

LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES - FRANCE

La politique d'égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes

Un engagement d'entreprise formalisé par des mesures concrètes

Le LFB est un laboratoire biopharmaceutique spécialisé dans les protéines thérapeutiques. Acteur de santé publique, le LFB développe, fabrique et distribue des médicaments indiqués pour des maladies toujours graves et souvent rares. Dans le champ social, le LFB s'appuie sur des principes fondateurs et des valeurs pérennes pour définir et mettre en œuvre la gestion de ses ressources humaines. Les 2100 collaborateurs du Groupe sont mobilisés sur les missions de l'entreprise dans le respect de principes fondateurs et de valeurs pérennes : exigence de sécurité, respect, transparence, solidarité et performance.

Conscient de sa responsabilité sociale, le LFB a initié une démarche de développement durable autour des 3 piliers que représentent les axes social, sociétal et environnemental.

Un des axes forts de la politique de développement et de gestion des ressources humaines du LFB concerne l'égalité des chances dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle. Dans ce contexte, et dans une démarche de progrès, la Direction des Ressources Humaines du LFB a entrepris de formaliser et de déployer plusieurs politiques spécifiques (emploi des jeunes, handicap, ...), dont l'une est relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

L'égalité professionnelle entre les hommes et femmes : un enjeu partagé à parité au LFB

L'équité, l'égalité des droits et des chances entre les hommes et les femmes sont des thèmes essentiels de la politique des ressources humaines du LFB qui emploie autant de femmes que d'hommes (49 % de femmes en 2015), dont l'âge moyen est le même, soit 41,8 ans. Cette parité est vécue par l'ensemble des collaborateurs comme source de dynamisme, de créativité et de performance. Un premier accord relatif à l'égalité professionnelle avec les organisations syndicales représentatives a d'ailleurs été signé en juillet 2012 et un second en juin 2015.

Durant ces 10 dernières années, le LFB a développé des pratiques visant à l'égalité entre les hommes et les femmes. Les conditions générales d'emploi, l'accès à la formation, le recrutement, les conditions de travail, les systèmes de rémunération, l'organisation du temps de travail et les congés y sont identiques et/ou veillent à tenir compte de la différence pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Ainsi, à titre d'exemple :

- La répartition des hommes et des femmes dans les groupes/niveaux du système de classification est globalement homogène ;
- Les postes sont ouverts en interne de façon identique entre les hommes et les femmes ;

- Les descriptions d'emploi sont rédigées sans référence sexuée, les sélections et promotions se font uniquement sur les compétences en adéquation au poste sans qu'il soit tenu compte du genre de la personne ;
- L'ancienneté moyenne est identique entre les genres, quel que soit le groupe/niveau de poste ;
- Les hommes et les femmes du LFB accèdent de façon similaire à la formation ;
- Les salaires de base moyens sont très proches pour les salariés des 7 premiers groupes de classification qui en compte 9 ;
- La Commission égalité homme-femme constituée auprès du CCE procède chaque année à l'examen de plusieurs métiers sous l'angle des différents paramètres de l'égalité (salaires, formation, classification ...).

Par ailleurs, différentes mesures qui impactent également les stéréotypes sont mises en place afin de veiller à une meilleure conciliation entre le temps de travail d'une part et la vie familiale et personnelle d'autre part :

- Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de maternité, de paternité ou d'adoption ;
- Participation de l'entreprise aux modes d'accueil à la petite enfance (places de crèche-inter-entreprises) ;
- Horaires variables, possibilités de temps partiels choisis largement ouvertes et utilisées ;
- Existence d'une formule de reprise progressive d'activité à l'issue du congé maternité.

Des axes d'amélioration identifiés

Réaffirmant son ambition d'égalité des chances et d'égalité professionnelle, la Direction des Ressources Humaines a décidé de mettre en place des plans d'actions correctifs répondant à ses objectifs de :

- garantie d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans chaque métier ;
- garantie des niveaux de rémunération de base équivalents entre les femmes et les hommes pour des fonctions équivalentes et de même niveau à situation comparable ;
- mise en œuvre de moyens favorisant entre les hommes et les femmes les mêmes possibilités de formation et d'évolutions professionnelles.

Ceci étant, et malgré une attention soutenue, l'état des lieux concernant l'égalité hommes femmes en 2015 laisse encore apparaître des différences sur certains paramètres.

