

## Entretien avec Michel Yahiel, DRH Ville de Paris



**D**epuis 60 ans la question de l'égalité professionnelle hommes / femmes fait l'objet de politiques publiques et d'actions dans les entreprises.

**Pourtant le processus peine comme le rappelle le dernier baromètre sur la mixité publié par CapitalCom ou encore le bilan des accords Egalité publiés par l'ORSE. Comment expliquez-vous ce phénomène ?**

Je n'ai pas d'explication sociologique ou historique rationnelle à donner quant au fait que l'égalité professionnelle peine. Il y a des facteurs culturels et historiques complexes qui l'expliquent pour partie, notamment le fait que nous sommes un pays de tradition plutôt latine. Pourtant lorsqu'on regarde l'Allemagne protestante, on constate que c'est encore plus difficile là-bas.

L'historien Emmanuel Todd considère, pour sa part, que l'élément-clé de la position des femmes est l'accès à l'héritage et que ceci leur a donné, historiquement, une position égalitaire.

Reste que les résistances aux changements sont fortes. Comme toujours l'exemple vient du haut et il doit notamment venir de la sphère politique. Il y a ensuite un temps d'irrigation de la société. Il faut donc être actif et scrupuleux sur les questions d'égalité professionnelle. La pensée magique et les attitudes de renoncements sont les deux écueils à éviter. Le chemin est assez périlleux, il est fait de convictions et d'actions continues.

En ce qui concerne les administrations publiques, je dirais deux choses : d'une part, elles se sont senties plus à l'abri des discriminations car sur le papier les hommes et les femmes sont égalitaires depuis longtemps dans la fonction publique, les fondamentaux sont robustes : on y entre par concours. D'autre part, il n'y a pas

de tradition de la négociation, pas d'accord d'entreprise, pas d'accord de branches.

**C**omment abordez-vous le sujet de l'égalité au sein de la Ville de Paris ?

A Paris, quelques principes fermes ont été posés par le Maire dès son investiture en 2001. 50% des élus sont des femmes et 50 % des directeurs sont des directrices. C'est donc à la fois un écosystème juridique - dans la fonction publique, hommes et femmes sont traités à égalité par la voie du concours - et une volonté politique qui se combinent.

Avant 2001, il n'y avait pas de politique d'égalité construite et formalisée, nous l'avons donc mise en place. Une ville c'est à la fois une structure de services employant des personnels et un territoire. L'égalité professionnelle a été portée collectivement sur le territoire parisien et la politique RH interne s'est mise au diapason. Sous l'égide d'Anne Hidalgo, première adjointe au maire, nous avons mené tout un travail d'enquête en 2003-2004 puis mis en place un plan d'action que la DRH pilote de près.

Parmi nos axes d'action : les questions d'écart de rémunération, la conciliation vie professionnelle, vie personnelle et la mixité des métiers. Concernant le premier point, nous avons mis en place des enveloppes de rattrapage salarial pour les femmes. Nous avons par ailleurs signé un accord ARTT extrêmement favorable qui donne à nos agents des leviers de choix plus nombreux et facilite toute la mécanique de conciliation.

Enfin, nous avons mené tout un travail sur les processus RH afin de favoriser la mixité dans les métiers. Héritage du système éducatif et culturel, certains de nos métiers sont, en effet, extrêmement sexués.

Nous avons mis en place des critères physiques

exigeants mais accessibles aux femmes pour les concours d'entrée dans les corps d'inspecteurs de sécurité. Nous avons également créé des postes de femmes éboueurs : 100 femmes sur 5.000 agents exercent aujourd'hui cette activité.

Nous parvenons ainsi à féminiser peu à peu certains métiers mais nous avons beaucoup de mal à masculiniser les métiers traditionnellement féminins, comme ceux de la petite enfance. Le problème est que l'appareil de formation ne forme pas de garçons.

Nous avons également mis en place des forma-

tions à l'égalité professionnelle en direction du management et un plan de communication interne afin de sensibiliser l'ensemble de nos collaborateurs. Enfin, nous avons créé une instance officielle, le "Comité de prévention contre le harcèlement et les discriminations" que les agents peuvent saisir par eux-mêmes, par l'intermédiaire d'un syndicat ou d'une association. Cette instance traite une centaine de cas par an qui, pour la plupart, combinent plusieurs discriminations.



