

**Les femmes occupant des postes élevés au sein
d'une entreprise en France et aux Pays-Bas**
Une étude de cas au sein du Groupe PSA

Irene Visscher
6011713

Mémoire de bachelor - Langue et culture françaises
Sous la direction de Drs. Marie-Claire van den Wijngaard-Foux
Université d'Utrecht
Juin 2019



Universiteit Utrecht

Table des matières

1	Introduction	3
2	Cadre théorique	5
2.1	Les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas	5
2.2	La politique de l'égalité homme-femme	6
2.3	Le Groupe PSA	8
3	Méthodologie	9
3.1	Sujets d'expérience	9
3.2	Matériaux	10
3.3	Procédure	11
4	Résultats	13
4.1	La recherche quantitative	13
4.2	La recherche qualitative	15
4.2.1	L'équilibre travail-vie privée	15
4.2.2	La culture d'entreprise au sein du Groupe PSA	16
4.2.3	Le rôle des femmes au sein du Groupe PSA	18
4.2.4	Les expériences et opinions des femmes interviewées	19
5	Conclusion	22
6	Discussion	24
6.1	Limites de cette recherche	24
6.2	Possibilités de recherche future	24
7	Bibliographie	26
	Annexes	28
A	Questionnaires	28
B	Listes de sujets pour interviews semi-structurées	32
C	Transcriptions des interviews	34

Introduction

A travers l'histoire de l'Europe occidentale, l'émancipation de la femme a connu plusieurs vagues. A la fin du 19^e siècle, pendant la première vague féministe, le droit de vote des femmes était au centre de leur combat. Un demi-siècle plus tard, l'ouvrage *Le deuxième sexe* de la grande penseuse Simone de Beauvoir inspirait largement la deuxième vague féministe. Au cours de cette vague, les femmes militaient pour leur indépendance économique par le droit au travail salarié, et pour leur libération sexuelle par le droit à l'avortement. Les idées et les analyses théoriques avancées pendant ces deux premières vagues ont été développées pendant la troisième vague féministe. Apparue dans les années 1990, cette vague partait du sentiment que les résultats obtenus lors des vagues précédentes étaient perçus comme évidents et accomplis. La question peut se poser alors de savoir, si les vagues féministes sont vraiment « finies ».

Aujourd'hui, plus d'un siècle après la première vague féministe, le débat sur l'émancipation des femmes se concentre notamment sur le lieu de travail. Le pourcentage des femmes ayant des postes élevés au sein des entreprises aux Pays-Bas reste inférieur à celui des hommes.¹ Cette donnée est un sujet présent dans l'actualité depuis des années, tant publiquement que scientifiquement. Les livres et articles écrits sur la difficulté de l'intégration des femmes à des postes de responsabilité au sein des entreprises, et les causes éventuelles de cette difficulté, sont innombrables. Dans *Women don't ask*, Babcock & Laschever (2009) ont quantifié un écart important entre les demandes des femmes et des hommes : les femmes étaient 45% moins susceptibles que les hommes de voir les avantages et l'importance de demander ce qu'elles veulent.² Gresy (2016) avance que cet aspect a pour conséquence une division sexuelle des tâches : « les femmes sont engagées dans une sorte de « care professionnel » qui les cantonne aux fonctions de ressources humaines, de communication et les éloignent du nerf de la guerre : leadership, stratégie et finances. »³ Dans le débat public, la republication du livre *Nice girls don't get the corner office* au mois d'août de l'année 2018 a entraîné de nombreuses réactions. Ce livre contient des conseils pour les femmes sur ce qu'elles peuvent faire en tant qu'individu pour améliorer leur carrière : utilisez vos contacts, n'élevez pas la voix, ne distribuez pas de gâteaux et n'essayez pas d'être aimée de tous.⁴

Tandis que certains aspects décrits dans les ouvrages mentionnés ci-dessus pourraient contribuer au fait qu'une grande partie des femmes n'atteint pas le niveau de management des entreprises, les auteurs mettent l'accent sur le niveau individuel. Cinq femmes néerlandaises, occupant des positions élevées dans la vie professionnelle, déclarent dans leur réaction à *Nice girls don't get*

¹ Marinova, J. et al. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.

² Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.

³ Gresy, B. (2016). L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches. *Geoeconomie*, (2), 195-211.

⁴ Frankel, L. P. (2018). *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. New York, NY: Grand Central Publishing.

the corner office que les causes du problème se situent également au niveau social et organisationnel. Selon elles, certains facteurs du système néerlandais, tels que le sentiment de culpabilité des mères qui travaillent et le manque d'exemples féminins, jouent un rôle important dans l'accès difficile des femmes aux fonctions élevées.⁵ Eagly & Johnson (1990) insistent sur les attentes sociales en ce qui concerne le style de leadership des femmes, un sujet sur lequel les femmes diffèrent largement des hommes. Les femmes sont notamment encouragées à adopter des styles de management participatifs, de collaboration avec leurs subordonnés, tandis que les hommes leaders sont stéréotypés comme étant plus directs.⁶ Cette constatation est confirmée par les résultats de la recherche de Saint-Michel & Wielhorsky (2011), qui « tendent à souligner une sexualisation des attentes des subordonnés vis-à-vis de leurs dirigeants. »⁷

De ces constatations est née le sujet de notre étude qui vise à analyser si, et de quelle façon, les aspects mentionnés ci-dessus s'appliquent à l'entreprise Groupe Peugeot Société Anonyme (à partir de maintenant : PSA) en France et aux Pays-Bas. Si c'est le cas, quelles en sont les raisons ? Quels obstacles les femmes rencontrent-elles chez PSA ? Notre choix de PSA sera expliqué plus loin (3.3).

La question de recherche à laquelle nous essayerons de répondre, est la suivante :

« Dans quelle mesure, le Groupe PSA facilite-t-il les femmes à obtenir des postes élevés dans ses entreprises en France et aux Pays-Bas ? »

Premièrement, nous présenterons un cadre théorique sur lequel notre étude reposera. Cette partie abordera les aspects sociaux et organisationnels pertinents pour notre question de recherche. Nous parlerons des différences culturelles entre la France et les Pays-Bas, et de la législation en vigueur dans les deux pays en ce qui concerne la diversité des sexes dans les entreprises. Ensuite, la méthodologie et les résultats de notre étude seront discutés en détail. Nous terminerons par une discussion des éventuelles limitations de notre étude, ainsi que des suggestions pour des recherches futures.

⁵ Pol, M. C. (2019, le 5 février). Vijf topvrouwen over de zin- en onzin van bestseller *Nice girls don't get the corner office*. *De Volkskrant*. Récupéré à <https://www.volkskrant.nl/> le 12 avril 2019.

⁶ Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.

⁷ Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@GRH*, 1(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013.

Cadre théorique

Dans cette étude de cas concernant le Groupe PSA, PSA Pays-Bas sera comparé à PSA France pour montrer dans quelle mesure l'entreprise permet aux femmes d'accéder à des postes élevés. Julé (2008) explique que la culture et l'environnement ont une influence sur le genre : le sexe est défini comme base biologique indépendante de la culture, tandis que le genre est une construction sociale dépendant de la culture.⁸ Byrd et al. (2014) estiment que les rôles de genre et les stéréotypes de genre sont principalement construits socialement.⁹ C'est-à-dire que la place des femmes dans la société est influencée par l'environnement social et culturel. Ce principe s'applique aussi à la place des femmes dans une entreprise : la place des femmes peut également être influencée par la culture nationale et organisationnelle. Considérant qu'une partie du problème du manque des cadres supérieurs féminines au sein des entreprises se situe au niveau social et organisationnel, certaines caractéristiques propres aux deux pays et à l'entreprise PSA respectivement, doivent donc être prises en compte.

2.1 Les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas

Au niveau social, nous nous baserons sur les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas. Ces différences peuvent être analysées à l'aide des dimensions de Geert Hofstede. Ce psychologue social définit la notion de culture comme la programmation mentale collective de l'esprit humain qui distingue un groupe de personnes d'un autre.¹⁰ Cela ne signifie pas que tout le monde dans une société donnée est programmé de la même manière ; il existe des différences considérables entre les individus. Cependant, étant donné que la plupart des gens sont fortement influencés par le contrôle social, les scores sur les dimensions fournissent toujours une impression des caractéristiques générales de la population d'un pays. Il est important de noter que sans comparaison, un score n'a pas de sens ; il est toujours en relation avec le score d'un autre pays. La dimension de la distance de puissance représente la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et organisations d'un pays attendent et acceptent que le pouvoir soit distribué de manière inégale. Quand nous regardons cette dimension, nous voyons que les scores de la France et des Pays-Bas diffèrent largement. Avec un score de 68 sur 100, la France a un score assez élevé. Il s'agit donc d'une société dans laquelle un degré assez élevé d'inégalité est accepté. Les entreprises, dans lesquelles le pouvoir est centralisé, ont généralement plus de niveaux hiérarchiques. Par contre, aux Pays-Bas, on obtient un score de 38 pour cette dimension, ce qui veut dire que le pouvoir est décentralisé et que les managers comptent sur l'expérience des membres de leur équipe. Le contrôle excessif du management sur les

⁸ Julé, A. (2008). A Beginner's Guide To Language And Gender/Allyson Julé. *MM Textbooks*.

⁹ Byrd, M. & Scott, C. (2014). *Diversity in the Workforce: Current Issues and Emerging trends*. New York, NY: Routledge.

¹⁰ Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

occupations des employés n'est pas apprécié. En outre, l'attitude envers les managers est informelle ; souvent, on s'adresse à eux par leur prénom.¹¹

Quand il s'agit de la dimension de la masculinité, les deux pays diffèrent également. Cette dimension représente la principale motivation des gens : vouloir être le meilleur (masculin) ou aimer ce que vous faites (féminin). Tandis que la France a un score de 43, celui des Pays-Bas est de seulement 14. Cela veut dire que dans les entreprises néerlandaises, la prise de décision s'obtient par la participation. Les managers recherchent le consensus et les personnes attachent de l'importance à l'égalité, à la solidarité et à la qualité de leur travail. Les conflits sont résolus par compromis et négociation. En même temps, la France a également une culture assez féminine, mais dans une moindre mesure. A première vue, cela peut être indiqué par son fameux système de sécurité sociale, la semaine de travail de 35 heures, les cinq semaines de vacances par an et l'accent mis sur la qualité de la vie.¹²

Etant donné que les premières recherches de Hofstede datent des années 1980 et sont donc assez datées, nous prendrons également en compte l'étude d'Erin Meyer dans *The culture map*. Ce livre élargit le champ des recherches de Hofstede, en fournissant huit dimensions pour décoder l'impact des différences culturelles sur le commerce international. Concernant la hiérarchie, nous voyons de nouveau que la méthode de travail aux Pays-Bas est beaucoup plus égalitaire qu'en France. Les décisions dans ce dernier pays sont généralement prises « top-down », ce qui signifie qu'elles sont initiées au plus haut niveau de la direction.¹³ Aux Pays-Bas, une approche plus consensuelle est utilisée. En outre, Meyer ajoute une dimension, à savoir celui de la confiance mutuelle. En ce qui concerne la création d'un climat de confiance sur le lieu de travail, il existe deux types de cultures. Dans les cultures qui sont « task-based », les employés sont beaucoup plus susceptibles de développer des liens de travail fondés en grande partie sur la confiance cognitive, c'est-à-dire la confiance dans les accomplissements, les compétences et la fiabilité d'une autre personne. Les Pays-Bas sont un exemple d'une telle culture. Par contre, dans les cultures qui sont « relationship-based », comme la France, la confiance se construit largement sur le développement d'un lien personnel.¹⁴

2.2 La politique de l'égalité homme-femme

Au niveau social, nous prendrons en compte les politiques concernant l'égalité des sexes qui ont été mises en œuvre en France, aux Pays-Bas, et dans l'Union européenne. L'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondateurs de l'Union européenne. Depuis les années 1970, la Commission européenne a activement encouragé les États membres à incorporer des codes de gouvernance stimulant les entreprises à lutter pour l'égalité des sexes au sein de leurs conseils d'administration. De plus, en 2007, l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) a été fondé. Depuis sa fondation, cet institut publie tous les deux ans le « Gender Equality Index », un outil unique qui mesure le degré d'égalité entre les sexes dans

¹¹ Ibid.

¹² Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

¹³ Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.

¹⁴ Ibid.

différents domaines dans l'Union européenne et ses États-membres.¹⁵ Un rapport de l'EIGE publié en 2017 montre qu'entre 2005 et 2015, le score de l'UE concernant cet indice a augmenté et est passé de 62 à 66.2.¹⁶ Cette amélioration est relativement faible. Chaque État membre fait face à des obstacles particuliers pour atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes. Des lois sur les quotas pour les entreprises publiques ont déjà été adoptées en France et sont en cours de discussion aux Pays-Bas.¹⁷ Dans ce premier pays, une nouvelle loi a été adoptée en 2012, imposant des quotas de genre (40%) s'appliquant, entre autres, aux conseils d'administration des entreprises de taille grande et moyenne. Cela signifie que dans ces conseils, au moins 40% de chaque sexe devraient être représentés. Les quotas de genre, accompagnés par des sanctions en cas de non-respect, se sont révélés des outils très efficaces pour remédier à l'absence des femmes dans les organes de décision en France.¹⁸

Tandis qu'aux Pays-Bas, la proportion de femmes qui travaillent est élevée, une grande majorité travaille à temps partiel. Pour comprendre cette particularité du marché de travail féminin néerlandais, Wierink (2017) porte un regard sur l'histoire en évoquant, entre autres, des tentatives répétées d'interdiction légale du travail des femmes mariées, qui voient le jour à partir de 1904. Sur le plan des pratiques et des mentalités, l'impact de ces tentatives est très fort ; ce n'est qu'en 1957 que l'interdiction du travail des femmes mariées dans le secteur public sera abrogée, mais les pratiques persisteront longtemps dans les organisations et entreprises, souvent sous influence confessionnelle. Plus tard, dans les années 1990, les Pays-Bas ont fait le choix de promouvoir le temps partiel pour lutter contre le chômage, dans une logique de partage du travail.¹⁹ Ces événements historiques ont contribué à un taux élevé de travail à temps partiel parmi les femmes néerlandaises. Ce taux élevé de travail à temps partiel est considéré comme une cause importante du nombre relativement faible de femmes occupant des postes élevés au sein des entreprises aux Pays-Bas, et a été un sujet de discussion pendant des années, tout comme la question de savoir si des quotas devraient être instaurés pour augmenter le taux de femmes occupant des postes de responsabilité.²⁰ En janvier 2013, une législation est entrée en vigueur selon laquelle les grandes entreprises devraient avoir 30% de femmes dans les conseils de surveillance et de direction en 2016. Cependant, il s'agit d'un objectif et non pas d'un quota ; les entreprises sont obligées de signaler et d'expliquer les cas de non-conformité, mais aucune sanction n'est envisagée. Conformément à cette approche, les Pays-Bas se sont opposés à la proposition européenne d'un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration non exécutifs.²¹

¹⁵ European Institute for Gender Equality. (2017). *Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*. Gender Equality Index 2017.

¹⁶ European Institute for Gender Equality. (2017). *Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*. Gender Equality Index 2017.

¹⁷ European commission (2012). *Women in decision making positions*. Eurobarometer survey 376.

¹⁸ European Parliament. (2015). *The Policy on Gender Equality in France*. Directorate-General for Internal Policies.

¹⁹ Wierink, M. (2001). Le travail à temps partiel et la « combinaison » famille-emploi aux Pays-Bas. *Revue de l'OFCE*, 77(2), 307-320. doi:10.3917/reof.077.0307.

²⁰ European Parliament. (2015). *The Policy on Gender Equality in the Netherlands*. Directorate-General for Internal Policies.

²¹ Ibid.

2.3 Le Groupe PSA

Puisque notre étude sera menée au sein du Groupe PSA, il nous semble nécessaire de présenter quelques données sur cette entreprise, liées à notre question de recherche. Le Groupe PSA est une multinationale française de fabrication d'automobiles et de motos, vendues sous les marques Peugeot, Citroën, DS, Opel et Vauxhall. Une analyse de Ferrary (2018) sur la diversité des sexes dans les 60 plus grandes entreprises privées françaises, y compris PSA, montre que la main-d'œuvre féminine n'est pas uniformément répartie parmi ces entreprises. Dans cette analyse, PSA est placée dans un groupe de 37 entreprises « masculinisées ». Cela veut dire que dans ces entreprises, les femmes représentent moins de 40% au niveau du personnel et moins de 35% au niveau des cadres moyens.²² Ces niveaux inférieurs peuvent être liés au faible degré de féminisation des écoles de STEM (Science, Technologie, Engineering, Mathématiques) dans l'ensemble de l'Union européenne.²³ En raison de la nature technique de leurs opérations, PSA et des entreprises comparables recrutent principalement des diplômés en STEM pour les fonctions de dirigeants et cadres supérieurs potentiels. L'étude de Ferrary montre qu'en ce qui concerne les préférences professionnelles des femmes et des hommes, PSA occupe la 21e position pour les étudiants en génie et la 37e position pour les étudiantes en génie.²⁴ La popularité relative de PSA parmi les étudiants de sexe masculin pourrait être une des raisons pour lesquelles les cadres moyens au sein de PSA sont en grande partie des hommes. (79,1% d'hommes).²⁵

L'étude mentionnée ci-dessus nous donne un cadre de référence pour l'ensemble des effectifs de PSA. Notre propre recherche ajoutera plusieurs dimensions ; nous nous concentrerons sur un (petit) groupe de femmes occupant des postes élevés dans cette entreprise. De plus, nous effectuerons une comparaison entre deux pays dans lesquels cette entreprise opère, à savoir la France et les Pays-Bas. Le choix de ces deux pays relève du fait que, comme nous l'avons vu, ils diffèrent dans les domaines de la culture d'entreprise et de la politique de l'égalité homme-femme. Néanmoins, PSA étant une entreprise d'origine française, il serait intéressant de voir si cette origine française a une influence sur la culture d'entreprise au sein de PSA. Si c'est le cas, est-ce que cette influence s'étend jusqu'à l'établissement de PSA situé aux Pays-Bas ? Ou est-ce que les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas l'emportent sur l'origine française de cette entreprise ? Nous essayerons de répondre à ces questions.

²² Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choices and professional preferences. @ *GRH*, (2), 83-118.

²³ European Institute for Gender Equality. (2017). *Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*. Gender Equality Index 2017.

²⁴ Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choices and professional preferences. @ *GRH*, (2), 83-118.

²⁵ Ibid.

Méthodologie

Notre étude fait usage de la triangulation. En effet, nous appliquerons des méthodes de recherche quantitative et qualitative respectivement, sous la forme d'un questionnaire et d'interviews. Selon Baxter & Babbie (2003), la quantification peut rendre nos observations plus explicites, en facilitant la jonction et la synthèse des données. De plus, elle ouvre la possibilité d'une analyse statistique, qui nous montre les moyennes des scores des femmes interviewées dans le questionnaire.²⁶ Cependant, puisqu'un questionnaire produit des résultats numériques et fermés, il peut être précieux d'explorer ces résultats de façon plus détaillée au moyen d'observations qualitatives. Boeije (2005) explique que l'objectif des chercheurs qualitatifs est de décrire les significations, les comportements et les perceptions des personnes et, si possible, de les comprendre et de les expliquer. Le chercheur vise à apprendre quelle est la perspective de ses sujets d'expérience sur leur environnement social, c'est-à-dire « la perspective émiqne ».²⁷

3.1 Sujets d'expérience

Avant de commencer cette étude, notre objectif était d'avoir 15 participantes. Cependant, à cause du fait que nous dépendions de la disponibilité des participantes, il nous manquait du temps pour réaliser ce nombre d'interviews. Au total, 13 femmes ont participé à notre étude, dont 6 travaillent au sein de PSA France et 7 au sein de PSA Pays-Bas. Ces femmes ont entre 27 et 60 ans. 85% des femmes sont des cadres supérieures, occupant des positions allant de Senior Vice President et Chief Financial Officer, à Human Resource Manager, Public Relations Manager et Marketing Director. Les 15% restants sont des cadres moyens, bien qu'elles occupent des postes clés au sein de l'organisation, comme Key Account Manager. Vu que le Groupe PSA comprend les marques Peugeot, Citroën, DS, Opel et Vauxhall, quelques femmes travaillent pour une marque spécifique ; trois femmes travaillent au sein de Peugeot, une femme travaille au sein de Citroën et deux femmes travaillent au sein de l'entreprise sœur du Groupe PSA, à savoir PSA Financial Services. Les autres femmes travaillent au sein du Groupe PSA, l'organisation de coordination, soit en France soit aux Pays-Bas. Concernant leur vie familiale, 54% des femmes ont des enfants, allant d'un à trois enfants. Les données principales de toutes les répondantes seront présentées dans la partie des résultats.

²⁶ Baxter, L. A. & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.

²⁷ Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. In: Hart, H. et al (red). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

3.2 Matériaux

Dans notre étude, nous avons utilisé à la fois des matériaux quantitatifs et qualitatifs. Dans les recherches à orientation quantitative, les chercheurs opérationnalisent souvent les variables en posant aux répondants des questions structurées.²⁸ Pour la partie quantitative de notre recherche, un questionnaire a donc été préparé. Dans ce questionnaire, on demande premièrement quelques données personnelles aux femmes que nous avons interviewées, à savoir l'âge, le nombre d'années au sein du Groupe PSA, le nombre d'années au poste actuel, le nombre d'enfants qu'elles ont et le nombre de jours par semaine qu'elles travaillent. Les femmes doivent également indiquer sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, sur laquelle 1 représente le score le plus bas et 5 le score le plus élevé, dans quelle mesure elles se sentent impliquées dans PSA. Ensuite, sept questions sont posées pour savoir quelles sont les perceptions des répondantes concernant la culture d'entreprise au sein de PSA. Les femmes doivent indiquer, sur cette même échelle, dans quelle mesure elles considèrent la culture d'entreprise comme étant hiérarchique, masculine, féminine et en faveur de l'égalité homme-femme. En outre, on leur demande d'indiquer le taux de difficulté qu'elles ont rencontré pour obtenir leur fonction actuelle, le rôle de leur sexe dans ce taux de difficulté, et le rôle que leur culture nationale joue dans la capacité des femmes à accéder à des postes élevés au sein du Groupe PSA. Voir les pages 17 à 21 des Annexes pour la version néerlandaise et la version française du questionnaire.

Pour la partie qualitative de notre étude, nous avons choisi de mener des interviews approfondies avec notre groupe-cible. Notre but est de découvrir les perceptions et l'engagement des femmes en ce qui concerne l'égalité homme-femme, et la mesure dans laquelle le Groupe PSA facilite les femmes à obtenir des postes élevés. Selon Baxter & Babbie (2003), une interview qualitative est une conversation dans laquelle l'intervieweur établit une orientation générale pour la conversation et poursuit des sujets spécifiques évoqués par le répondant. L'intervieweur n'a pas prédéterminé un ensemble spécifique de questions qui doivent être posées en utilisant des mots particuliers et dans un ordre particulier. L'objectif est de savoir quelles expériences et perceptions sont les plus pertinentes pour les participants, alors la spontanéité et l'improvisation sont des qualités importantes dont l'intervieweur a besoin.²⁹ Pour la plupart, les interviews qualitatives reposent sur des protocoles semi-structurés et non structurés. Dans notre étude, un protocole semi-structuré est utilisé. Ce protocole consiste en une liste de questions auxquelles le participant doit répondre, ou en une liste de sujets que l'intervieweur veut aborder à un moment donné.³⁰ Nous avons utilisé un « topic list » comme outil pour les interviews. Cette liste comprend un aperçu des sujets et des questions qui sont pertinents pour la réponse à la question de recherche. De cette façon, les sujets, l'ordre des questions et leur formulation ne sont pas complètement fixes. En outre, les questions sont ouvertes et l'interview peut être adaptée au cours de la conversation. Nous nous attendions à ce que l'interview semi-structurée permette aux femmes d'exprimer leurs expériences dans leurs propres mots. Il faut noter que, comme nous ne sommes pas natives en langue française, nous étions plus dépendants du « topic list » pendant les interviews faites auprès

²⁸ Baxter, L. A. & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.

²⁹ Baxter, L. A. & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.

³⁰ Ibid.

les femmes françaises que pendant les interviews faites en néerlandais. Les listes de sujets utilisées se trouvent aux pages 22 et 23 des Annexes.

3.3 Procédure

Notre étude s'est déroulée en plusieurs étapes. Premièrement, nous avons collecté un échantillon de femmes occupant des postes élevés au sein de PSA France et PSA Pays-Bas. Par l'intermédiaire du professeur qui nous encadre dans l'écriture de notre mémoire de bachelor, nous avons pu contacter par mèl, une femme occupant un poste élevé au sein de PSA Pays-Bas. Cette femme fait partie d'un vaste réseau de femmes occupant des postes élevés au sein du Groupe PSA dans le monde. Elle a contacté, par mèl aussi, 19 femmes occupant des postes élevés au sein de PSA France et PSA Pays-Bas. La sélection de ce groupe de femmes a été faite sur la base de « theoretical construct sampling ». Cela veut dire que la sélection a été réalisée à partir de la connaissance de cette femme concernant le groupe, et de la pertinence explicite du groupe concernant le phénomène central auquel notre étude s'intéresse.³¹ Etant donné que notre étude s'intéresse à la mesure dans laquelle le Groupe PSA facilite les femmes à obtenir des postes élevés dans ses entreprises en France et aux Pays-Bas, les principaux critères que nous avons pris en compte étaient qu'il fallait être une femme, exercer des activités au sein du Groupe PSA en France ou aux Pays-Bas, et y occuper une position élevée. Les femmes qui ont répondu de manière positive ont été invitées à participer à notre recherche par un mèl contenant le questionnaire et une proposition de créneaux possibles pour une interview téléphonique. Il s'agit donc d'un questionnaire auto-administré. Les femmes devaient remplir le questionnaire de manière indépendante, puis nous l'envoyer par courrier électronique. Les données provenant des questionnaires remplis ont été entrées dans le programme d'analyse statistique SPSS. Une fois les interviews terminées, ces données ont été analysées pour comparer les scores des femmes travaillant chez PSA France avec les scores des femmes travaillant chez PSA Pays-Bas. Pour chaque question concernant la culture d'entreprise chez PSA, une moyenne des scores a été calculée pour les femmes qui travaillent en France et pour les femmes qui travaillent aux Pays-Bas. Ensuite, pour chaque question, un « independent samples t-test » a été fait, pour déterminer s'il y a une différence significative entre ces moyennes. De cette manière, nous avons pu déterminer si les perceptions des femmes françaises et néerlandaises diffèrent en ce qui concerne la culture d'entreprise au sein du Groupe PSA. Les résultats de cette analyse quantitative peuvent être trouvés dans la partie suivante.

Après avoir rempli le questionnaire, les femmes ont été invitées par mèl à participer à une interview téléphonique. La durée de chaque interview se situait entre 20 et 40 minutes, et les interviews étaient menées dans la langue maternelle des répondants, donc le néerlandais ou le français. Chacune des interviews a été enregistrée et transcrite, pour qu'ensuite nous puissions l'analyser de façon qualitative. Cela veut dire que nous avons divisé l'analyse en quatre parties. Ces parties correspondent aux quatre sujets principaux sur le « topic list » utilisé pendant les interviews, à savoir l'équilibre travail-vie privée, la culture d'entreprise au sein du Groupe PSA, le rôle des femmes au sein du Groupe PSA et les expériences et opinions des femmes interviewées. Pour chacun de ces sujets, nous avons essayé de trouver un fil rouge pour être

³¹ Baxter, L. A. & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.

capables de comparer les perceptions des femmes françaises aux perceptions des femmes néerlandaises. Dernièrement, nous avons analysé les réponses des deux groupes de femmes relatives à notre question de recherche. Cette façon d'analyser nous permet de savoir s'il y a une différence entre les perceptions des femmes néerlandaises et celles des femmes françaises en ce qui concerne notre question de recherche. Les transcriptions des interviews se trouvent aux pages 24 à 50 des Annexes.

Comme il n'y a qu'une seule unité de recherche qui est analysée, à savoir l'organisation du Groupe PSA, on peut considérer cette recherche comme une étude de cas. Pourtant, l'analyse faite dans le cadre théorique de ce mémoire en ce qui concerne l'égalité homme-femme dans les deux pays et les différences culturelles entre les deux pays, nous permet de comparer les résultats des enquêtes et des interviews avec les résultats de notre analyse et de placer ces résultats dans un contexte plus large.

Résultats

4.1 La recherche quantitative

Sept femmes néerlandaises et six femmes françaises ont été interviewées. Les données principales des femmes qui ont participé à la recherche sont présentées ci-dessous, réparties par pays. En raison du fait que l'anonymat était garanti pour la participation à notre recherche, les noms et les titres des fonctions des répondantes ne sont pas affichés.

Tableau 1 : Données principales des femmes néerlandaises de l'échantillon

Répondant	Âge	Nombre d'années active au sein de PSA	Nombre d'années au poste actuel	Temps de travail	Nombre d'enfants
NL - 1	42	20	5	40	0
NL - 2	27	0,5	0,5	40	0
NL - 3	38	1,5	1,5	40	0
NL - 4	47	20	4	40	3
NL - 5	44	20	0,5	40	3
NL - 6	60	35	25	40	0
NL - 7	40	16	10	40	1

Tableau 2 : Données principales des femmes françaises de l'échantillon

Répondant	Âge	Nombre d'années active au sein de PSA	Nombre d'années au poste actuel	Temps de travail	Nombre d'enfants
FR - 1	41	19	3	40	0
FR - 2	52	30	3	40	2
FR - 3	50	26	9	40	3
FR - 4	53	31	2	40	3
FR - 5	47	23	1,5	40	2
FR - 6	45	14	3	40	3

La présentation des données principales montre que toutes les femmes interviewées travaillent à temps plein. Plusieurs femmes ont même indiqué qu'elles travaillent souvent dans la soirée et le weekend. Cela est lié au fait que notre échantillon comprend majoritairement des femmes qui sont des cadres supérieurs, à part deux femmes qui sont des cadres moyens. Elles occupent des postes demandant beaucoup de travail et beaucoup de responsabilité. Notre étude n'est donc pas représentative pour l'ensemble des femmes qui travaillent au sein du Groupe PSA.

Le tableau ci-dessous représente les moyennes (et écarts types) des scores des femmes néerlandaises et françaises aux questions posées dans le questionnaire :

Tableau 3 : Moyennes (et écarts types) des scores des répondantes, réparties par pays

	Implication	Hiérarchie	Masculinité	Féminité	En faveur de l'égalité des sexes	Difficulté	Rôle du sexe	Rôle de la culture nationale
Pays-Bas	4,57 (0,53)	3,29 (1,11)	3,57 (0,79)	2,71 (0,76)	3,86 (0,90)	2,43 (0,79)	2,00 (1,53)	2,86 (1,07)
France	4,83 (0,41)	3,66 (0,52)	3,50 (0,55)	2,16 (0,75)	3,66 (1,03)	1,66 (1,21)	1,16 (0,41)	2,83 (1,33)

À partir de ce tableau, nous pouvons avancer que les différences entre les moyennes des deux groupes de femmes ne sont pas aussi grandes. Cependant, pour chaque question, un independent samples t-test a été fait pour déterminer si la différence entre la moyenne des scores des femmes néerlandaises et celle des scores des femmes françaises, est significative. Ces tests nous ont montré que pour toutes les questions, les différences entre les moyennes n'étaient pas significatives. Plus exactement, il n'y avait pas de différence entre l'implication des femmes néerlandaises et celle des femmes françaises dans PSA ($t(11) = -0.98, p = 0.35$). De plus, les femmes néerlandaises ne diffèrent pas des femmes françaises quand il s'agit de leurs scores pour la hiérarchie ($t(11) = -0.77, p = 0.46$), pour la masculinité de la culture d'entreprise ($t(11) = 0.19, p = 0.86$) et pour la féminité de la culture d'entreprise ($t(11) = 1.31, p = 0.22$). Les perceptions des femmes néerlandaises en ce qui concerne l'égalité homme-femme au sein du Groupe PSA, ne diffèrent pas non plus de façon significative de celles des femmes françaises ($t(11) = 0.36, p = 0.73$). En outre, ce qui nous a étonnés, c'est qu'il n'y a pas de différence significative entre la difficulté que les deux groupes de femmes ont ressentie en obtenant leur position actuelle ($t(11) = 1.37, p = 0.20$) et la mesure dans laquelle leur sexe a joué un rôle dans cette difficulté ($t(11) = 1.30, p = 0.22$). Nous ne nous attendions pas à cela, car à première vue, les différences entre les scores sur ces questions sont assez grandes. Dernièrement, quand il s'agit du rôle que la culture nationale joue dans la capacité des femmes à accéder aux postes élevés au sein de PSA France ou PSA Pays-Bas, la différence n'est pas non plus significative ($t(11) = 0.04, p = 0.97$).

Ces chiffres nous donnent l'impression que les différences entre les perceptions des femmes néerlandaises et celles des femmes françaises ne sont pas tellement grandes. Pourtant, ces données provenant du questionnaire sont fermées, puisque les raisons derrière les scores choisis sont inconnues. L'analyse qualitative des transcriptions des interviews nous permet d'obtenir une compréhension plus approfondie des perceptions des femmes de notre échantillon

4.2 La recherche qualitative

Nous avons réparti notre analyse des transcriptions des interviews en quatre thèmes, à savoir l'équilibre travail-vie privée, la culture d'entreprise au sein du Groupe PSA, le rôle des femmes au sein du Groupe PSA, et les expériences et opinions des femmes interviewées. Ces thèmes correspondent aux sujets sur le « topic-list » que nous avons utilisé pendant les interviews. Pour chaque thème, nous avons premièrement traité les perceptions des femmes néerlandaises et ensuite celles des femmes françaises.

4.2.1 L'équilibre travail-vie privée

4.2.1.1 Les femmes néerlandaises

Quasiment toutes les femmes néerlandaises ont indiqué qu'elles ont parfois des difficultés à trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Pour chacune des femmes, le travail prend plus de temps que la vie privée et dans de nombreux cas, le travail et la vie privée se confondent.

Trois des sept femmes néerlandaises, soit 43%, ont des enfants. Ces femmes ont toutes, en dehors de leurs congés de maternité, continué à travailler 40 heures par semaine. Elles indiquent combiner leur rôle de mère avec leur travail de différentes façons. Parfois le mari était plus flexible dans son travail et pouvait s'occuper des enfants. Une autre femme a délégué beaucoup de tâches ménagères. En outre, toutes les trois femmes disent avoir beaucoup utilisé la garderie. Lorsqu'on leur a demandé si elles avaient eu des remarques venant de leur environnement social concernant leurs choix personnels, deux femmes répondent de façon affirmative ; « *Si je devais m'en soucier, je serais dans une institution psychiatrique* » (Interview NL - 4). Ce qui est intéressant, c'est que les deux femmes soulignent que c'étaient seulement des femmes qui les ont critiquées et jamais des hommes. Même les autres femmes néerlandaises de l'échantillon qui n'ont pas d'enfants, affirment avoir eu des remarques d'autres femmes sur le fait qu'elles travaillent à plein temps. Une femme dit « *Les femmes augmentent la pression sociale entre elles pour travailler à temps partiel et s'occuper des enfants* » (Interview NL - 6).

4.2.1.2 Les femmes françaises

De même que les femmes néerlandaises, les femmes françaises disent que trouver un bon équilibre entre leur emploi et leur vie privée est parfois un défi. Lorsqu'il était demandé si le Groupe PSA facilite le travail des femmes en leur proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, le télétravail a été mentionné par chaque femme. Cependant, plusieurs femmes ont fait la remarque pertinente que le télétravail n'aide pas que les femmes mais aussi les hommes.

