

**GRAPH.27** Répartition par niveau au sein des métiers-repères à majorité Techniciens en 2020



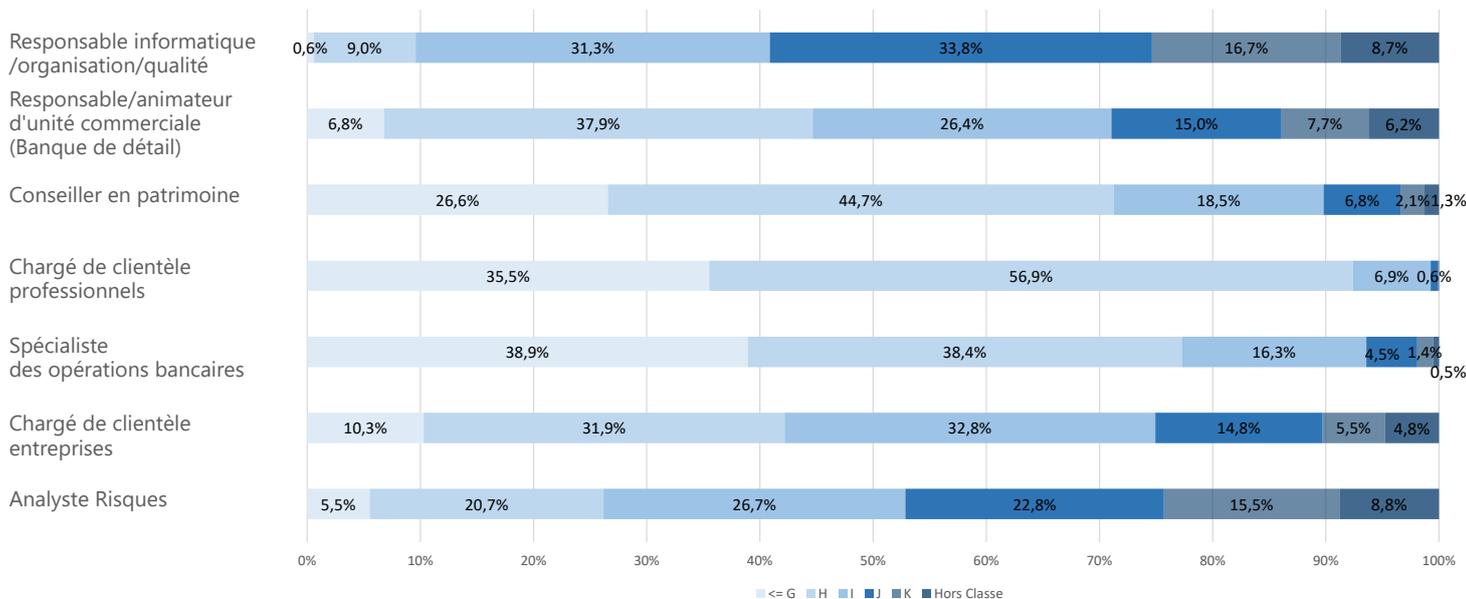
**GRAPH.28** Répartition Femmes-Hommes au sein des métiers-repères à majorité Techniciens



