

LES WEPs EN PRATIQUE



PRINCIPE 4

**Promouvoir l'éducation,
la formation et le développement
professionnel des femmes**

Sommaire

1. Contexte
2. Actions
3. Défis
4. Résultats
5. Recommandations

ÉTUDE DE CAS : GROUPE PSA

METTRE À PROFIT LE POTENTIEL DES FEMMES DANS UN RÉSEAU MONDIAL

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Faire en sorte que les femmes jouent un rôle plus important dans la conception des produits et des services permet de générer de meilleurs résultats commerciaux, de favoriser l'innovation, de rapprocher les entreprises de leur clientèle et de mettre en évidence le fait que les femmes ont un rôle important à jouer sur le lieu de travail.
- La mise en place d'un réseau aux objectifs clairs et ambitieux est un puissant outil pour mettre en lumière les compétences, les talents et le leadership des femmes. Cela renforce également la confiance que leur portent les membres du réseau et les encourage à nourrir des aspirations professionnelles plus élevées.
- Disposer d'un panel de femmes qui passe en revue les produits et services commerciaux et formule des recommandations qui doivent être suivies d'effets est un moyen efficace de s'assurer que le point de vue des femmes est pris au sérieux.
- Créer un forum de femmes qui contribue aux questions commerciales et opérationnelles restera un besoin stratégique tant que l'égalité femmes-hommes ne sera pas effective aux plus hauts niveaux des entreprises et dans les fonctions techniques.
- Il n'est pas difficile de mettre en place un réseau de femmes efficace – la plupart des femmes souhaitent y participer et le voir être couronné de succès.

CONTEXTE

Le Groupe PSA est un constructeur automobile multinational français. Ce secteur a habituellement une vision traditionnelle des rôles assignés à chacun des sexes, et relativement peu de postes de direction sont occupés par des femmes. Pourtant, les femmes constituent une grande partie de la clientèle : des études récentes montrent qu'aux États-Unis, 62 % de toutes les nouvelles voitures

sont achetées par des femmes, et que les femmes représentent 85 % des personnes décidant de l'achat d'un véhicule. Les constructeurs automobiles reconnaissent de plus en plus l'importance des contributions féminines dans la conception et la fourniture de produits et de services automobiles.

Le Groupe PSA emploie plus de 20 000 femmes, et 60 à 70 % de sa clientèle est constituée de femmes. L'entreprise reconnaît qu'il importe de faire participer les femmes – de la conception à la vente – et s'est engagée à augmenter le nombre de femmes ingénieures et techniciennes, y compris aux plus hauts niveaux. Elle s'est également engagée à faire en sorte que les femmes soient au cœur de la transformation de l'entreprise pour servir un marché plus diversifié et plus mondialisé. Pour concrétiser cet engagement, une centaine de femmes ont créé il y a dix ans le réseau Women Engaged for PSA,

ACTIONS

Initialement, le réseau Women Engaged for PSA était surtout présent en France mais, au fur et à mesure que la société a acquis de nouvelles entreprises et s'est développée à l'échelle mondiale, le réseau a acquis une perspective internationale. Le président du Groupe PSA, Carlos Tavares, a également tenu à ce que le réseau soit représentatif de la clientèle internationale de PSA.

Le réseau offre une plateforme permettant de recueillir le point de vue des femmes dans divers domaines, tels que la recherche et le développement, la conception automobile, les questions opérationnelles, les services à la clientèle et les ressources humaines. Cela est d'autant plus important que les femmes n'occupent que 20 % des postes de direction et 17 % des postes de cadres supérieurs.

« Nous devons produire, concevoir et vendre des voitures pour nos clients », explique Estefania Narrillos Roux, directrice financière pour l'Espagne, le Portugal et l'Afrique du Nord. « La raison pour laquelle le réseau Women Engaged for PSA est si important pour l'entreprise est qu'il nous aide à nous rapprocher de nos clients ».

Women Engaged for PSA est le seul réseau international du groupe et, ayant de fait été un levier de la transformation de la culture de l'entreprise, il y joue un rôle unique. Fait inhabituel pour un réseau d'employé.e.s, il a également pour mission de contribuer aux intérêts opérationnels et aux activités du groupe.