83% des femmes françaises ont des enfants. 80% d'entre elles ont, après leurs congés de maternité, continué à travailler à plein temps. Une femme a travaillé à 80% pendant un an, avant de travailler à nouveau à temps plein. Elle dit : « *Oui, j'ai trois enfants et ça m'a pas empêché d'évoluer dans le Groupe PSA et d'avoir des postes, je dirai, à plus haute responsabilité* »

(Interview FR - 6). Les femmes françaises ont également utilisé beaucoup la garderie et les nounous, qui en France sont souvent formées professionnellement. En outre, elles soulignent l'importance du partenaire : « *Mon mari m'a toujours soutenue et aidée, donc quand on est deux c'est vrai que c'est plus facile aussi, on peut répartir les tâches* » (Interview FR - 6). 60% des femmes ayant des enfants disent avoir eu des remarques concernant le fait qu'elles ont continué à travailler à plein temps, parfois même des personnes proches dans la famille : « *Ma belle-mère m'a dit à un moment que le grand malheur de mes enfants, c'était d'avoir une mère qui travaillait* » (Interview FR - 4). Cependant, ce qui est frappant, c'est que les femmes françaises indiquent à plusieurs reprises qu'elles ont la chance d'être en France et non pas, par exemple, en Allemagne : « *La chance est d'être en France. La France est un pays qui s'est organisé pour que les femmes puissent travailler. On a des crèches, les enfants peuvent aller à la crèche, des assistances maternelles. C'est pas comme en Allemagne avec les mères qui restent à la maison et vont chercher les enfants à l'école, c'est pas du tout comme ça en France* » (Interview FR - 5). Une autre femme dit : « *Mes amis, des femmes, ont repris le travail aussi, parce que c'est vrai qu'en France on a des possibilités de garde qui sont peut-être plus faciles que dans d'autres pays.* » (Interview FR - 6). Ces citations diffèrent des témoignages des femmes néerlandaises, qui n'ont pas insisté sur le fait qu'elles ont la chance de vivre aux Pays-Bas. Une femme néerlandaise a même indiqué qu'il existe une forte culture de travailler à temps partiel qui est maintenue par les femmes elles-mêmes. La présence de cette culture a été confirmée par un article paru dans *Le Figaro*, qui nomme les Pays-Bas comme étant l'un des pays champions de l'emploi à temps partiel en Europe. L'auteur signale que le choix de travailler à temps partiel est majoritairement fait de manière volontaire, afin de laisser plus de place à la vie personnelle et familiale.³²

4.2.2 La culture d'entreprise au sein du Groupe PSA

4.2.2.1 Les femmes néerlandaises

La plupart des femmes néerlandaises considèrent la culture d'entreprise au sein de PSA comme étant hiérarchique. Presque toutes ces femmes ont indiqué que cette hiérarchie vient du siège de la société en France, où les grandes décisions sont prises. Cela correspond à la recherche de Hofstede que nous avons discutée au début de ce travail ; la culture française est généralement plus hiérarchique que la culture néerlandaise. En ce qui concerne la masculinité et la féminité de la culture d'entreprise, 86% des femmes ont donné un score plus élevé au degré de masculinité qu'au degré de féminité. Plusieurs d'entre elles ont fixé l'équilibre homme-femme au sein de PSA à environ 80/20. Une femme remarque avoir senti que plus on monte dans la hiérarchie de l'entreprise, plus on rencontre des hommes. Cette différence entre le taux d'hommes et le taux de femmes est par plusieurs femmes reliée au fait que l'automobile est plutôt quelque chose de masculin. Cela confirme donc l'analyse de Ferrary (2018), dans laquelle le Groupe PSA est considéré comme une entreprise « masculinisée ». Une femme dit là-dessus : « *Vous devez vraiment être capable de faire face à cette culture. Les hommes racontent souvent des blagues sur les femmes ou sur la différence entre les hommes et les femmes. Donc on remarque vraiment*

³² Garganne, S. (2018). Les Pays-Bas, l'Autriche et l'Allemagne, champions de l'emploi à temps partiel en Europe. *Le Figaro*.

que c'est une culture masculine » (Interview NL - 2). D'autres exemples qui ont été mentionnés pour illustrer cette culture masculine, sont le fait de penser à court terme qui est, selon une femme, relié aux hommes, et le processus décisionnel. Les hommes prennent des décisions sur des bases rationnelles et analytiques, tandis que les femmes se fient plus à leurs émotions.

Pour montrer que les choses sont en train de changer, une femme évoque le réseau « Women Engaged for PSA ». Ce réseau, composé d'environ 150 femmes qui ont la volonté d'accéder à des postes de management supérieur, a pour objectif d'encourager les femmes à affirmer leur ambition et de proposer des actions concrètes pour développer l'attractivité de l'entreprise. Le réseau a été mentionné par plusieurs femmes pour montrer qu'au cours des années, le taux de femmes au sein de PSA n'a cessé d'augmenter. Lorsqu'on leur a demandé si, selon elles, le Groupe PSA est en faveur de l'égalité homme-femme, les femmes néerlandaises ont répondu de manière affirmative. Pourtant, plusieurs d'entre elles ont indiqué que même si PSA prétend être en faveur de l'égalité homme-femme, elles ne voient pas d'actions concrètes dans la politique de l'entreprise. Selon une femme, la vision féminine sur le business est parfois mise de côté en faveur de la vision masculine, car il y a plus d'hommes à la barre. De plus, même s'il y a le réseau de femmes et une politique de diversité, il existe encore une différence de rémunération entre les hommes et les femmes, même aux Pays-Bas. En ce qui concerne la politique d'égalité homme-femme au sein de PSA, les femmes néerlandaises sont donc sceptiques.

4.2.2.2 Les femmes françaises

Quand il s'agit des femmes françaises, la plupart d'entre elles trouvent la culture d'entreprise au sein de PSA hiérarchique. Une femme souligne que la hiérarchie est nécessaire pour atteindre des résultats, notamment dans l'usine. De nouveau, cela confirme la recherche de Hofstede. Concernant l'équilibre homme-femme, les femmes sont d'accord que globalement dans l'entreprise, il y a plus d'hommes. Tout comme les femmes néerlandaises, elles évoquent cette répartition de 80/20. Cependant, les femmes françaises étaient plus positives lorsqu'on leur demandait si le Groupe PSA est en faveur de l'égalité homme-femme. Cette positivité s'exprimait dans le fait qu'elles avaient plus d'exemples concrets d'objectifs qui ont été réalisés. Un exemple de ces objectifs est que, selon une des femmes, les écarts salariaux entre les sexes ont été alignés. Une autre femme raconte qu'il y a des initiatives pour mesurer le taux de femmes dans les instances les plus élevées de la hiérarchie. Plusieurs femmes ont parlé du fait qu'il faut le même pourcentage de femmes à l'entrée, qu'à la sortie du processus de recrutement. Une autre femme souligne le quota de 20% de femmes qui existe au niveau des cadres supérieurs. En analysant les perceptions des femmes dans notre groupe-cible concernant la politique d'égalité homme-femme, il nous semble donc que PSA France a pris plus de mesures concrètes que PSA Pays-Bas. Cela est, entre autres, lié au fait qu'en France, des quotas de femmes (40%) ont déjà été instaurés, tandis qu'aux Pays-Bas, ce n'est pas encore le cas.

4.2.3 Le rôle des femmes au sein du Groupe PSA

4.2.3.1 Les femmes néerlandaises

En analysant les réponses des femmes néerlandaises concernant ce sujet, il est clair que d'après elles, les femmes occupent souvent des postes dans les départements de ressources humaines, de relations publiques, de finance et de communication. Les hommes se trouvent plutôt aux postes techniques et commerciaux. Une autre répartition qui est faite, est que les hommes occupent généralement les positions de management, tandis que les femmes se trouvent plutôt aux postes administratifs à temps partiel. Cela a été confirmé par une femme des ressources humaines ayant une vue d'ensemble de la répartition des employés. Concernant le niveau d'ambition des hommes et des femmes, les femmes néerlandaises ont donné des réponses variées. Selon certaines d'entre elles, il n'y pas de différence entre ces niveaux, les femmes ont autant d'ambition que les hommes. Une de ces femmes souligne que c'est la façon d'exprimer cette ambition qui fait la différence entre les deux sexes : « *Les hommes maîtrisent une fonction pour 60%, et sur ces 40% restants ils disent "ce n'est pas un problème". Une femme qui maîtrise la même position à 70/80%, est extrêmement préoccupée par les 20% qu'elle ne contrôle pas. C'est ça la différence d'attitude.* » (Interview NL - 1). Cependant, 57% des femmes disent que les femmes ont moins d'ambition que les hommes. Une femme dit par exemple : « *Oui, je pense que dans l'ensemble, les femmes sont beaucoup moins ambitieuses que les hommes, en particulier lorsqu'elles ont des enfants. Et bien sûr, on ne peut pas espérer devenir un haut dirigeant si on commence à travailler deux jours par semaine dix ans plus tard. Donc je pense aussi que les femmes devraient être un peu plus réalistes : si on veut réaliser des choses, on doit simplement sacrifier des choses* » (Interview NL - 4). Une autre femme réfléchit à sa propre situation : « *Si je regarde un peu mes collègues qui ont le même âge que moi, et c'est pas comme ça bien sûr mais... oui si je regarde qui pourraient être mes concurrents pour les postes plus élevés à venir, alors il n'y a que des hommes* » (Interview NL - 2). Finalement, une femme relie le niveau d'ambition inférieur des femmes à leurs circonstances. Selon elle, on doit être une personne extrêmement flexible pour atteindre des postes élevés, ce qui peut être difficile pour les jeunes femmes.

4.2.3.2 Les femmes françaises

Par rapport aux femmes néerlandaises, les femmes françaises ont constaté quasiment la même répartition des hommes et des femmes dans les départements. Pourtant, plus que les femmes néerlandaises, les femmes françaises soulignent qu'il y a de vrais efforts faits pour équilibrer cette répartition. Elles indiquent que de plus en plus de femmes se trouvent dans les domaines moins féminisés : « *Avant, les femmes elles étaient toutes au même endroit, elles étaient toutes en RH, finances. Maintenant il y en a aux niveaux directifs* » (Interview FR - 2) et « *Nous faisons de notre mieux pour accroître la féminisation dans ces domaines, dans le domaine des opérations, et ces dernières années, nous avons eu de nombreuses nominations de femmes dans les domaines de la gestion, de la zone opérationnelle* » (Interview FR - 5). Une femme souligne qu'à côté du Groupe PSA, c'est le rôle du réseau Women Engaged de promouvoir les branches de l'automobile et les domaines techniques directement dans les écoles, pour montrer aux jeunes

filles que ce ne sont pas forcément des domaines dédiés aux hommes, et que les femmes sont tout à fait compétentes dans ce type de travail.

Concernant le niveau d'ambition, ce qui est frappant est que toutes les femmes françaises disent qu'il n'y a pas de différence entre les deux sexes. Elles soulignent plus que les femmes néerlandaises que les hommes et les femmes expriment leur ambition différemment : « *Les hommes ont moins de difficulté à exprimer leur ambition, à dire qu'ils veulent eh.. voilà. Les femmes, parfois elles ont plus de difficulté à exprimer leur ambition, tandis qu'à l'école elles étaient meilleures que les hommes, elles travaillent plus, donc elles font de meilleures études que les hommes, et à l'entreprise, c'est pas parce qu'on travaille plus qu'on a la promotion. On a la promotion aussi parce qu'on a montré qu'on a envie, qu'on est motivée pour avoir un poste supérieur. Donc il y a besoin d'expliquer aux jeunes femmes qu'il faut qu'elles expriment leur ambition.* » (Interview FR - 4). Une autre femme explique : « *Avant qu'une femme monte à un haut niveau, il faut qu'elle franchisse psychologiquement une barrière 'oui je peux y arriver'. Alors que pour un homme c'est beaucoup plus facile, ça se fait plus naturellement pour lui* » (Interview FR - 2). Parmi les femmes néerlandaises, plus de la moitié trouve que les femmes ont moins d'ambition que les hommes. Quand il s'agit de ce sujet, nous avons donc constaté une différence entre les deux groupes de femmes.

4.2.4 Les expériences et opinions des femmes interviewées

4.2.4.1 Les femmes néerlandaises

Toutes les femmes néerlandaises sont d'accord que la diversité et l'égalité des sexes sont des choses importantes. Elles y attachent une grande valeur, car elles sont convaincues que la combinaison des perspectives masculines et féminines rend une entreprise plus rentable. Quand il s'agit de la politique du Groupe PSA concernant ce sujet, plusieurs femmes indiquent que la volonté est là, mais que concrètement, c'est encore à développer. 43% des femmes parlent positivement de Carlos Tavares, le PDG de l'entreprise au niveau mondial, et le fait que la mise en place du réseau Women Engaged est due à son initiative : « *Il fait des vidéos, il écrit des messages à ce sujet, et je crois qu'il trouve cela vraiment important* » (Interview NL - 4). Quelques autres femmes évoquent également le réseau Women Engaged, mais elles disent aussi que dans les activités quotidiennes, elles ne voient pas d'actions concrètes. Concernant la politique du gouvernement néerlandais, les opinions sont partagées. La moitié des femmes néerlandaises ne sont pas contentes. Selon l'une de ces femmes, plus de campagnes concrètes pourraient être organisées par l'état pour rendre les femmes plus fortes. Une autre femme souligne que les congés, les crèches et les écoles ne sont pas bien organisés : « *Très peu de choses sont faites dans le domaine des congés. Les garderies des enfants sont mal organisées et leur qualité est médiocre. Les écoles terminent à trois heures et après cela, elles ne sont pas bien organisées. C'est cher... Je pense que c'est mal organisé et à cause du fait que c'est mal organisé, les parents utilisent moins ces services de garde et le système comme il est maintenant, est maintenu* » (Interview NL - 6). Concernant les quotas, il a été demandé aux femmes si l'obligation qu'ont les entreprises d'employer un certain pourcentage de femmes serait une bonne chose. 57% des femmes ont répondu de façon négative. Selon elles, les quotas font justement que le processus de recrutement

est basé sur le sexe : *« Je voudrais être acceptée du fait de mes compétences et de mon caractère, mais pas euh .. parce que je suis une femme, cela ne me semble pas très positif à tous égards »* (Interview NL - 1). Les femmes qui sont en faveur des quotas soulignent qu'au cours des années, il est devenu clair que les choses ne vont pas changer de façon naturelle, alors il faut les changer artificiellement : *« Aux Pays-Bas, le pourcentage de femmes dans le domaine de travail est toujours en retard par rapport à d'autres pays et, si le marché n'est pas en mesure de le régler lui-même, il faut simplement fixer un quota »* (Interview NL - 6). Concernant l'influence de la culture néerlandaise sur la culture d'entreprise au sein de PSA Pays-Bas, la plupart des femmes sont d'avis que cette influence est bien présente. Selon une femme, cette influence est surtout visible dans le processus décisionnel, qui se déroule de façon beaucoup plus égalitaire qu'en France. Encore une fois cela confirme l'étude de Hofstede que nous avons mentionnée. Deux femmes insistent sur l'habitude de travailler à temps partiel qui existe aux Pays-Bas. L'une d'entre elles dit qu'à cause du fait que le Groupe PSA est une entreprise d'origine française, le travail à temps partiel est beaucoup moins présent au sein de PSA Pays-Bas par rapport aux autres entreprises néerlandaises. Dans ce sens, elle est d'avis que l'influence de la culture française y est plus grande que celle de la culture néerlandaise.

Le dénominateur commun des réponses des femmes néerlandaises à la question de recherche, est que les possibilités pour les femmes d'atteindre des postes élevés au sein de PSA sont là, pourvu qu'elles aient les compétences et l'ambition nécessaires. Elles disent que leurs ambitions sont prises en compte et que les chances des hommes et des femmes sont égales. Cependant, ce qu'elles soulignent beaucoup, est l'importance d'exprimer son ambition et d'avoir confiance en soi-même. Cela s'applique aussi aux hommes, mais l'environnement masculin au sein de PSA Pays-Bas rend ces choses plus difficiles pour les femmes. Une femme s'appuie sur sa propre expérience : *« A cause du fait que c'est une organisation très masculine et que les fonctions de soutien sont souvent perçues comme de vrais emplois féminins et moins ambitieux, il m'a fallu un certain temps pour me convaincre de ce que je pouvais faire »* (Interview NL - 1). Une autre femme ajoute : *« Je pense que c'est tout à fait faisable, mais que cela doit vraiment venir de vous-même pour le moment, car PSA ne motive pas davantage les femmes, tandis qu'il pourrait faire cela. Alors, euh .. oui si vous n'avez pas vraiment la motivation intrinsèque, alors vous ne réussirez pas »* (Interview NL - 2). Une dernière femme place une partie de la responsabilité dans le Groupe PSA : *« Oui, je pense que ces opportunités existent, mais que nous devons être très conscients que nous recrutons suffisamment de talents féminins. Nous pourrions peut-être faire mieux dans ça »* (Interview NL - 6).

4.2.4.2 Les femmes françaises

Tout comme les femmes néerlandaises, les femmes françaises trouvent importantes la diversité et l'égalité des sexes. Elles sont positives sur l'attention qu'accorde le Groupe PSA à ces sujets : *« L'égalité homme-femme est considérée comme quelque chose de très importante dans le groupe. C'est pas d'un point de vue romantique, mais c'est parce que la performance de l'entreprise... Pour faire le business de la meilleure façon, il faut de la diversité et de l'égalité »* (Interview FR - 4). En même temps, une femme indique un point à améliorer : *« Je pense qu'ils font beaucoup de choses, ça c'est sûr. Après c'est vrai que.. on va dire que c'est peut-être très centré sur la France, parce qu'on a un groupe français, donc il y a beaucoup de choses qui sont*

en France. Après c'est vrai que.. comment c'est relié ou comment c'est démultiplié ou déployé dans les pays en fonction de la culture des.. la culture, des coutumes et cetera de chacun des pays, je pense qu'on aurait des choses à faire » (Interview FR - 6). Cette remarque pourrait être une raison pour laquelle les femmes néerlandaises ne voient pas d'actions concrètes

Les femmes françaises ont également indiqué qu'il y a une égalité des chances entre les sexes et que leurs ambitions sont prises en compte. Cependant, les femmes françaises sont plus positives concernant le gouvernement français, que le sont les femmes néerlandaises vis-à-vis du gouvernement néerlandais. De nouveau, les femmes françaises insistent sur la chance qu'elles ont d'être en France : « *La France propose de vrais dispositifs de garde des enfants, en France on est très aidées, on a beaucoup de chance. Je compare à mes collègues allemandes, c'est quand même eh... très compliqué en Allemagne. En France on a quand même beaucoup d'aide et beaucoup de possibilités, puis c'est pas mal vu quand une femme travaille qui a des enfants. Dans d'autres pays, en Allemagne, c'est mal vu quand une femme travaille qui a des enfants. Le bilan social n'est pas le même* » (Interview FR - 2). Une autre femme explique : « *Il y a aussi des lois qui ont été passées, comme les quotas d'administration dont on a parlé, les lois des quotas en politique. Là il y a une grande enquête qui a été faite dans les entreprises françaises sur l'égalité homme-femme et après c'est publié, donc les entreprises prennent des risques et donc l'environnement français attache de l'importance à l'égalité homme-femme* » (Interview FR - 4). Ces affirmations diffèrent de celles des femmes néerlandaises, qui sont assez critiques. De plus, les femmes françaises ont un regard plus positif envers les quotas, car elles ont pu voir qu'ils peuvent avoir un effet : « *Après on peut voir le côté positif puisque ça a permis de... ça a forcé clairement tous les managers et tout le monde dans l'entreprise à se poser aussi la question, est-ce qu'il y a des talents, des femmes, qui ont envie de progresser, qui ont les compétences pour, et donc les promouvoir* » (Interview FR - 6).

En ce qui concerne la question de recherche, les réponses des femmes françaises sont comparables à celles des femmes néerlandaises. Ces premières disent par exemple : « *Moi je dirais que le Groupe PSA permet aux femmes d'accéder aux postes élevés. La seule chose, mais ça c'est vrai pour les hommes aussi, pour les hommes et pour les femmes, il faut qu'on travaille, il faut qu'on donne des résultats, et si on donne des résultats, les progressions professionnelles arrivent* » (Interview FR - 5) et « *C'est vrai qu'on n'est pas complètement à la parité quand même, mais je pense qu'on est une entreprise qui est mieux placée que beaucoup d'autres* » (Interview FR - 1). Pourtant, en analysant les réponses des femmes françaises à la question de recherche, il faut tenir compte du fait que sur la base de nos données, l'environnement français permet davantage aux femmes d'accéder à des postes élevés, que l'environnement néerlandais.

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons tenté d'analyser les situations et perceptions d'un groupe de femmes cadres supérieurs (et cadres moyens) au sein du Groupe PSA en France et aux Pays-Bas. Notre question de recherche était la suivante :

« Dans quelle mesure, le Groupe PSA facilite-t-il les femmes à obtenir des postes élevés dans ses entreprises en France et aux Pays-Bas ? »

Dans notre cadre théorique, nous avons discuté les aspects sociaux et organisationnels pertinents pour notre question de recherche, à savoir les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas, la législation en vigueur dans les deux pays concernant la diversité des sexes dans les entreprises, et l'équilibre homme-femme au sein de PSA. Quand il s'agit des différences culturelles, nous avons pu constater, sur la base des études de Geert Hofstede et de Erin Meyer, que la culture française est plus masculine et hiérarchique que la culture néerlandaise. Cela a été confirmé par les femmes interrogées ; plusieurs d'entre elles ont indiqué que la hiérarchie est présente, et qu'elle vient du siège de la société situé en France. Cette hiérarchie se manifeste dans le processus de décision, qui se déroule de façon « masculine » en France et de façon plus égalitaire aux Pays-Bas.

Quand on analyse les politiques d'égalité homme-femme, on constate que les deux pays occupent une position comparable dans le Gender Equality Index, qui représente, entre autres, la mesure dans laquelle les hommes et les femmes peuvent bénéficier de l'égalité d'accès à l'emploi et à de bonnes conditions de travail. Cependant, la législation concernant ce sujet est plus extensive en France qu'aux Pays-Bas. En France, un quota de genre a été instauré en 2012 imposant que dans les conseils d'administration des entreprises de taille grande et moyenne, au moins 40% de chaque sexe doit être représenté. Cette mesure, accompagnée de sanctions en cas de non-respect, s'est révélée un outil efficace pour remédier à l'absence des femmes dans les organes de décision en France. Cela a été confirmé par les femmes françaises, qui se prononcent beaucoup plus en faveur des quotas que les femmes néerlandaises. La plupart des femmes de ce dernier groupe a un regard sceptique envers cette forme de discrimination « positive ».

L'étude de Ferrary (2018) nous a montré que le Groupe PSA est une entreprise masculinisée ; les femmes représentent moins de 40% au niveau du personnel et moins de 35% au niveau des cadres moyens. Sur la base de nos données quantitatives et qualitatives, nous pouvons confirmer ce fait ; les femmes de notre échantillon, mettent l'équilibre homme-femme à 80/20. En outre, elles décrivent la culture d'entreprise au sein de PSA comme étant plus masculine que féminine. Cette masculinité s'exprime notamment dans le court-termisme et le processus décisionnel, où les hommes ont parfois plus d'influence que les femmes.

Est-ce que cette culture d'entreprise masculine empêche les femmes d'obtenir des postes élevés au sein du Groupe PSA ? Les femmes françaises et néerlandaises de notre échantillon sont d'accord pour dire que PSA est en faveur de l'égalité homme-femme. Les hommes et les femmes ont les mêmes chances ; leurs ambitions sont également prises en compte, malgré le fait que les deux sexes les expriment de façon différente. Dans l'obtention de leur position actuelle, les femmes n'ont pas rencontré de difficultés en raison de leur sexe. Cependant, une différence importante qui peut être constatée, est que la politique d'égalité homme-femme est plus extensive au sein de PSA France qu'au sein de PSA Pays-Bas. Les femmes françaises parlent d'objectifs chiffrés, comme le quota de 20% de femmes au niveau des cadres supérieurs, tandis que les femmes néerlandaises ne voient pas d'actions concrètes. Ceci correspond à la politique gouvernementale, qui est également plus extensive en France qu'aux Pays-Bas quand il s'agit de l'égalité des sexes et de la diversité des sexes. De plus, les femmes françaises sont positives envers les dispositifs nationaux de garde des enfants. Elles soulignent que du fait qu'il est d'usage que, non seulement les hommes, mais aussi les femmes travaillent à plein temps en France, beaucoup de possibilités sont offertes aux parents pour faire garder leurs enfants. Dans d'autres pays où il n'y a pas ces possibilités, comme l'Allemagne, ce serait plus compliqué de travailler à plein temps quand on a des enfants. Par contre, plusieurs femmes néerlandaises trouvent que dans leur pays, ces dispositifs nationaux sont mal organisés ; ils sont chers et leur qualité est médiocre. Par conséquent, la culture de travailler à temps partiel est maintenue. De plus, une femme indique qu'il y a une pression sociale parmi les femmes néerlandaises pour travailler à temps partiel et s'occuper des enfants.

Sur la base des données qualitatives ci-dessus, nous pouvons encore identifier deux différences culturelles entre la France et les Pays-Bas : la culture de travailler à temps partiel qui est beaucoup plus présente aux Pays-Bas qu'en France, et les dispositifs nationaux de garde des enfants qui sont mieux organisés en France qu'aux Pays-Bas. En répondant à la question de recherche, nous devons prendre en compte ces facteurs environnementaux. Notre étude a montré que le Groupe PSA, en tant qu'entreprise, permet aux femmes d'obtenir des postes élevés au sein de ses entreprises en France et aux Pays-Bas. C'est vrai qu'au sein de PSA France, la volonté d'augmenter le taux de femme occupant des postes élevés, apparaît par des mesures plus concrètes qu'au sein de PSA Pays-Bas. Malgré cela, il est possible autant pour les femmes que pour les hommes d'accéder aux postes supérieurs au sein du Groupe PSA, à condition que l'ambition et les compétences soient présentes. Cependant, nous avons pu conclure de nos données qualitatives qu'en dehors de l'entreprise, la culture française rend plus facile pour les femmes, notamment les femmes qui ont des enfants, de travailler à plein temps, ce qui est nécessaire pour devenir une cadre supérieure. Dans la culture néerlandaise, il est moins courant que les femmes travaillent à plein temps, et moins de dispositifs nationaux sont fournis pour aider les femmes qui ont des enfants et qui veulent travailler à plein temps. Nous pouvons donc constater que même s'il y a une égalité homme-femme au sein d'une entreprise, les cultures nationales des pays dans lesquelles l'entreprise opère, ont une influence significative ; la mesure dans laquelle il est possible pour les femmes d'obtenir des postes élevés au sein du Groupe PSA, dépend donc fortement des aspects culturels du pays dans lequel elles travaillent.

Discussion

6.1 Limites de cette recherche

Plusieurs limites concernant la recherche présentée dans ce mémoire doivent être prises en compte. Premièrement, à cause du fait que nous avons fait une étude qualitative, nous avons seulement interrogé treize femmes occupant des postes élevés au sein du Groupe PSA en France et aux Pays-Bas. Notre étude a produit une idée approfondie des situations et perceptions de ce groupe de femmes. Cependant, il faut tenir compte du fait que ces perceptions ne sont pas représentatives de l'ensemble des femmes qui travaillent au sein du Groupe PSA, encore moins des femmes travaillant au sein d'autres entreprises.

Deuxièmement, notre origine culturelle ainsi que notre niveau de langue peuvent être considérés comme des limites dans notre recherche. Comme nous avons la nationalité néerlandaise, et que le néerlandais est notre langue maternelle, on pourrait dire que notre degré de proximité avec les femmes néerlandaises était plus grand qu'avec les femmes françaises. De plus, étant donné que le français est notre troisième langue, nous étions plus dépendants du « topic list » pendant les interviews menées en français que pendant celles menées en néerlandais. Cette capacité réduite à improviser lors des interviews françaises peut avoir eu une influence sur les résultats.

La dernière limite qu'il faut prendre en considération, est le fait que les interviews ont eu lieu par téléphone. Outre que la communication n'était pas aussi bonne à certains moments, cela nous a empêchés de voir les expressions du visage et les éventuels gestes que faisaient les femmes interviewées. Une conséquence pourrait être la perte d'informations précieuses.

6.2 Possibilités de recherche future

Dans le futur, il serait intéressant d'interroger non seulement des femmes occupant des postes élevés, mais aussi des femmes travaillant à d'autres niveaux au sein du Groupe PSA. Le degré de hiérarchie et les perspectives de carrière dans une entreprise sont généralement perçus différemment par les employés situés à un niveau plus bas de l'échelle hiérarchique. De plus, il nous semble approprié d'incorporer des hommes dans une recherche future. De cette manière, les perceptions des femmes peuvent être relativisées et on pourrait voir la différence entre les perceptions des femmes et des hommes. Ces différences pourraient être utilisées et communiquées pour accroître la prise de conscience à l'égard de l'égalité homme-femme au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, il serait intéressant de faire une recherche dans une entreprise moins « masculinisée », où il existe déjà un certain équilibre homme-femme. Est-ce qu'il y a plus de cadres supérieures féminines au sein de ces entreprises ? Il se pourrait que dans un

environnement plus féminin, les femmes soient moins hésitantes à exprimer leur ambition de la même façon que le font les hommes.

En outre, il serait intéressant de regarder l'égalité des sexes et la diversité des sexes dans d'autres domaines que le travail. Dans ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur la place des femmes dans les entreprises. Pourtant, nous avons vu qu'au niveau gouvernemental et social, les Pays-Bas et la France diffèrent dans la mesure où ces deux pays ont atteint l'objectif de l'égalité homme-femme. Est-ce que cela a une influence sur les perceptions publiques en ce qui concerne ce sujet ? Au niveau de la famille, est-ce que les hommes et les femmes sont égaux en France et aux Pays-Bas ? Ce sont des questions auxquelles il serait intéressant de trouver une réponse.

Bibliographie

- Babcock, L. & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Baxter, L. A. & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.
- Bremer, A. (2019, le 8 mars). Carrière-lessen van Nederlandse zakenvrouwen: 'Meisjes die vragen worden absoluut niet overgeslagen'. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/> Consulté le 12 avril 2019.
- Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. In: Hart, H. et al (red). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Byrd, M. & Scott, C. (2014). *Diversity in the Workforce: Current Issues and Emerging trends*. New York, NY: Routledge.
- De Nederlandse Grondwet. (2018). Gelijke behandeling en discriminatieverbod. Dans De Nederlandse Grondwet, *Grondrechten*. https://www.denederlandsegrondwet.nl/id/vkugbqvvdq7wh/hoofdstuk_1_grondrechten Consulté le 15 avril 2019.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Elysee (2018). *La Constitution de 1958 (version actuelle)*. <http://www.elysee.fr/la-presidence/les-textes-fondateurs/> Consulté le 15 avril 2019.
- European Commission. *Diversity charters by EU country*. https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en Consulté le 19 avril 2019.
- European Commission. (2012). *Women in decision making positions*. Eurobarometer survey 376.
- European Commission. (2013). *National factsheet: Gender balance in boards in the Netherlands /gender balance in boards in France*. European Commission release.
- European Commission. (2013). *The current situation of equality in France and the Netherlands*. European commission release.
- European Institute for Gender Equality. (2017). *Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*. Gender Equality Index 2017.
- European Parliament. (2015). *The Policy on Gender Equality in France*. Directorate-General for Internal Policies.

- European Parliament. (2015). *The Policy on Gender Equality in the Netherlands*. Directorate-General for Internal Policies.
- Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choices and professional preferences. @ *GRH*, (2), 83-118.
- Frankel, L. P. (2018). *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. New York, NY: Grand Central Publishing.
- Garganne, S. (2018). Les Pays-Bas, l'Autriche et l'Allemagne, champions de l'emploi à temps partiel en Europe. *Le Figaro*.
- Gresy, B. (2016). L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches. *Geoeconomie*, (2), 195-211.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Julé, A. (2008). A Beginner's Guide To Language And Gender/Allyson Julé. *MM Textbooks*.
- Marinova, J. et al. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Pol, M. C. (2019, le 5 février). Vijf topvrouwen over de zin- en onzin van bestseller Nice girls don't get the corner office. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/> Consulté le 12 avril 2019.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. @ *GRH*, 1(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013.
- Wierink, M. (2001). Le travail à temps partiel et la « combinaison » famille-emploi aux Pays-Bas. *Revue de l'OFCE*, 77(2), 307-320. doi:10.3917/reof.077.0307.

Annexes

Enquête voorafgaand aan interview - Nederlandse versie

- Wat is uw leeftijd?
- Hoelang bent u al werkzaam bij Groupe PSA ?
- Wat is uw functie?
- Hoelang bent u al werkzaam in uw huidige functie?
- Hoeveel kinderen heeft u?
- Hoeveel dagen per week werkt u?
- Op een schaal van 1 tot 5, hoe betrokken beschouwt u zichzelf bij Groupe PSA ?
Helemaal niet betrokken 1 2 3 4 5 Heel erg betrokken
- Vanuit het perspectief van uw functie, op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre beschouwt u de cultuur van Groupe PSA als hiërarchisch?
Helemaal niet hiërarchisch 1 2 3 4 5 Heel erg hiërarchisch
- Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre beschouwt u de cultuur van Groupe PSA als mannelijk?
Helemaal niet mannelijk 1 2 3 4 5 Heel erg mannelijk
- Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre beschouwt u de cultuur van Groupe PSA als vrouwelijk?
Helemaal niet vrouwelijk 1 2 3 4 5 Heel erg vrouwelijk
- Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre beschouwt u Groupe PSA als voorstander van gendergelijkheid?
Helemaal geen voorstander 1 2 3 4 5 Heel erg voorstander

- Op een schaal van 1 tot 5, hoe moeilijk vond u het om uw huidige functie te verkrijgen?

Helemaal niet moeilijk 1 2 3 4 5 Heel erg moeilijk

- Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre denkt u dat uw geslacht een rol heeft gespeeld bij de moeilijkheid van het verkrijgen van uw huidige functie?

Helemaal geen rol 1 2 3 4 5 Een grote rol

- Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre speelt de cultuur van uw land een rol bij de mate waarin Groupe PSA vrouwen faciliteert om hoge posities te behalen in Nederland?

Geen enkele rol 1 2 3 4 5 Een grote rol

Enquête préalable à l'interview - Version française

- Quel âge avez-vous ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous chez PSA Groupe ?
- Quelle est votre fonction ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous à votre poste actuel ?
- Combien d'enfants avez-vous ?
- Combien de jours par semaine travaillez-vous ?
- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure vous sentez-vous impliquée chez PSA Groupe?
Pas du tout impliquée 1 2 3 4 5 Très impliquée
- Dans le cadre de votre fonction, sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure considérez-vous la culture de PSA Groupe comme hiérarchique ?
Pas du tout hiérarchique 1 2 3 4 5 Très hiérarchique
- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure considérez-vous la culture de PSA Groupe comme masculine ?
Pas du tout masculine 1 2 3 4 5 Très masculine
- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure considérez-vous la culture de PSA Groupe comme féminine ?
Pas du tout féminine 1 2 3 4 5 Très féminine
- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure estimez-vous que la culture de PSA Groupe est en faveur de l'égalité homme-femme ?
Pas du tout en faveur... 1 2 3 4 5 Très en faveur...
- Sur une échelle de 1 à 5, quel taux de difficulté avez-vous rencontré pour obtenir votre fonction actuelle ?
Pas du tout de difficultés 1 2 3 4 5 Beaucoup de difficultés

- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure pensez-vous que votre sexe a joué un rôle dans la difficulté à obtenir votre poste actuel ?

Aucun rôle 1 2 3 4 5 Un grand rôle

- Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure pensez-vous que la culture de votre pays joue un rôle en ce qui concerne la mesure dans laquelle PSA Groupe facilite les femmes à obtenir des postes élevés en France ?

Aucun rôle 1 2 3 4 5 Un grand rôle

B - Listes de sujets pour interviews semi-structurées

Topiclijst voor semi-gestructureerd interview – Nederlandse versie

- Persoonlijke gegevens
 - Functie
 - Aantal jaren in dienst bij Groupe PSA/in huidige functie
 - Werkuren per week
- Balans werk-privé
 - Werk uren (waarom part-time, waarom full-time?)
 - Privé situatie? Kinderen/getrouwd?
 - Werk uren partner? Waarom deze verdeling?
 - Verwachtingen en reacties van sociale omgeving op keuze werkuren
 - Verwachtingen en reacties van Groupe PSA op keuze werkuren
 - Moeilijkheden bij het vinden van goede balans werk – privé
- De bedrijfscultuur bij Groupe PSA
 - Hiërarchisch/Mannencultuur/Vrouwencultuur/Vrouwvriendelijk – Waarom?
 - Balans man-vrouw bij Groupe PSA (evenveel/minder/meer mannen als vrouwen?)
 - Beleid en aandacht voor genderdiversiteit/gendergelijkheid (quota?)
 - Gelijkheid man-vrouw bij Groupe PSA (kansen voor mannen en vrouwen, onderscheid, salaris)
 - Faciliteert PSA het werk van vrouwen door voordelen te bieden in de organisatie m.b.t. hun gezinsleven (crèches enz ...)
- De rol van vrouwen bij Groupe PSA
 - Verschil in functies mannen en vrouwen (Welk soort functies krijgen vrouwen?)
 - Ambitieniveau mannen en vrouwen
 - Gevallen van genderdiscriminatie (bekend bij respondenten?)
- Individuele ervaringen/meningen van respondent
 - Belang genderdiversiteit/gendergelijkheid (op individueel, organisatorisch en maatschappelijk niveau)
 - Mening over beleid/aandacht voor genderdiversiteit/gendergelijkheid van Groupe PSA
 - Mening over beleid/aandacht voor genderdiversiteit/gendergelijkheid van overheid
 - Mening over quota
 - Invloed van landscultuur op bedrijfscultuur van PSA Nederland
 - Eigen ervaringen (moeilijkheden bij verkrijgen huidige functie, als vrouw evenveel kansen als man, rekening gehouden met vrouwelijke ambities?)