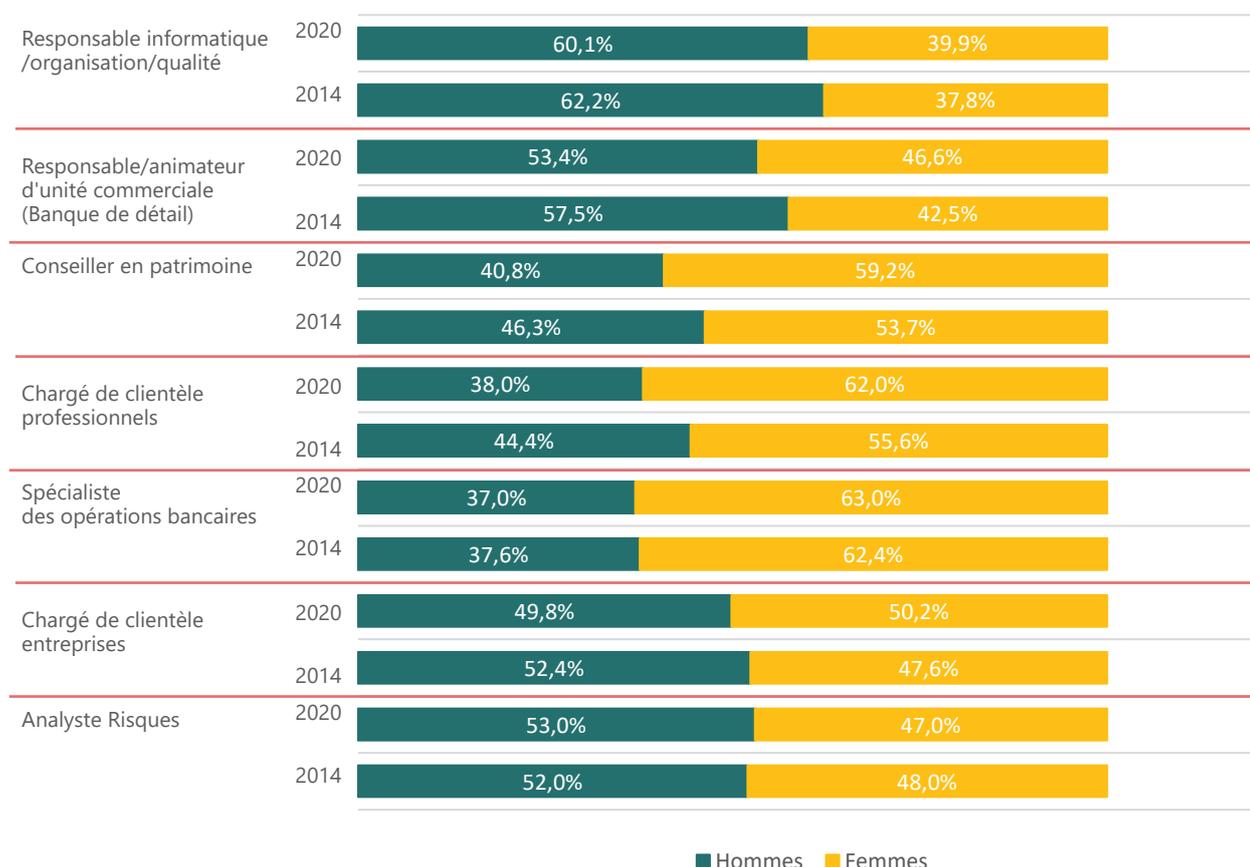
➔ 7 métiers principaux à majorité Cadres : entre 2014 et 2020, **la part des femmes dans les métiers de clientèle entreprises et professionnels et dans le conseil en patrimoine a augmenté de manière sensible** (5 à 10 points).

En revanche, sur les métiers hors force de vente, et notamment les métiers IT ou analyste risques, les lignes ont peu bougé, malgré les efforts.

**GRAPH.29** Répartition par niveau au sein des métiers-repères à majorité Cadres en 2020



**GRAPH.30** Répartition Femmes-Hommes au sein des métiers-repères à majorité Cadres

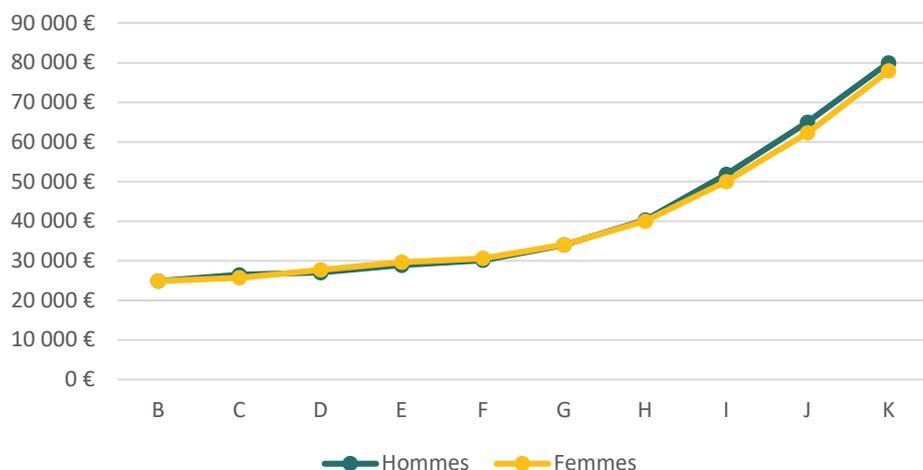


# #5

## DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION QUI DIMINUENT MAIS QUI RESTENT RÉELS

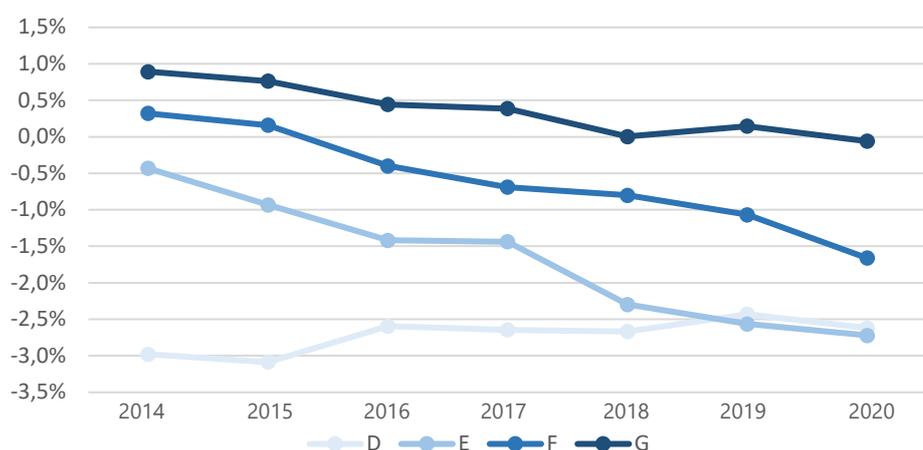
Les écarts de rémunération sur les salaires de base ont été réduits à métier égal. Le gain de 7 points vs 2019 sur les écarts de rémunération (indicateur 1) de l'index égalité professionnelle en témoigne.