La mixité des métiers

On peut noter que certains métiers sont plus féminisés que d'autres, ainsi :

- au niveau des Services Centraux, les femmes représentent 55%, soit une mixité presque atteinte. En revanche, certains emplois sont hautement féminisés. Par exemple, La Direction des Affaires Médicales où 87.5% de l'effectif est féminin ; La Direction Global and Marketing Sales avec 69.5% de femmes. En revanche, à la Direction des Systèmes d'Information, seul 15% de l'effectif est composé de femmes ;

- au niveau de certains secteurs, l'équilibre hommes-femmes est présent, par exemple, au niveau de la Direction Financière, du Développement Biopharmaceutique ou encore de la Direction des Procédés Industriels ;
- à l'inverse, la majorité des emplois du périmètre industriel est masculins : 78.5% au total, avec 92.5% d'hommes aux services techniques et 96.6% aux magasins

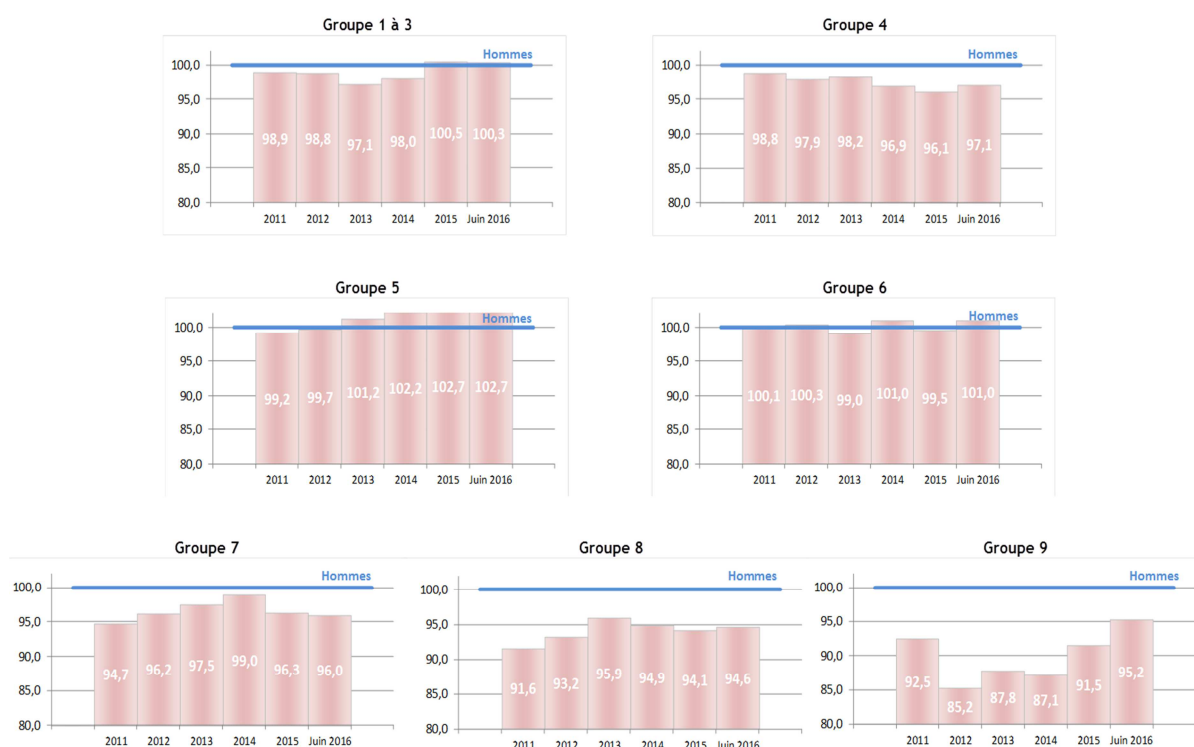
Dans la mesure du possible, les recrutements et promotions se font de façon à favoriser une meilleure parité. La recherche et la mise en place d'autres leviers qui permettent, en particulier, l'accès des femmes à des métiers, des qualifications et des niveaux de postes dans lesquels elles sont aujourd'hui peu représentées, sont étudiés.

La résorption des écarts de rémunération

En dépit des mesures prises par la Direction (voir ci-dessous) visant à corriger les écarts salariaux depuis 2009, l'égalité n'est pas parfaite pour les cadres des groupes 8 et 9. L'inégalité salariale relevée traduit le fait qu'au sein du groupe des cadres, les femmes accèdent moins aux postes à plus hautes responsabilités ou à encadrement élargi que les hommes et sont souvent plus jeunes et/ou plus récemment arrivées dans les groupes de classification retenus que les hommes.

Afin de remédier aux éventuelles disparités salariales entre hommes et femmes à postes et à âges égaux, une enveloppe spécifique est fixée chaque année pour rattraper en partie les écarts historiques (conjuncturels et / ou structurels) qui peuvent exister. De même, une politique d'harmonisation des parts de rémunération variable des hommes et des femmes cadres a été menée de 2012 à 2017. Un travail sur les classifications est mené en parallèle afin que les comparaisons soient pertinentes.