Liste de sujets pour interview semi-structuré – Version française

- Informations personnelles
 - Fonction
 - Années de travail chez Groupe PSA/dans fonction actuelle
 - Heures de travail par semaine
- Equilibre travail-vie privée
 - Heures de travail (pourquoi parttime/pourquoi fulltime ?)
 - Situation privée Enfants, mariée ?
 - Heures de travail partenaire ? Pourquoi cette division ?
 - Attentes et réactions de l'environnement social au choix des heures de travail
 - Attentes et réactions de Groupe PSA au choix des heures de travail
 - Difficultés à trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- La culture d'entreprise chez Groupe PSA
 - Hiérarchique/Masculine/Féminine/Favorable à l'égalité homme-femme – Pourquoi ?
 - Equilibre homme-femme chez Groupe PSA (autant/moins/plus des hommes que des femmes ?)
 - Politique et prise en compte de la diversité des sexes (quotas ?)
 - Egalité entre hommes et femmes chez Groupe PSA (opportunités pour les hommes et les femmes, distinction, salaires)
 - Groupe PSA facilite-t-elle le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale (crèches etc...)
- Le rôle des femmes chez Groupe PSA
 - Différence entre les postes masculins et féminins (Quels types de postes occupent les femmes ?)
 - Niveau d'ambition des hommes et des femmes
 - Cas de discrimination fondée sur le sexe (connue chez interviewée ?)
- Expériences/Opinions individuelles de l'interviewée
 - Importance de la diversité des genres (au niveau individuel, organisationnel et social)
 - Avis sur la politique/attention à la diversité des sexes chez Groupe PSA
 - Avis sur la politique/attention à la diversité des sexes du gouvernement
 - Avis sur les quotas
 - Influence de la culture nationale sur la culture d'entreprise chez PSA France
 - Expériences individuelles (difficultés à obtenir poste actuel, égalité des chances entre les hommes et les femmes, prise en compte des ambitions féminines)

C - Transcriptions des interviews

Interview 1 - PSA Nederland

Je werkt full-time, heb je hier bewust voor gekozen?

Ja

Vanwaar die keuze?

Omdat ehm tweeledig, ten eerste is het mogelijk met mijn situatie thuis, dus ik wilde graag fulltime werken, en twee, de functie die ik nu bekleed en die ik heb bekleed worden niet geaccepteerd als deeltijd banen. Daar is wat discussie over gaande in de zin van, je ziet langzaam dat de PSA Groep gaat onderzoeken of fulltime werken, of dat nog past in de nieuwe manier van denken want dat is ook veel meer thuis werken, en ik moet heel eerlijk bekennen dat mijn hele leven totaal een afwisseling is van werk en privé. Dus voor mij zijn de werkdagen van maandag tot vrijdag natuurlijk wel het meest ingevuld met werk. Ik werk ook heel veel weekenden en heel veel avonden in mijn functie. Dus voor mij is het helemaal gemixt.

Oké, ja. Je zegt net dat je privésituatie het je ook toelaat om fulltime te werken. Je hebt geen kinderen zag ik op de enquête.

Nee, en dat maakt dat ik heel flexibel kan zijn in dat opzicht.

Ja, heb je wel een partner?

Ehm op het moment niet. Wel lange tijd gehad.

Heb je daar ook bewust voor gekozen?

Nee hoor, nee nee. Het is gewoon meer dat je, soms dan eh groei je uit elkaar en dan moet je er vooral niet mee doorgaan.

Ja, ja. Krijg je wel eens reacties van je sociale omgeving op deze persoonlijke keuzes?

Ja, de balans bij mij is eh, ik werk meer dan dat ik privétijd heb. Alleen m'n werk is heel afwisselend, dus eh ja het is een hele drukke baan maar ik krijg er ontzettend veel voor terug. Dus voor mij is de balans niet honderd procent oké. Ik zou meer tijd voor m'n privé moeten hebben, maar het is voor mij goed te doen, alleen voor m'n privé is het af en toe wel eens lastig.

Wat voor reacties krijg je dan?

Ehm nou, of je niet teveel werkt. Kijk voor veel mensen is eh, en dat vind ik heel goed, voor veel mensen is werken is eigenlijk, dat doe je door de week. En dat doe je ook om je privé zeg maar te sponsoren. Maar voor mij is m'n job is niet, ehm, ja een deel, niet geheel m'n hobby, maar een deel is het mijn hobby, dus voor mij is het.. Natuurlijk is er een strikte scheiding zakelijke contacten en privé contacten, maar het is gewoon een hele mooie baan waarbij ik zoveel meemaak en zoveel ja, afwisselende events, reizen, noem maar op hé, dat het voor mij het heel erg in elkaar overloopt ergens. En dat is wel eens moeilijk voor mijn achterban, want ik heb natuurlijk wel een

dijk van een achterban, en dat soms wel eens lastig want ik ben in de weekenden niet standaard thuis, of in de avonden.

Oké, ja. En heb je het gevoel dat er bij PSA van je wordt verwacht dat je fulltime werkt?

Voor wat betreft deze functie wel ja. Maar daar is nu discussie over, omdat we gaan, wat vroeger uit den boze was was thuis werken, Franse bedrijven die staan daar niet voor. Terwijl in Nederland was dat al eerder, maar inmiddels is de PSA Groep ook overstag. We mogen nu één tot twee dagen per week, maar dat geldt niet voor mij hoor, maar zeg maar voor al het personeel geldt één tot twee dagen per week thuis werken. Maar voor mij is dat al, ik reis, ik ben bijna nooit op de zaak dus dat is wat anders. Maar ehm voor de mensen die zeg maar een job hebben op de zaak is dat natuurlijk een enorm verschil. Doordat dat thuis werken een ding wordt, wordt er ook meer gekeken van god wat zegt dat nou.

Hoe denk je dat je bedrijf zou reageren als je opeens zou zeggen: “Ik heb de wens om parttime te gaan werken en niet meer fulltime”?

Ehm, nou dat is lastig omdat, we zitten nu net op een kruispunt. Ik denk niet dat het omarmd zou worden nu, maar omdat we nu in dit onderzoek zitten heb je kans.. Laat ik het zo zeggen, als ik goed kijk, als ik heel eerlijk ben, deze job in een deeltijd baan is een lastige omdat, vind ik, ja hoe moet ik dat nou zeggen.. Nieuws is niet tussen negen en vijf, dus je moet het eh.. Ik heb al een hele moderne vorm van werken. Ik denk dat ik een werksituatie heb, en dat ga je namelijk bij de anderen denk ik niet horen, ik heb een werksituatie die redelijk uniek is omdat, ik werk zoveel in de weekenden en de avonden dat eh.. Ik compenseer gedeeltelijk, want je kan natuurlijk nooit al die uren inhalen, gedeeltelijk doordat ik gewoon zeg van nou, ik moet eh, ik noem maar wat, dinsdagochtend ga ik naar de kapper. Want zaterdag heb ik een event. Dus voor mij is eigenlijk, dat is echt een beetje het rare aan mijn functie is dat het helemaal zeven dagen per week is. En ik probeer de zaterdag, is voor mij een beetje, als ik dus geen event heb of een reis, dan is dat een beetje mijn dag. Maar daardoor heb ik zeg maar dat hele fulltime werken, ja het is gewoon een fulltime job doordat nieuws gewoon niet stopt hè, dus ik ben net zo goed 's avonds even aan het kijken wat gebeurt er. Je moet het leuk vinden wat ik doe, omdat je, je moet het leuk vinden om nieuws te volgen, je moet het leuk vinden om paraat te staan voor journalisten, en journalisten bellen echt niet altijd 's avonds of in het weekend. Zelfs als ik iets moet beschrijven over ons, dan is het natuurlijk fijn als je bereikbaar bent want dan kun je ook even jouw mening geven, kunnen ze je quoten, weet je ook dat het feitelijk juist is. Dus het is een beetje, ik denk niet dat mijn job in een parttime.. Dat lijkt me.. lijkt me een uitdaging.

Zou je in het algemeen dan zeggen dat je wel eens moeilijkheden ondervind bij het vinden van een goede balans tussen je werk en privéleven?

In essentie is die bij mij uit balans, maar dat haal ik wel in haha!

Oké, het volgende onderwerp waar ik het over wil hebben is de bedrijfscultuur bij PSA Nederland. Je hebt de vragen in de enquête die hierover gingen best wel neutraal ingevuld, zoals je zelf ook al zei. Kun je toelichten waarom je een 3 hebt ingevuld bij de mate van hiërarchie die aanwezig is?

Ja, dat komt omdat eh, het is tweeledig, het Franse bedrijf is heel hiërarchisch maar inmiddels is het ook gewoon gefuseerd en beperken de managementlagen zich tot twee of drie. Dat is eigenlijk een ontwikkeling waardoor ik vind dat het niet meer hiërarchisch is. Aan de andere kant is het wel hiërarchisch omdat je te maken hebt met Fransen, die van nature eigenlijk hebben zij een

bepaalde vorm van hiërarchie, is het soms ehm ja heel lastig zeg maar om daar doorheen te komen, alleen het niveau wat ik nu heb maakt dat ik natuurlijk andere ingangen heb. Dus als ik kijk in functies hiervoor, dan zou ik zeggen het is veel hiërarchischer, ook in Nederland. Maar omdat ik nu zelf in het management zit is het natuurlijk anders. Er is nog steeds een bepaalde hiërarchie zeker in Parijs, alleen boven mij zit alleen nog maar de algemeen directeur. Dus dat is voor mij is dat eh.. en daarnaast speelt er nog wat mee. Dat is ook dat vanuit karakter, vanuit mijzelf, ben ik ook niet opgevoed met een bepaalde hiërarchie. Het is er wel, ik heb er ook respect voor, zeker hé, er zitten een aantal dames die jij gaat interviewen waar ik heel veel respect voor heb, dan denk ik jeetje, die hebben verantwoordelijkheden nou, ik heb behoorlijk wat verantwoordelijkheid maar dat is natuurlijk nationaal, zij hebben soms wereldwijd, dat is even andere koek. Maar dat zit 'm meer in dat ik ze benijd om hun carrière, maar het blijven mensen dus het is ook je karakter. Sommige mensen vinden het heel spannend om met diverse, noem maar, lagen in gesprek te gaan en hoe hoger tussen haakjes in functie, hoe benauwder ze worden, maar daar heb ik niet zo'n last van. Maar dat komt ook omdat ik altijd hele mooie functies heb gehad.

Dus je zou zeggen dat de mate van hiërarchie best wel afhangt van de functie die je zelf bekleedt en ook van je karakter?

En je karakter, ja. Ik verwacht bijvoorbeeld van jou dat jij ook heel makkelijk kan laveren. Ik heb je nog niet gezien natuurlijk, maar ik merk gewoon de ene persoon kan dat veel makkelijker dan de ander. En eigenlijk gaat een deel van je carrièrepad, in mijn ogen, hangt daarmee samen, hoe je er zelf instaat, of je, bijvoorbeeld het glazen plafond, ik snap heel goed wat daarmee bedoeld wordt, alleen ik heb daar echt een hondje dood aan.

Ja precies, je denkt gewoon van, je moet ook kunnen aantonen dat..

Zelf hé, zelf. En ik ben het er helemaal mee eens dat het werk van vrouwen is dat, eens kijken hoe goed ik mijn best doe, dan moet dat wel gezien worden. Nou, zo zat ik in elkaar en inmiddels ben ik wijzer geworden en zo werkt het niet. Dus niemand kan je gedachten lezen dus je moet zelf vooral actief zijn daarin.

Ja, oké. Bij mannencultuur en vrouwencultuur heb je dezelfde score ingevuld. Waarom heb je dit gedaan?

Ja, omdat het eigenlijk voor beiden geldt. De mannencultuur uit zich meer in de automotieve achtergrond die we hebben. Dus dat betekent dat ehm, ja alles korte termijn denken, lange termijn bestaat in feite niet. Dat is ook heel erg automotive gerelateerd maar ook echt aan mannen. Zo van nou lange termijn denken dat komt morgen wel, ik wil nu scoren. Terwijl een vrouw zou kijken van nou, ook lange termijn, hoe kunnen we dit in stand houden? Dus dat is heel sterk bij ons, de dag van vandaag is het belangrijkste. Aan de andere kant heb ik ook in de afgelopen jaren gezien dat toen ik begon twintig jaar geleden, was ik een van de weinige vrouwen. Toen hadden we ook echt nog 'ladies only' dagen en alles omdat we ons mannetje moesten staan tussen al die mannen. Dat is niet meer, zeker meer dan een kwart verwacht ik, of nog meer, is vrouw bij ons.

Oké ja, dat was eigenlijk ook mijn volgende vraag. Als je kijkt naar de balans man-vrouw bij PSA, zijn er dan evenveel vrouwen als mannen?

70/30 denk ik, verwacht ik. 65/35 zoiets.

Dus 70% mannen, 30% vrouwen?

Ja, verwacht ik. Het is opvallend hoeveel vrouwen er eigenlijk aangenomen worden. Ik ben een groot voorstander van gelijke vaardigheden en competenties. Ik vind het, hoor je vaker hé, het 'Truus-Excuus' dat vind ik afgrijselijk, alleen het feit dat omdat ik een vrouw ben, dat ik dan een bepaalde functie zou kunnen verkrijgen, dat lijkt me echt afschuwelijk. Maar bij gelijke vaardigheden kun je zeggen van nou, laten we een keer een vrouw kiezen.

Ja precies, ja. Bij voorstander van vrouwvriendelijkheid zeg je 'meer in theorie dan in praktijk'. Waar merk je dat aan?

Ja, dat is eigenlijk zeg maar, in theorie.. We hebben het vrouwen netwerk, we hebben een diversiteitspolitiek, maar tot op de dag van vandaag zit er nog een enorm verschil in salariering tussen mannen en vrouwen binnen de PSA Groep, ook in Nederland. Dagelijks in mijn positie heb ik bijna alleen maar met mannen te maken, omdat in de hoge posities er nou eenmaal meer mannen zitten en dat is ook deels te wijten aan vrouwen hoor, vind ik. En ook aan de rol denk ik die ze hebben, en dat vind ik ook een hele logische, dat vaak bijvoorbeeld de zorg van kinderen toch vaak eerder op een vrouw neer komt dan op een man. Dat vind ik niet raar, dat is niet omdat ik vind dat een vrouw dat beter kan dan een man, maar ik vind dat niet gek. En daarom zijn vrouwen vaak wat later in hun carrière er mee bezig. Nou bij mij liep dat anders, waardoor voordat er kindjes kwamen, was er bij mij een switch mogelijk en dat maakt eigenlijk dat ik een heel ander pad ben ingeslagen. Maar je zult zien, de meeste vrouwen die je gaat spreken hebben kinderen.

Oké, interessant. Zou je zeggen dat er veel aandacht is voor genderdiversiteit en gendergelijkheid bij PSA Nederland?

Ja, dat is zeg maar de theorie, dus ja dat is er. Ik vind in Nederland hebben wij, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de zuidelijke landen zoals Spanje en Portugal waar er echt nog een verschillende positie is tussen mannen en vrouwen, dat hebben wij in Nederland niet, wij zijn gelijkwaardig. Alleen omdat er meer mannen aan het roer staan, krijg je natuurlijk een hele masculiene cultuur en daarin schort het nog wel eens en dan met name op de visie van de vrouw op de business, want die wordt nog wel eens ter zijde geschoven ten faveure van de mannelijke visie.

Oké, en zie je die aandacht ook terug in het beleid, in vrouwenquota bijvoorbeeld?

Ja, ja, die hebben we, dat komt nu meer en meer. Nu is zeg maar in management, echt hoge posities, is nu maar 2% vrouw, nou dat komt ook overeen hé, ik werk alleen maar met mannen bijna. Dat gaat voor alle vrouwen die je gaat spreken eigenlijk gelden, en eh ja dat moet geloof ik wereldwijd richting de 40% op korte termijn, om even een slag te slaan ja.

Oké, dan heb ik nog een vraag die misschien niet zozeer op jou van toepassing is, maar wellicht kun je er toch iets over zeggen. Vind je dat PSA het werk van vrouwen met hoge functies faciliteert door hen voordelen te bieden m.b.t. hun gezinsleven, zoals crèches of bepaalde regelingen dat ze misschien één dag in de week thuis kunnen werken?

Nee, buiten de wettelijke verplichtingen zoals ouderschapsverlof, zijn er geen regelingen. En dat vind ik, ook al heb ik zelf geen kinderen, heel spijtig. Omdat eigenlijk, het feit is daar dat vrouwen nou eenmaal eerder voor de kinderen zorgen dan mannen. Kijk je hebt uitzonderingen maar zeker ook bij ons in de automotive omdat het toch wat uitzonderlijk is, het wordt inmiddels minder uitzonderlijk. Je doet eigenlijk onderzoek op echt een crossway weet je wel, het begint echt te komen, maar hé als je twintig jaar eerder dit onderzoek had gedaan dan had ik alles op

mannen gericht. Dat is niet meer, maar je merkt er is een wil, dus in theorie, en in de praktijk denk ik van ja, dan schort het toch nog wel in de support.

Ja, en dat zorgt er misschien ook voor dat minder vrouwen hoge functies behalen?

Ja, dat weet ik wel zeker. Ik denk dat je van m'n collega's dat ook zal horen, maar voor mijn gevoel, ja.

Oké, duidelijk, dan gaan we nu verder met het derde onderwerp, dat is overigens het eennalaatste onderwerp dus we zijn er bijna doorheen, en dat gaat specifiek over de rol van vrouwen bij PSA, en dan heb ik het dus vooral over vrouwen die hoge functies bekleden binnen dit bedrijf. Als je kijkt naar de soorten functies die worden uitgevoerd bij PSA, dus technische functies, marketing, HR, financieel, enzovoorts, zie je dan een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies dat zij uitvoeren?

Ja, het is opvallend dat eh, vooral in de marketing, communicatie, PR, en HR functies, dat is heel duidelijk het meeste vrouwen, dus dat is eigenlijk heel traditioneel. Ik denk ook dat dat een vakgebied is wat vrouwen ligt hé, communicatie, dat is opzich niet zo verwonderlijk. Wat wel interessant is, is dat PSA het vrouwen zijn maar dat in de automotive industrie er ook heel wat mannen in PR zitten. Daar zijn wij eerder in de minderheid, dat is wel grappig. Dat is opvallend bij onze groep, maar daarnaast en dat is een hele opvallende, hebben we behoorlijk wat vrouwen in finance zitten.

En dat zijn normaal meer mannen, zou je zeggen?

Nou, ja, als ik voor mezelf spreek is het een vakgebied waar ik niks mee heb, en veel vrouwen denk ik. Het is opvallend hoeveel vrouwen daar sowieso wereldwijd in zitten, maar ook dus bij ons, dus eh leading, finance, dat is opvallend. En expres wordt er nu specifiek voor gekozen ook om vrouwen in te zetten op commerciële functies.

Oké, zodat de buitenwereld een beetje ziet van...?

Ja, dat we de business dus ook benaderen vanuit vrouwelijk perspectief.

Oké, ja. En de puur technische functies, dat zijn wel meer mannen?

Ja, helemaal geen vrouwen, en dat is echt heel ouderwets. We hebben ook niet echt technische, praktische functies, ja wel binnen dealership, maar jij interesseert je nu natuurlijk in het hoge niveau, en daar zit het 'm het meeste in de technische support desk, en dat zijn allemaal mannen.

Als je kijkt naar je collega's die ook op een hoog niveau werken en die bestaan uit zowel mannen als vrouwen, zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Ja heel erg. Mannen die hebben een functie en die beheersen zij voor 60%, en die 40% daar roepen ze bij 'dat is geen enkel probleem'. Een vrouw die beheerst dezelfde functie voor 70/80% en die maakt zich gigantisch druk om die 20% procent die ze niet beheerst. Dat is het verschil in attitude. Dus mannen die ja.. 'joh, komt goed', en wij hebben zoiets van.. 'oeh dat is heel spannend'. We merken regelmatig dat wij toch wel de boxes tikken, maar ons zorgen maken over dat deel omdat we denken van 'ja maar daar ben ik misschien niet goed genoeg in', en mannen hebben gewoon meer bravoure.

En zie je dat dan ook terug in bepaalde functies die mannen misschien makkelijker behalen dan vrouwen?

Ja, het geeft ze in dat opzicht meer vertrouwen. En dat is dus ook iets waar we goed alert op moeten zijn. Ik heb zelf natuurlijk ook in HR gezeten, in de recruitment voor de hele Benelux. En ik moet zeggen dat als een man opzich goede papieren had, dus zeg maar die 60/70% aantikt, en zich niet zo veel zorgen maakt om de rest, dat ik dan dacht van nouja weet je dan komt dat wel. Als je een vrouw voor je had die eigenlijk ontzettend goed was, maar zich enorme zorgen maakt over die 20%, ja, dan voel je dat in het vertrouwen, dan denk je nou dat wordt wel een dingetje. En dat is doodzonde, ik denk dat die attitude moeten we.. ja, een vrouw zelf verbeteren als ze dat wil, maar ook de organisatie moet daar doorheen prikken denk ik.

Denk je dat het dan inderdaad meer een probleem is dat vrouwen meer moeten zeggen van 'Ik kan het echt wel', of dat mannen ook wat eerlijker moeten zijn?

Ik denk beiden, maar goed van mannen denk ik dat we het niet kunnen verwachten. Ik denk dat bij mannen.. dat werkt gewoon zo en dat werkt ook goed. Ik denk dat dat wat ongecompliceerder is. En ik denk, en dat is ook binnen m'n vrouwen netwerk, je zult van de week zeker vrouwen spreken die zullen zeggen van.. ja, die het vingertje wijzen naar.. Nou en daar ben ik het niet mee eens, dus dat doe ik ook in m'n vrouwen netwerk niet. Ik wil daar best in meegaan dat er.. er zijn mannen en die houden wij bijvoorbeeld ook graag klein. Maar ja je bent er zelf bij. En dat laatste is heel belangrijk, dat je laat zien wat je kunt en dat je dus niet op je mondje bent gevallen. En natuurlijk dat is nog iets specifiek bij ons omdat het automotive is, nog mannelijker, maar het is deels, en zelf durf ik te beweren voor een flink deel, aan de vrouw om het te veranderen vind ik.

Je hebt ook een boek wat laatst is uitgegeven, ik weet niet of je ervan hebt gehoord maar dat heet 'Nice girls don't get the corner office'.

Ja, haha.

Wat vind je van zo'n boek? Daar staat dan bijvoorbeeld in dat vrouwen niet zo lief moeten lachen en geen koekjes mee moeten nemen naar werk, etc.

Ja, daar ben ik het niet helemaal mee eens. Ik heb een deel gelezen, het is een boek wat eh.. Ik raad je liever wat andere dingen aan, kijk de titel is heel aantrekkelijk, maar het is wat mij betreft iets te simpel. Ik denk namelijk dat wat een enorme valkuil is, wat je zult merken ook in de gesprekken, zeker met de françaises, de grootheden die je gaat spreken in functie zijn halve mannen. Die zijn ook in hun gedrag, ik weet niet of je het nu zult merken hoor, maar in hun gedrag, en dat is meer in mijn eigen mening, niet iets waar ik voor sta. Ik denk dat je heel veel kracht kunt halen uit het feit dat je een mens bent maar ook als vrouw, en ik ben van mening dat je heel charmant kunt blijven en heel erg veel vrouwelijkheid kunt uitstralen en toch heel krachtig kunt optreden. Ik denk dat je die balans gewoon moet proberen te vinden zonder een of andere 'kenau' te worden. Ik moet wel zeggen, dat is absoluut een feit, doordat ik meer in die zin bij mezelf blijf is het soms wel eens complex, omdat het vaak ook wel wordt gezien als je, hé wat vriendelijker bent of wat vrouwelijker, dan denken ze soms van nou die is gekke henkie, en daar komen ze wel vrij snel achter dat dat niet zo is maar het is jammer dat het in eerste instantie wel gedacht wordt. En als ik me meer zou gedragen als een kenau, ja mannen reageren dan natuurlijk wel meer van 'oh daar moet je even rekening mee houden'. Maar ik vind het juist knap als je.. ja het heeft ook te maken met de intelligentie van de man. Hoe z'n achtergrond is thuis, als ie

opgevoed is met ‘vrouwen hebben één recht en dat is het aanrecht’ ja, dat is een andere uitdaging dan een man die gewend is met veel zussen om te gaan en daar wat gebalanceerder in is.

Ja, dus dat boek zegt eigenlijk van oké, het zijn alleen de vrouwen die zich moeten aanpassen in hun gedrag. Maar jij vindt dat het probleem ook is hoe ernaar wordt gekeken?

Ja, ik denk dat, je hoeft geen kenau te worden, je hoeft geen man te worden om een hoge positie te bemachtigen.

Nee precies, en dat moet de wereld ook niet verwachten dat je een soort halve man wordt om een hoge functie te behalen?

Nee en natuurlijk dat ik af en toe wel een soort kenau ben, omdat iemand denkt me in de maling te nemen. Ja natuurlijk, dan laat ik echt wel zien wie ik ben maar ik blijf wel een vrouw alleen ik, ja, je moet op je strepen staan. In mijn ideale wereld zijn we allemaal intelligent en kunnen we communiceren met elkaar en komen we tot iets. Nou dat is natuurlijk niet zo, je hebt te maken met collega’s, je hebt te maken met jaloezie, je hebt weet ik veel allerlei andere belangen. Ik werk me de hele dag suf om te krijgen wat ik wil, en dat is gewoon ja, het zijn geen vrienden van je, dus het is gewoon hé, hoe hoger je komt hoe eenzamer het wordt. Dat is gewoon een feit. Dat heb ik de afgelopen jaren ook wel ervaren. Je moet helemaal op jezelf vertrouwen. Hoge bomen vangen gewoon veel wind, en als je dan ook nog vrouw bent, ja dan denken sommige van ‘oh het valt wel mee’, en ja dan moet je wel gas geven want als je dat niet doet ga je het niet overleven. Maar nogmaals ik vind niet dat je je hoeft te misdragen.

Nee, oké, dus je kan ook gewoon aardig blijven?

Ja, dat kun je met enige charme doen denk ik. Ik denk ook dat je heel ver kunt komen als je de juiste partijen voor je hebt, om juist als vrouw je bijdrage.. Ik ben ervan overtuigd, heel veel studies hebben dat ook bewezen, dat het vrouwelijke inzicht in de business enorm veel kan opleveren. Dat is ook de reden dat Carlos Tavares, dus dé man achter de PSA Groep wereldwijd, die vrouwenclub in het leven heeft geroepen om te zeggen van ‘Ho wacht eens even ik zit hier met alleen maar mannen alles te verzinnen. Ik mis gewoon business, geld.’

Oh, dus dat is op zijn initiatief gebeurd?

Ja.

Oké, interessant. Heb je wel eens verhalen gehoord van gevallen van genderdiscriminatie bij PSA, bijvoorbeeld in salaris maar ook in dat iemand niet wordt aangenomen voor een functie vanwege geslacht?

Nee, bij mijn beste weten niet, alleen in de salarissen. Maar dat is niet alleen gebaseerd op man-vrouw, dat heeft ook te maken met een stukje historie. Dus het is niet alleen op man-vrouw, maar feit is wel dat er een dik verschil in zit.

Ook voor mannen en vrouwen die precies dezelfde functie uitvoeren?

Ja, het is moeilijk te zeggen want je hebt dan nog meer te maken met anciënniteiten en weet ik wat. Er is een onderzoek gedaan een paar jaar geleden, dus het zal inmiddels wat bijgetrokken zijn. Maar er zitten verschillen in.

Wordt daar wel eens iets over gezegd door vrouwen?

Ja, door ons, door het netwerk.

Oké, en hoe wordt daarop gereageerd?

Ik heb met de CO gesproken van PSA Benelux, want toen waren we nog Benelux, en hij zou een onderzoek starten en dat is nu aan de gang als het goed is.

Oké, interessant. En mocht dat lukken dan zou het kunnen dat jullie een gelijkwaardig salaris krijgen?

Ja nou dat zullen ze niet gelijk bijtrekken. Daarvoor is toch eh, dat gat niet heel reëel denk ik. Ik denk alleen wel dat ze in de komende jaren beleid kunnen voeren op verhogingen, op basis van resultaat natuurlijk. En bij vrouwen net iets hoger inzetten dan bij mannen.

Oké, nou, dan zijn we nu bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat echt over jouw individuele ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf, maar ook op individueel en maatschappelijk niveau?

Ja, dat vind ik heel belangrijk. Voor mij is ieder mens gelijk, onafhankelijk van intellectuele capaciteiten of wat dan ook.

Oké, en wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit? Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Ja, omdat ik het wat breder trek dan man-vrouw eh.. er wordt meer aandacht aan besteed. Het is iets wat meer op de agenda staat sinds een jaar of twee. En concreet moet dat nog wel wat meer ontwikkelen maar ik heb vertrouwen in de organisatie.

En wat vind je van het beleid van de Nederlandse overheid als het gaat over deze kwestie?

Ehm.. nou soms eigenlijk wat doorgesloten, maar ook niet concreet. Kijk als ze het echt belangrijk vinden dan zouden ze meer campagnes kunnen voeren om vrouwen wat sterker te maken, en meer campagnes voeren om te laten zien van joh spreek je uit zonder dat je een of ander manwijf hoeft te worden. Daar zie ik heel weinig van terug als we het over man-vrouw hebben. Maar ik vind ook dat ze soms doorschieten in.. ik ben ook voorstander van dat genderneutraliteit, dat vind ik een hele goeie als je daar mee te maken hebt. Maar sla daar ook niet teveel in door. Het is ook dat ik vind eh, politiek gezien, maargoed dat komt gewoon omdat ik op dit moment niet zo tevreden ben, het altijd meer paradepaardjes van de mensen zelf zijn, van de politici, dan dat het met het hart gebeurt voor het land.

Oké. Er zijn in Nederland nog geen quota ingesteld op overheidsniveau die betrekking hebben op man-vrouw verdelingen, voor zover ik weet.

Dat weet ik niet, ik weet niet hoe dat zit. Ik weet wel dat er een organisatie is die dat voorstelt volgens mij in hogere bestuursfuncties en dergelijke.

Ja ik heb het een beetje opgezocht hoe het zit, en het schijnt dat het in Nederland nog niet wettelijk verplicht is, in Frankrijk al wel. Vind je dat bedrijven en andere instituties verplicht moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben, ook in de hogere managementkringen?

Ik vind dat heel moeilijk, ik zeg nee. Ik vind niet verplicht stellen, ik vind wel dat gelijkwaardigheid.. ja dat er meer oog moet zijn vanuit het management zelf om een vrouw te overwegen. Maar ik vind het verplicht stellen dat lijkt me ongezond. Dan ga je eigenlijk een andere vorm van discriminatie aan.

Ja, oké, zou je je dan wel eens afvragen of je voor een bepaalde functie bent gekozen vanwege je competenties of omdat je een vrouw bent?

Nou ja, dat lijkt mij, dat heet de 'Truus-Excuus' hé, dat zie je veel in de media en dat lijkt mij eh.. daar ben ik niet voor. Ik wil graag aangenomen worden op wat ik kan en m'n karakter, maar niet eh.. omdat ik een vrouw ben, dat lijkt me in alle opzichten niet heel positief.

Denk je dat een quota dat wel een beetje zou doen?

Ja, ik denk dat dat een angst is, ja.

Heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Hmm, nou, niet direct, niet letterlijk, maar het is wel zo dat ik ben in een ondersteunende functie begonnen. Ik had een dijk van een achtergrond qua studie, maar ik ben in een ondersteunende functie begonnen. Dus het heeft me wel, omdat het een hele masculiene organisatie is en ondersteunende functies vaak gezien worden als echt vrouwenjobs en minder ambitieus, heeft me dat wel even een aanloopje gekost ja, om mezelf te overtuigen wat ik kon. Alleen ik had de mazzel dat ik wat directieleden had die zeiden van eh, je kan meer dan. Dus je moet ook in dat opzicht de juiste mensen om je heen hebben maar eh, nee ik heb wel geknokt in dat opzicht.

Heb je wel het gevoel dat je als vrouw evenveel kansen hebt gekregen als man?

Ja, maar dat ligt ook voor een gedeelte aan jezelf. Kijk vroeger was ik zelf eh, ik haal goeie resultaten en ik laat zien wat ik kan dus dan ben ik zichtbaar. En zo begonnen we ook in het interview, dat is onzin. Pure onzin. Ik zou willen dat het zo was want ik ben echt hoor, ik ben oprecht voorstander van als je een goeie manager bent, dan weet je wat je mensen kunnen en dan hou je ze in de gaten. Maar het beleid is jarenlang geweest, en dat gebeurt nog, de mensen die zich uitspreken daarbij hoef je geen gedachten te lezen. En nu ik zelf een hogere positie bekleedt, moet ik zeggen dat ik het erg kan waarderen als iemand zich uitspreekt, mits iemand ook capabel is. Er zitten er genoeg bij die niet capabel zijn, maar ik moet zeggen dat ik toch iedereen in de gaten probeer te houden en met mij ook anderen hoor, diegene die eigenlijk hele goeie output hebben. En wat ook een valkuil is, en dat heeft niet zozeer te maken met man-vrouw, dat is dat wij jarenlang het beleid hebben gevoerd dat als iemand een expertfunctie heeft, dan moet die gewoon automatisch manager worden. Nou, daar ben ik dus ook tegenstander van. Ik denk dat sommige mensen gewoon expert zijn, en die moet je vooral expert laten zijn, die willen geen manager zijn want manager zijn is een heel ander vak dan dat je een expertfunctie hebt. En daar zijn we wel eens in doorgeslagen door experts als managers aan te tellen, maar die hebben niets met het leiden van mensen.

Nee precies, die willen meer individueel werken?

Ja. Dan is iedereen ongelukkig.

Ja precies. Maar je vindt het wel fijn als iemand z'n ambities aangeeft?

Ja, ja. Ik moet eerlijk bekennen, ik ben niet zo van eh.. dat ik de grootste schreeuwer zou waarderen, helemaal niet, als ie niet in staat is om het waar te maken. Maar ik kan me.. ik merk wel dat ik het erg kan waarderen als iemand op me afkomt en z'n ambitie uitspreekt. Dat maakt voor mij dat ik me realiseer hé, die is eager. Ik merk dat als je die mensen op het niveau wil waar ik zit, heb je ook mensen nodig waar je op kunt vertrouwen, waarvan je weet dat die ook zelfstandig kunnen werken en gewoon ja, dat je gewoon meer vertrouwen hebt in dat zelfvertrouwen van die collega's. Dat is heel belangrijk. Je hebt soms hele goeie mensen, maar als het neerkomt op het uiten van hun ambities, dan komen ze soms wat onzeker over. En dat vertaalt zich bij mij dan ook wel eens van ja je bent wel goed, je bent die expert, maar ben je wel toe aan die volgende stap. Als je daar wat terughoudend in blijft dan overtuigt dat niet, moet ik heel eerlijk bekennen.

En als iemand z'n ambities uit, wordt er dan binnen de PSA Groep rekening gehouden met die ambities, volgens jou?

Ehm.. hmm ik ben al een tijdje uit HR, ik ehmm, nee, ik vind het nog niet eh, nog niet op niveau.

Nog niet genoeg?

Nee, nee. Ik vind van niet, waarom niet, omdat eh.. ik toch wel vind dat.. dat is normaal hé, in een organisatie krijg je gewoon, bepaalde mensen hebben een bepaald pad gevolgd, en dan is het toch moeilijk om daaruit te komen. Ik betrap mezelf daar ook op, ik zie het in mijn eigen functie, je moet van goeie huize komen om dan te zeggen van 'hé maar mijn competenties die ik niet gebruik maar die ik ook beheers, die zijn er' en het zijn helaas maar weinig mensen die dat doen, en bij vrouwen komt het helemaal weinig voor. Dus nee, de aandacht van de organisatie zou bijvoorbeeld ook kunnen zitten in oké, we hebben de mensen op de juiste plek, maar bijvoorbeeld ik gebruik ook een aantal competenties niet in m'n dagelijks werk, hoe mooi zou het zijn als HR dat wel in zicht heeft bij een eventuele vervolgstap. Daar schort het echt aan.

Ja, oké. Vind je dat de Nederlandse cultuur een invloed heeft op de bedrijfscultuur van PSA Nederland?

De Nederlandse cultuur op de PSA cultuur? Ja, heel erg. Wij hebben een totaal andere cultuur dan Parijs bijvoorbeeld of een ander land.

En waar merk je dat vooral aan?

Met name in de besluitvorming. Wij zijn meer van het poldermodel. Dat werkt ook niet altijd maar we willen graag dat iedereen 'in' is en dat niemand buiten boord valt. En Frankrijk heeft meer zoiets van 'dit is wat we gaan doen en de rest doet maar mee'.

Dus in Nederland is het wat meer consensueel en in Frankrijk meer top-down?

Ja.

Oké, dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het in Nederland voor vrouwen mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou je dan zeggen?

Uitstekende mogelijkheden, mits je jezelf profileert.

Interview 2 - PSA Nederland

Je werkt fulltime, heb je hier bewust voor gekozen?

Ja, heb ik bewust voor gekozen omdat eh, nou ja carrière voor mij is erg belangrijk, en ja als je iets wil opbouwen binnen welke organisatie dan ook, dan zit je altijd aan fulltime.

Oké. Je hebt geen kinderen, maar je bent ook nog heel jong. Zou je wel kinderen willen hebben, later misschien?

Ehm, weet je zowel mijn partner als ik weten dat nog niet. We zijn beiden heel carrièregericht, en komen beiden van Nyenrode vandaan. Dus onze carrière gaat sowieso voor kinderen.