**GRAPH.31** Rémunération de base médiane par genre et par niveau en 2020



L'écart sur le salaire de base est limité (fourchette 0 à 5%) sur le salaire de base médian.

**GRAPH.32** Évolution des écarts de rémunération de base médiane entre les femmes et les hommes Techniciens



Sur la population Techniciens, on peut observer une inversion des tendances depuis 6 ans avec les techniciennes femmes mieux rémunérées que les techniciens hommes jusqu'au niveau G et une égalité sur les salaires de base au niveau G.

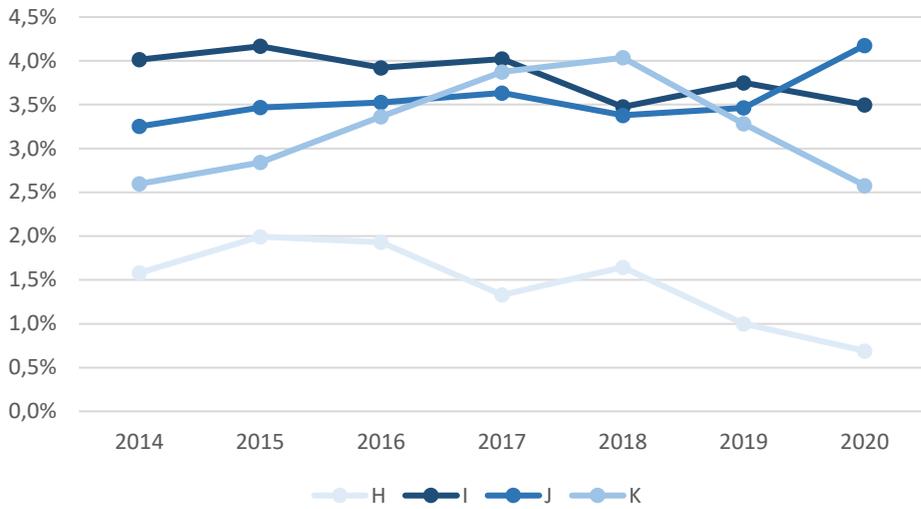
Lecture : En 2020 et au niveau E, l'écart sur le salaire de base médian est favorable aux femmes de 2,7%.

En parallèle, la dynamique de passage de technicien à cadre favorable aux hommes et la stagnation au niveau technicien des femmes, avec les mécanismes de l'ancienneté, peuvent avoir en partie contribué à cette inversion (cf graph 31).

Si l'impact du congé maternité a été minoré dans les écarts de rémunération depuis l'obligation d'augmentation systématique l'année du congé maternité

(obligation légale et indicateur 4 de l'index égalité professionnelle), la maternité suivie d'un congé parental et/ou d'un passage à temps partiel, peut encore conduire à un ralentissement de carrière (visible dans les taux de promotion Femmes-Hommes entre 25 et 40 ans, cf chapitre #3) et in fine creuser des écarts de rémunération.