Le réseau entend soutenir le développement et la croissance de la société en proposant des conseils innovants, pragmatiques et parfois en rupture avec le *statu quo*. Il y a deux ans, lorsque le président du groupe, Carlos Tavares, a souhaité que l'entreprise réfléchisse à son entrée sur le marché des voitures électriques, Women Engaged for PSA a formulé une série de recommandations dans divers domaines, comme la formation et le développement de l'ensemble du personnel, mais aussi des mesures pratiques pour aider les employé.e.s à opter pour les véhicules électriques dans leur vie privée.

soutenu par la direction. La croissance de la société est allée de pair avec celle du réseau : celui-ci compte aujourd'hui 700 membres dans 21 pays et couvre 23 départements. Aujourd'hui, 58 % des membres se situent en dehors des limites de l'hexagone.

Le réseau a un double objectif : accroître l'accès des femmes à toutes les fonctions, y compris aux postes techniques et de direction, et veiller à ce que le point de vue des femmes soit au cœur des plans de croissance internationale de l'entreprise.

Tous les projets de véhicules doivent maintenant inclure des panels de femmes composés de membres du réseau. « Nous avons une vingtaine de panels de femmes qui travaillent en même temps et donnent des conseils sur les caractéristiques des voitures ou le marketing, puis testent les voitures une fois qu'elles sont prêtes », explique Laure Jouffrai, présidente de Women Engaged for PSA.

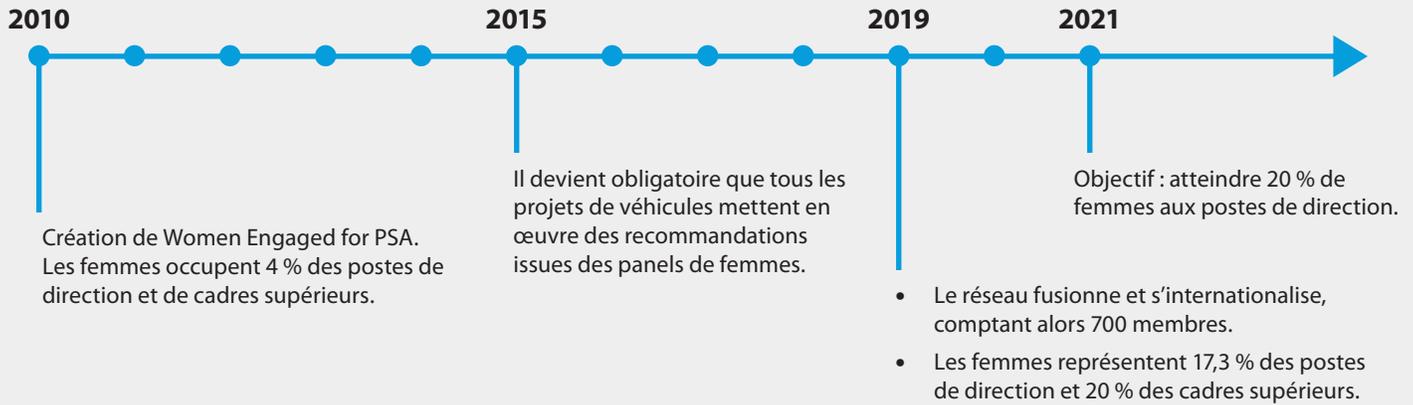
Le réseau est ouvert à toute employée qui souhaite y adhérer. Les candidates expliquent leur motivation pour rejoindre le réseau et participent ensuite à un entretien informel pour discuter des objectifs du réseau. La plupart des membres sont des cadres, bien qu'un nombre croissant de techniciennes le rejoignent. La mondialisation du réseau signifie que le nombre de ses membres s'élève maintenant à 700, contre 430 il y a deux ans seulement.

Bien que le réseau fonctionne indépendamment des RH, ces deux acteurs collaborent étroitement. Les personnes à la tête du réseau rencontrent régulièrement les responsables des RH, et le président du groupe, Carlos Tavares, joue également un rôle actif – mais le réseau choisit lui-même ses priorités.

« Nous avons la liberté de choisir les sujets sur lesquels nous voulons travailler », précise Mme Jouffrai. « Notre relation avec les RH et les cadres supérieurs est intéressante et flexible », poursuit-elle.