Oké. Stel dat je het misschien over een aantal jaar wel zou willen, hoe denk je dat PSA zou reageren als je zou zeggen dat je bijvoorbeeld parttime zou willen werken?

Ehm.. Ik denk dat ze het geen probleem zouden vinden, maar ik weet niet of het in mijn huidige functie mogelijk zou zijn om parttime te gaan werken.

Waarom denk je van niet?

Omdat, nou ja, ik ben het aanspreekpunt voor een grote organisatie van boven 250 auto's, van automaat tot aandeel van Citroën, DS of binnenkort Opel. Nou ja bedrijven zijn natuurlijk vijf dagen in de week open en als je standaard een collega hebt die het gewoon één dag in de week van je moet oppakken, ja.. Ik kan me het probleem zeg maar voorstellen dus ik weet niet hoe PSA daarin zou staan, want geen van m'n voorgangers, wat drie mannen zijn, ik ben de enige vrouw in deze functie, die werken al, nou twaalf jaar plus in deze functie en werken al die tijd fulltime. En mijn voorganger heeft elf jaar in deze functie gewerkt en die heeft ook altijd fulltime gewerkt. Dus ja weet je ik heb ook nog niet zo'n situatie gehad waarin ik dat kan vergelijken. Maar opzich het feit om parttime te werken binnen PSA, dat is niet zo'n probleem.

Ja, oké, het zou meer een probleem zijn in je eigen functie nu?

Ja.

Oké, en je hebt dus wel een partner, die werkt ook fulltime. Stel jullie zouden toch ooit kinderen krijgen, denk je dat hij dan van jou zou verwachten dat jij minder zou gaan werken of misschien andersom? Of zouden jullie dan allebei fulltime blijven werken?

Hij zou dat zeker niet van mij verwachten want hij wil juist dat ik fulltime blijf werken omdat hij een vrouw met carrière heel belangrijk vindt, net als ik dat vice versa vindt, dus vandaar dat wij ook heel goed werken samen. Mochten we echt op dat punt zijn, dan zouden we gewoon kijken van oké wat is op dat tijdstip de beste keuze die wij kunnen maken. Dus eh.. ja dat zou ik nu niet durven zeggen, of hij stopt met werken of ik stop, of minder werken.. Wat ik verwacht is dat als we een kind zouden krijgen, dat we die gewoon met een oppas of een eh, wat dan ook, dat we het op die manier zouden oplossen.

Ja, oké. Krijg je wel eens reacties van je sociale omgeving op deze keuzes, dus dat je fulltime werkt en nog geen kinderen hebt?

Nee, want dat komt omdat eigenlijk in mijn omgeving en al mijn directe vrienden ook nog geen kinderen hebben, en ook allemaal fulltime werken, niet allemaal zo ambitieus zijn, dus dat

verschilt wel, maar daar hebben ze eigenlijk alleen maar bewondering voor. Want ja sommigen hebben het er gewoon niet voor over dat ze hun laptop bijvoorbeeld in het weekend moeten open gooien, of op vrijdagavond, die hebben zoiets van nou ja weet je ik vind het heel mooi wat je doet maar wij hoeven dat niet.

Oké, en ondervind je wel eens moeilijkheden bij het vinden van een goeie balans tussen je werk en je privéleven?

Nee, nee, maar dat komt omdat ik, en dat zie ik ook als een sterke eigenschap, ik kan dingen heel goed naast me neer leggen, dus als ik iets niet af krijg vrijdag, en ik heb echt een druk weekend gepland, ja dan komt het maandag. En ik denk ook dat dat heel belangrijk is, want als ik gewoon nu het hele weekend blijf doorwerken dan heb ik alsnog genoeg werk liggen, maar als je op een gegeven moment de top gewoon informeert van goh ik ben bezig alleen het komt een dag of twee dagen later, dan maakt dat eigenlijk nooit uit, als je maar gewoon duidelijke communicatie over iets hebt en over een deadline, dan kom je er eigenlijk altijd wel uit.

Ja oké. Het volgende onderwerp waar ik het over wil hebben is de bedrijfscultuur bij PSA Nederland. Hierover stonden ook een aantal vragen in de enquête die je hebt ingevuld. Kun je toelichten waarom je een 1 hebt ingevuld bij de mate van hiërarchie die aanwezig is bij PSA Nederland?

Ja, opzich is het heel makkelijk om eh.. Of laat ik bij het begin beginnen, hiervoor heb ik bij een toeleverancier aan de bouw gewerkt, dus ik heb heel goed vergelijkingsmateriaal omdat ik meerdere werkgevers heb gehad. Dat was een Duitse organisatie, héél hiërarchisch, dus als mijn leidinggevende iets besloot dan was het 'dit is het' en je hoeft niet eens te vragen waarom, hoe, wat dan ook, dit is mijn keuze en daar doen we het mee. En hier is het heel erg iedereen bespreekt alles met elkaar, ze staan open voor je ideeën. Ik kan zo naar de algemeen directeur toelopen en mijn idee voorleggen en dan staat ie daar ook echt open voor. Dus het is heel makkelijk om naar wie dan ook binnen de organisatie toe te lopen met de ideeën die je hebt.

En dat is dus bij andere bedrijven in andere landen veel minder?

Ja bij m'n vorige werkgever, dat is dus niet binnen PSA, maar daardoor weet ik wel heel goed wat het verschil is, en kan zijn binnen een organisatie. Vandaar dat ik ook met zoveel plezier hier werk.

Ja oké, en bij mannencultuur en vrouwencultuur heb je respectievelijk 4 en 2 ingevuld. Waarom deze verschillende scores?

Ja, klopt, want ja hoofdzakelijk werken er natuurlijk mannen. Dus je moet ook wel tegen die cultuur kunnen, weet je er worden wel mannengrapjes heel vaak gemaakt, over vrouwen, of over het verschil tussen mannen en vrouwen, dus daaraan merk je echt dat verschil dat het gewoon, ja echt een mannencultuur is. Als je als vrouw, ik heb vandaag bijvoorbeeld een knalroze pak aan, dan zijn ze allemaal in shock. Dus weet je, dat zijn die mannen gewoon niet gewend, als ze iets gek doen dan doen ze een blauw pak aan en ja vrouwen zijn echt in de minderheid of vallen toch een stuk minder op, want ja de vrouwen die we dan hebben werken bijvoorbeeld bij facilitair of HR, maar in de buitendienst ben ik de enige vrouw.

Doe je dan ook een roze pak aan om bij wijze van spreken wat meer op te vallen?

Ehm, ja, zo ben ik gewoon. Ook als ik boodschappen ga doen doe ik een roze pak aan. En dat is wel heel fijn, kijk in het begin natuurlijk als je bij een nieuwe organisatie werkt hou je rekening met dat je je iets meer ingetogen kleedt. Maar ik werk er nu bijna een jaar en PSA motiveert dat alleen maar, van wees jezelf want daarom hebben we je aangenomen. Dus dat is alleen maar positief en zij zeggen, zij willen juist meer die vrouwencultuur in de mannencultuur hebben. Vandaar dat ze ook echt gericht een vrouw hebben aangenomen, en vandaar die 5 op die vraag. Ja weet je, ze zeiden gewoon van we willen gewoon een vrouw, klaar.

Ja, ik hoorde inderdaad dat ze voor zo'n commerciële functie die jij bekleedt graag vrouwen willen hebben. Is dat dan ook zodat de buitenwereld ziet dat PSA het vrouwenperspectief ook belangrijk vindt?

Ik denk dat het zowel naar buiten als naar binnen is, want intern willen ze ook meer diversiteit want ze hebben ook gewoon eerlijk gezegd naar mij van weet je, vrouwen hebben gewoon hele andere ideeën en denken anders over bepaalde onderwerpen, en als we alleen maar mannen hebben dan komen we daarin nooit verder. Vandaar dat PSA ook het Women Engaged programma heeft, daar hebben ze mij ook nu voor gevraagd dus daar ga ik binnenkort solliciteren. Maar daar zie je wel echt dat PSA zelf er echt mee bezig is en natuurlijk eh, ja naar buiten willen ze gewoon laten zien van ja dat intern denken, van ja weet je vrouwen zijn bij ons gewoon gelijk en krijgen ook goeie kansen.

Ja, oké. En wat kun je zeggen over de balans man-vrouw bij PSA?

Nou, meer mannen. Je ziet wel eh, kijk ik werk er natuurlijk nog niet zo lang, maar ik hoor wel van m'n collega's dat het echt wel in de jaren is toegenomen en dat er steeds meer vrouwen zijn aangenomen, maar dat is nog voornamelijk gewoon intern, dus vrouwen die gewoon op kantoor zitten. Maar.. jeetje, wat zal het zijn, ik denk eh 80% man. Dus eh, ja, wel bovenmatig man.

Oké, ja. Bij voorstander van gendergelijkheid heb je dus die 5 als score, want je merkt dat het bedrijf een grote voorstander is hiervan?

Ja, zeker, alleen waar PSA gewoon tegenaan loopt is dat niet elke vrouw het leuk vindt om in de autobranche te werken. En dat zal in combinatie liggen met dat een functie moet aansluiten bij iemands ervaring en opleiding, en over het algemeen vinden mannen het gewoon leuker om in de autobranche te werken.

Dus je denkt dat dat er mee te maken heeft dat er ook minder vrouwen bij PSA werken?

Ja, klopt. Dat hoor ik ook eh, van ons als wielerorganisatie hoor ik dat als probleem. Dat ze echt vrouwen willen aannemen maar dat ze gewoon moeilijk te vinden zijn, vrouwen die echt met auto's willen werken.

Ja. En zie je het feit dat PSA voorstander is van gendergelijkheid ook terug in hun beleid, bijvoorbeeld door de invoering van vrouwenquota?

Ehm, wat bedoel je precies met een vrouwenquota?

Dus dat er een bepaald percentage vrouwen in dienst moet zijn, ook op het hoge managementniveau?

Hmm, daar weet ik in ieder geval niks van af dat dat er is. Echt in de allerhoogste functies binnen PSA, en dat is dan internationaal gezien, zit er volgens mij maar één vrouw. En dat is volgens mij op HR. En als ik intern bij ons kijk, op echt de hoge functies, dan is eh.. ja echt de directie zijn alleen maar mannen, en daaronder echt als leidinggevend en heb je één of twee vrouwen misschien maar.. ja, ik denk dat dat ook in verhouding staat met de man-vrouw relatie die er binnen PSA is, want naar mijn idee geven ze iedereen gelijke kansen, of je nou man of vrouw bent dat maakt niet uit, maar doordat er natuurlijk veel meer mannen zijn, hebben mannen veel meer kans.

Ja precies, ja. Oké, dan heb ik nog een vraag die dan misschien niet zozeer op jou van toepassing is, maar wellicht kun je er toch iets over zeggen. Vind je dat PSA het werk van vrouwen met hoge functies faciliteert door hen voordelen te bieden met betrekking tot hun gezinsleven, bijvoorbeeld door middel van crèches of dat ze een dag in de week thuis kunnen werken?

Toevallig heeft mijn collega op de binnendienst, dat is ook een vrouw, die heeft net een kindje gekregen en die gaf aan inderdaad dat, die werkt ook fulltime, die gaf aan dat ze een dag minder wilde gaan werken en een dag thuis, en dit heeft ze gewoon heel netjes met PSA kunnen regelen, dus die heeft dat op die manier opgelost en PSA is echt heel gemakkelijk daarin. Als er een keer een probleem is of, eh.. je zoon of dochter is jarig en je wil graag een uurtje of twee uurtjes eerder weg, dan doe ze daar echt helemaal niet moeilijk over.

Oké, duidelijk. Dan gaan we nu door naar het derde onderwerp en dat is de specifieke rol van vrouwen bij PSA. Dan heb ik het dus vooral over vrouwen die hoge functies bekleden binnen dit bedrijf. Als je kijkt naar de soorten functies die worden uitgevoerd bij PSA, dus technische functies, marketing, HR, financieel enzovoorts, zie je dan een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies dat zij uitvoeren?

Ehm.. nou over het algemeen zitten vrouwen meer op eh.. echt een groot deel van de vrouwen meer op ondersteunende functies. Maar ik denk ook niet dat.. ja weet je als je de vrouwen spreekt die in die functies zitten willen ze ook niet meer, omdat ze inderdaad gewoon een gezin hebben en zeggen van ja weet je, we hebben gewoon geen ambitie om verder te komen. Daarnaast hebben we wel ook echt een aantal vrouwen die hogerop zitten, dat zijn ook de vrouwen die jij gaat spreken. Dus daaraan merk je wel van eh.. vrouwen krijgen wel echt de kans maar je moet het zelf waarmaken en zelf willen.

Ja, oké. Als je kijkt naar je collega's die dus ook op een hoog niveau werken en die dus bestaan uit zowel mannen als vrouwen, wel net wat meer mannen dus. Zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Ja, ik denk dat meer mannen de ambitie hebben om hogerop te komen. Als ik maar een beetje kijk naar een beetje mijn collega's van mijn leeftijd, en echt van nou goh, ja.. zo is het natuurlijk niet maar naar goh wie zou mijn concurrent kunnen zijn voor toekomstige hogere functies, dan zijn er alleen maar mannen.

En dat komt dan ook omdat zij dus hogere ambities hebben, denk je?

Ja, ja klopt. Ja weet je, de meeste vrouwen hebben zoiets van ja weet je ik vind het goed wat ik doe, en als je een ondersteunende functie hebt dan is het inderdaad ook helemaal geen probleem als je drie dagen gaat werken, maar heb je een leidinggevende positie of ja, zoals mij, key accountmanager in de buitendienst, dan moet je gewoon altijd bereikbaar zijn en er wordt van mij ook verwacht dat als er werk is op zondag, dan moet ik gewoon werken. Ja en aan de andere

kant krijg ik wel meer die vrijheid, ja als ik het hele weekend heb gewerkt en ik wil op dinsdag vrij, dan hoef ik dus geen vrij te nemen maar dan, geen officieel vrij te nemen maar dan mag ik gewoon vrij. Dus je krijgt veel vrijheid maar ik moet wel altijd beschikbaar zijn, en dat moet je wel willen als vrouw of als persoon.

Ja, oké. Heb je wel eens verhalen gehoord over gevallen van genderdiscriminatie bij PSA Nederland, bijvoorbeeld ook in de vorm van salariering?

Hmm nee, maar ik moet eerlijk zeggen, ik heb het daar zelf niet over, over m'n salaris met mijn collega's, dus ik heb ook echt geen idee wat mijn collega's verdienen. Ehm.. ja weet je het enige, maar dat is inderdaad het mannencultuur, kijk er worden wel grapjes over vrouwen gemaakt, en ehm.. ja op gebied van seksualiteit bijvoorbeeld, maar ja dat is echt gewoon puur de mannenbranche waarin je zit. Ik vind dat persoonlijk geen probleem maar het moet wel bij je passen. Dat kunnen vrouwen soms wel een probleem vinden.

Maar niet dat je hebt gehoord dat een vrouw bijvoorbeeld een bepaalde functie niet heeft gekregen vanwege haar geslacht, of een man vanwege zijn geslacht?

Nee, heb ik nog nooit gehoord.

Oké, gelukkig. Dan zijn we nu bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat echt over jouw individuele ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf maar ook op individueel en maatschappelijk niveau?

Ja, ik denk dat iedereen gewoon gelijke kansen moet krijgen als die ambitie daar is. En dat is op elk vlak, zowel werk als thuis. Als ik zo thuis kom dan is ook gewoon, dan heeft m'n vriend gestofzuigd en is de badkamer gedaan haha.

Ja precies haha, helemaal geëmancipeerd.

Ja.

Mooi. Wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit? Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Je merkt verder niet dat hier heel veel aan gedaan wordt, ze hebben geen speciale programma's of.. Het enige is dat je het Women Engaged programma hebt. Daarin merk je wel dat ze ook internationaal bezig zijn, dat ze ook echt eh.. Nou ja meer vrouwen toch aan de top willen hebben. Ik weet daar nog niet zo heel veel vanaf want ik zit daar natuurlijk nog niet in en ik moet nog.. ik krijg de informatie over twee weken. Maar ik denk dat dat ook in het verlengde ligt dat ze meer vrouwen aan de top willen hebben, dat daar ook ambitie ligt. Dus.. maar in de dagelijkse werkzaamheden merk ik niet dat ze vrouwen extra motiveren omdat ze die hogerop willen hebben. Dat merk ik niet.

Oké, en wat vind je van het beleid van de Nederlandse overheid als het gaat over deze kwestie? Dus gendergelijkheid en genderdiversiteit.

Hmm, ja weet je, je hoort natuurlijk altijd wel dat Nederland het belangrijk vindt en de overheid en... ja, ik weet niet, ik denk dat dat per organisatie ligt en wat die organisatie daaraan doet, want als je een bedrijf hebt die zegt 'goh, ik wil alleen maar mannen', dan heeft de overheid daar verder geen directe invloed op. En ik ben ook van mening dat dat ook niet kan, dus je moet ervoor

zorgen dat mensen van.. daarvan overtuigd zijn en dat ze ook het belang zien van de combinatie man en vrouw, dus dat je dat indirect moet gaan beïnvloeden.

Dat brengt me op mijn volgende vraag. Er zijn in Nederland nog geen quota ingesteld op overheidsniveau die betrekking hebben op man-vrouw verdelingen. Vind je dat bedrijven en andere instituties verplicht moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben, ook in de hogere managementkringen?

Eh nee, vind ik niet.

Oké, en waarom niet?

Omdat ik vind dat je iemand moet aannemen op de kwaliteiten en de ervaringen en niet of je man of vrouw bent. Dus ja weet je, als er gewoon een man beter is voor die functie, dan moet je niet verplicht worden om een vrouw aan te nemen puur omdat je een quotum moet halen. Maar dat vind ik andersom ook, want je hebt natuurlijk ook echt vrouwenbedrijven, ik vind ook niet dat je een quotum moet instellen voor mannen. Ik denk dat echt een persoon die de kwaliteiten heeft voor een bepaalde functie daarom aangenomen moet worden.

Ja, want als die quota zouden worden ingevoerd, dan zou een risico dus kunnen zijn dat je voor een bepaalde functie bent gekozen niet vanwege je competenties, maar omdat je een vrouw bent. Dat is wel een angst die je hebt?

Ja.

Oké, ja dat snap ik. Heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Ehm.. nee eigenlijk niet. Ik weet wel dat eh.. ja, had ik mijn business studie niet gedaan, dan had ik deze functie niet gehad.

Oké, had je dan ook de competenties er niet voor gehad?

Ehm, nou ik krijg ook zeker de opmerking en dat heb ik meerdere malen gehoord, zowel intern als extern dus ook van leveranciers, dat ik extreem jong ben voor deze functie. Dus daar zijn mensen ook echt altijd in shock over, dus ja weet je dat herleidt ik dan wel.. Kijk ze hebben natuurlijk nooit zo in m'n gezicht gezegd van 'goh als je deze studie niet had gedaan was je niet aangenomen', maar ik denk wel dat dat er zeker mee te maken heeft ja.

Oh ja, oké, maar je denkt niet dat je geslacht een rol heeft gespeeld bij de moeilijkheidsgraad die je hebt ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Nee, in m'n huidige functie denk ik dat het het juist alleen maar makkelijker heeft gemaakt want ze hebben geen mannen uitgenodigd.

Nee precies, dit was echt een functie waarbij ze vrouwen wilden hebben.

Ja, dus ze zeiden echt gewoon van ja weet je, we hebben drie mannen, alle drie boven de vijftig. Dus hun criteria was van ja het moet een vrouw zijn, en ze moet een stuk jonger zijn. Nou ja oké, en los van of ze begin eh.. eind dertig.. dat was even.. Ja, maar niet een vrouw van 55, dus ze wilden echt gewoon een stuk jonger.

Ja, dus dan kwam jij goed uit de verf. En heb je het gevoel dat je als vrouw evenveel kansen hebt gekregen als man?

Ja, zeker. Ik zie geen verschil tussen mijn directe collega's en wat ik doe, dus dat eh.. nee dat behandelen ze gewoon allemaal gelijk.

Oké, en wordt er rekening gehouden met je ambities?

Hmm, nou ja kijk ik heb natuurlijk en dat is ook, ik werk nog pas bijna een jaar bij PSA. Dus ik ben nu vooral aan het wennen aan de functie, en ik denk dat ik nu echt pas sinds.. nou ja drie maanden, echt goed in de functie zit. Dus op dit moment heb ik ook nog geen drang gehad om nog een extra opleiding te doen. Ik heb al wel aangegeven dat ik nog bepaalde opleidingen wil doen, en ik weet nog niet wat hun... Kijk ze hebben gezegd dat ik dat traject mag volgen, dus ja.. maar ja zeggen en doen is natuurlijk altijd iets anders. Dus kijk of ze zich er ook echt aan houden dat moet ik nog zien. Maar tot zover hebben ze nog niks verder aan mijn ontwikkeling gedaan op dat gebied, wel direct aan mijn functie gerelateerd, zijn ze echt bezig met trainingen. Dus echt direct op mijn functie daar zijn ze wel mee bezig, maar dat doen ze ook voor mijn collega's. Dus het is niet dat ze mij anders behandelen omdat ik wel carrière wil maken.

Ja, oké. Denk je dat de Nederlandse cultuur veel invloed heeft op de bedrijfscultuur van PSA Nederland, en ook op de mate waarin zij het werk van vrouwen faciliteren?

Jeetje, sommige vragen zijn wel lastig hoor haha. Ehm.. ja dat denk ik wel, want ik werk natuurlijk niet voor een Franse organisatie maar in Nederland merk ik daar eigenlijk helemaal niks van. Het is gewoon echt.. ja als je het aan mij vraagt gewoon een Nederlandse organisatie. Dus de Nederlandse cultuur heeft daar een hele grote invloed op.

Ja, en denk je ook dat het daardoor misschien voor vrouwen in Nederland makkelijker is om hogere posities te behalen dan in Frankrijk, of juist andersom?

Ja kijk, ik vind dat heel moeilijk, want ik ben zelf nog nooit bij PSA in Frankrijk geweest, dus ik weet niet hoeveel vrouwen daar aan de top zitten. Ik heb wel gehoord van de ervaringen van anderen dat PSA Frankrijk meer hiërarchisch is. Dus dat je daar echt ja, niet zo makkelijk naar de algemeen directeur stapt want dat is gewoon niet oké. Dusja op dat vlak heb ik wel echt verschillen gehoord, maar niet per se op mannen en vrouwen.

Ja precies, want dat zou dan meer te maken hebben met hiërarchie en niet zozeer met geslacht?

Ja, klopt.

Ja, oké, duidelijk. We zijn bij de laatste vraag aangekomen en dat is mijn onderzoeksvraag. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou je dan zeggen?

Jeetje, moet ik het dan ook echt op een 'smart' manier brengen hahaha.

Haha dat hoeft niet hoor, gewoon wat in je opkomt.

Haha dan had ik er echt wat meer over na moeten denken. Ehm... ik denk dat dat goed haalbaar is, maar dat het op dit moment wel heel erg uit jezelf moet komen, omdat PSA vrouwen niet extra motiveert, en dat dat misschien wel zou kunnen. Dus eh.. ja als jij niet echt de intrinsieke motivatie hebt, dan gaat het je ook niet lukken.

Interview 3 - PSA Nederland

In de enquête die ik u heb toegestuurd, heeft u de graad van hiërarchie een 4 gegeven. Vanwaar deze score?

Nou ja, die 4 was eigenlijk eh.. er zijn best veel dingen veranderd in de loop van de tijd. Ik zit niet bij de PSA automobielbranche, ik zit bij PSA Finance en daar is het eigenlijk nog best wel, op een bepaald niveau informeel en op andere niveau's nog best wel hiërarchisch, dus het is niet allemaal zwart wit. Ik zit nu in de directie, in het management team, en daar heb je nog best wel eh.. invloed op de beslissingen dus eh.. het is niet allemaal naja.. natuurlijk de strategische punten zijn besloten door een definitieve commissie en de definitieve directors van het management team. Dus wij hebben nu bijvoorbeeld een inspectie van het hele managementteam die aanwezig is en deelmaakt van het beslissingsproces. Dus dat is op het niveau van management, maar als je kijkt naar andere niveaus, ik denk dat het misschien daar moeilijker en nog steeds.. eh ja je hebt wel de verschillende lagen met supervisor, manager en directors. Er zijn mensen die vinden dat het managementteam te uitgebreid is voor de kleine vloer die wij hebben. Dus de meningen zijn een beetje verdeeld. Ik vind dat er best wel iets veranderd maar het is ook afhankelijk van de stijl van management en van de CO die wij hebben. Zij zijn net nieuw en ze brengen wat meer flexibiliteit in de hiërarchie.

Oké. En je had bij de vraag over de mate van mannelijkheid en vrouwelijkheid in de cultuur bij PSA, had je een hogere score gegeven bij vrouwencultuur. Dus je zou PSA Nederland meer omschrijven als een vrouwencultuur?

Nou ja ik wil hier alleen mee zeggen dat er best veel aan het veranderen is. Je hebt ook binnen onze maatschappij, binnen het finance deel, een nieuwe CO en dat is een jonge vrouw, net benoemd. Naja ik ben hetzelfde niveau, voor mij zat er bijna dertien jaar ook een vrouw. Je kan niet zeggen dat de vrouwen helemaal uitgesloten zijn van het managementteam. Natuurlijk de topfuncties waren tot nu toe allemaal mannen, maar binnen het managementteam is het bij ons nog vrij verdeeld. Nog een keer, dat is niet de automotive branche, dat is de finance tak zeg maar hé. En nou ja, het Women Engaged programma van PSA, dat helpt wel om te zeggen van dat het niet allemaal gestuurd is door mannen, zeg maar. Dat die beweging er is. Dus ik ben het niet compleet eens om te zeggen dat er een mannencultuur heerst.

Nee, oké. En als je kijkt naar het aandeel man-vrouw in je bedrijf, zijn er dan evenveel mannen als vrouwen?

Nee je hebt iets meer mannen. Maar ik zou die verhouding, zou ik even moeten checken. Maar je hebt meer mannen, en ook in het managementteam heb je ook meer mannen.

Oké. Vindt u dat de cultuur van PSA Nederland voorstander is van gendergelijkheid?

Ja, ja.

En waarom?

Nou ja je hebt kansen op alle niveau's. Als je weet te bewijzen dat je goed bent in wat je doet, dan heb je voor mijn gevoel dezelfde kansen als mannen binnen het bedrijf. Natuurlijk moet je binnen je privé sfeer helemaal flexibel kunnen zijn, net zoals mannen, en dat is natuurlijk op persoonlijk niveau wel moeilijker. Kijk als je zegt eh.. ik ben mobiel en ik ben eh.. ja ik ben bereid om uren

te draaien, dan eh dan heb je dezelfde kans. Maar natuurlijk in de praktijk is dit minder makkelijk in te vullen voor een vrouw dan voor een man. Als je er een gezin omheen hebt en.. Maar ja, we werken selectiever bij PSA Finance sowieso, flexibele tijden, ik ben twee dagen thuis van het werk en binnen deze twee dagen kan ik mijn uren indelen zoals ik dat wil. Maar dat is ook omdat ik op managementniveau werk, ik kan mijn tijd indelen zoals ik eh.. ik het wil, maar dat is wel lange uren waar je moet kunnen combineren privéleven en werk. Dat is best zwaar. En dat is voor alle vrouwen om me heen, dat gevoel is gedeeld. Het is gewoon een zware job.

Ja, oké. Is er ook echt veel aandacht voor gendergelijkheid en genderdiversiteit in het bedrijf?

Ehm.. nou ja, er wordt niet beslist specifieke actie voor genomen, behalve Women Engaged waar ik nu deel van uit maak. Maar voor de rest eh.. ja.. ik zie niet specifieke acties die ondernomen worden om het te verhelpen, nee. Je ziet wel dat er bijvoorbeeld crèches zijn of sportfaciliteiten, die dingen helpen vrouwen ook om daar hun plek in te vinden. Maar dat is bij ons natuurlijk voor meerdere niet mogelijk.

Nee, oké. Dan kunnen we doorgaan naar het tweede onderwerp, dat gaat echt specifiek over de rol van vrouwen bij PSA Nederland, en dus vooral vrouwen die een hoge functie hebben. Als je kijkt naar de type functies die worden uitgevoerd, dus technische functies, marketing, human resource, financiën, etc, zie je dan een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functie dat zij uitvoeren?

Het soort functie, eh..

Als in dat er misschien meer vrouwen bij een bepaalde afdeling zitten, meer mannen bij een andere afdeling?

Eh.. ja bij ons zijn operation, dealership, meer de commerciële tak, zijn voor een groot deel mannelijke directeurs. Finance, compliance, marketing tot nu toe, eh.. toch vrouwen haha. Maar ja, nog een keer, het is niet gestuurd of.. het is puur toevallig, voor mijn gevoel is het niet dat er specifiek een man of een vrouw gezocht wordt voor een bepaalde functie. Het is meer denk ik dat, wij hebben nu gekeken in de topmanagement een kans te geven aan een jonge vrouw. Maar tot nu toe de meer operationele functies zijn door mannen uitgevoerd, maar of dat is gestuurd of puur toevallig... Ik heb daarover toch meer het gevoel dat ze gewoon de juiste persoon op de juiste plek hebben gezet. Als morgen een mannelijke vacature vrijkomt voor marketing directeur en ze vinden daar een vrouw, dan gaan ze niet zeggen jij mag niet want we zoeken een man.

Ja, oké. Als u kijkt naar uw collega's die ook op een heel hoog niveau werken, ziet u dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Nou ja, wij hebben nu een jonge vrouw die is Deputy CEO, dus een topfunctie in het bedrijf.. Nou ja ik zie wel, er zijn best mensen... Het is meer dat als je een hoge functie wil halen moet je ook 100% flexibel zijn en dat is misschien moeilijk voor jonge vrouwen. Dus daar heb je inderdaad minder ambitie maar geleid door omstandigheden.

Ja precies. Heeft u wel eens verhalen gehoord over discriminatie op basis van geslacht bij PSA Nederland, bijvoorbeeld in salarissen?

Ja.

Ja? En wat voor dingen zijn dat dan?

Nou ja discriminatie, maar het is wel waar dat een aantal jaren geleden was er een onderzoek, en een aantal topfuncties of managementfuncties.. de salarissen van vrouwen waren veel lager dan die van de mannen. Daar was ook een initiatief voor een aantal jaar geleden om dat te confronteren of te beperken helemaal, dus daar is wel actie ondergenomen. De schaal van salarissen is natuurlijk gebaseerd op je functie en je ervaring, niet op je geslacht natuurlijk. Maar ja dat kan niet veranderen van de ene op de andere dag. Het kan ingehaald worden maar over een aantal jaar.

Oké, ja. We gaan verder met het derde onderwerp en dat gaat over balans tussen uw werk en uw privéleven. U werkt fulltime, was dat een bewuste keuze?

Ik heb best lang 90% gewerkt met mijn kinderen. Sinds ik CFO ben geworden, met die werkdruk, was het noodzakelijk zeg maar. Bewuste keus.. nou ik zou liever niet fulltime werken haha! De werkdruk is echt heel hoog op dit moment, maar door omstandigheden ook, omdat we zijn verhuisd van Amsterdam naar Rotterdam, dus we zijn best veel collega's kwijtgeraakt. De stabiliteit is een beetje moeilijk binnen het finance team, dus ja 100% is gewoon een must. Ik kan niet anders, binnen de lijn, binnen de uitdagingen die wij nu hebben.

Ja, ja. M'n volgende vraag was ook eigenlijk eh.. Ja u heeft drie kinderen. Hoe heeft u die zorg voor uw kinderen gecombineerd met uw werk?

Via opvang. Mijn man is ook flexibel zeg maar. Hij werkt ook in de finance afdeling maar hij kan ook thuis werken en nu heb ik inmiddels grotere kinderen. Dus de oudste zijn 13 en de kleinste is 8. Voor de kleinste is het nog moeilijk maar voor de twee anderen is het eh.. die zijn onafhankelijk van hun moeder. Het gaat nu makkelijker maar toen ze jong waren, dat was echt flexibel werken, dus thuiswerken en opvang. Ik heb geen ouders inmiddels meer in de buurt dus het was op die manier geregeld.

Ja, oké. En hoe werd er op gereageerd door PSA Nederland toen u dus jonge kinderen had en wel eens thuis werkte of net wat minder werkte dan fulltime. Was dat een probleem of was dat helemaal geen probleem?

Nee, nee, maar het was toen ook minder druk. Mijn functie werd gedeeld door een aantal collega's en ik kon mijn dagen indelen zoals ik ze wilde, en ik was toen een relatief hoge manager. Dus dat was denk ik minder problematisch op die manier om op te pakken.

Ja, oké. En zou u over het algemeen zeggen dat PSA Nederland het werk van vrouwen faciliteert door hen voordelen te bieden met betrekking tot hun gezinsleven, dus inderdaad zoals crèches of dus een dag thuis werken?

Ja, ja.

Dat doen ze wel?

Ja.

Oké. En vindt u het wel eens moeilijk om een goeie balans te vinden tussen uw werk en uw privéleven?

Ja, dat is echt de grootste zorg op dit moment, ja.

Oké. En waar merkt u dat aan dat dat soms moeilijk is?

Nou ik heb nu sinds een week heel veel rugpijn. Ik zit veel in de auto. Fysieke klachten van moeheid, maar dat is gewoon door omstandigheden, de sfeer die nu hangt, dus we doen best veel ook voor de collega's. We hebben een nieuw programma ingevoerd voor wellbeing binnen het bedrijf, dus daar worden dingen bewust voor ons bekeken. Dus ze zijn wel aan het werken om dat te verbeteren, maar nog een keer, dat is meer algemeen dan alleen vrouw of man. De cultuur van PSA met de hoge werkdruk en hoe kan je het best performen binnen bepaalde uren. Dat is nog moeilijk binnen PSA in het algemeen. De cost-efficiency heeft hoge eisen, dus meer doen met minder mensen en dat zijn gewoon best wel uitdagingen voor de mensen die blijven.

Ja, ja, oké. Nou dan zijn we bij het laatste onderwerp aangekomen en dat zijn uw eigen ervaringen en meningen. Vindt u zelf gendergelijkheid en genderdiversiteit belangrijk, niet alleen in uw bedrijf maar ook op sociaal en individueel niveau?

Ja zeker. Dat is gewoon iets wat absoluut geholpen moet worden. Dat schept ook een eh.. ja ik voel het nu bijvoorbeeld binnen ons managementteam. Daar zitten veel executive members en ook members van het Women Engaged for PSA, dus het is wel zeker belangrijk. Vrouwen kijken op een andere manier naar een organisatie en mensen dan mannen en oudere generaties van mannen zeg maar. Dat verschil is belangrijk.

Oké. Wat vindt u van de politiek, of het beleid, van PSA Nederland als het gaat om deze kwestie? Doen ze hier genoeg voor?

Ehm.. ja. Nou ja ik ben niet.. Ik denk meer in het gemiddelde zeg maar als ik op dingen let en ik zie wel een verbetering maar eh... We zijn op de goeie weg om dingen op die manier aan te pakken en een verandering teweeg te brengen, en bewust ook bepaalde acties te doen.

Oké, ja. En wat is uw mening als het gaat over de politiek van Nederland als het over dit onderwerp gaat? Van de overheid?

Ehm.. ja ik vind het eh.. Ze zijn zich er daar ook meer bewust van in de politiek. Het is gewoon een hot onderwerp. Als ik het vergelijk met Frankrijk denk ik dat we een stukje verder zijn dan onze Franse collega's.

Oké. Want in Nederland zijn er nog geen quota die gaan over de man-vrouw verdelingen in bedrijven bijvoorbeeld en ik heb gelezen dat er in Frankrijk bijvoorbeeld al wel van dit soort quota zijn.

Ja die zijn er ook in Nederland hé.

Oh oké. Ook in bedrijven?

Ja ja ja, dus tot laatst vorig jaar omdat we geen vrouwen in de Executive Committee hadden, is het nu verplicht om in je jarenplan te schrijven dat je je daar bewust van bent en dat je alles gaat onderzoeken om dat te verbeteren in de benoeming. Nu hebben we dat niet meer en hoeven we dat stukje niet meer op te noemen, maar dus het bestaat wel, ja.

Ja, ja oké. En vindt u het goed dat bedrijven en instituties verplicht worden om een bepaald percentage vrouwen aan te nemen?

Ja, als het niet natuurlijk geregeld kan worden vind ik het toch belangrijk dat we... ja. Ze willen zich ervan bewust zijn dat ze eraan moeten werken om de kans te geven aan vrouwen om hoge posities te bereiken. Dat moet ook eh... alles moet volgen hé, qua opvang en dat soort dingen. In

Nederland is dat nog super duur en je moet er aan werken dat dat te betalen is. En daarin zijn nog dingen die verbeterd moeten worden.

Oké, ja. Wat is uw mening zelf over quota? Zou u het een risico vinden dat iemand misschien gekozen wordt vanwege z'n geslacht om een bepaald percentage te halen?