**GRAPH.33** Évolution des écarts de rémunération de base médiane entre les femmes et les hommes Cadres



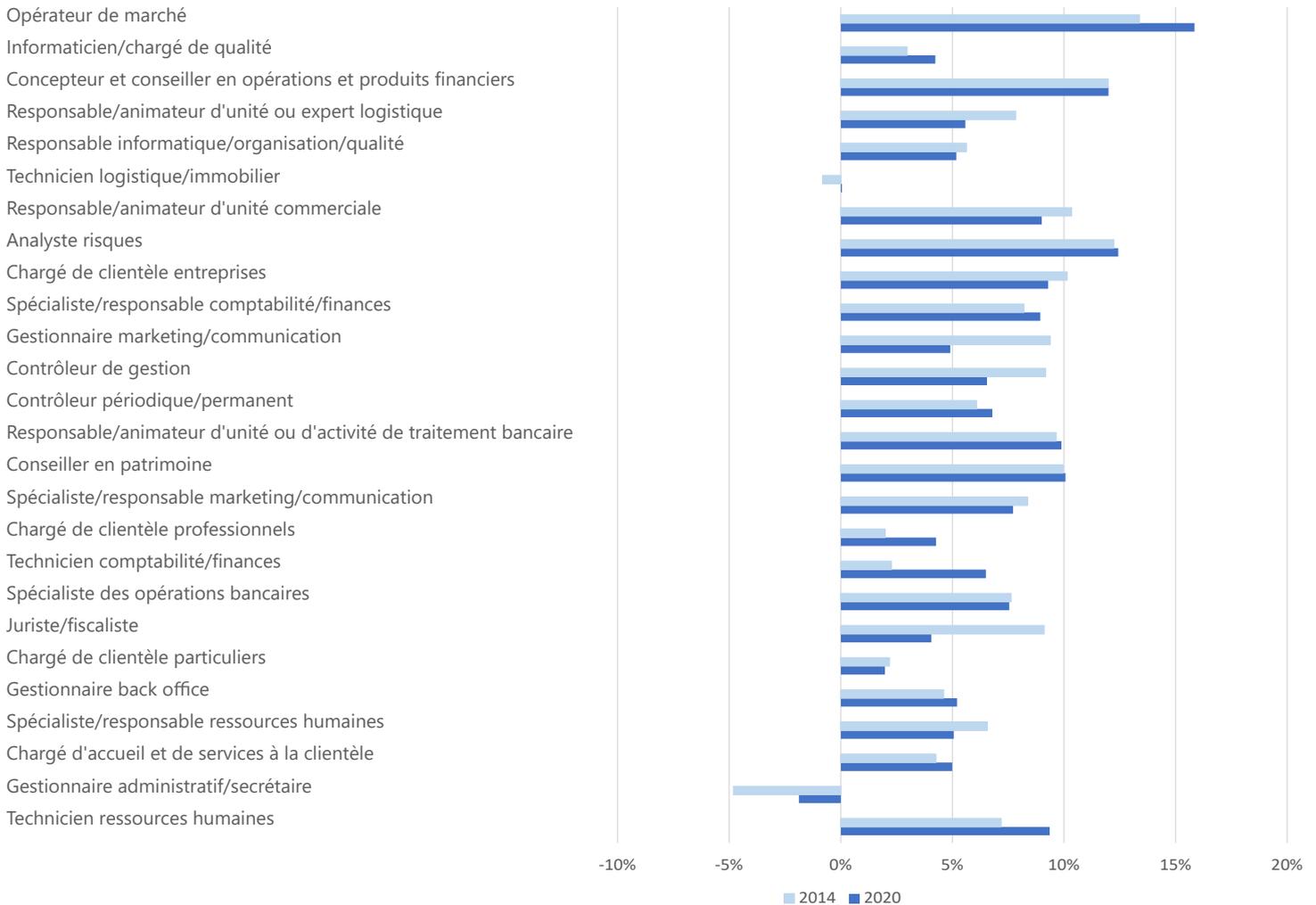
Sur la population Cadres, les écarts ont été réduits aux niveaux H et I (cf graph 33).

On voit les premiers effets des enveloppes de rattrapage et des augmentations lors des retours de congé maternité (indicateur 4 de l'index égalité professionnelle).

La sur-représentation des hommes dans les niveaux et les métiers les mieux payés accroît les écarts (10% sur les cadres, 15% au global).

