

# Anticiper les talents, transformer les pratiques : la mixité comme enjeu de management des fonctions financières

Meriem KESSLER, administratrice territoriale

Bouchra LASSOUED, administratrice territoriale

# Anticiper les talents, transformer les pratiques : la mixité comme enjeu de management des fonctions financières

Meriem KESSLER, administratrice territoriale

Bouchra LASSOUED, administratrice territoriale

# Introduction - Les autrices et coordinatrices



**Meriem Kessler**



**Bouchra Lassoued**



**Marie Le Tallec**



**Salomé Redeuilh**



**Françoise Belet**



**Elodie Moulis**



- Une démarche mixte pour combiner les chiffres à la parole :
  - **16 entretiens semi-directifs** de directrices des finances et de DGA Ressources ;
  - Des **questionnaires** à destination des membres de l'AATF (40 contributions) et des promotions d'élèves administratrices et administrateurs territoriaux (63 contributions).



# Introduction - L'étude en chiffres

## Les directrices des finances

- Départements : 39 % à occuper le poste de directrice des finances.
- Métropoles : 48 % à occuper le poste de directrice des finances.
- Régions : 50 % à occuper le poste de directrice des finances.

## Les DGA Ressources

- Départements : 40 % de femmes sont DGA « ressources » mais beaucoup de rattachement direct des finances au DGS, souvent un homme.
- Métropoles : 25 % de femmes sont DGA Ressources.
- Régions : 61 % de femmes sont DGA Ressources

**Pour rappel, l'INSEE considère un métier mixte s'il compte 40 % à 60 % de chacun des genres.**

## Introduction - Les causes (1)

- Des freins structurels
  - Des représentations essentiellement masculines des métiers de direction financière ;
  - Présupposé de rigueur ;
  - Charge de travail pensée comme importante Imaginaire autour du rapport de force.



## Introduction - Les causes (2)

- **Des freins organisationnels**

- Une norme de disponibilité permanente implicitement masculine une absence de prise en compte de la “deuxième journée” ;
- Une organisation du temps de travail qui reste aveugle aux inégalités de genre.

- **Des freins structurels**

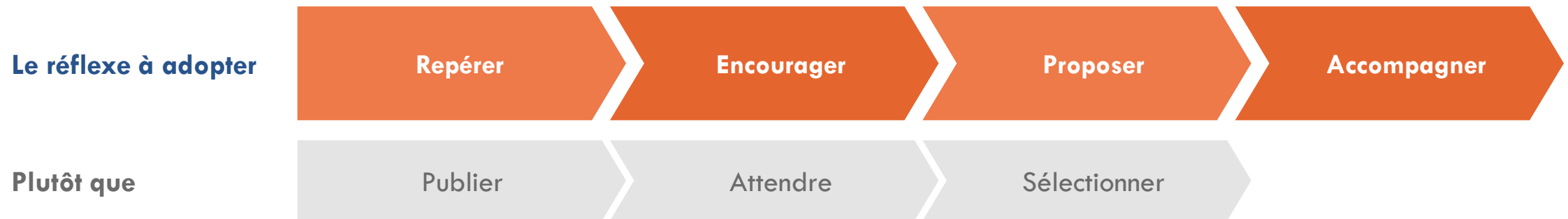
- Des procédures formelles de gestion des carrières qui désavantagent structurellement les femmes (mobilité géographique, maternité mais aussi process de recrutement) ;
- Des procédures informelles de progression de carrière et de recrutement qui bénéficient aux hommes (réseau et sociabilités informelles).

# Introduction - Quels leviers ?

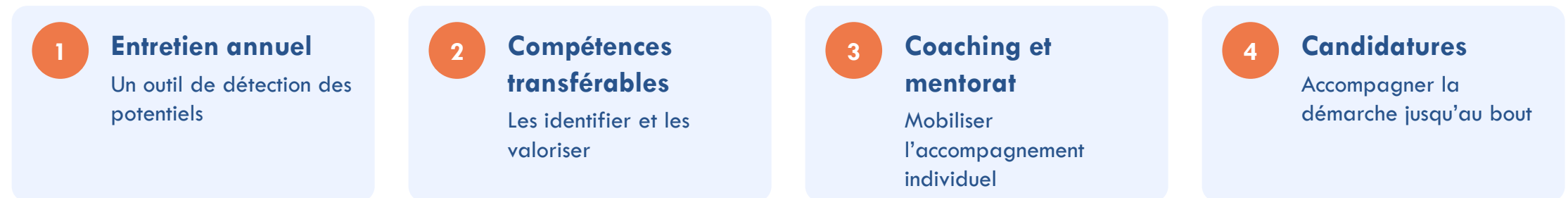
- **AXE 1 : Agir sur les représentations et la légitimité des femmes dans l'appropriation des enjeux liés aux finances locales et à l'accès aux postes de direction financière**
  - Visibilisation,
  - Enjeu des role models,
  - Sensibilisation
- **AXE 2 : Sécuriser les parcours professionnels et accompagner les carrières**
  - Mentorat, rôle des réseaux accompagnement et repérage des talents
  - Rôle de la formation initiale et continue
  - Recrutement
- **AXE 3 : Transformer les organisations de travail pour les rendre compatibles avec un meilleur équilibre des temps de vie**
  - Organisation du temps de travail
  - Flexibilité des organisations

# Anticiper les talents - Lutter contre l'autocensure

**Constat :** les femmes attendent davantage de se sentir pleinement légitimes avant de candidater. Plusieurs directrices témoignent du rôle déterminant d'une personne qui les a encouragées à se lancer.