Ehm.. nou ja ik vind dat het bewustheid moet brengen maar het moet geen kortzichtigheid brengen, om het zo maar even te zeggen, dus je moet echt naar de skills kijken en niet de keus maken omdat het een man is of een vrouw. Dus daar moet gewoon slim naar worden gekeken naar hoe de keuze wordt gemaakt. Maar dat we dat percentage moeten halen dat vind ik gewoon goed. Dat brengt bewustheid en ja we zien in bepaalde omgevingen dat het vergeten wordt. Dus dat is gewoon.. op die manier vind ik goed, maar dat moet geen.. ja.. Nogmaals je moet wel de kans kunnen aanbieden aan de juiste mensen. Een man of vrouw dat is voor mij niet het belangrijkste.

Ja, ja, oké. U had bij de moeilijkheid om uw huidige functie te verkrijgen een 3 ingevuld. Waarom? Heeft u wel eens obstakels ervaren of hindernissen?

Nou, moeilijkheden.. We zijn een kleine vloer en de plekken zijn beperkt, dus het gaat meer om faciliteiten krijgen binnen het bedrijf. Wat ik wel heb ervaren, we zijn een klein managementteam en er zijn mensen die echt 30 jaar hier gebleven zijn, dus het is een bepaalde cultuur eh... De turnover is gewoon super laag, dus nu zijn we meer gestuurd door externe aandeelhouders om daar meer roulering in aan te brengen. Ik denk dat het komt door geld, er zijn meer mogelijkheden om een andere functie eh.. om ergens anders te gaan kijken binnen het bedrijf. Dat was tot nu toe minder, in mijn tijd zeg maar. Daarom werd het juist op die manier ingevoerd. En nu worden er aantallen bekenen en meerdere operationele dingen, dus er is misschien op dit vlak ook iets aan het bewegen.

Oké. En heeft u het gevoel dat u als vrouw evenveel kansen heeft gekregen dan als man?

Ja, ja.

Oké. En zijn uw professionele ambities, wordt daar ook rekening mee gehouden?

Ja, ja ja. Tot nu toe was ik beperkt qua mobiliteit en familie natuurlijk. Ik kon moeilijk zeggen ik ga drie jaar naar Frankrijk of Spanje of weet ik veel, dus de geografische mobiliteit is voor mij op dit moment moeilijk. Maar stel je voor dat ik zou zeggen morgen wil ik naar een ander land gaan, dan heb je ook binnen PSA best veel mogelijkheden om dat te realiseren. Of je vrouw of man bent is niet echt een probleem, je moet gewoon een keus maken.

Ja, oké. Denkt u dat de Nederlandse cultuur een grote invloed heeft op de bedrijfscultuur bij PSA Nederland?

Ehm... nou we zijn een vrij internationale groep hé. Bij ons eh... ja we zitten in Nederland, Frankrijk, Spanje... Het is gewoon vrij internationaal. Ik merk dat bij ons vooral bij de finance tak eh... Er is meer een Nederlandse cultuur nog dan Engels, dus er worden best nog wel presentaties gehouden in het Nederlands en dat vinden bepaalde mensen nog moeizaam, want ze zijn niet allemaal compleet tweetalig, Nederlands-Frans of Nederlands-Engels, dus dat is problematisch. Maar verder vind ik het vrij open voor andere culturen en andere nationaliteiten

Oké, oké ja. Nou dan ben ik bij de laatste vraag aangekomen en dat is eigenlijk m'n onderzoeksvraag. Als u de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen mogelijk maakt om hoge functies te behalen in Nederland, wat zou dan uw antwoord zijn?

Ik denk dat we gelijke kansen hebben, maar nog een keer, binnen de beperkte plekken die er zijn... Voor mijn gevoel is het nog wel zo dat je best veel aan je netwerk moet werken om de goede plek te krijgen op het goede moment. Maar dat is niet gerelateerd aan je geslacht. Het ligt meer aan de manier waarop de dingen zijn geregeld binnen PSA. Netwerken is belangrijker dan man-vrouw en dat soort dingen als je snel een hoge positie wil halen.

Ja, ja. Maar het is dus niet dat vrouwen minder kansen krijgen dan mannen?

Nee, nee.

Interview 4 - PSA Nederland

Zou je de cultuur in je bedrijf als hiërarchisch beschrijven?

Hiërarchisch, ja absoluut, ja.

Oké, en waarom?

Eh... ja ik denk gewoon de Franse inslag uiteindelijk. De baas is de baas en ja je moet toch altijd wel verantwoordelijkheden afstaan. Dat moet je natuurlijk altijd wel. Ja misschien ook omdat het uiteindelijk toch wel een masculiene cultuur is. Ja hoe zou ik het nu eens uitleggen... ehm.. Uiteindelijk weegt de lijn, zeg maar de verantwoordingslijn, weegt altijd heel zwaar door. Dat is wat je iedere keer ziet. Dus ja ik zou het zeker als hiërarchisch bestempelen.

Oké. Ja m'n volgende vraag was ook eigenlijk of je vindt dat er meer een mannencultuur heerst of een vrouwencultuur?

Oh absoluut meer een mannencultuur ja, haha. Ik zit in automotive, dat is altijd nog steeds meer een mannen- dan een vrouwending. Het is een Frans bedrijf, wat sowieso meer een mannelijke cultuur is. Absoluut, ja.

Er zijn ook veel meer mannen dan vrouwen?

Eh.. binnen mijn bedrijf in headcount niet, maar als je kijkt naar de verdeling van het aantal vrouwen dan zitten die eigenlijk allemaal op de wat lagere functies, bijna allemaal.

Merk je ook iets aan dat het zo'n mannencultuur is, merk je dat aan de sfeer, of hoe merk je dat?

Misschien niet zozeer aan de sfeer omdat er uiteindelijk best veel vrouwen werken, maar meer aan de manier waarop beslissingen genomen worden. Het is vaak dat meer eh... Ik denk dat wij vrouwen wat emotioneler zijn of soms op andere gronden beslissingen nemen, ja dat is het in een mannenwereld vaak een hardere wereld zeg maar hé? Omdat het heel analytisch en feitelijk is bijna, ja zo moet ik het zeggen.

Heel rationeel?

Ja, heel rationeel inderdaad.

En denk je dat die emotionele kant van vrouwen wel iets is wat nodig is in een bedrijf?

Ja ik vind van wel omdat je dan... Je moet het een beetje in balans zien vaak. Zeker ook omdat alles wat personeel aangelegenheden zijn, dat kun je niet altijd met de ratio bevatten.

Oké. En vind je dat PSA een voorstander is van gendergelijkheid?

Eh... ik geloof dat PSA daar best wel wat slagen in maakt, of gemaakt heeft, in ieder geval aan de top van de PSA Groep is er duidelijk wel een statement dat het genderdivers moet zijn. Maar ik denk dat het in de uitwerking soms nog wat mist, of dat daar gewoon nog wat meer tijd voor nodig is. Dus het besef begint er langzaam wel te komen, maar het ernaar handelen is soms nog wat lastig zeg maar hé, ja.

Ja. Zie je terug in het beleid dat ze voorstander zijn van gendergelijkheid, door bijvoorbeeld vrouwenquota of ja programma's..?

Nee nee nee, dat heb ik nog nooit gezien. Is er misschien wel maar heb ik nog nooit gezien.

Oké, ja. Dan gaan we nu door met het volgende onderwerp en dat gaat specifiek over de rol van vrouwen bij PSA en dan heb ik het dus vooral over vrouwen die hoge functies bekleden. Als je kijkt naar de soorten functies die worden uitgevoerd, dus technische functies, marketing, HR, financieel, dan zie je dus wel echt een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies dat zij uitvoeren?

Ja op het geheel genomen inderdaad wel. Traditioneel zijn de managementposities bij ons nog echt wel aan de mannelijke helft toebedeeld. Er zijn uiteraard uitzonderingen hé. De parttime administratie functies, laat ik ze maar even zo noemen, dat is dan meer de dames, ja.

Zie je ook meer vrouwen die wel hoge functies uitvoeren maar die dan vooral bij communicatie zitten of HR en marketing enzo?

Ja binnen mijn bedrijf, ik ben nu de Deputy CO van ons bedrijf, dus dat is best wel een goeie functie. Ik ben wel een uitzondering op de regel geloof ik. Sowieso in Nederland, vrouwen die fulltime willen werken zijn natuurlijk ook moeilijk te vinden. En hoe je het ook went of keert bij dit soort functies is gewoon een fulltime dienstverband gewoon wel een vereiste. Het werkt wel twee kanten op hé ja. De vrouwen moeten ook meer bereid zijn om dit soort functies te willen gaan doen, hé. We zien vrouwen meer, ja je ziet uiteindelijk wel zeker binnen PSA dat de dames dan meer zitten in de HR, communicatie hoek zeg maar. In feite is dat ook wel logisch omdat dat gewoon vaak van vrouwen ook wel de sterke kant is.

Ja. En als je kijkt naar je collega's die ook op een hoog niveau werken, zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen, dat vrouwen dus inderdaad ook ja minder vaak zo'n fulltime functie willen hebben?

Ja, ik vind dat vrouwen over het geheel genomen veel minder ambitieus zijn dan mannen, zeker als er kinderen in het spel komen. En je kunt natuurlijk niet verwachten dat je topmanager wordt als je tien jaar later twee dagen per week gaat werken hé. Dus ik vind ook wel dat de vrouwen ook wel wat realistischer moeten zijn dat als je dingen wil bereiken dat je er ook gewoon dingen voor moet opofferen en er in moet investeren. Dus het werkt wel degelijk twee kanten op wat mij betreft, maar dat was je vraag niet als ik me goed herinner haha!

Ehm ja het verschil in ambitieniveau dus dat heeft daar wel mee te maken natuurlijk.

Ja ik vind toch eigenlijk nog wel dat het cliché nog altijd waar is, dat je als vrouw moet je nog altijd wel een tikkeltje harder lopen dan de mannen, een beetje beter je best doen, een beetje beter, nou ja, alles doen, voordat je voldoende gewaardeerd wordt. Dus ik vind het cliché eigenlijk nog altijd wel waar.

Ja oké. En zijn er bij PSA Finance voordelen die ze bieden met betrekking tot het gezinsleven van werknemers, en dan waarschijnlijk vooral voor vrouwen, dus zoals crèches of bepaalde regelingen dat ze misschien één dag in de week thuis kunnen werken?

Thuis werken is er bij ons wel maar dat geldt voor iedereen dus niet specifiek voor vrouwen, maar dat is ook pas sinds een jaartje. Ik vind het eigenlijk allemaal redelijk beperkt hoor.

En heb je wel eens verhalen gehoord over gevallen van genderdiscriminatie binnen PSA, bijvoorbeeld in de salariering of in het aannemen van bepaalde functies?

Hoewel daar wel onderzoek naar is gedaan binnen PSA Nederland volgens mij.. Eh dat de salarissen.. Gelijkwaardige salarissen van mannen en vrouwen dat daar nog steeds een verschil tussen zit. Binnen PSA Finance staat het op mijn lijstje om nog een keer te analyseren. Het is natuurlijk altijd moeilijk om dat objectief helemaal goed vast te stellen. Maar goed ik denk dat er gewoon generiek.. dat is het probleem binnen PSA, dat er nog steeds verschillen zijn tussen de salarissen van mannen en vrouwen. Daar doe jij onderzoek naar dus misschien haha.

Haha ja niet echt naar de specifieke salarissen, die weet ik natuurlijk niet. Maar ja het is wel een vraag die ik aan bijna alle vrouwen stel die ik spreek, ja. Het volgende onderwerp is balans werk-privé, dus dat gaat iets meer over jou persoonlijk ook. Je werkt fulltime neem ik aan?

Ja en ik ben heel druk, dus ja de balans werk-privé is ver te zoeken.

Oké, ja. En heb je ook bewust gekozen om fulltime te werken?

Ja heb ik altijd gedaan, ja. Ik heb overigens wel drie kinderen dus eh... maar ik heb daar altijd bewust voor gekozen.

En waarom?

Oh dat wist ik al toen ik zwanger was van mijn eerste kind, dat ik niet het type was om parttime te gaan werken. Dus al die dingetjes in huis te doen zeg maar. Ja klinkt misschien heel knullig maar nee, nee, ben ik niet voor in de wieg gelegd.

Oh dat maakt niet uit haha. En ja je hebt drie kinderen. Was het moeilijk om die zorg voor je kinderen te combineren met je werk, hoe heb je dat gedaan?

Nou.. ja uiteindelijk wel, vooral meer in je hoofd dan in de praktijk. Omdat eh... je kunt natuurlijk alles gewoon goed regelen, het kost wat maar dan heb je het ook gewoon goed geregeld. Kinderopvang, oppas in huis, iemand die m'n tuin doet, iemand die de strijk doet, iemand... Dus dat is een bewuste keus geweest. Ik denk af en toe wel eens, ik had beter drie dagen kunnen werken en alles wat ik geïnvesteerd heb... Ik bedoel financieel maakt het niet zoveel uit zeg maar. Maar ik heb wel al dat soort dingen gewoon uitbesteed om wel, die paar uur in de week dat ik dan rust heb om het eh... ja, om het goed te kunnen vullen. Dus alle dingen die ik niet leuk vind heb ik uitbesteed.

Ja, oké. En hoe deed je het met je partner? Bleef die ook wel eens thuis voor je kinderen of was het echt zo dat jullie gewoon allebei werkten?

Mijn man is wel toen mijn kinderen geboren werden is mijn man drie dagen gaan werken, dus een beetje een omgekeerd huishouden. De kinderen zijn inmiddels 13 en 15, dus dat is al best wel wat jaren achter ons, dus mijn man was eerst een soort manager van een afdeling van een bedrijf waar hij werkte. Toen is ie drie dagen gaan werken en is ie medewerker geworden. Langzaamaan weer vier dagen gaan werken en ondertussen werkt ie daar ook weer vijf dagen. Maar wij hebben daar nooit meer dan een kwart seconde over gedebatteerd wie van ons meer voor de kinderen zou zorgen, dus dat was gewoon een vanzelfsprekendheid zeg maar hé.

Nee, oké. Het was niet dat hij van jou verwachtte ofzo van, jij bent de vrouw dus jij moet thuisblijven ofzo?

Nee, nee, nee, helemaal niet!

Oké, gelukkig. En heb je wel eens reacties gekregen van je sociale omgeving op deze keuzes, dus dat je kinderen had maar dat je er niet altijd was?

Oh, ja, och ja. Als ik me daar iets van aan had moeten trekken was ik nu in een psychiatrische instelling.

Oh ja was het echt zo erg?

Ja dat is echt zo erg. Meer van vrouwen dan van mannen hé. Dus eh.. dat mensen dat niet begrijpen, dat ze ook mijn man niet begrijpen hoe je daar bij komt, eh.. ja.

Oké, nou heftig.

En inmiddels eh.. absoluut meer van vrouwen hé daar kan ik de mannen niet de schuld van geven.

Nee, nee. Het waren echt wel vrouwen die dat zeiden?

Ja, ja.

Hm, oké, interessant. Heb je het gevoel dat er bij PSA van je wordt verwacht dat je fulltime werkt? Of zouden ze het geen probleem vinden...?

Eh... als ik mijn huidige functie wil blijven doen moet ik fulltime blijven werken. Ja, dat is geen eh... zit geen eh... Pff nee, dat kan ik niet vragen, nee.

Oké. Dus als je nu zou zeggen van, ik wil maar drie dagen werken, dan zou dat ook betekenen dat je een lagere functie zou moeten doen?

Absoluut, ja.

Oké. Maar dat zou niet als een probleem worden ervaren?

Nou daar zouden ze wel erg boos van worden hoor, ja.

Ja? Oké. Omdat ze dan iemand nieuws moeten zoeken voor de baan?

Ja, ja.

Oké. En ja je vindt het dus soms best moeilijk om een goeie balans te vinden tussen je werk en je privéleven?

Ja, inderdaad, ja.

Gewoon omdat je werk zoveel tijd kost?

Ja mijn werk kost zoveel tijd. Eh... ja maargoed, ik vind het ook wel heel leuk om te doen dus dat loopt allemaal, ik heb niet van die afgebakende kantooruren of.. ja. Alles loopt gewoon in elkaar over. Mijn werk is mijn leven zeg ik altijd.

Maar je vindt niet dat het teveel tijd kost? Het is wel echt wat je wil doen?

Het kost absoluut... Nou, iets minder zou ook wel fijn zijn.

Ja, oké. Ook zodat je meer tijd kan besteden met je familie, of is dat niet echt een eis?

Ehm... nou ja dat zou wel fijn zijn af en toe, ja. Maar daar denk ik dan eigenlijk weer niet zo over na.

Ah oké. Dan zijn we bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat echt over je individuele ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf maar ook op individueel en maatschappelijk niveau?

Ja ja ja, als je dat in mijn positie niet doet dan eh.. Nee ik vind dat ik echt wel een voorbeeld ben voor mijn vrouwelijke collega's, dus ik probeer daar ook best wel wat tijd mee door te brengen om dat bij hun eh.. nou ja, een beetje duidelijk te maken, dat het allemaal geen vanzelfsprekendheid is als je zwanger wordt dat je drie dagen moet gaan werken als vrouw. Dus ik zie daar mijn plicht eh.. mijn plicht zie ik daar wel echt. Ja misschien reikt het nog wel iets verder dan alleen mijn eigen bedrijf maar toch wel ook gewoon met mijn vriendinnen of in mijn eigen kring, ja.

En waarom vind je het belangrijk?

Omdat ik wel effectief geloof in het feit dat een bedrijf gewoon beter wordt, meer winst, meer marktaandeel, meer wat dan ook, als eh.. onderwerpen van verschillende kanten worden bekeken en eh.. ervaring toont aan dat mannen en vrouwen vaak dingen van een ander perspectief bekijken, en ik denk juist dat de samensmelting vaak van die twee meningen of van die twee zienswijzen, een bedrijf gewoon beter kan maken.

Ja, oké. En wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit? Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Nou ik vind meneer Tavares, dat is onze CEO, dat die wel eh.. die maakt video's, die schrijft boodschappen erover, en ik geloof toch wel dat die dat echt belangrijk vindt, tenminste ik geloof hem. Ik vind wel dat het wat moeizaam onze grote organisatie doorsijpelt naar beneden. Ook door de hectische gang van zaken vaak ehm.. het is natuurlijk gewoon druk in het dagelijkse leven. We doen ons best hé, dus ze hebben zo'n werkgroepje van Women Engaged for PSA. Maar het blijkt nog wel heel moeilijk van de grond te krijgen, om dat echt ook bij iedereen tussen de oren te krijgen.

Ja, want er is mij ook verteld dat Tavares, de grote man zeg maar, dat die ook echt dat clubje van Women Engaged in leven heeft geroepen omdat hij ook merkte dat met alleen maar mannen je gewoon inderdaad eh.. ja een inzicht mist. Dus ja op dat gebied geeft hij wel echt aan van ja ik vind genderdiversiteit wel echt belangrijk.

Hmm, ja.

Oké. En wat vind je van het beleid van de Nederlandse overheid als het gaat over deze kwestie?

Haha dat is altijd een goeie. Ik denk dat dat opzich niet verkeerd is, dat geloof ik helemaal niet. Alleen wij vrouwen, in de breedste zin van het woord, wat ik net zeg wij hebben ook zelf niet de goede attitude vaak hé.

Dus je vindt dat het ook gewoon eh.. het ligt niet alleen aan het systeem maar het moet ook gewoon echt vanuit de vrouwen zelf komen?

Ja absoluut, absoluut. We zitten gewoon in een cultuur waar het nog steeds gebruikelijk is dat de vrouwen meer thuisblijven dan de mannen, zelfs de hoogopgeleide vrouwen. En binnen mijn vriendinnenclubje die allemaal een universitaire opleiding hebben, vinden vrouwen, mijn vriendinnen dus, het gewoon erg als hun kinderen drie of vier dagen na de naschoolse opvang moeten. Ja ik geloof niet dat de kinderen dat erg vinden hoor.

Nee, oké.

Ja begrijp je? Dus zij maken er een probleem van en niet de kinderen.

Ja, ja.

Je kunt jezelf ook wat aanpraten hé.

Ja, oké. En ehm.. ik weet niet of je dit boek kent maar er is laatst een boek uitgekomen dat heet 'Nice girls don't get the corner office'.

Ja ik heb daarvan gelezen in de krant, ik heb het boek zelf niet gelezen hoor.

Ja dat gaat een beetje over dat vrouwen een beetje de verkeerde.. ja dat ze te lief lachen op werk, dat ze geen koekjes mee moeten nemen naar werk, zulk soort dingen, omdat dat ze allemaal een beetje 'soft' maakt en ervoor zorgt dat ze geen hoge functies krijgen. Wat vind je van die insteek?

Oja ik ben zelf.. Ik vind wel dat iedereen z'n eigenheid moet bewaken hé, dus ik ben ook niet het type manager wat heren kopiëert zeg maar, dus ik blijf m'n eigen ik met m'n eigen opvattingen en m'n eigen knulligheden soms. Dus ik wil ook niet de vrouw bij de man.. bij het clubje van de mannen horen ofzo. Volgens mij is dat gewoon expliciet niet de bedoeling hé dus eh... En ik denk als je als vrouw bij het clubje van de mannen wil horen dan heb je nog geen diversiteit.

Nee, nee dat is waar. Maar dus bedrijven zouden ook niet moeten verwachten van vrouwen dat ze zich als mannen gedragen om een bepaalde functie te krijgen?

Nee, nee.

Nee, oké. Er zijn in Nederland nog geen quota ingesteld die betrekking hebben op man-vrouw verdelingen. Vind je dat bedrijven en andere instituties verplicht moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben, ook in de hogere managementkringen?

Nou daar stel je een goeie vraag want vaak is het in politieke functies ook zo. Het is gewoon triest dat dat nodig is die quota, maar ik denk daarentegen wel dat het een goeie regeling kan zijn om het vlot te trekken zeg maar hé. Om dingen misschien wat kunstmatig maar wel eh.. kunstmatig misschien in gang te zetten in de hoop dat het dan misschien door de natuur wordt overgenomen. Ja ik zou daar zelf wel een voorstander van zijn.

Ja, oké. Een risico van die quota zou kunnen zijn eh.. dat zeggen dan bepaalde mensen, dat iemand voor een bepaalde functie is gekozen niet vanwege zijn of haar competenties maar omdat er een bepaald percentage moet worden gehaald. Wat denk je daarvan dan?

Dat is dan altijd het andere geslacht wat dat aanhaalt. Ik denk dat eh... wat mij betreft is er voldoende bewezen dat diversiteit ook meer oplevert voor het bedrijf, dus ik denk dat je dan toch wel een voldoende verklaring zou moeten kunnen vinden waarom je dat doet.

Ja, dus eigenlijk 'het doel heiligt de middelen'?

Ja, ja. Wat ik net zei, mijn gevoel zegt van het zou eigenlijk niet nodig moeten zijn want het zou allemaal vanzelf wel moeten gebeuren. Het gebeurt dus niet hé, we hebben de afgelopen twintig jaar gezien dat er eigenlijk weinig vordering in zit zelfs, dus de maatschappij heeft eigenlijk de kans gekregen zich te zelfreguleren, wat mij betreft hé, en het heeft niet gewerkt. Dan moeten er maatregelen komen, en misschien via een overgangperiode, dat je als overheid nog eens tegen bedrijven zegt eh.. alsjeblieft neem ons advies in acht en anders hebben wij over twee jaar deze

maatregel, of drie jaar of wanneer dan ook. Maar ik heb wel het gevoel dat eh.. dat er een handje geholpen moet worden.

Ja, oké. Heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Ehm nee eigenlijk niet. Nee, nee.

Oké. Dus je hebt niet het gevoel dat je als vrouw minder kansen hebt gekregen dan als man ofzo?

Nee nee nee, absoluut niet.

Oké. En wordt er in het bedrijf ook rekening gehouden met je professionele ambities?

Ja, ik vind eigenlijk van wel, ja.

Oké. Dus als je zegt van eh, ik wil een nieuwe uitdaging, dan is daar wel gehoor voor?

Ja, ja.

Oké. Nou dat is goed om te horen. Denk je dat de Nederlandse cultuur veel invloed heeft op de bedrijfscultuur van PSA in Nederland?

Oh dat is een moeilijke vraag eigenlijk. Ja ik denk het uiteindelijk wel. Ja we zijn een beetje een hybride bedrijf hé, dus we schakelen een beetje tussen de Franse en Nederlandse cultuur. Nee ik denk het wel eigenlijk ja.

En heeft de Nederlandse cultuur dan ook een invloed op de mate waarin het werk van vrouwen wordt gefaciliteerd bij PSA in Nederland?

Nou dat geloof ik dan weer niet. Nee. Ja natuurlijk passen we alle wettelijke regelingen toe hé. Nee dat geloof ik niet per se nee.

Nee, oké. Maar je merkt wel dat omdat het moederbedrijf eigenlijk Frans is, daar merk je wel een beetje de hiërarchie van, zei je in het begin?

Ja ja, absoluut. Wij hebben in Nederland natuurlijk een parttime cultuur. In Frankrijk werken vrouwen ook gewoon fulltime zeg maar, de absolute meerderheid. Dus dat is een beetje het dubbele eraan zeg maar hé.

Oké. En denk je dat het in Frankrijk of in Nederland makkelijker zou zijn voor vrouwen om een hoge positie te behalen bij PSA?

Oeh geen idee eigenlijk. Nee weet ik niet, weet ik niet. Daarvoor ken ik misschien het Franse systeem minder goed.

Oké. Dan zijn we eigenlijk bij de laatste vraag aangekomen en dat is m'n onderzoeksvraag. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen in Nederland mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou dan je antwoord zijn?

Nou op een schaal van 1 tot 5 een beetje ertussenin, dus 2,5 ofzo.

Oké, en waarom?

Omdat ik het voorbeeld ben dat het dus wel mogelijk is, maar je moet het... Hé dus dat je dus ook gewoon je eigen vrouwelijke ik kunt bewaren zeg maar, maar dat je wel fulltime moet blijven werken, dat je best wel veel tijd erin moet besteden, een harde werkcultuur, eh... Dat je er veel in

moet investeren en dus gezien onze Nederlandse cultuur dat misschien wel het overgrote merendeel van de vrouwen er dat gewoon niet voor over heeft.

Ja, oké. En denk je dat het voor mannen dan ook wel makkelijker is omdat er bij mannen een minder grote verwachting ligt dat zij voor de kinderen moeten zorgen, zulk soort dingen?

Ja voor mannen is dat toch wel makkelijker, ja.

Interview 5 - PSA Nederland

Zou je de cultuur in je bedrijf als hiërarchisch beschrijven?

Ehm.. gedeeltelijk wel ja, ja.

Oké, en waar merk je dat aan?

Dat merken we met name aan wat er van het hoofdkantoor naar beneden daalt, dan daalt het verder. Kijk op een bepaald niveau valt de hiërarchische structuur wel mee, maar het is wel heel duidelijk dat wat Frankrijk voorschrijft, wel in overleg hoor maar eh, wij richten ons wel naar wat ons hoofdkantoor ons voorschrijft, laten we het zo zeggen.

Ja, oké.

Dus het is toch wel hiërarchisch op een bepaalde manier.

Ja. En die hiërarchie komt vooral vanuit Frankrijk dus?

Ja, ja.

Oké. Vind je dat er meer een mannencultuur heerst of een vrouwencultuur?

Nou, weet je wat het is, ik weet dat heel veel vrouwen dat misschien voelen als een mannencultuur. Persoonlijk heb ik dat al die jaren nooit zo gevoeld. Kijk het onderwerp auto's is per definitie een misschien wat makkelijker onderwerp, issue, en de verhalen die daaraan gerelateerd zijn, en dat geeft misschien de indruk van een mannelijke cultuur, en ook de manier waarop mannen met elkaar omgaan en het aantal vrouwen is gewoon beperkter. Dat was vroeger nog veel erger. Maar het is gewoon hoe je er zelf als vrouw instaat. Dat is de kruk. Hoe jij ermee omgaat.

Ja, ja. En hoe is die balans man-vrouw nu bij PSA, zijn er evenveel vrouwen als mannen of nog wel minder vrouwen?

Nee die cijfers kan ik je helaas niet geven want die heb ik gewoon niet.

Oké, ja.

Maar de balans is nu wel echt veel beter voor mijn gevoel, ja veel beter.

Ja, oké. Maar nog steeds wel wat minder vrouwen als mannen?

Ja ik schat wel in dat er wat minder vrouwen zijn, ja zeker ja.

Oké, ja. En vind je dat PSA een voorstander is van gendergelijkheid?

Absoluut. De PSA Groep, het hoofdkantoor, heeft daar ook verklaringen over uitgebracht en heel heel duidelijk gemaakt ook dat zij niet discrimineren op gender. Nee, nee daar zijn ze heel duidelijk in, ja.

En zie je dat ook terug in het beleid in bijvoorbeeld vrouwenquota en dat soort dingen?

Ehm.. nou niet specifiek. Het is niet in de zin denk ik dat vrouwen worden voorgetrokken, zoals je dat bij de overheid wel eens ziet hé. Maar vrouwen hebben precies dezelfde kansen als mannen. En ik denk dat dat ook zo hoort.

Ja, ja, dat is het belangrijkste natuurlijk. En zijn er voordelen die PSA biedt met betrekking tot het gezinsleven van werknemers zoals misschien crèches voor kinderen of bepaalde regelingen dat ze misschien één dag in de week thuis kunnen werken?

Ehm.. niet specifiek. Wij hebben wel inderdaad een thuiswerk regeling, maar zeg ik erbij dat is niet de bedoeling dat als je een dag thuis werkt dat je dan op je kinderen past. Dat is nadrukkelijk niet de bedoeling.

Nee, want dat kun je natuurlijk niet echt combineren.

Nee dat kun je niet combineren en daar moet je ook eerlijk in zijn naar jezelf toe denk ik. Maar dat is eh.. nee daar zijn niet.. Het is wel zo dat het beleid humaan is en dat als je eens een issue hebt, dan valt daar altijd over te praten en kijken van hé hoe kunnen we dat oplossen. Dat zeer zeker.

Ja oké, duidelijk. Dan gaan we nu verder met het volgende onderwerp en dat gaat specifiek over de rol van vrouwen bij PSA. Als je kijkt naar de soorten functies die worden uitgevoerd, dus technische functies, marketing, HR, financieel, enzovoorts, zie je dan een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies dat zij uitvoeren?

Ja je ziet wel iets meer dat er in de technische functies wel iets meer mannen werken. Dat zie je wel, ja.

Oké. En de vrouwen zitten dan meer bij marketing en communicatie en zulk soort dingen?

Ja, precies, en HR, ja. Ik denk dat dat dan wel zo is. Is ook langzaam aan het veranderen hoor zeg ik er wel bij, maar als je het over de kei harde techniek hebt dan zijn dat veel mannen inderdaad.

Ja, oké. En als je kijkt naar je collega's die ook op een hoog niveau werken en die waarschijnlijk bestaan uit zowel mannen als vrouwen, zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Nee, nee. Dat geldt wel natuurlijk eh.. Dan heb ik het over de wat hogere posities. Maar daar zit ook een logica in natuurlijk hé, als je snapt wat ik bedoel. Dat eh... En bij de hogere functies eh.. ja is die ambitie er, ja.

En als je kijkt naar de wat meer ondersteunende functies, zie je dat dan wel, dat verschil?

Ja.. Ik kan dat niet één op één zeggen, want je hebt natuurlijk binnen je functie ook een ambitie. Snap je wat ik bedoel? Ik kan dat niet, niet keihard zeggen haha.

Nee dat snap ik haha, dat is ook moeilijk.

Het is wel zo dat mensen die ook hogere functies hebben, die hebben misschien, dat weet ik wel zeker, zeker wel meer ambitie, grote ambitie, dan op de lagere functies. Ik denk in z'n algemeenheid, heel voorzichtig, kun je dat zeggen.

Ja. Maar dat geldt dan voor mannen en vrouwen?

Ja, ja hoor, geen enkel onderscheid.

Oké. En heb je wel eens verhalen gehoord over gevallen van genderdiscriminatie binnen PSA, bijvoorbeeld in de salariëring?

Nee, nee, absoluut niet.

Oké, gelukkig.

Nee ik werk in een bedrijf waar dat heel eh.. heel goed is geregeld en waar überhaupt geen sprake is van welke discriminatie dan ook. Heel prettig.

Ja, dat is heel fijn. Het volgende onderwerp is balans werk-privé. Je werkt fulltime. Heb je daar bewust voor gekozen?

Ja dat is eigenlijk altijd zo geweest en het bevalt mij prima en nu met.. ik heb nu m'n thuiswerkdag, is die balans er nog steeds eigenlijk. Het is ook zo, wat ik al zei, er is flexibiliteit. Als ik zeg van nu moet ik echt me vol in iets storten en, we werken in een kantoortuin, best rumoerig, dan zeg ik tegen mijn baas nou, ik ga nu twee dagen thuis werken, ik wil helemaal geconcentreerd zijn. Geen enkel probleem. En weet je dat geeft ook, dat geeft lucht, dat geeft lucht. Dan weet je ik kan lekker thuis rustig werken, dat geeft een stukje rust. Je blijft vijf dagen werken, maar daardoor heb je wat meer.. het geeft wat rust.

Ja, ja. Heb je een vaste dag in de week dat je thuis werkt?

Ja, in principe op woensdag maar van mijn kant ben ik ook flexibel. Als we een personeelsmeeting hebben bijvoorbeeld, dat hebben we een keer in de zoveel tijd, en die is op een woensdag, dan ben ik er woensdag en dan pak ik een andere dag thuis werken. Kijk dat is het samenspel en dat vind ik de ideale situatie, samenspel tussen je leidinggevende en jezelf, ik ben soepel, hij is soepel, je geeft mekaar wat en je neemt wat. Werkt perfect.

Ja, inderdaad, super. Je hebt geen kinderen. Was dit ook een bewuste keuze?

Ja, ja.

Oké. Die heb je ook nooit gewild?

Nee.

Nee, oké. Heb je het gevoel dat er bij PSA van je wordt verwacht dat je fulltime werkt, of zouden ze het geen probleem vinden als je zegt van eh.. ik wil vanaf nu eigenlijk maar vier dagen in de week werken of..?

Dat weet ik niet haha! Ik heb het nooit gevraagd. Geen idee haha, geen idee. Er zijn best veel parttimers binnen ons bedrijf hoor dus, in principe is parttime werken.. Maar het hangt van de functie af.

Ja. Denk je dat je je huidige functie zou kunnen uitvoeren in een parttime eh.. bij een parttime baan, of kan dat eh..?

Op dit moment niet, nee.

Nee, oké. En heb je wel eens reacties gekregen van je sociale omgeving op dat je.. ja veel hebt gewerkt en geen kinderen hebt, geen gezin. Misschien is dat eh..

Ja ik heb wel, ik heb wel een man hoor haha!

Oh oké, ja ja.

Even voor de gezelligheid haha.

Ja oké haha.

Eh.. ja, er zijn inderdaad best wel vriendinnen van mij die eh.. ja misschien een tijd geleden ontslagen zijn bij een organisatie of die.. bovendien nooit gewerkt hebben. Voor hen is het.. ze snappen het wel maar ze weten niet wat voor impact het heeft als je echt fulltime werkt, op mijn leeftijd dan hé, dat moet ik er misschien bij zeggen, maar ook, en dat zie je denk ik ook om je heen, ook jonge mensen binnen ons bedrijf werken heel veel parttime hoor. Vijf dagen werken is er voor jonge mensen vaak niet meer bij, tot mijn verbazing. En dat bedoel ik niet ethisch kritisch maar meer van goh, hoe redt je het dan allemaal? Hé om je hypotheek rond te krijgen en dat soort dingen, daar verbaas ik me wel eens over.

Ja. En zijn dat dan ook vooral vrouwen die parttime werken of zijn het zowel mannen als vrouwen?

Ja er zijn een paar... het zijn meer vrouwen inderdaad en ehm.. maar toch ook wel wat mannen hoor dus.. tja.

En waar denk je dat dat aan ligt dat ze misschien vaker parttime werken nu?

Geen idee, geen idee, ik kan niet voor anderen spreken, maar het verbaast me wel, met name bij jonge vrouwen. Kijk vrouwen die kinderen hebben kan ik me heel goed voorstellen, maar jonge vrouwen die net aan het werk gaan hé van 26, 27, dan denk ik... wow.

Ja die werken dan al parttime?

Ja, ja. Dat zie je ook heel vaak bij ZZP'ers hé.

Ja, oké.

Maargoed, dat is een andere discussie haha!

Ja klopt ja, haha. En heb je wel eens moeilijkheden ondervonden bij het vinden van een goede balans tussen je werk en je privéleven?

Ja af en toe is die balans een beetje zoek natuurlijk, maargoed dat ligt aan jezelf, dat je... Je moet heel goed, zeker in mijn baan, timemanagement beheersen en echt duidelijk aangeven dat hoort niet bij mij. Gewoon heel goed kijken en niet over je grenzen heen gaan.

En heeft je partner bijvoorbeeld wel eens gezegd van eh.. nou zou je niet wat minder werken, of is dat helemaal oké?

Nee hoor, nee.

Oké, nou gelukkig. Dan zijn we bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat echt over je individuele ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf maar ook op individueel en maatschappelijk niveau.

Ja zeker, ja.

Oké. En waarom?

Ehm.. ik hou niet van discriminatie überhaupt.