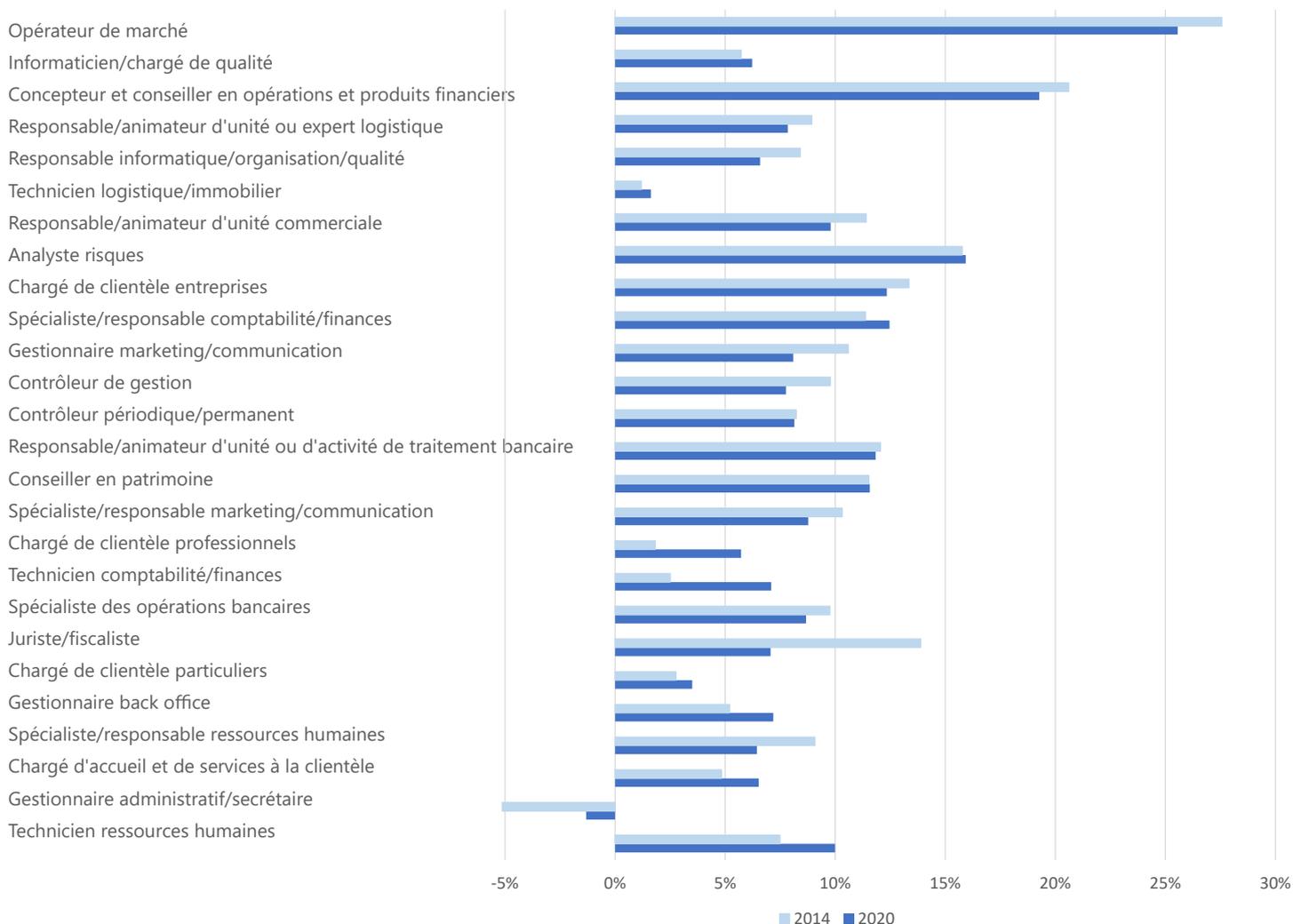
Lecture : En 2020 et au niveau K, l'écart sur le salaire de base médian est favorable aux hommes de 2,6%.

**GRAPH.34** Évolution des écarts de rémunération de base moyenne entre les femmes et les hommes par métiers-repères



En revanche, on constate (cf graph 34) que les écarts se sont accrus sur certains métiers (opérateur de marché, analyste risques, gestionnaire marketing / communication), mieux rémunérés sur le salaire de base et souvent avec une partie variable plus importante, ce qui accroît les écarts en termes de rémunération totale (cf graph 35).

**GRAPH.35** Évolution des écarts de rémunération totale moyenne entre les femmes et les hommes par métiers-repères



**Il est à noter que quel que soit le métier-repère, les hommes bénéficient d'un niveau de variable plus élevé.**

Il serait utile de croiser les données sur la rémunération variable en fonction des métiers mais aussi des niveaux, et de travailler sur des médianes plutôt que sur des moyennes.

Différentes études de l'APEC ont montré notamment en 2015 (étude tous secteurs d'activité) que la taille et la composition des équipes encadrées peuvent expliquer une partie des écarts de rémunération entre femmes et hommes au niveau cadre : **les femmes cadres encadrent moins souvent des équipes** (39%

de femmes parmi les cadres sans responsabilité hiérarchique contre 21% pour les cadres qui dirigent des équipes comprenant au moins 7 cadres), **et quand elles le font ce sont des équipes plus petites et avec des budgets maîtrisés plus faibles.**

Or, **les cadres les plus souvent augmentés sont ceux qui dirigent de vastes équipes** (48% ont été augmentés dans cette situation contre 39% pour celles et ceux qui ne coordonnent pas d'équipe ou n'ont pas de responsabilité hiérarchique). Cette analyse est-elle transposable au secteur de la Banque ?

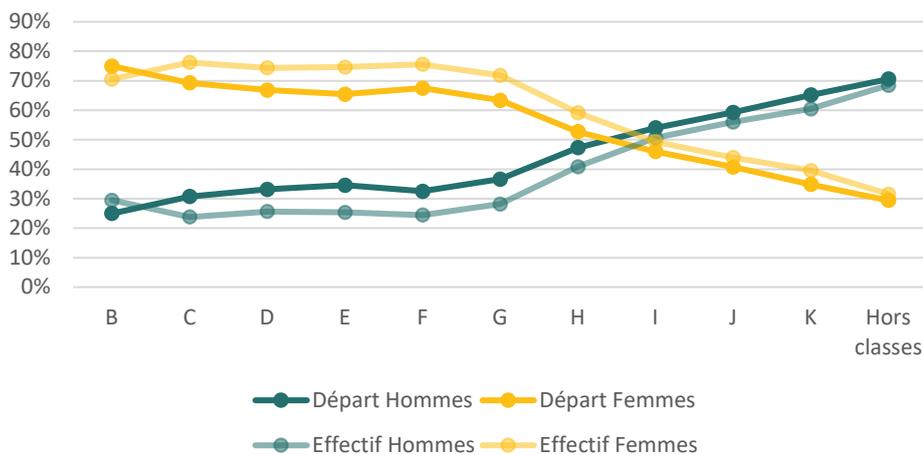
# #6

## DÉPARTS, EMBAUCHES ET FORMATION

### Les départs

Les sorties ont été moins élevées en 2020 avec un taux de sortants CDI de 7,5% vs 8,7% en 2019.