## Les outils du manager pour détecter les potentiels



→ Des démarches à fonder sur des critères objectifs et transparents.

# Anticiper les talents - Faire connaître le métier

## Faire de la formation un outil de découverte et de projection

1

### « Vis ma vie » en direction des finances

Découvrir concrètement le quotidien d'une directrice ou d'un directeur des finances

2

### Temps d'observation

Être présent lors des périodes budgétaires clés pour en saisir les enjeux



### Point de vigilance

Ne pas culpabiliser les femmes en réduisant la question à leur seule autocensure : les freins identifiés dans l'étude sont aussi et surtout structurels et organisationnels.

CE QUI EST ATTENDU D'UNE DIRECTRICE DES FINANCES

## Avant tout des compétences managériales

communes aux fonctions de direction, et non une expertise technique exclusive.

# Anticiper les talents - Le mentorat et les réseaux professionnels

## LE MENTORAT

### agit sur la personne

- Prendre confiance
- Mieux comprendre les codes
- Se projeter dans une fonction
- Être accompagnée dans une évolution professionnelle



## LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

### agissent sur le système

- Accès à l'information
- Accès aux opportunités
- Accès aux personnes qui comptent dans une trajectoire professionnelle

**Recommandation :** combiner mentorat individuel et réseaux professionnels, féminins ou mixtes.

*Un exemple intéressant : le réseau Alter Égales.*

## Revoir les fiches de poste

**1**

Ne faire apparaître que les compétences réellement requises

**2**

Distinguer compétences indispensables et souhaitables

**3**

Utiliser un vocabulaire adapté

**4**

Être attentif aux termes employés

**5**

Objectiver les critères de sélection

**6**

Expérimenter le CV anonyme

## Sécuriser le processus

- Chartes et guides pour « recruter sans discriminer »
- Formation des recruteurs
- Mixité des jurys de recrutement
- Short-lists comprenant des candidatures des deux genres avant présentation aux élus
- Sensibilisation des élus : la délégation « finances » revient encore davantage aux hommes

# Anticiper les talents - Rendre visibles les parcours

Mobiliser les canaux de communication interne pour mettre en valeur les femmes qui occupent déjà ces fonctions

Intranet

Magazine des  
agents

Événements RH



**Des trajectoires rendues concrètes**  
et des modèles (role models) auxquels les  
agentes peuvent s'identifier

## Associer les hommes

et inscrire ces initiatives dans une communication  
institutionnelle plus globale sur la diversité.

## L'AFIGESE, un espace privilégié

pour valoriser les parcours féminins dans les métiers  
financiers territoriaux.

# Transformer les organisations (1)

- Mettre en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail et de déconnexion :
  - Instaurer un droit à la déconnexion effectif ;
  - Multiplier les possibilités d'adaptation du temps de travail.

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RENNES<br>MÉTROPOLE | Charte de déconnexion partagée avec la ville de Rennes et le CCAS : rappelle « le droit de ne pas être en permanence joignable pour des motifs liés à l'exécution de son travail » et incite les agents à ne pas se connecter en dehors de leurs horaires de travail. |
| STRASBOURG          | Charte des réunions encadrant les plages horaires des réunions et choix entre 4 cycles de travail différents (37 à 40 heures) ; rassure également les candidates et candidats sur les horaires lors du recrutement.                                                   |
| CERGY-<br>PONTOISE  | La direction générale s'astreint collectivement à ne pas proposer de réunions en dehors de la plage 9h-17h ni sur l'heure du déjeuner.                                                                                                                                |

# Transformer les organisations (2)

- Construire des organisations capables d'absorber les absences et les contraintes individuelles :
  - Structurer un collectif d'encadrement intermédiaire solide ;
  - Formaliser les procédures et délégations de signature.

- Anticiper : identifier les talents avant qu'ils se déclarent ;
- Accompagner : donner aux talents les expériences, les réseaux et la confiance nécessaires ;
- Transformer : faire évoluer les organisations (recrutement, management, organisation du travail).

## QUESTION AU PUBLIC

**Quelle action est aujourd'hui mise en place ou pourrait être mise en place demain pour favoriser une meilleure mixité dans les fonctions financières ?**

Représentations

Parcours et recrutement

Organisation du travail