Oké. En wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit? Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Ja vind ik wel, ja.

Oké. En wat vind je van het beleid van de overheid als het gaat om deze kwestie, van de Nederlandse overheid?

Ja.. kan ik niet over oordelen, echt niet, nee.

Nee, oké. Want ehm.. ja de reden dat ik het vraag is eigenlijk dat er in Nederland nog geen quota zijn ingesteld die betrekking hebben op man-vrouw verdelingen, en bijvoorbeeld in Frankrijk is dat al wel het geval. Vind je dat bedrijven en andere instituties verplicht zouden moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben?

Nee, ik vind van niet. Daar ben ik het niet mee eens. Ik vind niet dat vrouwen gediscrimineerd moeten worden, of andersom, maar ik ben het niet eens met 'je moet zoveel vrouwen in je bedrijf hebben' of weet ik veel wat, zoveel apen of honden, ik noem het maar eventjes hé. Ik vind dat onzin. Ik vind dat het gewoon gaat, welke kandidaat is het beste, daar gaat het om.

Ja, want een risico van als die quota zouden worden ingevoerd is dat iemand eigenlijk juist wordt gekozen om z'n geslacht om een percentage te behalen, en niet vanwege de competenties.

Nee, nee, nee, precies! Zoek gewoon naar de meest geschikte kandidaat en dat is uiteindelijk voor je bedrijf ook het gezondst, voor de persoon zelf het gezondst, voor iedereen.

Ja, ja, oké. Heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Nee, helemaal niet, nee.

Oké. Je hebt gewoon het gevoel dat je als vrouw evenveel kansen hebt gekregen dan als man?

Ja, ja, ja hoor.

Oké. En wordt er in het bedrijf ook rekening gehouden met je professionele ambities?

Ja, zeker, zeker.

En waar merk je dat aan?

Nou dat wordt bij elk functioneringsgesprek gevraagd.

Van heb je nog eh...?

Van zou je nog dit of zou je nog dat, ja.

Oké, ja, nou dat is heel goed.

Ja!

En ehm... denk je dat de Nederlandse cultuur veel invloed heeft op de bedrijfscultuur bij PSA Nederland?

Ja dat is onvermijdelijk. Kijk wij zijn misschien een beetje een mengelmoesje omdat we natuurlijk echt wel Franse invloeden hebben in die zin, dat wij heel nauw samenwerken met ons hoofdkantoor, maar we zijn gevestigd in Nederland en we werken met een heel groot deel Nederlandse mensen, ook best veel mensen van andere culturen bij ons hoor, best een aantal Fransen, nou ja uit alle windstreken komen ze hé, dan komen ze bij ons stage lopen of weet ik

veel wat. Het is redelijk gemengd, maargoed we zitten Nederland en ja dat pikken natuurlijk de Nederlandse cultuur mee. Zo is het wel, ja.

Ja. En denk je dat die Nederlandse cultuur dan ook invloed heeft op de mate waarin de PSA Groep het werk van vrouwen faciliteert?

Nee... nee nee. Nee hoor. Wij kijken echt voor zover ik het kan inschatten altijd gewoon van wie is de meest geschikte kandidaat.

Oké. Dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen en dat is eigenlijk m'n onderzoeksvraag. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou je dan zeggen?

Ehm.. die schat ik hoog in en die voorbeelden zijn er ook, ja.

Ja, oké. Dus het is goed mogelijk?

Ja, ja. Ik noem als voorbeeld de directeur van Citroën, van de PSA Groep hé, Linda Jackson. Nou ja die zit toch maar mooi op de hoogste post haha!

Ja, ja. Ik hoorde ook van andere vrouwen dat eh van de vijf merken van de PSA Groep er twee vrouwen aan het hoofd staan van die vijf merken, van twee van de vijf merken zeg maar.

Ja, ja, nou ja is dan van Citroën in ieder geval, maar er zijn ook andere vrouwen die op hoge posities zitten. Kijk en niet iedereen kan de functie van Linda Jackson hebben want dat is de één na hoogste functie binnen de groep, maar er zitten echt best veel dames op hoge functies hoor. En óók, en op dat niveau wel, ook op technische functies. Hoofdkantoor zeer zeker wel.

Dus het is zeer goed mogelijk om een hoge positie te behalen, mits je de competenties hebt?

Het is absoluut mogelijk, mits je de ambitie hebt en ook de competentie natuurlijk. Het plaatje moet in elkaar passen, maar dat is overal.

Interview 6 – PSA Nederland

Zou je de cultuur in je bedrijf als hiërarchisch omschrijven?

Ehm.. vind ik lastig. Aan de ene kant, veel informatie gaat wel via management. Medewerkers verwachten ook echt wel dat management bepaalde beslissingen nemen. Ja ik zou het wel als hiërarchisch willen omschrijven.

Oké. En vind je dat er meer een mannencultuur heerst of meer een vrouwencultuur, of is dat vrij gelijk?

Hmm, er werken hier wel merendeel mannen, maar op het gebied van besluitvaardigheid en alles eh.. laat het nog wel eens te wensen over.

Oké. Op welke manier dan?

Nou dat vaak dingen, zaken in het midden blijven liggen.

Oké. En wat kun je zeggen over de balans man-vrouw bij PSA? Er zijn dus wel meer mannen dan vrouwen?

Klopt, ja klopt. Het merendeel is man binnen ons bedrijf.

Oké, en dat is dan ongeveer 80/20%?

Ja, zoiets ja.

Oké. Vind je dat PSA een voorstander is van gendergelijkheid?

Ja.

En waar merk je dat aan?

Nou zoals bijvoorbeeld... Ik heb nu een verzoek gekregen vanuit Frankrijk die ik zelf helemaal ondersteun om in ieder geval te zorgen dat eh.. ja vrouwen gelijkwaardig worden beloond als mannen. We maken geen onderscheid op basis van geslacht in het verdelen van functies, dus eh op dat gebied.

Oké. En zie je die gendergelijkheid ook terug in het beleid door bijvoorbeeld vrouwenquota in het bedrijf?

Nee, nee. Er is bij ons geen vrouwenquota maar dat is iets eh van PSA, ze vinden gewoon dat dat op een andere manier geregeld moet worden.

Ja, oké. En zijn er voordelen die PSA Nederland biedt met betrekking tot het gezinsleven van werknemers, zoals crèches of bepaalde regelingen dat ze misschien één dag in de week thuis kunnen werken?

Hmm, we hebben een work-at-home policy en medewerkers kunnen flexibel werken. Ons kantoor is momenteel open van 7 tot 7 dus medewerkers zijn wat dat betreft flexibel om te starten wanneer ze dat willen.

Oké, ja, duidelijk. Dan gaan we verder met het volgende onderwerp en dat gaat specifiek over de rol van vrouwen bij PSA en dan dus vooral vrouwen die wat hogere functies bekleden. Als je kijkt

naar de soorten functies die worden uitgevoerd, dus technische functies, marketing, HR, enzovoorts, zie je dan een verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies dat zij uitvoeren?

Ehmm, hoe bedoel je verschil tussen mannen en vrouwen in het soort functies, of er.. want zoals binnen ons bedrijf eh.. Wij zijn een national sales company, echte technische functies hebben we niet. Als ik bijvoorbeeld kijk naar de marketing afdeling, daar is geen enkele vrouw directeur. En als ik kijk naar ons managementteam die dan per 1 juli van start gaat, dan zitten er drie vrouwen in van de dertien director boards.

Oké, ja. En zitten er dan bijvoorbeeld wel meer vrouwen bij de HR afdeling of de financiële afdeling dan mannen?

Ja, de HR afdeling is volledig vrouw. De finance afdeling is gebalanceerd, dus daar zijn evenveel mannen als vrouwen en bijvoorbeeld de sales afdeling, dat zijn voor het merendeel mannen.

Oké. En waar denk je zelf dat dat aan ligt, die verdeling?

Ehm.. even kijken.. Omdat vrouwen op dit moment onbekend zijn met een carrière binnen automotive, zeker in de sales. Vrouwen zijn goed vertegenwoordigd in een marketing afdeling. Als ik bijvoorbeeld aan een recruiter vraag van ja goh ik wil per se een vrouw op die functie neerzetten, ik wil dat je met vrouwen aan komt zetten, dan merk je wel dat ze het heel lastig om daar de juiste kandidaat uit de markt te halen.

Oké, ja. En als je kijkt naar je collega's die ook op een hoog niveau werken, zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Nee, nee, binnen PSA niet. We hebben hier ook geen parttime cultuur. In Frankrijk is het niet gewoon dat een vrouw parttime werkt. Dat heeft ook effect op onze organisatie. Het minimum aantal uren dat medewerkers kunnen werken is 32 uur. Nou daar hebben wij denk ik twee medewerkers van die dat doen en dat zijn zowel een man als een vrouw en het merendeel van de medewerkers werkt fulltime.

Ja, oké. Ja dus die parttime cultuur dat is niet echt aanwezig?

Nee, nee, dat is niet aanwezig.

Nee, oké. Heb je wel eens verhalen gehoord over gevallen van genderdiscriminatie binnen PSA, bijvoorbeeld in de salariering of in andere dingen?

Nou vanuit Women Engaged van PSA leeft het natuurlijk wel dat vrouwen minder betaald krijgen dan mannen, maar als ik dat onderzoek dan is dat verschil minimaal.

Oké. En waar ligt dat verschil in de salariering dan aan?

Het verschil in de salariering heeft er mee te maken op welk moment een medewerker binnen komt. Dat hangt ook heel erg van de arbeidsmarkt af, dus als de arbeidsmarkt goed is voor medewerkers, dan is het voor de werkgever duurder om een medewerker binnen te halen. Dus ehm ja het hangt van je positie af, en hoelang iemand al binnen het bedrijf werkt.

Oké, maar dat heeft dan eigenlijk niet te maken met het geslacht?

Nee, nee.

Nee, oké. Het volgende onderwerp is balans werk-privé. Je werkt fulltime. Heb je daar bewust voor gekozen?

Ja.

En waarom?

Nou ik vind parttime werken geen optie.

In je huidige functie niet of..?

Nee gewoon in z'n algemeenheid niet. Wil je een baan serieus nemen dan hoort daar gewoon een fulltime baan bij. Dan vind ik het niet uitmaken of dat ik nou man of vrouw ben, maar wel of je het serieus neemt, en dat er in Nederland een parttime cultuur heerst wil niet zeggen dat ik daar aan mee hoeft te doen als vrouw zijnde.

Nee. Want je vindt dat dat in Nederland nog wel te veel er is?

Ja, ja, zeker van mijn generatie. Als ik bijvoorbeeld naar vriendinnen kijk ben ik de enige die fulltime werkt.

Ja. En wat is dan de reden van je vriendinnen om parttime te werken?

Ehm.. omdat ze meer de behoefte hebben om te zorgen voor hun kindje. En dat de partner het makkelijker vindt dat de vrouw dat doet in plaats van dat die zelf daar de rol in pakt.

Ja, ja. Want hun partners werken wel fulltime dan?

Ja, klopt.

Oké, ja. En je hebt zelf geen kinderen.

Nee, klopt.

Was dat ook een bewuste keuze?

Ehm nee maar ik ben nog vrij jong dus ik kan het nog wel dus dat komt nog wel. Ik ben nog niet zo ver.

Nee, nee, oké. En heb je wel een partner?

Ja, klopt, ik ben wel getrouwd.

Ja oké. En denk je dat eh.. stel jullie zouden ooit kinderen krijgen, dat je partner dan van jou zou verwachten dat jij minder zou gaan werken, of zou dat..?

Nee absoluut niet, nee.

Jullie zouden dan allebei wel fulltime blijven werken?

Ja, inderdaad. Weet je dan moet je het gewoon gaan regelen.

Ja. Maar dat is goed te doen?

Ja, natuurlijk. Weet je als je daar van tevoren duidelijke afspraken over maakt dan is het goed te doen. En natuurlijk zijn er drukke jaren maar ja dat gaat ook wel weer voorbij.

Ja, oké. Ik heb wel eens van andere vrouwen gehoord die ik heb geïnterviewd voor dit onderzoek dat zij.. die hadden dan ook kinderen en die kinderen waren dan vaak bij oppassen en eh.. toen ze jong waren enzo. En zij zeiden dat ze dan wel eens reacties kregen van hun sociale omgeving op het feit dat ze dus kinderen hadden en er niet altijd waren. Krijg jij wel eens reacties van je sociale omgeving dat je nog geen kinderen hebt en wel fulltime werkt? Omdat veel van je vriendinnen dus wel kinderen hebben?

Ehm.. nou ja meer dat ze zeggen van nou voor jou is het wel heel makkelijk, en je hoeft er geen rekening mee te houden en ehm.. Je merkt wel bij hun heel erg de druk om parttime te werken en meer de zorg op te pakken.

Oké. En waar komt die druk vandaan denk je?

Vanuit vrouwen. Vrouwen voeren bij elkaar best wel sociale druk op.

Ja, oké. Dat komt niet door mannen ofzo, dat is echt vrouwen onderling?

Ja, nee, dat is echt vrouwen onderling.

Oké, ja. Omdat er dus toch nog blijkbaar wordt verwacht van vrouwen dat ze voor de kinderen zorgen en niet fulltime werken?

Klopt. Dat zij de kinderen op zich pakken en niet de man.

Ja, oké. En heb je het gevoel dat er vanuit de PSA Groep van je wordt verwacht dat je fulltime werkt?

Ja.

En hoe zouden ze reageren als je zou zeggen van ik wil een dag minder werken?

Dat kan niet. Nee dan moet ik echt gewoon duidelijk zeggen als ik dat zou willen dat eh.. dan moet ik zelf daaruit de conclusie trekken dat deze baan dan niet mogelijk is.

Ja, dan zou je echt een lagere baan moeten nemen?

Ja inderdaad, dat kan gewoon niet. Dat is gewoon geen discussiepunt. Deze baan kan alleen fulltime gedaan worden en als je parttime wil doen dan moet je gewoon op zoek gaan naar wat anders.

Ja, oké. En vind je het wel eens moeilijk om een goeie balans te vinden tussen je werk en je privéleven?

Nee, ik vind juist ehm.. Ik heb wel eens eerder bijvoorbeeld 4 keer 9 gewerkt en dat vond ik veel stressvoller dan fulltime werken.

Ja. En waarom dan?

Omdat je dan toch een dag mist. Nu kan ik mijn werk over vijf dagen verspreiden en dat is veel relaxter. Weet je ik hoef niet in de weekenden te werken, gewoon vijf dagen in de week. Dus dat.. voor mij geeft dit meer rust dan parttime werken.

Ja, oké. Ja ik hoorde ook van een andere vrouw, dat was wel een Franse vrouw, maar dat zij wel eens vrouwen zag in haar bedrijf die dan parttime werkten maar die dus eigenlijk het werk van

vijf dagen dan inderdaad in vier dagen moesten stoppen, en die dan uiteindelijk op hun vrije dag dan vaak toch nog aan het werk waren.

Ja, klopt. Eigenlijk eh.. vrouwen voelen zich altijd schuldig op het moment dat ze bijvoorbeeld 36 uur of 32 uur gaan werken, en dan werken ze de uren eigenlijk op de dagen dat ze vrij zouden moeten zijn, althans voor de werkgever.

Ja, en dan krijgen ze dus ook maar voor vier dagen betaald eigenlijk terwijl ze gewoon vijf dagen werken?

Ja, dus eigenlijk zijn ze gewoon gek om dat te doen haha.

Ja, ja, oké. Nou dan zijn we bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat echt over je eigen ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf maar ook op individueel en maatschappelijk niveau?

Ja, ja. Ik vind dat wel heel belangrijk want ik vind niet dat er onderscheid gemaakt moet worden op basis van dat ik vrouw moet zijn. Drie jaar geleden werkte ik bij een bank en die ging er mee stoppen in Nederland, en toen ben ik ook wel actief de arbeidsmarkt op gegaan en op een gegeven moment kreeg ik de vraag van een recruiter van ja maar vanaf welk moment ga je parttime werken want dan eh.. ja kan je deze functie niet meer uitvoeren. Dat ik dacht van ho er wordt nu al iets van mij verwacht, en dat vond ik zo vervelend dat ik eh.. midden dertig was en er eigenlijk meteen vanuit werd gegaan dat ze eigenlijk niets meer aan me hadden en ik er een poos uit zou zijn. Ik moest me op iets verdedigen waarvan ik denk van ja maar dit is voor mij geen discussiepunt.

Nee, precies. En dat wordt dan niet aan een man gevraagd?

Nee, nee, dat vond ik wel heel bijzonder.

Ja, oh ja, inderdaad. En wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit. Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Ehm.. ja ik vind het eigenlijk wel jammer.. ja het is een Frans bedrijf en daar speelt het niet, en ja dan wel op het gebied van gelijke loon voor vrouwen, maar voor de rest speelt het niet. Alleen dat je fulltime werkt.

Oké. En waar merk je dat aan dat het bij hun niet zo speelt?

Nou zoals bij andere bedrijven zijn er bijvoorbeeld heel veel verlofregelingen en speciale programma's om moeders te ondersteunen om toch fulltime te blijven werken, en dat wordt binnen PSA niet gedaan omdat de cultuur zo Frans is.

Ja, ja. En vind je dat ze dat wel zouden moeten doen, zulk soort programma's?

Hmm, nou ja hier in.. Je ziet dat het hier natuurlijk ook weer een Frans bedrijf is waar de cultuur ook is van fulltime werken, speelt de issue minder. Medewerkers weten van ja het is gewoon niet mogelijk en het wordt best wel als raar gezien als je drie dagen zou werken. Dus dat speelt niet in deze organisatie.

Nee, oké. Je had bij de vraag over ehm.. denk je dat de rol van de Nederlandse cultuur, dat dat een grote invloed heeft op PSA Nederland, maar je denkt eigenlijk dat dus de Franse cultuur een grotere rol heeft?

Ja ik denk dat op dit punt de Franse cultuur wel een grotere rol heeft dan de Nederlandse cultuur.

Oké, ja. Zelfs bij de vestiging in Nederland?

Ja want als ik het vergelijk met andere bedrijven, daar werken veel meer vrouwen parttime en dat kan bij ons gewoon niet zo.

Oké, ja. En wat vind je van het beleid van de Nederlandse overheid als het gaat over deze kwestie, dus gendergelijkheid?

Nou.. ik vind het gewoon slecht.

Ja? En waarom?

Nou omdat eh... bijvoorbeeld op het gebied van verlofregelingen wordt er echt heel weinig gedaan. Kinderopvang is slecht geregeld, de kwaliteit van kinderopvang is slecht. Scholen gaan om drie uur uit en daarna is het niet goed geregeld. Het is duur. Het kan al.. als je ook kijkt naar bruto en netto salarissen is het verschil met acht uur minder werken is zo minimaal dat het voor medewerkers soms aantrekkelijker is om parttime te gaan werken dan een extra dag op de crèche te betalen voor het kind. Ik vind het niet goed geregeld en omdat het zo slecht geregeld is maken ouders ook minder gebruik van die crèche omdat de kwaliteit ook niet goed is, dus het wordt heel erg in stand gehouden.

Ja precies. Want dat is dus eigenlijk.. dat zou ook een reden kunnen zijn dat zoveel mensen nog parttime werken, vooral vrouwen?

Ja, ja klopt.

Oké. Er zijn in Nederland nog geen quota ingesteld die betrekking hebben op man-vrouw verdelingen. Vind je dat bedrijven en andere instituties verplicht moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben?

Ik denk het wel. Ik denk als het niet eh.. het percentage vrouwen in Nederland loopt nog steeds achter qua positie ten opzichte van andere landen, en als de markt het zelf niet kan regelen dan moet er gewoon een quotum worden ingesteld.

Ja. Veel mensen zijn tegen quota, of vinden dat een risico van quota is dat mensen voor een bepaalde functie worden gekozen juist vanwege hun geslacht. Wat vind je van die insteek?

Ik denk dat dat iets is wat mannen zeggen maar dat het echt niet aan de orde is, want dan eh kies je de juiste persoon eh.. Ja natuurlijk is het altijd een beetje eng in het begin maar eh.. nee laten we het maar gewoon doen, ja laten we maar werken met quota.

Oké, ja. Heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Nee, eigenlijk niet, nee. Ik werd op een gegeven moment gevraagd hiervoor dus dat eh, daar ervaar ik echt geen problemen mee.

Nee, nee. Dus je denkt ook niet dat je als vrouw minder kansen hebt gekregen dan als man ofzo?

Absoluut niet, nee gelukkig werd daar niet naar gekeken en ook niet naar m'n leeftijd en of ik wellicht parttime zou gaan werken, dus dat is gewoon geen discussiepunt.

Oké, dat is wel heel fijn.

Ja, dat vond ik echt wel heel fijn hoor. Dat scheelt dan weer.

Oké. En heb je het gevoel dat er rekening wordt gehouden met je professionele ambities?

Ja, want ik krijg hier eigenlijk best wel veel kansen om eh.. werkdirecteur te zijn binnen de PSA organisatie, dus dat is best wel veel vertrouwen wat ze aan me geven, dus dat eh... ja, dat is eigenlijk wel fijn, het is prima.

Ja, oké. Dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen en dat is eigenlijk m'n onderzoeksvraag. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou je dan zeggen?

Hmm.. Ja ik denk dat die kansen er wel zijn, dat we er wel heel bewust van moeten zijn dat we wel voldoende vrouwelijk talent binnenhalen. Daar moeten we wellicht meer ons best op doen want op een gegeven moment als er maar voldoende vrouwen binnen zijn weet je, en je hebt eh en je doet het goed, dan is het ook een kans om door te stromen weet je wel. Als je bijvoorbeeld kijkt naar een wens voor een sales consultant om bijvoorbeeld directeur te worden. Omdat er geen vrouw is, kan die ook niet genomineerd worden voor een directeurspositie in de toekomst. Dus ik denk dat we ons er wel echt bewust van moeten zijn dat we vrouwelijk talent binnen halen.

Interview 7 - PSA Nederland

Zou je de cultuur in je bedrijf als hiërarchisch omschrijven?

Ehm.. ja, het is bij ons wel nog steeds van als de baas zegt dat we rechts op gaan, dan gaan we dat ook. Dan mag je wel er wat tegen in brengen, maar uiteindelijk gebeurt het wel zoals van overhand wordt besloten.

Oké. En je hebt bij mannelijkheid heb je een 4 en bij vrouwelijkheid heb je een 2. Vandaar dat verschil in scores?

Nou ehm.. het is niet zo dat wij een heel masculien bedrijf zijn maar het is wel zo dat ik heb ervaren dat het, hoe hoger je komt, dat je dan meer mannen tegenkomt. Ik heb bijvoorbeeld jarenlang in de directie gezeten en daar was ik met een andere dame de enige vrouw. Dan zaten er zes mannen bij. Dus voor mij is dat dan masculien. Dat is meer in termen van verhoudingen zeg maar. En het is niet zo dat je dan precies masculien gedrag moet vertonen om hogerop te komen in de organisatie. Dat is ook weer niet zo, je moet wel jezelf blijven natuurlijk. Maar dus het valt wel op naarmate je hoger komt dat er minder vrouwen zich bevinden in de top.

Ja oké. En wat kun je zeggen over die balans man-vrouw? Er zijn dus wel meer mannen als vrouwen?

Ja, dat is ook heel erg afhankelijk. Als je kijkt naar PR functies dan zie je daar meer vrouwen. Op een marketing afdeling daar hebben we ook meer dames bijvoorbeeld. Bij techniek zitten heel weinig vrouwen. We hebben op evenementen een dame zitten, HR zit nu een dame. Ehm.. je ziet bijvoorbeeld niet heel veel eh.. Ja je hebt bij ons de zomermanagers noemen ze dat, eigenlijk de commerciële jongens, daar zie je niet zo heel vaak een dame tussen zitten.

Nee, oké. Dus als je kijkt naar het soort functies die worden uitgevoerd dan zie je ook een best wel duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen?

Ja, ja.

Oké, en vind je dat PSA een voorstander is van gendergelijkheid?

Haha, dat zeggen ze wel. Maar ik heb laatst weer uit cijfers op moeten maken dat vrouwen voor hetzelfde werk, ook binnen onze groep, minder betaald worden. Dus eh.. ja. Ik heb zelf geen barrières gehad omdat ik een vrouw ben, voor m'n gevoel hoor, dat ik niet bepaalde dingen heb kunnen doen vanwege het feit dat ik als meisje geboren ben. Maar het feit dat je voor hetzelfde werk minder betaald krijgt.. ja dat is niet helemaal eerlijk. Nou moet ik eh.. nou kan ik niet zeggen dat ik zelf die ervaring heb gehad dat ik een mannelijke collega heb gevraagd wat verdient jij. Ik deed altijd functies die vrij solistisch waren, waar er niet iemand van.. iemand anders van was bij ons.

Ja oké. En wordt daar iets aan gedaan aan dat verschil in salarissen, of wordt dat besproken?

Hmm, dat kan ik moeilijk zeggen want iedere keer als ik zelf dat gesprek aan ga over m'n resultaten dan probeer ik er natuurlijk weer wat bij te krijgen. Ik heb er nog niet iets bij gekregen omdat iemand zei van ja maar je wordt onderbetaald omdat je collega hetzelfde.. of meer verdient. Dus ik kan dat niet bewijzen dat dat gebeurt.

Nee, oké. En zie je voor de rest nog dingen terug van het feit dat ze dus voor gendergelijkheid zeggen te zijn? Zie je dat terug in het beleid door bijvoorbeeld vrouwenquota?

Nee, nee, dat is bij ons niet eh.. Nee.

Oké. En zijn er voordelen die PSA Nederland biedt met betrekking tot het gezinsleven van werknemers, zoals crèches of bepaalde regelingen dat ze misschien één dag in de week thuis kunnen werken, zulk soort dingen?

Nou bij ons is sowieso de.. het aantal werkplekken te weinig voor het aantal mensen dat komt, dus thuis werken wordt steeds meer gepromoot, maar dat heeft niets met vrouwen of kinderen te maken. Ik weet wel toen ik dat een tijdje.. dan heb je het echt over acht, negen jaar geleden, toen ik in verwachting was van mijn zoontje, toen kaartte ik dat een keer aan dat ik dat wilde doen, nou dat was echt een no go hoor, dat moest ik vooral niet eh.. niet doen, want ze dachten dat als ik thuis ging werken dat ik dan de hele dag eh.. cappuccino's zat te drinken op de bank, en dat is heel snel veranderd maar dat had niks te maken met het feit dat ik een kind heb gekregen maar dat is omdat we naar een locatie zijn gegaan waar te weinig werkplekken zijn, dus als iedereen komt, dan kan niemand z'n auto kwijt en dan heeft niemand eh.. ja dan hebben een aantal mensen geen werkplek, dus dat is uit praktische overweging gewoon niet te doen, maar heeft nogmaals niks met kinderen of met vrouw zijn te maken.

Nee oké, oké duidelijk. Dan gaan we verder met het volgende onderwerp en dat gaat specifiek over de rol van vrouwen bij PSA. Als je kijkt naar je collega's die ook op een hoog niveau werken, zie je dan een verschil in ambitieniveau tussen mannen en vrouwen?

Oeh.. ik vind dat heel moeilijk om te beantwoorden.

Dat snap ik.

Ehm.. ik ben zelf wel heel ambitieus. Ik heb een paar collega's die dat ook zijn. Pff, ja, nee ik zou daar niet zo'n eenduidig antwoord op weten te geven.

Oké. En als je misschien kijkt naar de collega's die op een wat lager niveau werken, zie je dan misschien een verschil in dat misschien vrouwen meer parttime werken of juist mannen?

Ehm.. nee, de mensen met wie ik werk, de mensen in mijn team, die werken ook gewoon allemaal fulltime.

Oké, ja. En heb je wel eens verhalen gehoord over gevallen van genderdiscriminatie binnen PSA. Je zei dat al van de salarissen, maar zijn er ook nog andere gevallen waar je van weet?

Nee, nee.

Nou, dat is fijn om te horen.

Ja, ja, ik zou ook bijna geneigd zijn, als ik zoiets tegenkwam om eh, om dat ergens te gaan melden, maar eh.. ik heb dat nog niet eh.. En nogmaals die salarisverschillen, dat heb ik van horen zeggen. Dat kan ik dus niet bewijzen, ik kan niet zeggen van nou ik doe nu marketing communicatie en Maarten bij Peugeot die krijgt 11% meer. Daar ben ik nog niet achter haha!

Nee oké haha. Het volgende onderwerp is balans werk-privé. Je werkt dus fulltime. Heb je daar bewust voor gekozen?

Ja ik zou dat niet anders willen want als ik parttime ga werken, dan heb ik dezelfde hoeveelheid werk maar dan krijg ik minder betaald. En het is zeker als je een functie doet die je in je eentje doet waar niemand anders voor is, ze gaan niet iemand ernaast zetten. Dus ik heb daar een tijdje over nagedacht maar toen dacht ik ja ik heb zulke goeie regelingen hier. Ik kan ook vrij nemen als het moet, dus ik dacht ja ik ga mooi niet mij voor de helft laten betalen terwijl ik even hard blijf werken.

Ja, ja. Ik heb deze vraag al aan meerdere mensen gesteld en ik krijg inderdaad vaak dit antwoord, en ook dat ze zeggen van deze functie is gewoon niet te doen in een parttime baan.

Nee, nee, dat hoort erbij. Ik vind bepaald werk leuk en ja dat wil ik ook niet twee dagen doen, daar hoort fulltime bij, eigenlijk meer dan fulltime overigens.

Nee inderdaad. Ik heb ook van iemand gehoord die zag dat veel jonge vrouwen juist parttime werken bij de PSA Groep. Zie jij dat ook, dat veel jonge vrouwen er voor kiezen nu om parttime te werken?

Ehm.. nou nogmaals in mijn team niet. Er zitten een aantal millennials eh.. zitten daartussen zoals ze die noemen. Dat zijn wel mensen die eh.. die zijn nog niet vast in dienst bij ons dus als zij zes weken naar Zuid-Afrika kunnen, dan doen ze dat. Dus zij maken andere keuzes, maar ze werken niet parttime.

Nee, oké. En eh.. ja je hebt ook een kindje zag ik inderdaad op de enquête. Hoe heb je de zorg voor je kind gecombineerd met je fulltime baan?

Ja ik heb gelukkig een hele flexibele man en ik heb de opvang eh.. heb ik heel veel ingeschakeld in het begin.

Oké. En krijg je wel eens reacties van je sociale omgeving op deze persoonlijke keuzes, dus dat je een kind hebt maar dat je niet altijd thuis was?

Ja mijn vriendinnen die vinden dat eh.. Ja die vinden dat eh, hoe zeg je dat.. Ja daar kreeg ik wel wat kritiek op, waarom ik niet parttime ging werken.

Ja? Oké.

Ja, maar daar heb ik geen zin in.

En wat zeiden ze dan, wat voor dingen?

Ja van oh wat zielig en eh.. ik heb ook maar één kindje en dat is er door omstandigheden eentje gebleven, en dat vinden ze ook al heel zielig en dan werk je ook fulltime en dan maak je zo weinig van je kind mee.. Ja, ik schakel gewoon af als het moet en als er echt iets is waar ik bij wil zijn of wat belangrijk voor hem is, dan ben ik daar bij, en dan staat gewoon in mijn agenda een tijdslot geblokt, dan kan de baas ook precies zien wat ik doe maar dan ben ik er niet. Dus dat is gewoon een kwestie van keuzes maken, maar eh.. Ja, ik vind ook.. Ik ben al opgegroeid in een situatie waarbij mijn moeder eigenlijk financieel compleet afhankelijk was van mijn vader. Ik vind het belangrijk om dat niet te zijn.

Ja, oké. Maar het zijn vooral dus vrouwen die daar kritiek op hebben?

Ja, ja ja. Van mannen zul je dat niet zo snel horen.

Nee, oké. Dat is interessant.

Ja.

En heb je het gevoel dat er bij PSA van je wordt verwacht dat je fulltime werkt?

Nee dat niet, nee. Kijk het is gewoon het soort werk wat ik leuk vind, wat fulltime moet. Nee het is niet zo dat ze zeggen het moet het moet. Als ik zou zeggen goh ik wil parttime werken dan denk ik dat men een heel eind gaat om daarin mee te denken.

Oké. Zelfs in de functie die je nu hebt?

Nee wat ik nu doe niet, en dat kan ook niet. Dan moet ik gewoon een stap terug doen, ook qua salaris.

Ja precies. Dus als je minder zou willen werken dan moet je ook een andere functie gaan doen?

Ja, ja, absoluut.

Oké. En heb je wel eens moeilijkheden ondervonden bij het vinden van een goeie balans tussen je werk en je privéleven?

Eigenlijk continu.

Oké. En hoe merk je dat?

Nou ja mijn gezin geeft dat terug natuurlijk van eh, nu is het genoeg. Ik zit nu ook in een situatie waarbij ik van een baan afscheid moet nemen maar daar is nu geen opvolger voor. Ik heb al een nieuwe baan gekregen dus eigenlijk doe ik nu twee banen. Daar komt ook nog bij dat m'n baas is uitgevallen en m'n directe collega, dus als je het allemaal bij elkaar optelt dan heb ik er vier.

Oh jeetje.

Ik krijg het nu terug van eh, het is genoeg.

Oké, ja. En heb je altijd al.. dat moeilijk gevonden die balans of is dat echt iets van de laatste tijd, nu je het zo druk hebt?

Nou ik wilde dus meer die balans aanbrengen, daarom wilde ik een andere functie gaan doen. Dat is op korte termijn niet gelukt. Maar het idee daarachter was als ik die ene functie uitoefen, dan heb ik zeg maar tussen 8 en 6 stress en niet 's avonds en in de weekenden nog.

Nee, want dat heb je nu wel in deze functie?

Ja ja ja. Voor PR kan een journalist gewoon op zaterdag bellen en je hele weekend eh ja.. eigenlijk verknallen.

Ja, oké. Ja dan zijn we bij het laatste onderwerp aangekomen en dat gaat over je individuele ervaringen en meningen. Hecht je zelf veel belang aan genderdiversiteit en gendergelijkheid, niet alleen in je bedrijf maar ook op individueel en maatschappelijk niveau?

Ja, ja. Als ik hoor dat mijn moeder moest stoppen met werken toen ze zwanger was van mij en dat het... Een paar jaar daarvoor moest je als vrouw stoppen met werken als je ging trouwen, nou dan kan ik echt.. Daar gaat m'n bloed van koken van dat soort dingen, daar kan ik heel slecht tegen.

Ja, ja oké. En wat vind je van het beleid en de aandacht van PSA voor gendergelijkheid en genderdiversiteit? Vind je dat ze hier genoeg voor doen?

Nou ik merk er niet zo heel veel van, in die zin dat daar niet echt iets op papier staat of gepromoot wordt. Het is ook wel heel erg afhankelijk van je baas moet ik zeggen. Kijk ik heb er nu eentje, die ziet mijn worsteling en die heeft bijvoorbeeld vorige week vrijdag gezegd van nou je gaat nu naar huis, je gaat lekker met je kind voetballen, een toernooi spelen, dat wist ie. Dat was de moeders tegen de jongetjes. Nou daar kan ik dan bij zijn, dus dat waardeer ik dan wel enorm dat ie dat zegt, maar dat is heel erg baas afhankelijk zeg maar.

Ja precies. Dat is niet vanuit het officiële beleid van het bedrijf of eh..

Nee, nee, ik zou ook niet zo snel weten wat het is. Ik weet wel dat er een soort eh.. social charger bestaat waarin dat soort dingen worden benoemd, want wij vinden dat belangrijk, maar tussen zeggen dat je het belangrijk vindt en het ook doen, daar zit nog wel verschil.

Ja. En wat vind je van het beleid van de Nederlandse overheid als het gaat over deze kwestie?

Ja, dan gaat ze dus bepaalde quota neerleggen dat er wat meer vrouwen ergens moeten worden neergezet. Ik denk niet dat dat heel erg werkt.

Nee oké.

Wat ik wel leuk zou vinden is dat als er ergens een hoge functie vrijkomt, dat ze dan in hun netwerk gaan kijken van hee die vrouw die zou dat kunnen. Zo ben ik er bij PSA ook iedere keer doorheen gerold. Er was iemand die dacht mwah misschien zou zij dat wel kunnen. Nou dan ga je een kop koffie drinken en dan kom je tot zaken, en dan begint het te lopen het hele verhaal.

Oké. Maar je vindt niet dat bedrijven en andere instituties verplicht moeten worden om een bepaald percentage vrouwen in dienst te hebben?

Nee, ik denk dat dat heel kunstmatig is. Ik denk dat dat eh... ja ik geloof veel meer in dat opzicht in netwerken en contacten onderhouden en eh... en mekaar kansen gunnen, in plaats van dat je een cijfer neerzet en dan denkt van oeh ik moet dat poppetje invullen met.. Terwijl je misschien, vaak heb je ook een hele geschikte man voor een functie. Maar ik denk dat er veel meer een cultuurverandering zou moeten zijn. Ik heb zelf bijvoorbeeld nog nooit een vrouwelijke baas gehad. Echt nog nooit. Dus ja, daar zit ik wel eens over na te denken. Ik ben altijd wel, ik heb zelf een afdeling gehad dus ik ben zelf de baas geweest van een aantal eh.. manager geweest van een aantal mensen, maar nooit een vrouwelijke baas gehad boven mij.