**GRAPH.36** Répartition des départs Femmes-Hommes par niveau en 2020



Il est intéressant de noter que le taux de départ des femmes au global est inférieur à leur part dans les effectifs, ce qui renforce encore leur poids prépondérant dans la catégorie Techniciens et permet d'augmenter leur proportion dans les catégories Cadres les plus élevées.

Ce graphique permet également d'expliquer que la mobilité externe concernant davantage les hommes que les femmes, entraîne un phénomène naturel d'augmentation des salaires de la population masculine.

### Les embauches

Une embauche sur deux est une femme et les femmes représentent 44% des embauches Cadres.

**GRAPH.37** Répartition des embauches à BAC >= +5 Femmes-Hommes chez les cadres en 2020



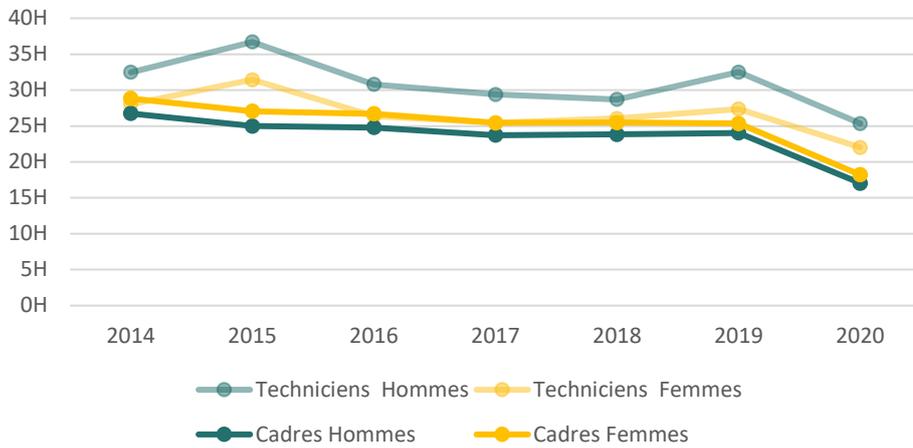
**Cependant, la part des femmes dans les embauches BAC +5** (qui représentent 50% des embauches en 2020) **est inférieure à leur part dans les effectifs cadres**, quand bien même on constate une parité des embauches à 50/50 sur le niveau H.

Ce graphique peut être mis en relation avec les graphiques précédents sur les sorties : comme précisé, la mobilité étant plus pratiquée par les hommes, moins de femmes se retrouvent sur le marché de l'emploi.

Le poids des recrutements dans les métiers IT (14%) et le peu de ressources ingénieurs femmes peut expliquer une partie de ce déséquilibre, mais l'écart de 15 points entre les recrutements d'hommes et de femmes diplômés BAC +5, s'il persiste, risque de ne pas permettre de disposer d'un pipeline suffisamment robuste pour permettre à la politique de quotas et d'objectifs chiffrés de réussir.

## La formation

**GRAPH.38** Nombre d'heures de formation rémunérées par genre et par niveau



La formation pourrait permettre d'accompagner des profils à fort potentiel vers des métiers pénuriques ou fortement genrés hommes, mais les données ne permettent pas d'identifier de priorités fortes.

L'effort de formation semble plutôt équitable entre catégories et sexes, mais l'absence de distinction dans les données entre formations obligatoires et réglementaires par rapport à des formations de développement des compétences ne permet pas de déceler la présence de programmes spécifiques de reskilling / upskilling.\*

\*Reskilling : reconversion / Upskilling : perfectionnement





## **PARTIE 3**

---

# **LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE**

# #1

## LES DÉFIS À RELEVER

Depuis plusieurs années, les entreprises du secteur bancaire se mobilisent autour du sujet de l'égalité professionnelle femmes - hommes, avec une politique volontariste, portée avec une vision assez managériale et verticale de l'égalité professionnelle, et les premiers résultats, notamment sur la réduction des écarts de rémunération sur les salaires de base et la place des femmes au sein des instances managériales et dirigeantes sont significatifs.

Promouvoir les femmes dans les postes à responsabilité est nécessaire : le dialogue social, les accords, les objectifs chiffrés et les quotas, les dispositifs d'accompagnement des femmes (training, mentoring, ateliers), les KPI et les process, les réseaux de femmes, sont autant de mesures qui vont assurer la mixité, à tous les niveaux de l'entreprise et réduire, à l'aide d'enveloppes dédiées, les écarts de rémunération les plus flagrants.