Graphique 2: Positionnement du salaire de base moyen (hors prime d'ancienneté) des femmes par rapport aux hommes de 2011 à Juin 2016
 Base : effectifs permanents de décembre de chaque année (CDI à temps plein présent tout le mois)
 Effectifs permanents de Juin pour 2016



La politique managériale pour favoriser l'égalité des carrières et des salaires chez les femmes

La politique de management des ressources humaines menée depuis quelques années a permis une forte augmentation de la présence de femmes au sein des cadres des groupes 7 et plus puisqu'entre 2010 et 2015, le nombre de femmes cadres a augmenté 19.4% alors que le nombre d'hommes cadres n'a augmenté que de 13.5%. Il y a aujourd'hui plus de femmes cadres que d'hommes cadres au LFB.

Ceci étant, il apparaît que les postes d'encadrement supérieur (Groupe 9) sont majoritairement occupés par des hommes (à 78%) et c'est un des enjeux majeurs de la politique de gestion de carrières de l'entreprise.

Afin de briser ce plafond de verre, il paraît nécessaire de sortir de l'approche purement quantitative et de s'intéresser à la question de nos pratiques internes et externes : qu'est ce qui fait que la perception des hommes et des femmes à l'égard des postes à responsabilités puisse générer ce plafond de verre en entreprise ?

Pour accompagner le développement du LFB vers l'international et lui permettre de devenir un acteur mondial qui compte dans l'univers des médicaments issus du vivant, le LFB se dote **d'un programme de gestion des talents**. L'objectif de ce programme est de permettre au groupe LFB d'identifier, de fidéliser et de développer **les talents qui font sa force aujourd'hui et qui accompagneront son développement demain**.

C'est dans cette recherche et sélection des talents clés, que nous souhaitons nous assurer que les femmes auront toute la place justifiée par leurs compétences et leur performance, et que le processus de constitution du pool des talents clés intègre cette volonté d'égalité professionnelle.

Le dispositif : « Women for next génération »

C'est dans ce contexte, que nous avons fait intervenir le **cabinet conseil « DIVERSITY CONSEIL »** pour accompagner le LFB sur la définition et la mise en œuvre **d'un dispositif spécifique au sujet du plafond de verre, appelé : Women for next génération**

Le LFB et Diversity conseil ont proposé un programme permettant de conduire une réflexion sur le parcours et projet professionnel de ces collaboratrices, sous différents axes :

- ✚ Faire le point sur le parcours professionnel,
- ✚ Identifier les motivations et les éventuels freins,
- ✚ Affiner le projet professionnel,
- ✚ Comprendre l'incidence du genre sur ses modes de fonctionnement,
- ✚ Travailler sur le marketing de soi

Et ainsi donner l'occasion de :

- ✚ Bénéficier d'un espace de questionnement,
- ✚ S'impliquer dans l'élaboration du projet professionnel pour affirmer les choix,
- ✚ S'inscrire dans une dynamique de réussite

La méthode : Partager les expériences, favoriser un questionnement individuel et collectif afin de bénéficier d'une prise de recul privilégiée.

Le LFB souhaite également inclure plusieurs femmes dans ce dispositif d'un niveau **de management supérieur**, qui pourraient jouer un rôle d'ambassadrice à compter de septembre 2016.

L'objectif de ce mentoring interne est de créer une dynamique en partageant les expériences et en capitalisant sur la réussite de l'autre.

Le rôle de l'ambassadrice est d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider les bénéficiaires de ce dispositif pendant la durée de leur parcours professionnel, mais aussi d'expliquer et de valoriser les parcours professionnels dans l'entreprise.

L'égalité professionnelle, au-delà de la question de droit, est pour le LFB une source de compétitivité et de performance. La DRH du LFB est bien consciente du temps et de l'énergie qu'il est nécessaire de consacrer à l'aboutissement d'une égalité professionnelle à tous les niveaux de l'entreprise ; elle s'appuie sur la contribution des hommes et des femmes pour réaliser cette ambition.

Rappel du contexte légal : la **loi du 9 novembre 2010 et le Décret du 7 juillet 2011** obligent les entreprises de plus de 50 salariés à conclure un accord ou à se doter d'un plan d'action sur l'égalité professionnelle avant le 1^{er} janvier 2011 sous peine de sanction financière. A compter du **1^{er} janvier 2012**, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes par un accord collectif ou par un plan d'action relatif à l'égalité hommes – femmes : à défaut, pénalité financière de 1 % de la masse salariale brute limitée à 2 plafonds de SS. L'engagement du LFB en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes concrétisé par la signature d'un accord initial d'une durée de trois ans signé le 28 juin 2012, a été renouvelé par la signature d'un nouvel accord triennal en date du 24 juin 2015.

Fait aux Ulis, le 31 août 2016.