## **L**es hommes ont-ils été sensibilisés aux questions de l'égalité et impliqués sur ces questions ? Si oui, comment ?

Nous avons mené un travail de sensibilisation autour des questions de paternité et de parentalité avec le bureau des temps de la Ville dans le cadre des programmes européens "Men equal, men different" et "Qualitemps". Nous avons plutôt pris l'angle conciliation des vies professionnelle et personnelle en développant un plan de communication interne en direction des hommes et des pères. Ca a vraiment permis de développer la prise du congé paternité.

Nous allons par ailleurs travailler sur la question de la charge de travail car il est possible qu'à un moment donné elle se pose de manière plus forte pour les femmes dans certains métiers et mette en tension leur équilibre vie professionnelle/ vie personnelle. Nous avons imaginé des groupes de travail hommes/femmes sur ces métiers mais il faut au préalable vérifier cette hypothèse dans nos bilans annuels.

## **C**omment définiriez-vous la culture globale de votre administration et la culture managériale en particulier sur les questions d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ?

Nos cadres travaillent beaucoup mais ils bénéficient également d'une qualité de vie remarquable. Depuis notre accord ARTT, les cadres sont censés travailler 35h par semaine et bénéficient de 31 jours de congés payés et de 25 jours de RTT. L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est réellement entré dans les moeurs tant pour les hommes que pour les femmes.

## **P**ourriez-vous nous donner des éléments de votre contexte familial (nombre d'enfant, situation professionnelle de votre conjointe) ?

Je vis en famille recomposée. Mon épouse et moi avons chacun deux grands enfants issus d'une première union de 25 et 23 ans et une petite dernière qui a aujourd'hui onze ans.

## **C**ompte tenu de vos responsabilités professionnelles :

- Comment jugez-vous vos rythmes de vie ?
- Etes-vous satisfait de l'équilibre que vous avez trouvé entre vie familiale et travail ?
- Considérez-vous que vous dégagez suffisamment de temps pour vous occuper de vos enfants ?

Je ne suis pas sûr d'avoir été un modèle de présence car j'ai longtemps travaillé en cabinet ministériel. Les jours étaient longs, les nuits courtes et les week-ends chargés !

Evidemment, je suis bien conscient que je n'aurais pas eu cette vie de famille équilibrée si mon épouse n'en avait pas fait plus que moi ! Bien sûr, j'aurais pu tenter de mieux équilibrer mes temps de vie mais je n'ai pas de regrets. Aujourd'hui avec mon enfant de onze ans j'ai plus de recul et un peu plus de temps. Je suis un lève-tôt, j'ai donc fait le choix de travailler tôt et de la voir le soir.

## **E**tes-vous attentif à cette question de l'équilibre de vie pour vos collaborateurs ?

### **Concrètement quels messages faites-vous passer ?**

Pour commencer je fais attention à ce que mes modes de fonctionnement ne mettent pas en danger l'équilibre de vie de mes collaborateurs. Au ministère des Finances, la pratique était de traîner vers 20h/21h dans l'antichambre du directeur du cabinet pour montrer son zèle ou faire passer ses dossiers. Cela ne me semble pas du tout indispensable.

Ma première règle de management consiste donc à réussir à dégager du temps pour que mes collaborateurs puissent me voir à des heures acceptables et ne soient pas bloqués dans leur travail. L'exemplarité des dirigeants est de ce point de vue essentielle. Bien sûr, c'est difficile de se rendre disponible pour chacun au bon moment mais mes expériences passées m'ont appris à être vigilant sur ce point.

Par ailleurs, lorsque je vois des collaborateurs travailler tardivement je n'hésite pas à leur dire de rentrer chez eux. Je ne cultive pas le présentisme, ni pour moi ni pour mes collaborateurs. Pour ma part, je ne fuis pas le nid familial mais je crois que beaucoup de cadres supérieurs et de dirigeants fuient dans le travail...

**Pensez-vous que les hommes sont aujourd'hui plus sensibles à l'équilibre vie professionnelle /vie personnelle ?**

Je crois que l'entrée dans la vie active jeunes gens se fait aujourd'hui différemment de la nôtre.

Leur attention à un certain équilibre de vie est plus soutenue parce que l'environnement a changé. Je pense que nous sommes à un point d'inflexion très fort.

Ces questions vont gagner du terrain, s'imposer aux entreprises publiques et privées. Les jeunes managers sont en attente d'actions mais il reste à faire bouger les managers de 45/50 ans qui se sont construits professionnellement avec d'autres référents et doivent aujourd'hui évoluer.