Cependant, il reste de vrais défis à relever pour aller au-delà des premiers résultats :

### 1 ENCOURAGER LES FEMMES À SE POSITIONNER SUR LES MÉTIERS PLUS VALORISÉS

Les femmes restent majoritairement sur des métiers moins valorisés (statut, rémunération) que les hommes malgré leur progression impressionnante en termes de proportion dans les métiers Cadres, une partie stagne sur les premiers niveaux.

### 2 ASSURER LA MIXITÉ À TOUS LES NIVEAUX

La structure de métiers genrés, de filières différenciées, de métiers à valorisation très variable, impactent fortement l'égalité professionnelle, qu'il s'agisse de recrutement, de rémunérations ou de dynamique de gestion des carrières.

### 3 FAIRE ÉVOLUER LES MODÈLES DE CARRIÈRE

Les modèles de carrière ont peu évolué, et la parentalité ainsi que le temps partiel restent de vrais handicaps en termes de vitesse de progression.

### 4 RÉÉQUILIBRER LE VIVIER DE TALENTS

Le vivier de talents femmes risque d'être insuffisant si l'écart en faveur des hommes dans les recrutements à BAC +5 et sur les niveaux I, J, K se poursuit. Il est urgent de rééquilibrer, sous peine de manquer de ressources qualifiées alors même qu'on pousse les quotas.

### 5 PROPOSER DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE AUX FEMMES AU NIVEAU H

De nombreuses femmes plafonnent au niveau H : quelles perspectives de carrière leur proposer ?

### 6 RÉDUIRE LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

Si les écarts sur les salaires de base ont tendance à se réduire, les écarts en termes de rémunération globale restent élevés (le positionnement du métier pouvant notamment jouer un rôle sur le poids du variable) : sur la base d'analyses détaillées, quels leviers actionner ?

À l'image de nombreuses grandes entreprises, le secteur bancaire s'est mobilisé sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en l'abordant avec un focus important **sur la place des femmes dans les plus hautes instances managériales**, en s'adressant principalement aux femmes via les réseaux, programmes de mentoring et autres formations au leadership.

Ces dispositifs, essentiels pour réduire les inégalités d'accès aux plus hautes fonctions et **promouvoir la mixité verticale**, ne remettent cependant pas en cause les fondements de la gestion de carrière, ni l'égalité dans la répartition des fonctions, des postes, des responsabilités et dans la reconnaissance financière des contributions distinctives des femmes et des hommes.

Par ailleurs, si **la disponibilité extensible et la mobilité régulière continuent à être des comportements attendus et que la détection des talents ou « hauts potentiels » favorisent des profils managériaux et la tranche d'âge entre 30 et 40 ans**, il se pourrait que réseaux, mentoring et formations au leadership ne servent en définitive qu'à **conserver les mêmes modèles de carrière et à apprendre aux femmes à agir comme les hommes sans autre alternative**, comme le note Christophe Falcoz (« l'égalité femmes-hommes au travail », EMS Editions, 2017).

Au-delà de la problématique du plafond de verre, dont les établissements bancaires se sont bien saisis, il reste **« une segmentation horizontale, « une paroi de verre » qui empêche les femmes de se répartir et de circuler entre un grand nombre de métiers et de fonctions »**. (C. Falcoz).

L'analyse des data montre que le poids des systèmes de classification des métiers, les modèles de gestion de carrière (promotions notamment), et la parentalité (notamment de l'absence de partage des rôles parentaux dans la sphère privée) restent extrêmement importants dans les écarts en termes de carrière, de rémunération et d'accès aux plus hautes fonctions. De même, le maintien de filières de métiers genrés a pour conséquence **le plafonnement des femmes sur des filières à faible potentiel d'évolution quand les hommes sont majoritaires sur les métiers les plus rémunérateurs dans les filières les plus valorisées**.

## #2

### **DES PROBLÉMATIQUES ALLANT AU DELÀ DU SECTEUR BANCAIRE**

Certes, **plusieurs des problématiques mentionnées dépassent ce que peuvent faire les banques seules pour les traiter** ; on sait bien que les filières d'ingénieurs sont trustées par les garçons et les filières littéraires par les filles, et ce dès l'enseignement secondaire, et ce alors que les filles ont globalement de meilleurs résultats scolaires que les garçons. Le poids des stéréotypes en matière d'orientation scolaire et professionnelle reste extrêmement lourd, et on peut comprendre qu'il soit difficile de recruter des femmes sur certains métiers à profil d'ingénieurs quand les femmes représentent un petit tiers des effectifs dans les écoles d'ingénieurs.