Nee oké. En ja wat een risico is van quota wat wel vaak wordt genoemd is van, je kan je dan afvragen of dat je voor een bepaalde functie bent gekozen vanwege je competenties of omdat je een vrouw bent en een bepaald percentage moest worden gehaald.

Ja, ik zou het veel liever hebben dat ze zeggen nou wij denken dat zij dit kan, laten we haar eens vragen, in plaats van we moeten daar een vrouw neerzetten en dan ben je misschien meer een soort boegbeeld dan dat je echt inhoudelijk wat toe zou voegen. Dat zou ik heel vervelend vinden als men op die manier bij mij komt.

Ja precies. Maar bij gelijke competenties tussen een man en een vrouw zouden ze er wel een keer voor moeten gaan om de vrouw te kiezen?

Ja, ja. Ik ben ook in dat opzicht gestopt met bescheiden te zijn. Dat is een eigenschap die heel veel vrouwen hanteren, op mijn werk doe ik dat niet meer. Als iets goed gaat dan zeg ik dat ook, dan claim ik dat ook, dan zeg ik nou daar mag best wel even naar gekeken worden of dat mag

best gezien worden. En daar moeten ze in het begin heel erg om lachen want dat zijn ze helemaal niet gewend, maar ja op een gegeven moment denk ik ja ik mag ook wel laten zien dat er successen zijn.

Ja, ja inderdaad. En heb je zelf moeilijkheden of obstakels ervaren bij het verkrijgen van je huidige functie?

Helemaal niet.

Helemaal niet, oké, dat ging heel makkelijk?

Ja, ik vlieg al 16 jaar door de organisatie op die manier. Dus eh ja zonder quota haha!

Haha ja oké! En je hebt niet het gevoel dat je als vrouw minder kansen hebt gekregen dan als man of iets dergelijks?

Nee juist niet, maar dat is meer mijn persoonlijke gevoel dat ik denk, ik heb gewoon heel veel kansen gekregen en die gegrepen, en dat is denk ik niet omdat ze een vrouw op die plek wilden hebben, maar omdat ze ergens iets hebben gezien van nou die heeft hart voor de zaak die zou het kunnen. Ik ben heel breed opgeleid. Ik vind ook heel veel dingen leuk, dus eh.. En inmiddels heb je dan een stukje ervaring dus dat is ook heel comfortabel, dus ik denk dat dat soort factoren er toe hebben geleid van eh.. Laten we haar eens vragen.

Ja precies. Dus je hebt ook wel het gevoel dat er rekening is gehouden met je professionele ambities?

Ja, absoluut.

Oké, nou dat is heel fijn.

Ja.

Ik zag dat je ook lecturer bent over interculturele communicatie.

Ja, geweest.

Ja, geweest. Denk je dat de Nederlandse cultuur veel invloed heeft op de bedrijfscultuur van PSA Nederland?

Ehm..

Of dat misschien de Franse cultuur juist meer invloed heeft?

Nee we zijn wel echt een Nederlands bedrijf, maar dat is meer in je doen en laten. Als je bijvoorbeeld bij ons na vijf uur kijkt dan zie je wel dat het rustiger wordt. Hé daar moet een Franse baas altijd verschrikkelijk aan wennen, die denken dat we geen klap uitvoeren omdat we om vijf uur lekker weg gaan of om half zes. Dat heeft gewoon met de efficiënte invulling van onze werkdag te maken en korter lunchen. Na drie maanden dan denken ze oh ja wacht, eigenlijk hebben zij het veel beter dan wij in Frankrijk want eh.. die Franse baas die eet pas om acht uur, half negen. Die ziet z'n kinderen helemaal niet meer voordat ze in bed liggen. Dus ik denk wel dat die Nederlandse cultuur bij ons in die zin dominant is. Als je vervolgens kijkt naar het beleid en wat we aan het doen zijn, ja dat wordt 500 kilometer verderop bepaalt, dus eh.. een beetje zwart wit bekeken hé. We kunnen nog steeds wel nadenken maar de strategie en de grote lijnen en waar we naartoe gaan, dat bepalen we zelf niet.

Ja. Ik hoorde wel van iemand dat er bijvoorbeeld bij de PSA Groep in Nederland heel weinig mensen parttime werken en dat dat toch wel overgewaaid is uit Frankrijk, dat daar eigenlijk bijna niemand parttime werkt, dus dat dat in Nederland bij PSA ook niet veel gebeurt. Denk je dat dat daar ook een beetje aan ligt?

Ik ken niet zo heel veel mensen die parttime werken moet ik eerlijk zeggen.

Nee precies.

Ik denk dat dat heel erg afhankelijk is van de afdeling. We hebben bijvoorbeeld ook eh.. onze bankdivisie, die zit bij ons in het pand. Die dames die daar op het accepteren van al die dossiers zitten die werken standaard parttime, maar de mensen die ik ken eigenlijk om me heen, maar die ken ik ook al 20 jaar hé haha. En de jongere mensen die ik ken nogmaals die werken ook niet parttime, dat zijn er heel weinig inderdaad. Ja het is ook gewoon heel heel hard werken bij ons dus je kant dan heel heel hard werken en weinig verdienen of je kunt heel heel hard werken en normaal verdienen.

Ja, ja oké. Dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen en dat is eigenlijk m'n onderzoeksvraag. Als je de mate zou moeten omschrijven waarin de PSA Groep het voor vrouwen mogelijk maakt om hoge posities te behalen, wat zou je dan zeggen?

Dan zou ik zeggen dat ze daar zeker hun best voor doen, maar dat dat niet slechts afhankelijk is maar dat dat echt ligt aan je inzet en je capaciteiten. Dus het is misschien genderneutraler dan we zouden willen, maar mensen die een bepaalde inzet tonen en een bepaalde gunfactor hebben, die komen heel ver. Ik denk dat men het alleen maar leuk vindt dat het vrouwen zijn. Ik heb bijvoorbeeld nu een chef, die moet mij vervangen voor op de PR functie, en die zegt ik zou het zo leuk vinden als dat een vrouw is. Je ziet in die rol dat daar bepaalde voordelen aan verbonden zijn, om op die plek een vrouw te hebben, terwijl die op een andere meer commerciële functie, sneller een man zou neerzetten.

Ja precies. Dus het gaat echt een beetje om het soort imago, bij wat voor soort functie zet ik een vrouw of een man neer.

Ja en dat zijn bepaalde capaciteiten en bepaalde eigenschappen die daar beter passen, die daar weer een bepaalde gunfactor teweeg brengen.

Ja oké. Nou, super. Heb je zelf nog opmerkingen die je wil toevoegen, die belangrijk zijn?

Hmm, nou, wat ik wel ontzettend leuk vind, maar dat is echt in Parijs is dat gebeurd, is dat onze wereldwijde CEO, die heeft eigenlijk een denktank voor vrouwen opgericht om te zeggen van nou ik zit hier in een directievergadering, ik kijk om me heen, ik zie vijftien mannen en één of twee vrouwen, dat vind ik niet normaal, want als ik op straat kijk dan zie ik een heel ander beeld. Dus die heeft eigenlijk een structuur van een denktank door en voor vrouwen, heeft ie opgezet, dus die hebben we in Nederland ook. Dat vind ik wel heel erg leuk dat zo iemand daar eindelijk eens over nadenkt en daar concreet invulling aan geeft.

Ja, ja. Dat is het Women Engaged Network?

For PSA, ja. En wat ik zelf ontzettend gaaf vind is dat er bij Citroën, want ik werk alleen dan bij Citroën, hebben wij een CEO en dat is een vrouw en dat is een Britse vrouw, en dat vind ik ontzettend gaaf dat ze dat hebben gedaan voor zo'n oud Frans bedrijf. We bestaan honderd jaar dit jaar, en toen zij werd aangesteld heb ik ook tegen andere collega's gezegd van weet je er is

hoop voor alle vrouwen. Als zij dat kan, dan kan jij of ik, in theorie zou dat ook kunnen. Terwijl voorheen altijd werd gezegd nee, als jij hogerop wil komen dan moet je Frans zijn en dit of dat. Dat was eigenlijk heel dominant, en dat heeft een beetje de kaarten anders geschud.

Ja, ja, inderdaad. Ja iemand zei ook tegen me van eh.. de PSA Groep bestaat uit vijf logo's en dat van de vijf logo's er twee vrouwen aan het roer staan, van twee logo's, dus dat is opzich ook al een goed begin.

Ja, ja, er is een kentering gaande. Nogmaals dat is gewoon door een keer een risico te nemen, door te zeggen van nou ik gun het haar, laat haar het maar eens proberen, en niet door quota of cijfers te hanteren. Ik zou het ook heel sneu vinden als op een gegeven moment de PSA Groep dingen zou zetten in hun sociale jaarverslag van zoveel vrouwen dit of dat. Dan denk ik ja doe het maar gewoon, je hoeft het niet op te schrijven.

Ja precies, ja. Ik zag toevallig vandaag nog een artikel dat er uit een onderzoek is gekomen dat vrouwen ook echt bijdragen aan de winst van bedrijven, dat bedrijven met veel vrouwen in dienst echt een hogere winstomzet hebben.

Precies, nou dat alleen al.

Ja. Waar denk je dat dat aan ligt?

Nou, waar dat aan ligt, ik denk ehm.. We zijn met de tijd.. Als ik naar mezelf kijk want daar kan ik het beste over oordelen, dan weet ik dat ik niet een enorm commercieel dier ben. Hé als ik je zou tegenkomen ga ik je niet allerlei dingen aan lopen smeren, maar ik kan wel heel goed luisteren, dus ik zal altijd kijken wat is de behoefte en dan kom ik daarin tegemoet, en ik denk dat bedrijven die goed luisteren naar hun klanten, die weten op een hele prettige manier mensen blij te maken en daar gewoon kei harde euro's mee te verdienen. Dus eigenlijk is dat alleen maar in het voordeel van, en ik weet ook op het werk dat ik bepaalde situaties heb gehad met collega's, dan kwamen er mannen naar me toe van oh ik kom er niet uit, dit moet jij gaan doen. Nou en het enige wat ik hoef te doen is een hand op een schouder te leggen en te luisteren en het gesprek aan te gaan, en dat vind ik dan zo bijzonder dat mannen dat dan niet durven.

Ja, ja. Dus er zijn toch bepaalde eigenschappen waar vrouwen gewoon beter in zijn dan mannen, bijvoorbeeld ook lange termijn denken heb ik wel eens gehoord.

Absoluut, absoluut. En wat mij dan opvalt hé als je in de collegezalen kijkt, dan zie je vaak dat daar heel veel meiden zitten, en er zit ook een bepaalde ambitie. Wat ik dan niet helemaal snap is waarom dat in het bedrijfsleven niet zou doorwerken. Ik had hiervoor een partner die zei van ja als wij kinderen krijgen dan moet jij parttime gaan werken. Toen dacht ik, ik heb langer gestudeerd dan jij, waarom zou ik thuis moeten gaan zitten, waarom?

Ja dat stel ik soms ook nog als een vraag aan vrouwen van stel jullie krijgen ooit kinderen of toen jullie kinderen hebben gekregen, verwachtte je man toen van je dat je minder zou gaan werken, en bij jouw vorige partner was dat dus ook echt het geval?

Ja, ja, dat werd gewoon gezegd. Ja en dan denk je daar eens over na en dan denk je nou mooi niet. Ik heb zes jaar me lopen afbeulen in die collegebanken, dat komt mij toe.

Interview 1 - PSA France

Sur l'enquête que je vous ai envoyé, vous avez donné un score de 3 concernant le degré de hiérarchie chez PSA France. Pourriez-vous expliquer pourquoi ?

Alors, en fait, moi mon parcours, j'ai commencé chez Peugeot France. Moi je suis un pur produit Peugeot au sein du Groupe PSA. J'ai fait toute ma carrière pour la seule marque Peugeot, au sein du Groupe PSA. Et donc il est vrai qu'il y a une très forte culture d'entreprise chez Peugeot et il y a une très forte culture des marques, on va dire aussi, chez Citroën, chez DS qui est plus récente, et le Groupe PSA lui aussi a ses propres valeurs en tant que groupe plus sous l'angle capitalistique. Après chez Peugeot, donc moi je peux effectivement plus parler de Peugeot au sein du Groupe PSA, j'ai effectué plusieurs postes et au niveau, et ça fait maintenant trois postes, que j'ai un poste de hiérarchie, donc avec une équipe, j'ai été responsable de les événementielles, des relations presse France et de la communication interne de Peugeot, et maintenant des relations presse internationale. Tout ça, c'est uniquement pour la marque Peugeot, et au niveau internationale. Peugeot internationale je suis dans la direction marketing et communication internationale.

D'accord. Et vous avez donné le même score à la question concernant le degré de masculinité et de féminité chez Peugeot France, un score de 3.

Alors, c'est plutôt Peugeot internationale du coup, puisque la direction dans laquelle je travaille c'est Peugeot internationale. Et en fait, dans les équipes marketing et communication, c'est vrai qu'il y a un vrai équilibre entre les femmes et les hommes en termes d'emploi. C'est vrai qu'il y a par exemple dans une usine de production, là il y aura beaucoup plus d'hommes que de femmes dans l'usine. En revanche, dès qu'on est au siège de l'entreprise, et surtout dans les métiers marketing communication, là c'est beaucoup plus équilibré.

D'accord. Donc quand vous voyez votre entreprise, vous diriez qu'il y a autant de femmes que d'hommes ?

Dans ma direction, oui. Après je pense qu'au sein du groupe, comme ça comprend les usines, les points de ventes... Les points de ventes sont en train de se féminiser de plus en plus. Mais on a toujours une prépondérance de population masculine et dans les usines c'est un peu plus le cas encore.

D'accord. Pensez-vous que la culture de Peugeot internationale est en faveur de l'égalité homme-femme ?

Oui, c'est oui... c'est sûr. Il y a des groupes... alors il y a un groupe de développement qui est transversale au Groupe PSA, pas uniquement Peugeot mais au Groupe PSA, un réseau cent pourcent féminin pour justement promouvoir et échanger entre femmes et avec des hommes sur l'emploi des femmes, oui.

C'est le programme Women Engaged ?

Voilà, c'est ça.

Oui, d'accord. Est-ce que vous pensez qu'il y a une grande attention accordée à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes chez Peugeot internationale ?

Alors nous oui, chez nous oui. On ne se pose pas la question si on recrute un homme ou une femme. En termes de salaires, je vais pas donner des chiffres mais moi je sais que... parce qu'on discute entre nous, je sais qu'un salaire qui est équivalent à mes collègues hommes. Dans mon équipe il y a absolument aucune différence eh... c'est pas du tout un critère qui rentre en compte. On est vraiment sur la performance, les objectifs, uniquement sur ces critères-là.

Oui, donc en termes de salaires vous pensez qu'il n'y a pas une discrimination sexuelle ?

Alors moi je n'ai pas d'éléments autres que ma propre expérience et mes propres contacts. Donc ce que je dis n'a pas de valeur scientifique on va dire, mais moi dans mon entourage, je ne constate pas ou je ne vois pas de différences de salaires, oui.

D'accord. Mais est-ce que vous pensez que cette attention à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes est visible dans la politique de Peugeot internationale, par exemple dans les quotas de femmes ?

Alors, je sais même pas si on a des quotas de femmes. Ce qui est vrai, c'est que pour le moment les femmes sont sous-représentées dans tout ce qui est comité de direction. En revanche, on a quand même la patronne de la marque Citroën, la directrice générale, qui est une femme, qui n'est pas française. Elle s'appelle Linda Jackson. On a cinq marques au sein du Groupe, donc Peugeot, Citroën, DS, Opel Vauxhall depuis l'année dernière, et une marque de mobilité Free to Move. Et donc on a la directrice générale de la marque Citroën et la directrice générale de la marque Free to Move, qui sont deux femmes. Donc dans les cinq marques du groupe, il y a quand même deux qui sont dirigées par des femmes.

Oui, d'accord. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez Peugeot France, ou dans votre cas c'est plutôt Peugeot internationale. Et il s'agit donc spécifiquement des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise. Quand vous voyez les différents types de fonctions exécutées chez Peugeot, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances, et cetera, est-ce que vous voyez une différence entre les hommes et les femmes dans le type de positions qu'ils occupent ?

Alors moi j'ai plus de contact au niveau marketing, communication, et c'est vrai que là il y a plus de femmes. Moi, ma chef, c'est une femme. Elle est en charge de toute la communication, les événements, et le sponsoring et les réseaux sociaux de la marque Peugeot à l'internationale. Donc un gros poste avec un gros périmètre. Elle a remplacé... bah c'était un homme avant, mon chef, mais avant on avait une réorganisation, les événements étaient séparés et ma chef c'était aussi eh... c'était une femme. Il y avait la responsable de tous les lancements commerciaux, c'était une femme. Je crois qu'il y a trois ou quatre ans il y avait quasiment eh... tous les chefs des départements qui étaient des femmes au sein du marketing et de la communication. C'est pour ça que chez nous je sais que c'est un cas peut être un petit peu à part. Il y a beaucoup plus d'équilibre qu'ailleurs, c'est sûr. Au produit il y a le directeur... c'est un directeur de produit depuis longtemps. En revanche, on a de plus en plus de femmes en chef de produit, en chef de projet et produit. La nouvelle 3008, c'était une femme, qui était responsable du lancement de 3008 et 5008. Donc ça c'était un très très gros projet, et on sait que la voiture connaît un succès internationale incroyable, et maintenant elle est passée responsable du produit chez DS, donc là elle a pris un très gros poste aussi, au sein de la nouvelle marque deluxe du Groupe PSA au sein de DS.

D'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence dans le niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Alors, je ne peux pas parler pour elles mais je ne pense pas qu'il y a... je pense que les femmes ont autant d'ambition que les hommes. Il y a des femmes ayant des très gros postes qui.. je sais pas si elles se comportent comme les hommes ou si elles se comportent normalement mais eh.. haha.. mais.. il n'y pas une différence. Je pense pas qu'il y a une différence d'ambition de faire bien, faire avancer les choses et.. Non, non non, je pense... il y a la même ambition je pense.

D'accord. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée, donc c'est un peu plus personnel. Vous travaillez à temps plein, est-ce que c'était un choix conscient ?

Alors, oui, moi j'ai de la chance en fait de faire un travail qui me plaît. J'ai souvent eu l'occasion dans mon travail... quasiment tout le temps j'ai adoré vraiment les postes que j'ai occupé donc c'est pas... c'est par plaisir aussi que je fais que je fais. Le fait d'avoir un temps plein, oui, je pense que c'est.. Il y a des postes qu'on ne peut occuper qu'en temps plein, ça c'est sûr, vue la charge de travail. Après il y a des postes où c'est plus simple d'avoir des horaires on va dire régulier. Moi dans mon poste actuelle c'est plus compliqué parce qu'on est amené à avoir des déplacements, des déplacements réguliers ou d'être en opération de presse, donc des déplacements longs. L'année dernière, pendant un mois j'étais en déplacement. C'est donc pendant un mois eh.. voilà on compte le weekend, mais pendant un mois on n'est pas à la maison. Ça nécessite un petit peu d'organisation. Pareil moi dans mon équipe, on essaye quand il y a des... ça c'est vrai des problématiques familiales, d'avoir peut-être un back-up ou de s'organiser pour pouvoir préserver un peu une vie de famille quand on arrive à des déplacements assez longs.

Oui, je comprends. Vous n'avez pas d'enfants. Est-ce que c'était aussi un choix conscient ?

Non, pour le moment c'est la vie qui fait que c'est comme ça haha.

Oui, d'accord. Et est-ce que vous recevez parfois des remarques de votre environnement social concernant ces choix personnels ?

Eh.. non, non, on a une bonne ambiance au travail et en fait, j'ai la chance d'être dans un super équipe où on s'entend bien, où on a développé aussi des liens qui sont certes professionnels, respectueux, mais aussi d'amitiés avec certains. Alors il arrive qu'on se voit aussi en dehors du travail et donc en fait il n'y a pas de discussion particuliers sur la vie et non sur la vie personnelle.. non.. Et je pense que ça est quelque chose qui est portée par le management, par la hiérarchie. C'est un état d'esprit qui, conscient ou inconscient, mais qui eh... du coup transparait et insuffle toute la vie de l'équipe, et moi j'ai un chef qui fait très attention au bien-être de son équipe, à l'équilibre, parce qu'on est dans des métiers assez chargés en termes de horaires. C'est quelque chose où on essaye de rester vigilants.

D'accord. Et pensez-vous que Peugeot s'attend à ce que vous travaillez à temps plein, ou est-ce que ce ne serait pas un problème si vous vouliez travailler moins de jours ?

Alors ça eh.. c'est compliqué parce qu'en fait on a certains postes qui ne peuvent pas, à mon avis, dans l'équipe je pense que ce serait compliqué, d'avoir des gens qui ne font pas à temps plein. Par exemple nous on est dans les relations de presse, c'est compliqué de dire 'je ne suis pas joignable tous le temps' ou alors 'telle jour ou telle jour, vous devez contacter une autre personne' eh.. au niveau des relations de presse c'est vraiment une relation interpersonnelle avec des

journalistes qu'on apprend à connaître, donc c'est sûr qu'on peut toujours essayer de s'organiser, mais moi dans mon équipe je pense que ce serait compliqué. En revanche, ce qui se développe beaucoup chez nous, c'est le travail à distance. Alors c'est pas du tout pareil qu'un temps partiel, en revanche ça peut répondre ponctuellement à des besoins incontournables, soit une vie de famille, parce que si on doit amener eh.. bah je sais pas un enfant chez un médecin à quatorze heures eh.. on peut plutôt éviter le temps de transport sur le lieu de travail et choisir de travailler de chez soi, peut-être un petit peu en décaler, en disant 'bah voilà pendant un demi-heure je serai pas disponible'. Il y a des choses beaucoup soufflé et flexible qui permettent maintenant avec le travail à domicile de travailler un petit peu à distance sans être au bureau. Mais ne pas être joignable une journée ou deux journées par semaine, ce serait vraiment eh.. dans nos métiers ce serait compliqué.

D'accord. Oui c'est en fait un peu ma prochaine question. Est-ce que vous pensez que Peugeot facilite le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale ?

Pour moi c'est pas eh... il y a les mêmes avantages pour les hommes. Le travail à distance c'est pas plus les hommes que les femmes. J'ai quelqu'un dans mon équipe, tous les vendredis il travaille de chez lui. Et en plus on s'aperçoit généralement qu'on est beaucoup plus productive chez soi parce qu'on est moins dérangé, moins sollicité donc ça peut être eh... c'est très bénéfique je pense pour l'entreprise aussi quand c'est fait diligemment, mais c'est pas un avantage eh... bah c'est pas une possibilité qui est offerte aux femmes mais une opportunité pour tous les salariés.

Oui, d'accord. Est-ce que vous avez parfois de difficulté à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

C'est difficile quand on est sur des déplacements longs. Quand on pars à l'étranger pendant un mois ou trois semaines à un mois, là c'est compliqué, c'est de l'organisation. Mais comme c'est des événements qui sont prévus longtemps à l'avance, c'est vrai qu'on... voilà c'est pas du jour ou le lendemain, on est au courant trois mois avant, donc on s'organise quand même.

Oui, d'accord. On est arrivé au dernier sujet, ce sont vos propres expériences et opinions. Est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Oui, pour moi c'est important. Je sais pas si je suis féministe ou pas, mais pour moi l'égalité c'est la base. Après c'est pas quelque chose que je revendique ou que je mets en avant, mais c'est forcément eh... alors ça doit pas rentrer en ligne de compte toujours. Pour moi c'est vraiment on a un travail à faire, homme ou femme, on a des objectifs, ils sont atteints ou pas atteints. C'est pas quelque chose où moi je fais une différence, et je pense que j'ai eu de la chance pendant 19 ans, ça fait 19 ans que je travaille, je n'ai pas eu de hiérarchie ou d'environnement où on m'a fait comprendre que ça pouvait être un problème. J'ai vraiment jamais senti, là où je suis, des difficultés ou privilégié un homme ou une femme pour des postes. Ça c'est vraiment fait en bonne intelligence, avec du bon sens, en jugeant les qualités de quelqu'un pour un poste. C'est vraiment quelque chose que moi personnellement j'ai jamais ressentie. J'ai eu peut-être de la chance haha.

Oui, oui, d'accord. Donc vous ne sentez pas qu'en tant que femme, vous avez eu moins d'opportunités qu'un homme ?

Non, absolument pas. Et peut-être à un moment on n'en aurait plus, parce que je pense que l'entreprise s'est profondément transformée et peut-être que.. il a été demandé, j'en sais rien,

mais peut-être qu'il a été demandé aussi au management ou topmanagement d'encourager, de favoriser ou de veiller à l'équilibre homme-femme, peut-être que... je ne sais pas mais peut-être j'ai bénéficié de ça aussi. Mais moi je n'ai jamais ressenti une injustice ou un climat anti-femme, jamais.

D'accord, ça c'est très bien. Et que pensez-vous de la politique de Peugeot concernant la diversité et l'égalité des sexes ? Est-ce qu'ils font assez pour ces choses ?

Alors, ça il faudrait plutôt poser la question à des gens de ressources humaines, parce que dans les détails... Moi là quand j'ai demandé des augmentations pour les gens de mon équipe, je l'ai vraiment fait sur la base des critères qui sont assez factuelles, tangibles... Je ne sais pas s'il y a des hiérarchiques ou des hommes ou des femmes eh.. de temps en temps je sais pas eh.. qui ont un regard spécifique. Je sais pas si on en fait assez, mais je pense qu'on peut toujours faire plus, ça c'est sûr. Dans tous les jeunes qu'on a, des recrûs marketing, aussi à la communication ou de presse qui viennent travailler chez nous, il y a beaucoup de jeunes femmes aussi. Peut-être qu'on est dans des métiers où c'est plus simple parce qu'on a plus d'étudiants, plus d'équilibre déjà dans les écoles, en termes d'étudiantes. C'est peut-être aussi au niveau de l'école peut-être d'ingénieur où il n'y pas encore cette parité, et donc du coup c'est un modèle qui se reproduit dans la durée ou dans les entreprises, mais nous dans notre environnement on a... il n'y a pas... on peut peut-être faire plus mais en tous cas la situation chez nous elle est assez équilibrée.

D'accord. Et quelle est votre opinion concernant la politique de la France quand il s'agit de ce sujet ?

Ah c'est eh... je pense que j'ai de la chance moi dans mon entreprise, dans mon poste chez Peugeot au sein de PSA. Après en France il y a... il faut voir eh.. bah la représentation des femmes dans le monde politique elle est assez eh... elle est forcée en fait, cette parité. Je sais pas si c'est parce que les femmes n'osent pas ou parce que les hommes les en empêchent. J'ai un souvenir d'un débat à l'Assemblée Nationale où on avait une femme ministre qui s'était exprimée, qui avait été jugée sur sa robe. Ça c'est des clichés, mais je me dis eh... c'est à l'Assemblée Nationale avec des hommes de 50, 60, 70 ans, bah c'est presque... mais ça existe, donc eh.. voilà, ça existe. Ça doit exister dans certaines entreprises et peut-être même chez nous dans certaines entités, mais sûr qu'en France oui il y a quand même du travail à faire. On voit qu'il y a beaucoup de temps partiels qui sont plutôt subis que choisis, donc ça c'est sûr que ce sont des données en France où on sait qu'on doit travailler eh.. il faut travailler là-dessus, il faut travailler sur la confiance en soi, car ce sont des femmes qui se brident et qui n'osent pas postuler, ou n'osent pas penser qu'elles peuvent faire certains postes, mais ça évolue petit à petit mais... dans le bon sens, avec soit le bon sens seul soit les lois, mais on a une ministre depuis 2017 qui dédie à l'égalité femme-homme. Ça c'était une nouveauté. Donc les choses changent, elles évoluent dans le bon sens.

D'accord. Et pensez-vous que la culture de votre pays, donc la culture française, a une influence sur la culture d'entreprise chez Peugeot ?

Alors, je pense de moins en moins. Peugeot c'est une entreprise... la marque Peugeot on va dire, elle est née en 1810, c'est plus de 208 ans l'histoire, donc là on avait la salive de Peugeot qui était vraiment en commande, et qui a fait grandir son entreprise. Mais depuis eh... c'est devenue une entreprise internationale. En 2013, tout l'actionariat a changé. La famille de Peugeot a le même niveau d'action que l'état français et que nos partenaires chinois, donc en fait il n'y a plus vraiment de culture spécifique, je dirais, française. La marque DS, ils font tous les échanges en anglais.

Linda Jackson elle est anglaise, beaucoup parlent anglais. Il y a de moins en moins, je dirais, de francité dans... de spécificité française. C'est vraiment, le directif est vraiment d'être une entreprise mondiale, donc d'intégrer toutes les cultures, et donc du coup de perdre un petit peu la spécificité française qui n'a pas toujours de sens à l'internationale.

Oui, d'accord. En fait aux Pays-Bas il n'y pas encore des quotas liés aux distributions hommes-femmes et j'ai lu qu'en France c'est déjà le cas, il y a des quotas. Est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et institutions sont obligés d'employer un certain pourcentage de femmes ?

Eh... alors, naturellement je dirais non parce que je préférerais que ce soit naturel, qu'on ne soit pas obligé de passer par la loi et de faire appel à l'intelligence de chacun. Après, je vois ce qui s'est passé en politique et finalement c'est bien eh... finalement c'est bien d'avoir ces quotas en politique parce que ça ouvre la porte. Ça ouvre la porte pour certaines femmes déjà et puis même en termes de visibilité ça dit qu'à l'extérieur, les gens s'habituent à avoir des femmes en politique. Je sais qu'on a eu eh.. notre télévision publique, France Télévision, on a une nouvelle patronne de France Télévision depuis eh, je sais pas peut-être deux ans, et quand elle est arrivée, elle a dit 'il y a beaucoup trop d'hommes de plus de cinquante ans à l'antenne, donc à la télévision. Elle est en train, petit à petit, de revoir en fait.. c'est pas contre les hommes, mais c'est pour justement que les gens qui engainent la télé s'habituent à voir des femmes là où on y avait pas avant. Et donc c'est plus de la visibilité et donc peut-être que des quotas sont un début, peut-être pour initier la démarche et le mouvement.

Oui, je comprends. On est arrivé à la dernière question, c'est ma question de recherche. Si vous deviez décrire dans quelle mesure le groupe PSA ou plutôt Peugeot, permet aux femmes d'accéder à des postes élevés, quelle est votre réponse ?

Ehm... alors moi je suis vraiment pas dans le top top topmanagement mais eh.. haha. Pour moi, visuellement, le fait d'avoir deux femmes à la tête de deux des cinq marques, c'est déjà quelque chose d'important. On a des femmes à certains postes clés d'ingénierie aussi, donc dans les domaines techniques, qui sont des femmes extrêmement brillantes. Et donc du coup, je pense que petit à petit, on va arriver à avoir peut-être pas une parité totale, mais avoir une représentation de femmes aussi dans le topmanagement de ce métier un peu plus technique. C'est vrai qu'on n'est pas complètement à la parité quand même, mais je pense qu'on est une entreprise qui est mieux placée que beaucoup d'autres.

Interview 2 - PSA France

Premièrement, je voudrais parler de la culture d'entreprise chez PSA France. Est-ce que vous considérez cette culture comme hiérarchique ?

Eh.. oui, mais de moins en moins.

D'accord. Et pourquoi ?

Parce qu'il y a de plus en plus de travail... d'organisation transversale. Et donc beaucoup de travail matriciel.

D'accord. Et décririez-vous la culture de PSA France plutôt comme masculine ou féminine ?

Hmm, plutôt masculine quand même.

Parce qu'il y a plus d'hommes que de femmes ?

Oui, il y a beaucoup plus d'hommes que de femmes, bien 80% d'hommes et 20% de femmes donc forcément c'est plus masculin. L'automobile est à l'origine un monde d'hommes.

Oui. Et est-ce que vous voyez des conséquences de ce fait dans l'atmosphère dans l'entreprise ? Dans l'ambiance ?

Non... Je pense que ça dépend des endroits, et je pense que c'est en train de changer très vite. Oui il y a certains endroits, dans les usines mais aussi dans les ateliers en point de vente eh... Donc eh, oui cela se sent, mais il y a de plus en plus de femmes maintenant et à tous les niveaux donc ça doucit un petit peu.

D'accord. Vous êtes la présidente du réseau 'Women Engaged'. Pensez-vous que la culture de PSA est en faveur de l'égalité homme-femme ?

Oui, je pense qu'il y a une volonté absolue de profiter de façon équitable des femmes par rapport aux hommes.

D'accord. Et beaucoup d'intérêt est accordé à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes chez PSA France selon vous ?

Oui, il y a eh.. oui, c'est vraiment une volonté des ressources humaines. Ça n'a pas toujours été comme cela mais maintenant c'est vrai, et pour donner un exemple, il y a même des instigateurs pour mesurer le taux de femme dans les instances les plus élevés de la hiérarchie et le président.. notre président a une partie qui est indexé sur l'atteint de l'objectif.

D'accord.

Donc il y a un objectif tous les ans, ou tous les deux ans, qui est fixé pour avoir, pour monter le pourcentage de femmes dans les instances élevés de l'entreprise et donc certaines de personnes sont objectivités là-dessus financièrement.

D'accord. Donc vous voyez aussi cet intérêt dans la politique de PSA France ?

Oui.

D'accord. Et est-ce que vous avez des quotas de femmes déjà dans votre entreprise ?

Ehm.. on n'a pas vraiment des quotas mais depuis un certain temps, depuis longtemps, on dit, quand on recrute il faut à la sortie du processus de recrutement, il faut le même pourcentage des femmes qu'à l'entrée. Donc si à l'entrée, si je recrute des ingénieurs et que j'ai 30% de femmes qui se présentent, qui envoient leur candidature, bien au bout du compte, quand je vais recruter, il fera que j'ai pris 30% de femmes. Alors on a fait ça comme ça parce que.. comme on est dans des filières qui sont pas toujours très féminisées, il y a pas beaucoup d'ingénieurs femmes, il y a pas beaucoup de commerçants femmes dans les voitures, on est... on ne peut pas dire ah je veux absolument 30% de femmes parce qu'on n'y trouvera pas, donc on préfère attirer un pourcentage qui est le même que ce qu'on trouve sur le marché en fait.

Ah d'accord.

Et en plus, on a un pourcentage global de femmes à l'horizon quelques années donc on est susceptible d'avoir un x pourcent de femmes quant à l'horizon de cinq ans, dix ans, dis-on.

D'accord, merci. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez PSA France et plus spécifiquement le rôle des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise, comme vous-même. Quand vous voyez les différents types de fonctions exécutées chez PSA, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances, et cetera, voyez-vous une différence entre les hommes et les femmes dans le type de positions qu'ils occupent ?

Ehm.. beaucoup moins maintenant. Nous avons un pourcentage de femmes dans les hautes postes qui s'approchent à celui des hommes, mais il y en a... Il y a des femmes à des postes élevés en finance, il y en a en R&D, il y en a en marketing, il y en a en RH, il y en a un peu même mais il y en a quand même dans les usines, donc ça se diffuse un peu partout maintenant je pense. Même si c'est toujours compliqué probablement en usine et curieusement dans certaines fonctions commerciales.

D'accord. Mais vous ne voyez pas une très grande différence ?

Eh.. il y en a pas beaucoup donc forcément on a l'impression d'avoir beaucoup d'hommes et quand il y en a, en fait il y en a quand même un peu plus partout. Avant, les femmes elles étaient toutes au même endroit, elles étaient toutes en RH, finances. Maintenant il y en a aux niveaux directifs. Il y a la directrice du marketing donc le commerce. Il y en a une dans le côté des services de mobilité, donc c'est beaucoup plus commercial finalement, et puis eh... Donc c'est des choses qui évoluent eh... et une aux achats, donc eh avant c'étaient des postes qui étaient tenus par des hommes et donc maintenant ce sont des femmes. Bon et puis il y a aussi des postes qui étaient tenus par des femmes qui reviennent à des hommes derrières, donc on se comporte de façon un peu plus normale. Cela étant dit, je répète, ce n'est quand même pas des grosses proportions, on est moins de 20% quand même. Je pense que tant qu'on ne sera pas à 30%, ça sera pas complètement normalisé, mais pour l'instant ça progresse de façon très très vite.

Oui, d'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence de niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Eh.. je dirai que ça se manifeste différemment. Mais je suis pas sûre qu'elles aient moins d'ambition, je pense que ça se... Elles ne l'expriment peut-être pas de la même façon, mais pour moi eh... Et puis elles n'ont pas forcément l'idée qu'elles pourraient atteindre des postes élevés

les femmes. Parfois elles se feraient elle-même, c'est une difficulté. Et d'ailleurs je pense qu'elles sont assez souvent plus soucieuses d'un certain équilibre de vie et que... quand on est à des postes très élevés il n'y a pas beaucoup d'équilibre de vie, ils sont très difficiles à tenir.

D'accord. Et vous voyez aussi plus de certitude chez les hommes que les femmes ?