CHRONOLOGIE



DÉFIS

La mondialisation du réseau présente des opportunités et des défis. Si certains sujets concernent les femmes partout dans le monde, le contexte local doit aussi être pris en compte. Les membres du réseau sont chargés d'adapter les activités et les outils afin de s'assurer qu'ils soient pertinents partout. En Chine, par exemple, le système de « client mystère » est un moyen populaire de tester des produits ou des services, mais il ne fonctionne pas partout. En Espagne, un programme de rencontres au petit-déjeuner avec des femmes pouvant servir de modèles a connu un grand succès, mais a été moins bien accueilli ailleurs.

Un autre défi est de maintenir les femmes actives dans le réseau. Celui-ci est informel et volontaire, et ses membres doivent donc mener leurs activités de réseau en dehors des heures de travail. Pour faciliter la tâche des membres, les activités et la communication se font de plus en plus en ligne, et les événements sont désormais diffusés en direct puis disponibles en ligne.

La fusion au niveau mondial des différents réseaux nationaux a été beaucoup plus facile que prévu. Pour la présidente du réseau, Laure Jouffrai, « il était tellement évident que nous devions travailler ensemble ». « La volonté et la facilité avec lesquelles les femmes collaborent sont vraiment intéressantes ».

DÉFI

Un secteur dominé par les hommes.

Veiller à ce que le réseau soit pertinent partout.

Motiver les membres d'un réseau bénévole.

Le Groupe PSA a créé un réseau de femmes qui fournit des contributions féminines aux intérêts opérationnels ; ces recommandations sont désormais contraignantes.

Les activités et les outils sont conçus et adaptés pour garantir qu'ils reflètent les connaissances et les contextes locaux.

Les activités sont organisées de manière à faciliter la participation des femmes avec, par exemple, des activités locales et des événements en ligne.

RÉPONSE

RÉSULTATS

Les panels de femmes se sont avérés être une méthode très efficace pour obtenir des contributions féminines aux fins de la conception des voitures de l'entreprise. Depuis 2014, jusqu'à 90 % des recommandations du réseau ont été mises en œuvre chez Peugeot Citroën DS et, depuis 2018, elles sont incluses chez Opel dans tous les programmes.

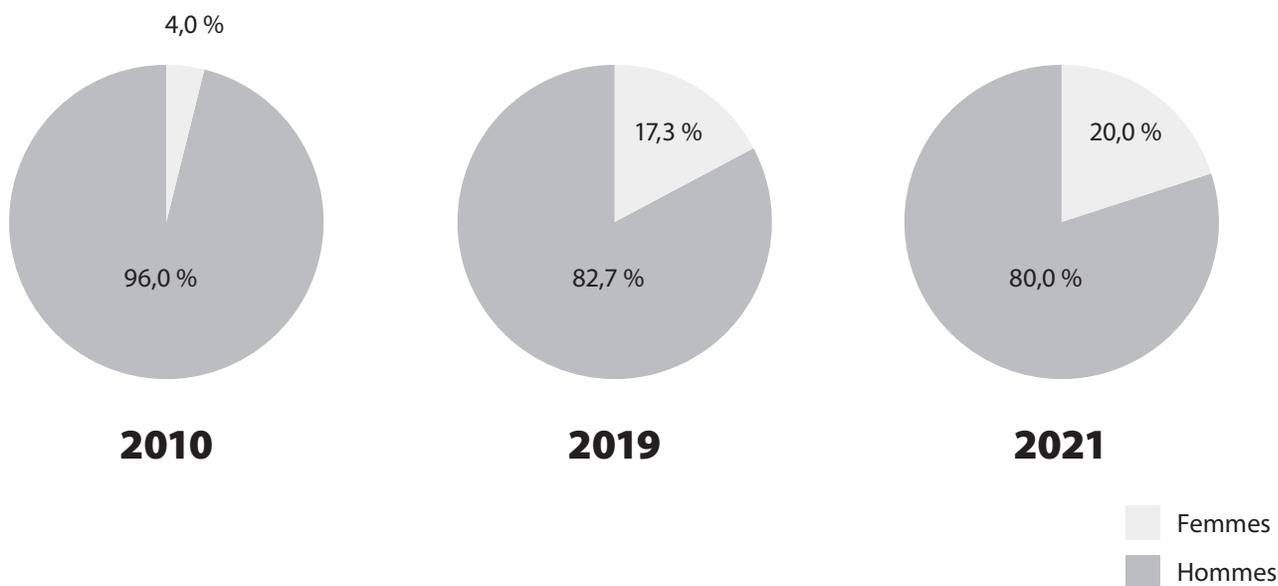
Lorsque Women Engaged for PSA a vu le jour en 2010, très peu de femmes travaillaient dans la société. La direction et les cadres supérieurs ne comptaient que 4 % de femmes, alors qu'en 2019, elles représentaient 17,3 % de la direction et 20 % des cadres supérieurs. Aujourd'hui, le but – et un objectif fondamental pour le réseau – est d'atteindre également 20 % de femmes aux postes de direction d'ici à 2021.