De même, **les problématiques liées à l'absence de partage des rôles parentaux sont de nature sociétale**, et dépassent ce que les banques peuvent traiter seules à leur niveau, **même si elles pourraient travailler en profondeur certains sujets organisationnels** (le remplacement des congés maternité qui devrait être un non-événement), **les stéréotypes et les préjugés** (une jeune mère serait souvent absente et fragile, peu disponible et peu engagée), **sans parler du temps partiel, mal considéré pour les femmes et encore plus pour les hommes**, suspectés de manquer d'ambition, voire de « virilité » s'ils prennent leur congé paternité.

Mais il n'en demeure pas moins que **les banques peuvent travailler à leur niveau sur le système de gestion des carrières, sur les mobilités transversales, sur les classifications des métiers** : on sait que dans de nombreux secteurs, on accorde encore parfois un poids prépondérant aux critères valorisant des qualités de type ingénieur (complexité et innovation sont encore envisagés de manière technique et technologique), avec une moindre prise en compte des compétences relationnelles (interface, coordination, interactions), et une survalorisation des métiers jugés stratégiques et du management d'équipes importantes.



**PARTIE 4**

---

**QUELQUES RECOMMANDATIONS**

# #1

## **ÉVALUER L'IMPACT DES ACTIONS DÉJÀ ENGAGÉES SUR LA FÉMINISATION DE CERTAINS MÉTIERS COMME L'IT ET LES SALLES DE MARCHÉ**

- ➔ Quels partenariats renforcer ou créer avec le système éducatif ?
- ➔ Quelles alliances avec d'autres branches comme Syntec ou France Assureurs confrontées à la même problématique d'insuffisance de profils féminins dans les métiers d'ingénieur ?
- ➔ Quelles modalités de valorisation des conditions d'emploi, de travail, de salaire au sein de la Banque vs d'autres secteurs ?
- ➔ Quelles possibilités d'opter pour de l'upskilling / reskilling interne de talents / potentiels internes vers des métiers aujourd'hui masculins ?

# #2

## **REPENSER LES MODÈLES DE CARRIÈRE EN RÉINTERROGEANT LE MODÈLE "BOOSTER DE CARRIÈRE" DE LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET L'IMPACT DE LA PARENTALITÉ ET DU TEMPS PARTIEL**

- ➔ La maternité et les temps partiels qui s'ensuivent (avec des conditions très avantageuses dans le secteur bancaire) semblent rester une des premières causes du décrochage des femmes en termes de rémunération et de promotion.
- ➔ Au-delà de rôles mieux répartis au sein du couple que le télétravail et les nouvelles générations favorisent potentiellement, les entreprises doivent encore travailler sur les biais inconscients des managers qui anticipent des problèmes d'organisation de leur département avec des jeunes mamans. Et ces biais concernent aussi le temps partiel des hommes et les congés paternité.
- ➔ Les entreprises doivent aussi avancer sur le sujet de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, aux vues des attentes des jeunes générations.

## #3

### **ÉLARGIR LES ACTIONS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ EN ASSOCIANT PLUS FORTEMENT L'ENSEMBLE DES POPULATIONS**

- ➔ Démocratiser l'approche égalité en allant au-delà de la seule présence des femmes au sein des instances de direction et en repensant la progression professionnelle du plus grand nombre, et notamment les techniciens et les premiers niveaux d'encadrement
- ➔ Identifier de manière précoce potentiel et motivation pour proposer des évolutions de carrière dynamiques
- ➔ S'appuyer sur les hommes, intégrer les hommes et notamment les plus jeunes dans les différents dispositifs, et plus spécifiquement sur les sujets du management, du temps partiel et de la parentalité, pour faire bouger les lignes, instaurer une culture de la performance et de la confiance

## #4

### **DÉMOCRATISER ET OPÉRATIONNALISER LES ACTIONS ENGAGÉES À TOUS LES NIVEAUX DES ENTREPRISES**

- ➔ Pousser les diagnostics diversité au niveau des filiales, départements, métiers et fonctions pour identifier le « business case » de l'entité et définir les plans d'actions adaptés aux enjeux spécifiques
- ➔ Mieux connecter la mixité avec le business en insistant sur la valeur ajoutée de la diversité d'idées, de points de vue et d'approches que permettent des équipes avec des profils différents
- ➔ Aller au-delà des quotas et les nominations au plus haut niveau de l'organisation de femmes : c'est important en termes de visibilité, de rôle « modèles », de symbole et d'équité, mais cela touche une partie limitée de personnes et tout le monde ne peut pas être dirigeant(e) : développer les compétences de chacun jusqu'à son top, à tous les niveaux sans prédéfinir ce top, permet de sortir des modèles de carrière normés
- ➔ Capitaliser sur les nouveaux modes de travail apparus avec la crise COVID et la flexibilité qui l'accompagne pour toucher à certains « tabous » : le présentéisme (France notamment), la mobilité géographique et le déménagement comme conditions de la mobilité fonctionnelle



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)



Observatoire des métiers  
de la banque

topics

**Atlas**<sup>OPCO</sup>  
Soutenir les compétences