Le réseau a joué un rôle majeur pour rendre plus visibles les talents féminins. Il a mis en évidence le rôle important que les femmes ont à jouer sur leur lieu de travail et a démontré la valeur ajoutée qu'elles apportent au Groupe. Il a également renforcé leur confiance en elles et les a encouragées à viser plus haut dans leur carrière.

Toutes les femmes qui occupent des postes de direction et d'encadrement dans l'entreprise font partie du réseau. Elles soutiennent le travail des panels de femmes et les encouragent à faire des suggestions et à mettre en valeur l'impact de leur contribution sur les activités de la société.

« Conseiller sur les questions commerciales et opérationnelles restera un besoin stratégique pour le réseau jusqu'à ce que nous atteignons 50 % de femmes dans toute l'entreprise. Nous serons là jusqu'à ce qu'il y ait suffisamment de femmes à des postes de haut niveau pour qu'elles donnent ce type de conseils et prennent des décisions dans le cadre de leurs tâches quotidiennes », affirme Laure Jouffrai.

FEMMES À DES POSTES DE DIRECTION OPÉRATIONNELLE



RECOMMANDATIONS

« Il est important que le secteur privé comprenne que la diversité et l'équilibre entre les sexes ne relèvent pas de l'idéalisme. Comme le dit souvent notre PDG Carlos Tavares, c'est une question de business », explique Xavier Guisse, chargé des questions de responsabilité sociale de l'entreprise.

« Quand je vois tout le travail accompli par ce réseau, je comprends mieux comment les femmes gèrent les questions complexes. Cela met en lumière tout le potentiel qu'elles représentent. C'est pourquoi ce réseau est crucial pour la future transformation du Groupe », précise-t-il.

Selon Estefanía Narrillos Roux, directrice financière, la valeur opérationnelle ajoutée des femmes est originale et innovante. « Lorsqu'on assiste à un panel de femmes, on remarque quelque chose de très intéressant : l'originalité des conseils formulés. La façon de pen-

ser des femmes est complètement différente de celle des hommes ingénieurs ou directeurs marketing. Les conseils des femmes reflètent leurs perceptions et leurs attentes par rapport à une voiture, qui peuvent être complètement différentes de celles des hommes ».

Mme Narillos Roux souligne également le pouvoir du travail en réseau, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier des talents cachés. « Dans chaque pays où je vais pour étendre le réseau, je découvre des talents qui n'auraient jamais été décelés autrement », dit-elle.

Ce qui fait le succès de ce réseau, ce sont les femmes qui y participent et le soutien qu'il reçoit autant de la direction du Groupe que des responsables des ressources humaines. « Si le message ne vient pas d'en haut, il se perd souvent dans l'organisation », explique Laure Jouffrai.

LE RÔLE DES WEPs

Les principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles ou WEPs) ont permis au Groupe PSA d'évaluer et de revoir ses pratiques, ses projets et ses politiques en matière d'égalité femmes-hommes. Ils ont permis

d'identifier des plans d'action conformes à l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité femmes-hommes et ont porté les efforts de PSA en faveur de l'autonomisation et de la promotion des femmes à un niveau mondial.

- Principe 1  Disposer d'une équipe de direction favorable à l'égalité des genres.
- Principe 2  Traiter tous les hommes et toutes les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations.
- Principe 3  Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des femmes et des hommes au travail.
- Principe 4  Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.
- Principe 5  Mettre en œuvre des pratiques au niveau du développement de l'entreprise, de la chaîne d'approvisionnement et du marketing qui permettent d'autonomiser les femmes.
- Principe 6  Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives au sein de la communauté et des activités de sensibilisation.
- Principe 7  Mesurer et communiquer publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.

 weps.org

 [@WEPrinciples](https://twitter.com/WEPrinciples)

 weps@unwomen.org

 [@Empower_Women](https://twitter.com/Empower_Women)

Financé par :

Produit par :

À l'appui des :



European Union



**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office