Peut-être, mais les femmes que je connais qui sont à des postes élevés chez PSA, elles sont assez sûr d'elles. Mais oui je pense que dans les niveaux en-dessous, les eh... Avant qu'une femme monte à un haut niveau, il faut qu'elle prenne psychologiquement une barrière 'oui je peux y arriver'. Alors qu'un homme c'est beaucoup plus facile, ça se font plus naturellement pour lui.

Ah oui. Et avez-vous une fois entendu parler des cas de discrimination fondée sur le sexe chez PSA, par exemple concernant les revenus ?

Eh.. j'ai pas entendu parler de discrimination mais on sait, nous savons qu'il y a encore des écarts, il y a eu des écarts très importants et les RH ont une politique pour combler les écarts. Il y en a toujours une mais qui est un peu naturel. C'est lié au fait que les femmes qui sont dans les postes élevés soient arrivées dans les postes élevés depuis pas longtemps, parce qu'avant on ne les avait pas. Donc elles sont plus jeunes et donc elles sont plutôt moins payées. Mais il y a, malgré cet écart structurel lié à l'âge, il y a encore un écart individuel et je sais que les ressources humaines le suivent de près. Mais je... cet écart est publié aussi donc c'est un sujet qui est regardé de près puis qui à mon avis dans quelques années se fera terminer. Il y aura plus d'écart parce qu'on aura tous comblés.

Oui, oui c'est vrai. D'accord. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée, c'est donc un peu plus personnel. Est-ce que vous travaillez à temps plein ?

Oui, j'ai toujours travaillé à temps plein. Je travaille depuis 30 ans chez PSA. J'ai toujours travaillé à temps plein. J'ai trois enfants, je me suis arrêté pour le congé de maternité. On peut eh.. en France c'est assez favorable parce qu'il y a quatre mois pour le premier, quatre mois pour le seconde et six mois pour le troisième. Mais je n'ai jamais arrêté à travailler à temps plein.

Et c'était un choix conscient de toujours travailler à temps plein ?

Oui, oui alors c'était un choix conscient. A l'époque, je considérais que ne pas travailler à temps plein, c'était se faire à voir. Quand on travaille à, dit-t-on 80%, on est payé 80% du salaire. Et les femmes que je voyais qui étaient à 80%, mais bien elles travaillaient chez elles, donc en fait elles étaient à 80% mais en vrai elles travaillaient plus. Donc je me suis dit autant qu'on travaille à temps plein, au moins je serai payée pour ce que je fais. Et puis surtout j'ai réussi à m'organiser et puis j'ai une... j'avais... mon mari pouvait m'aider au quotidien sur un certain nombre de sujets, des trajets des enfants, des choses comme ça, et donc eh... et mes enfants n'ont pas posé des problèmes de santé. Je pense qu'il faut un certain nombre de conditions. Il faut ne pas avoir des enfants compliqués, il faut avoir un mari qui peut être un peu là, et il ne faut pas avoir trop d'enfants parce que mes amis qui ont quatre enfants, c'est très très très difficile de travailler à temps plein, parce qu'on trouve pas de garde pour vous aider. Pour deux enfants, vous pouvez trouver une nounou, mais pas quatre enfants.

Oui, ça c'était ma prochaine question. Vous avez des enfants, donc trois enfants, comment avez-vous combiné les soins de vos enfants avec votre travail ?

Et bien... je suis très très bien organisée haha ! Je suis très organisée... mon mari m'aidait... et en plus moi je travaillais loin donc c'est moi qui prends la voiture, mais mon mari travaille près de la maison, il pouvait les amener à l'école. Et le soir j'ai toujours eu ou des nounous pendant longtemps puis après ça j'ai eu une jeune fille qui s'occupait de mes enfants depuis qu'ils étaient un peu plus grand à mi-temps, donc une nounou à plein-temps, puis une jeune fille à mi-temps et puis après ça tous des aides ponctuelles pour les repas et des choses comme ça. Mais donc je suis très très organisée. Et puis j'étais eh... j'avais eh... la difficulté en France c'est qu'on a beaucoup de vacances. Donc eh quand les enfants sont en vacances, j'ai utilisé mes heures de congé et tous ce que je pouvais, je suis aidé parce que les grands-parents pouvaient prendre les enfants, donc eh, les grands-parents et les beaux-parents nous ont aidé.

Ah oui d'accord. Et est-ce que vous avez parfois reçu des remarques de votre environnement social concernant ces choix personnels, donc avoir trois enfants mais pas toujours être là ?

Oui, oui j'en ai eu, oui bien sûr. Plutôt eh... oui j'en ai eu, mais maintenant en France c'est pas fréquent parce qu'il y a pas mal de femmes qui travaillent qui ont des enfants, donc les gens disent eh comment fait-t-il mais ils disent pas eh... c'est mal. Et oui donc eh... non je peux pas dire que j'ai vraiment eu des remarques négatifs.

D'accord, bien. Et pensez-vous que PSA s'attend à ce que vous travaillez à temps plein ? Ou est-ce que ce ne serait pas un problème si vous vouliez travailler moins de jours, par exemple ?

Je pense que ce serait pas un problème, ça n'aurait pas été un problème, mais je pense que je n'aurais peut-être pas eu des postes que j'ai eu. Parce que sur certaines postes il y a une énorme hiérarchie, c'est difficile de pas être à temps plein. Il y en a qui les a mais elles travaillent chez elles. Et puis on a quand même maintenant... Quand j'étais plus jeune, quand j'avais des enfants petits on n'avait pas ça mais aujourd'hui il y a des dispositifs de travailler à domicile, de télétravail. Ils peuvent aider encore plus la congé, la vie de famille et la vie professionnelle, alors que quand on travaille à domicile, il faut pas garder ses enfants en même temps sinon on travaille pas, mais ça permet peut-être d'aller chercher les enfants à l'école par exemple, de les ramener à la maison et on reprend le travail un peu plus tard dans la soirée, et puis une autre organisation, et j'ai beaucoup de collègues qui font ça, par plutôt des bureaux, elles télétravaillent chez elles quelques jours ou un jour par semaine, ou deux, et puis ça leur permet d'en tirer quatre heures ou sept heures, elles viennent de chercher les enfants et puis après elles se remettent à travailler quand les enfants sont couchés... eh bon... il y a plus de souplesse, des choses qu'on n'avait pas avant.

D'accord. Ça répond un peu à ma question suivante. Est-ce que vous pensez que PSA facilite le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, donc des crèches ou... ?

Je pense que le télétravail... non il n'y pas de crèches. Il y a déjà accès à des crèches à certains endroits mais il n'y pas de crèche d'entreprise, et en revanche eh... le télétravail ça aide mais ça aide pas que les femmes hein ça aide aussi les hommes, et donc ça aide les femmes des hommes haha.

Oui, oui ça c'est vrai haha. Est-ce que vous avez parfois eu de difficulté à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

Moi j'ai quelques règles, je ne travaille jamais à la maison, fin s'il y a du télétravail je fais le télétravail, mais quand je suis en weekend je ne travaille pas, quand je suis en vacances je ne travaille pas et chez moi je ne travaille pas. Alors au début de ma vie professionnelle je ne faisais

pas ça et à un moment donné j'ai dit il faut choisir, il faut s'arrêter quelque part, donc j'ai choisi et donc eh j'ai décidé de faire ça. Et j'incite tous mes collègues à faire pareil donc je leur dit quand tu travaille en weekend ça ne sert à rien. Mais ça c'est une question de discipline personnelle parce que je préfère de m'organiser comme ça, je préfère rester plus tard au bureau que d'avoir du travail à la maison, et quand j'arrive à la maison je ne travaille pas.

Ah oui donc vous voulez vraiment le séparer, le travail et la vie privée ?

Oui, oui. Ça c'est la première règle, la deuxième c'est de bien organiser, et puis la troisième c'est eh au fur et au mesure qu'on peut de maîtriser bien le stress, parce que ça aide à séparer les deux. Les premières années, quand les enfants étaient petits, c'était pas très facile, parce qu'on arrive à la maison avec le stress du bureau et on a en plus le stress des enfants. Au cours des années, le stress des enfants diminue peut-être un petit peu et puis eh on maîtrise mieux le stress au bureau.

Donc c'est plus facile maintenant ?

Oui, oui, c'est beaucoup plus facile maintenant.

D'accord. On est arrivé au dernier sujet. Ce sont vos propres expériences et opinions. Vous êtes la présidente de ce réseau de femmes, donc est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Ah oui bien sûr, en fait on travaille tous les jours avec les identités mixtes où les idées sont plus intéressantes, où on s'exprime différemment. Moi je travaille beaucoup au bureau et je ne crois pas tellement à la diversité des sexes au bureau, je crois à la diversité aussi des âges, des origines, des parcours, à ça je crois beaucoup, parce que je trouve que ça apporte aux idées, aux autres points de vue, ça enrichit beaucoup beaucoup les discussions. Et la diversité eh... moi j'aime bien avoir des jeunes femmes, des hommes âgés, des gens de différentes cultures... Je trouve que c'est formidable.

Oui, parce que ça aide l'entreprise aussi ?

Ah oui oui tout à fait, les idées sont eh... Les gens qui voient les choses différemment... Sinon on risque d'avoir toujours les mêmes idées, donc c'est plus intéressant quand c'est varié.

Oui, d'accord. Et que pensez-vous de la politique de PSA France concernant la diversité et l'égalité des sexes ? Est-ce qu'ils font assez pour ces choses ?

Oui je pense qu'ils font eh... je pense qu'ils ont une bonne mesure là-dessus, ils font vraiment attention et puis eh... oui moi je trouve que c'est un bon équilibre. De ce point de vue là je trouve que... il y a d'autres sujets dont la politique n'est pas parfaite mais sur ce point de vue là je trouve que c'est pas mal.

D'accord. Et quelle est votre opinion concernant la politique de la France quand il s'agit de ce sujet ?

De la France en tant que pays ?

Oui.

Eh... la France c'est toujours un peu la même chose en France. C'est-à-dire qu'on donne beaucoup de leçon à tout le monde haha. Mais donc en France on a un pays en fait où les femmes

sont moins inégales que dans d'autres pays. Alors en revanche, mon sentiment à moi, c'est que c'est pas les sujets... les femmes ont le droit de vote depuis eh... ça font des ans en France, ça sont deux générations. Les quotas d'égalité sont encore nécessaires à certains endroits sinon on n'y arrive pas. Moi je trouve que les quotas... à un moment donné il faut les arrêter mais ils sont nécessaires à ce moment. Et donc eh... en politique on a encore besoin à des quotas donc c'est pas encore parfait. Mais je crois eh... l'idée eh... 50/50 partout pour tous les sujets et cetera je pense que c'est une mauvaise idée, parce qu'il y a des... C'est normal qu'il y a des endroits où il y a peut être plus de femmes et puis il y en a où ils sont plus d'hommes. Je pense pas qu'on soit eh... égaux à un endroit mais qu'on est différent.

Ça répond aussi un peu à ma prochaine question parce qu'aux Pays-Bas il n'y a pas encore des quotas liés aux distributions hommes-femmes et donc en France c'est déjà le cas. Est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et institutions sont obligés... ?

Oui, au début je pense que c'est un peu obligatoire sinon on n'y arrive pas, mais quand on met des quotas sur certains sujets, par exemple je mis une obligation de quota de femmes dans les conseils d'administration. Du coup eh... ça va vraiment changer et... ça devient des bonnes habitudes derrière, donc au début je pense qu'il faut des quotas et après ça, il faut les arrêter le plus vite que possible, alors ça posera beaucoup de problèmes. Moi je peux relire, j'ai des enfants et donc mes filles, elles ont des fils qui sont jeunes et qui travaillent. Ils ont dit mais moi j'en aurai mal à avoir des quotas partout parce qu'à chaque fois ils me disent eh... toi t'es un jeune homme blanc eh... t'es un jeune homme blanc hétérosexuel, il faut pas qu'on te favorise parce qu'il faut qu'on favorise les autres haha. Et donc eh il m'a dit eh je me sens attaqué. Donc je pense qu'il faut faire très attention aussi à la façon dont on le fait. Et le relater à la matière est certainement pas une bonne idée.

Oui. Parce qu'une risque des quotas pourrait être aussi que quelqu'un est choisi pour un emploi pour atteindre un certain pourcentage.

Oui, oui, il faut d'abord choisir des choses... Il en faut pas pousser, mais il faut les mettre au bon niveau parce que sinon derrière on fait du chiffre de la qualité, or il faut d'abord primer la compétence sur le nombre, et donc nous eh, on sait par exemple s'il y a la compétence égale, parfois il faut préférer une femme parce qu'il n'y a pas beaucoup de femmes, mais quand la compétence est inégale il faut forcément prendre la meilleure compétent, et c'est pas nécessairement une femme. Après ça il faut se rendre compte aussi que la première étape c'est déjà de dire qu'il y a des femmes compétentes. Une fois qu'on a dit ça, il y a eh... toutes les femmes qui sont pas non plus tout compétentes que des hommes, c'est pas vrai, donc eh... voilà.

Oui, d'accord. Avez-vous rencontré des difficultés en obtenant votre position actuelle ?

Eh... vous voulez dire des difficultés ou des remarques ?

Eh oui oui, des choses comme ça ?

Oui oui, bien sûr. Des gens qui m'ont dit eh c'est parce que t'es une femme. Pas vraiment à mon niveau actuel mais le niveau d'avant eh.. oui.

Ah d'accord. Et c'étaient des hommes qui l'ont dit ou eh... ?

C'étaient des hommes, c'étaient des hommes. Et plus tard aussi des femmes, oui oui il y avait des femmes aussi. Donc eh... bon alors... oui oui j'ai en eu des choses, j'ai eu aussi pendant ma carrière eh... une fois on m'a dit eh.. un chef m'a dit eh une fois je t'avais refusé pour telle poste

parce que t'étais une femme. Et finalement ils m'ont pris à un autre poste et finalement ils m'on dit maintenant je regrette de ne pas t'avoir pris à l'époque, donc eh... les hommes changent d'avis.

Hmm, intéressant.

Oui, je pense que les gens en parlent plus ouvertement. En revanche, ce que j'ai eu comme remarque aussi, je manage beaucoup d'hommes évidemment et une fois quelqu'un m'a dit c'est la première fois que j'ai une femme-chef haha.

Ah oui d'accord haha. Et sentez-vous qu'en tant que femme vous avez eu autant d'opportunités qu'un homme ?

Non, je suis sûr que non.

Ah d'accord, et pourquoi pas ?

Parce qu'à un moment donné j'ai dit eh... c'était un entretien d'évolution et ils m'ont demandé ce que je voulais faire, et j'ai dit que j'irai bien en usine, et on a dit mais vous êtes une femme vous n'y pensez pas. Et donc oui le fait d'être une femme m'a freiné des postes. Aujourd'hui ça c'est pas vrai, aujourd'hui ça marchera. Mais à l'époque...

Ah d'accord. Et est-ce que vos ambitions professionnelles sont pris en compte ?

Oui, oui, tout à fait. Je pense enfin eh... oui.

D'accord. Et pensez-vous que la culture de votre pays, donc la culture française, a une influence sur la culture d'entreprise chez PSA ?

J'en suis pas très sûre, je pense que c'est un peu indépendant. Forcément... par sur PSA mais ça a une influence sur nous, sur ma vie, sur mon équilibre, parce que la France propose des vrais dispositifs de pouvoir garder des enfants, en France on est très aidé, on a beaucoup de chance. Je compare à mes collègues allemandes, c'est quand même eh... très compliqué en Allemagne. En France on a quand même beaucoup d'aide et beaucoup de possibilités, puis c'est pas mal vu quand une femme travaille qui a des enfants. Dans d'autres pays, en Allemagne, c'est mal vu quand une femme travaille qui a des enfants. Le bilan social n'est pas le même.

Ah d'accord. On est arrivé à la dernière question. Si vous deviez décrire dans quelle mesure le groupe PSA permet aux femmes d'accéder à des postes élevés en France, quelle est votre réponse ?

Oui je pense qu'ils le permet, je pense que j'en ai eu eh... C'est vraiment... ça marche quand il y a une vraie politique soutenue par le topmanagement du groupe, parce que s'il n'y pas ça, ça disparaît toute suite.

Interview 3 - PSA France

Sur l'enquête que je vous ai envoyé, vous avez donné un score de 4 concernant le degré de hiérarchie. Pourriez-vous expliquer pourquoi ?

Ce que j'ai voulu dire, c'est que la culture d'entreprise et les valeurs de la marque Peugeot dans le cas de mes fonctions, parce que je suis directrice de la communication de la marque, des événements, du sponsoring et des partenariats de la marque, donc la culture de la marque Peugeot est très importante dans le cadre de mes fonctions puisque je dois m'appuyer sur les valeurs pour faire passer les bons messages aux différentes cibles que j'ai à gérer. C'est pour ça que j'ai considéré que la culture de Peugeot, pas du Groupe PSA, mais de Peugeot c'est très importante dans le cadre de mon travail.

Et vous avez donné un plus haut score au degré de masculinité qu'au degré de féminité chez Peugeot. C'est pour quelle raison ?

Globalement nous sommes une marque automobile et nous sommes un groupe automobile avec beaucoup de fonctions d'ingénieur et de fonctions techniques, et donc, de fait, il y a une représentativité des hommes beaucoup plus importante que les femmes, de part la structure même et l'influence même de la société et donc, voilà c'est dans ce sens là où eh... c'est indiqué que la culture elle était plutôt avec numéro 4 eh... masculine. Parce que eh... la technologie, l'automobile est plutôt un secteur d'origine masculin.

Donc si vous regardez l'équilibre homme-femme dans votre entreprise, il y a plus d'hommes que de femmes ?

Oui, dans l'entreprise oui. Au sein... par exemple moi dans ma fonction, dans le cadre de service de mes fonctions qui sont des fonctions de communication, d'événementielles, de partenariat, là il y a vraiment un équilibre, là il y a plus de femmes. Mais au global de l'entreprise il y a plus d'hommes.

D'accord. Et pensez-vous que la culture de Peugeot est en faveur de l'égalité homme-femme ?

Eh.. globalement oui. C'est le discours en tous cas qui est passé, mais par nature il y a des postes d'ingénieur, par exemple dans les écoles françaises, où il y a plus d'ingénieurs hommes que d'ingénieurs femmes... voilà.

D'accord. Et est-ce qu'il y a une grande attention accordée à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes chez Peugeot, selon vous ?

Je pense qu'il y a de plus en plus une attention eh... sur l'égalité. Alors je sais pas si on arrive à l'égalité mais il y a de plus en plus une attention, oui. C'est pour ça que j'ai mis 3.

Et est-ce que cette attention est visible aussi dans la politique de PSA France, par exemple dans les quotas de femmes ?

Alors j'ai pas en tête eh.. je vois dans mon service mais j'ai pas en tête des chiffres... je sais s'il y a quelqu'un qui les a donné mais moi je sais pas dire eh... Dans mon service il y a d'égalité.

Oui d'accord. Je pose la question parce qu'aux Pays-Bas il n'y a pas encore des quotas liés aux distributions homme-femme et j'ai lu qu'en France c'est déjà le cas...

Alors je sais pas si un quota eh... Il y a une volonté de pousser et que des femmes accèdent de plus en plus à des postes différents et à responsabilité, mais je sais pas s'il y a un quota chez Peugeot.

Oui, d'accord. Je me demande juste si est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et institutions soient obligées d'employer un certain pourcentage de femmes. Pensez-vous que c'est une bonne chose ?

Moi je le trouve toujours un peu étrange de dire on est obligé de prendre tant de femmes, on est obligé de prendre tant de personnes de couleur... Je trouve ça un peu eh... je trouve ça assez étrange cette notion de quota. Et surtout pour moi eh... les compétences et les capacités d'une personne à répondre à un besoin, voilà des quotas je trouve ça assez ridicule. Mais c'est ma conviction personnelle, je sais pas la position de la marque ou du groupe, j'en sais rien, mais pour moi les quotas c'est assez ridicule, mais c'est ma vision personnelle.

Oui oui, bien sûr, merci. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez Peugeot, et plus spécifiquement le rôle des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise. Quand vous voyez les différents types de fonction exécutées chez Peugeot, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances, voyez-vous une différence entre les hommes et les femmes dans le type de position qu'ils occupent ? Vous avez dit qu'au marketing et communication il y a plus de femmes ?

C'est assez équilibré, c'est plus équilibré que dans certaines fonctions eh... techniques, mais c'est inhérent à certains domaines.

Oui, d'accord. Donc dans les domaines techniques il y a plus d'hommes ?

Oui, dans les usines aussi il y a plus d'hommes eh... voilà, au global.

Oui, d'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence de niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Là autour de moi eh... non.

Non, d'accord. Et avez-vous une fois entendue parler des cas de discrimination fondée sur le sexe chez Peugeot, par exemple concernant les revenus ?

Ah, sur les revenus je n'ai pas eh... En France eh.. c'est peut-être pas aux Pays-Bas, mais en France on échange pas de façon libre son niveau de salaire avec son collègue. Ça ne se fait pas tellement de partager, c'est assez eh.. tabou en France de parler de son niveau de revenu, donc je sais pas savoir dire s'il y a des discriminations, je vais pas être objectif pour dire eh... oui je pense que je suis moins payé qu'un autre, oui peut-être.

D'accord. Mais vous n'avez pas entendu des autres cas de discrimination, pas concernant les revenus mais peut-être des autres choses ?

Non.

Non, d'accord. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée, donc c'est un peu plus personnel. Vous travaillez à temps plein, est-ce que c'était un choix conscient ?

Oui.

Et pourquoi vous avez fait ce choix ?

Parce que la fonction en grand eh.. j'ai toujours voulu travailler parce que c'était un besoin eh.. chez moi d'être connecté à la vie professionnelle, de sortir de la sphère familiale et pouvoir aussi m'épanouir en dehors de ma famille.

D'accord. Et j'ai vu sur l'enquête que vous avez deux enfants. Comment avez-vous combiné les soins de vos enfants avec votre travail ?

Bien eh... quand elles étaient petites ils allaient à la crèche, et après eh.. quand elles étaient à l'école donc eh.. il y avait des visiteurs qui allaient les chercher à l'école et puis quand elles étaient plus grands c'était un moyen de développer aussi leur autonomie et de se gérer parfois seul ou à distance avec moi. Maintenant elles sont grandes.

Ah d'accord. Et est-ce que Peugeot facilite le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, par exemple travailler à domicile ou des choses comme ça ?

Alors il y a du temps partiel qui peut être accordée. Travailler à quatre jours sur cinq donc avoir un temps partiel. Il y a aussi maintenant de plus en plus qui se développe du télétravail avec un contrat de travail pour un jour ou deux jours par semaine, ou il y a aussi la possibilité de travailler à domicile, c'est sans avoir besoin de modifier le contrat de travail mais, par exemple, il y avait une grève de R&R, une grève de transport, alors on peut poser un jour de travailler à domicile, de travailler chez toi pour autant qu'on fasse, on est donné la preuve qu'on avait de wifi au lieu de travail correcte pour pouvoir effectuer son travail correctement chez soi.

D'accord, bien. Est-ce que vous avez reçu parfois des remarques de votre environnement social concernant vos choix personnels, donc avoir des enfants mais pas toujours être là ?

De la part de mes amis ou de la part de ma famille, de la part de qui ?

Oui, oui, votre famille, les amis peut-être ?

En fait eh... les remarques eh... non. Certaines personnes de ma sphère sociale n'ont pas le même point de vue que moi et pensent qu'il faut s'arrêter quand on a des enfants, mais je n'ai pas eu... Je n'ai pas été adressé ou je n'ai pas eu de remarques sur mon choix. Après certaines personnes, par exemple mes amis, ont d'autres idées et font d'autres choix, mais voilà c'est just la liberté de chacun de... j'ai pas subi de pression ou quoi que ce soit.

Bien, d'accord. Et pensez-vous que Peugeot s'attend à ce que vous travaillez à temps plein ? Ou est-ce que ce ne serait pas un problème si vous vouliez travailler moins de jours ?

Je crois que ça dépend du poste. Il y a toujours une adéquation entre le besoin et la demande de l'entreprise et de l'organisation de l'entreprise et des salariés. Il faut qu'il y a une adéquation. En fait il y a certains types de postes pour lesquelles il n'y a pas de problèmes et il suffit de demander à ton hiérarchique si c'est possible ou pas, et c'est accepté ou non, mais il y a toujours un échange concerté entre le hiérarchique et le salarié sur est-ce que le poste permet d'avoir un temps partiel ou pas, et c'est toujours vu dans ce sens-là. Et si oui il y a pas de problème et sinon bah.. voilà, il y a toujours une recherche de ce qui est le mieux pour l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise tout en prenant en compte la possibilité du salarié. Ça fait partie d'un échange et d'une négociation.

Oui, d'accord. Et est-ce que vous avez parfois eu de difficulté à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

Oui, parce que j'ai souvent eu des postes assez élevés dans la hiérarchie, donc j'ai souvent eu des postes très ambitieux ou très prenant ou je dois travailler beaucoup, être amené à me déplacer, et donc oui c'est pas facile de concilier un gros charge de travail, des déplacements, et la vie privée.

Oui, oui, d'accord. On est arrivé au dernier sujet, ce sont vos propres expériences et opinions. Est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Oui.

Et pourquoi ?

Parce qu'il n'y a pas de raison que ça soit différent. C'est ce que je vous disais tout à l'heure, autant que je trouve ridicule les quotas, autant c'est eh... voilà. Il n'y a pas de raison pour que ça ne soit pas égalitaire.

Oui, d'accord. Et que pensez-vous de la politique de Peugeot concernant la diversité et l'égalité des sexes ? Est-ce qu'ils font assez pour ces choses ?

Assez eh... je suis pas très au fait de tous ce qui est fait à ce niveau de l'entreprise pour vous répondre précisément. J'ai pas le temps pour y réfléchir si vous voulez.

D'accord, je comprends. Et quelle est votre opinion concernant la politique du gouvernement de la France quand il s'agit de ce sujet ?

Je pense qu'il y a une volonté d'aider à une certaine égalité, il y a au moins une volonté là fichée. Après concrètement là aussi, je ne suis pas très au courant par ses sujets eh.. donc eh... je suis pas d'un peu loin, si vous voulez.

D'accord. Et vous avez entré un score de 1 pour la difficulté d'obtenir votre position actuelle. Pourquoi ?

C'est-à-dire un score de 1, c'était eh... Je n'ai pas eu de difficulté, c'est-à-dire que c'est par mon expérience et mes compétences que j'ai le travail que j'ai. Je ne suis pas battu eh... Ce n'est que par le fruit de mon travail et par mes compétences que je suis parvenue. J'ai pas dû me battre, parce que je suis pas dans cet esprit quotas ou eh.. voilà. Ce n'est que parce que j'ai travaillé, j'ai fourni des résultats, que j'ai pu obtenir cette position. Ce n'est que le fruit de travail.

Oui, bien. Et sentez-vous qu'en tant que femme vous avez eu autant d'opportunités qu'un homme ?

Personnellement eh.. oui, puisque.. enfin personnellement oui.

Et est-ce que vos ambitions professionnelles sont prises en compte ?

Oui, dans la mesure où il y a toujours des questions des entreprises sur ce qui je peux apporter.

Oui, d'accord. Et pensez-vous que la culture de votre pays, donc la culture française, a une influence sur la culture d'entreprise chez Peugeot ?

Oui, je pense que oui.

Vous voyez ça dans quelle manière ?

C'est une culture d'entreprise assez eh... ça bouge, mais assez conservateur, donc ça suit le mouvement.

D'accord. On est arrivé à la dernière question. Si vous deviez décrire dans quelle mesure l'entreprise Peugeot permet aux femmes d'accéder à des postes élevés, quelle est votre réponse ?

Qu'il faut pas hésiter à se faire remarquer, et à apporter le meilleur travail possible, mais ça s'applique à les hommes et les femmes.

Interview 4 - PSA France

Sur l'enquête que je vous ai envoyé, vous avez donné un score de 4 concernant le degré de hiérarchie dans votre entreprise. Pourriez-vous expliquer pourquoi ?

Oui, parce qu'à un moment donné eh.. mais je pense que c'est le cas dans beaucoup d'entreprises effectivement, quand le chef a décidé quelque chose, derrière les troupes doivent l'écouter. Alors qui l'ont été beaucoup, et beaucoup plus au moment où le groupe a été dans la difficulté, en 2012, il y a eu un alignement du groupe sur un plan stratégique ou énormément eh.. bien évidemment, de décisions étaient prises pour aligner tout le monde sur un même parcours pour l'exécution des actions. Et puis là on a été dans quelque chose de très très eh... moi le top-down... je travaille par la hiérarchie en fait. Et donc depuis il y a des années qu'on avait ce plan stratégique eh.. ce plan a eu eh.. on a vu apparaître aussi des groupes de travail pluridisciplinaire pour nourrir aussi la stratégie du groupe. Donc eh.. c'est maintenant moins hiérarchique qu'au moment de la crise.

Oui, d'accord. Et vous avez donné un plus haut score au degré de masculinité qu'au degré de féminité chez PSA France. Pour quelle raison ?

En fait, ça fait maintenant de nombreuses d'années que le groupe a accordé beaucoup d'attention aux sujets d'égalité entre homme et femme. Ça a commencé par Philippe Varin qui était président de PSA. Je parle pas que de PSA France mais je parle du président de l'entreprise, et donc son impulsion elle est au-delà de la France. A la première réunion des cadres supérieures et cadres dirigeants du groupe il avait été exceptionnellement choqué parce qu'il ne voyait presque que des hommes. Donc il a incité dans le groupe une volonté de management et de topmanagement du Groupe PSA pour eh.. Donc il a... sur son incitation il y a le réseau de femmes de PSA qui a été créé. Il a mis des délégués aux ressources humaines et puis également au topmanagement. C'est un sujet qui commence à porter vraiment ses fruits. Alors eh avec donc des vrais objectifs chiffrés, combien de pourcentage de cadres dirigeantes de la tête des femmes, combien de pourcentage de cadres supérieures. Dans tous les niveaux du management, on doit y avoir des femmes. Alors on peut pas dire que c'est moitié motié dans le groupe puisqu'à l'embauche, on a... on avait en tous cas 20% de femmes pour 80% d'hommes. Mais il n'y a pas de raison que dans le topmanagement c'est pas 20% de femmes non plus comme il y a à l'embauche. C'est un pourcentage qu'on essaye de maintenir. Il y a eu des vrais efforts eh.. deux fois qui ont été faits sur le recrutement. Le Groupe essaye même de recruter un peu plus de femmes à la base. Le taux de 20% qu'on a maintenant c'est à 25%, plus au moins les chiffres ne sont pas tout à fait exactes mais en tous cas l'idée c'est d'attirer les femmes au Groupe et faire en sorte que dans les niveaux hiérarchiques, elles soient effectivement représentées avec deux objectifs chiffrés qui ont été donné avec dans tous les comités RH que soit les comités pour les Talent Review, les comités pour eh.. voilà, faire en sorte qu'on regarde les femmes de façon spécifique. Il y a aussi tout un effort qui est fait sur l'alignement des salaires entre les hommes et les femmes et là aussi dans toutes les instances d'augmentation, on fait attention à les femmes. Il y a des gestions qui ont été prises pendant les congés de maternité, pour que les femmes en congé maternité aient au moins les moyens on va dire de leur périmètre. Moi j'ai eu des congés de maternité bien avant ces mesures-là, donc mes congés de maternité ont été assez négatifs pour mon salaire, mais c'est basculé avec une nouvelle génération maintenant. Donc il y a eu comme ça toute un nombre d'action qui ont été prises. Autre exemple. Quand il y a un poste qui est à avoir, on doit proposer

au manager, le RH doit proposer au manager au moins trois candidats. Dans les trois candidats, il doit y avoir une femme. Donc il y a un vrai effort exercé par le groupe. Toutes les statistiques sont en train de démontrer qu'on est en train de venir à l'égalité homme-femme. Et le premier accord d'égalité qui a été fait dans le groupe, il était aussi le début des années-là. Donc avant même qu'on parle de féminiser le topmanagement, et le management du groupe, il y avait déjà la confiance, les efforts à faire pour les salaires et l'écart entre les salaires des hommes et des femmes. Donc actuellement les écarts salariaux à part dans le très haut topmanagement, ont été alignés entre les hommes et les femmes au sein du groupe.

Oui, d'accord. Vous avez déjà répondu à beaucoup de mes questions en fait. Donc vous dites que le Groupe PSA est très en faveur de l'égalité homme-femme ?

Oui, tout à fait.

D'accord. Mais il y a encore plus d'hommes que de femmes ?

Alors en premier vue à l'embauche, on va dire que c'est normal. Mais petit à petit, ça peut pas non plus arriver du jour maintenant, le pourcentage de femmes est en train d'augmenter. Les dirigeants pensent qu'actuellement eh.. Alors j'ai pas les derniers chiffres statistiques, mais je me souviens à l'époque on était à 5% et après on était à 10% et ça fait 15% maintenant, donc c'est en train d'augmenter et je pense que les cadres supérieurs... on est au-delà aussi, je crois qu'il y a 15% de femmes, donc voilà, il y a des effets.

Oui, oui. Et est-ce que chez PSA France il y a un encore eh.. ou déjà des quotas de femmes ?

Oui, il y a eu des vrais objectifs. On vise de 20% des cadres supérieurs qui sont des femmes. En tous cas c'est le même pourcentage à l'embauche et après c'est effectué par le RH et soutenu par le président du Groupe.

D'accord. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez PSA France et plus spécifiquement le rôle des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise. Quand vous voyez les différents types de fonctions exécutées chez PSA, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances, et cetera, voyez-vous une différence entre les hommes et les femmes dans le type de position qu'ils occupent ?

Alors il y a des secteurs qui sont plus féminisés, par exemple la finance est plutôt effectivement un département féminisé. En communication aussi on va trouver beaucoup de femmes. Le fait est aussi que dans les écoles d'ingénieurs en France, donc dans les grandes universités on va dire, il y a une majorité d'hommes. Il y a un métier qui est moins féminisé alors que dans les écoles de commerce, où il y a beaucoup de femmes, c'est le commerce justement. Ça reste un métier encore très très masculin.

Oui, d'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence de niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Je pense pas que.. une différence de niveau d'ambition, je ne pense pas. En revanche, une différente pression de l'ambition, sûrement. Et c'est-à-dire que les hommes sont peut-être, alors c'est très général, on peut avoir un contre-exemple des deux côtés, c'est toujours de difficile de dire par le fait d'être un homme ou le fait d'être une femme que les comportements sont eh... mais on va dire que c'est dépendant. Les hommes ont moins de difficulté à exprimer leur ambition, à dire qu'ils veulent eh.. voilà. Les femmes, parfois elles ont plus de difficulté à exprimer leur ambition, tandis qu'à l'école elles étaient meilleurs que les hommes, elles travaillent

plus, donc elles font de meilleures études que les hommes, et à l'entreprise, c'est pas parce qu'on travaille plus qu'on a la promotion. On a la promotion aussi parce qu'on a montré qu'on a d'envie, qu'on est motivé pour avoir un poste supérieur. Donc il y a besoin d'expliquer aux jeunes femmes qu'il faut qu'elles expriment leur ambition. Donc c'est plutôt ça et on a un autre exemple. Les jeunes femmes refusent des promotions plus vite. Elles refusent parce qu'elles n'ont pas l'expérience ou les compétences pour le futur job. Et donc elles veulent pas la pression et il y a une hésitation là que les hommes ont moins. Donc je pense pas qu'elles ont moins l'ambition, c'est plus un problème d'expression, et le fait de s'exprimer est très important dans l'entreprise.

Ah d'accord. Est-ce qu'il y a encore une différence de revenus entre les hommes et les femmes ?

Eh.. quasiment tous les niveaux il y a aucune différence homme-femme. De fait que je parle des moyennes ne veut pas dire que tous les cas individuels ont été réglés. Il y a toujours des cas individuels où il y a des choses à faire. De façon globale sur une population, pour un même niveau de fonction, on est au même niveau de salaire. Les différences qui restent pour un niveau très supérieure, donc au niveau cadre dirigeant par exemple ou cadres supérieurs, il y a encore des différences. Ils ont été réduits mais il y a encore quelques différences.

Oui, d'accord. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée. Vous travaillez à temps plein. Est-ce que c'était un choix conscient ?

Oui.

Et pourquoi vous avez choisi de faire ça ?

Parce que j'adore mon travail. J'adore mes enfants aussi mais mon équilibre à moi eh... Il y a la partie de l'indépendance financière bien sûr ce qui a toujours été très importante pour moi-même quand j'avais votre âge. Je voulais être indépendante et gagner très bien dans ma vie pour pouvoir certaines choses. Ça c'est quelque chose de très important. Aussi pour moi le fait d'avoir des réussites personnelles, et les réussites personnelles c'est pas juste d'avoir des enfants, la réussite personnelle c'est moi qui réussite dans un travail, qui réussite dans un projet. Et je ne voulais pas rester à la maison, m'occuper de la maison ou des enfants. Les enfants ils sont grandit très vite, ils sont devenus très très vite indépendants, ils n'ont pas besoin d'avoir une mère ou un père là toute la journée.

D'accord. Oui, vous avez deux enfants. Comment avez-vous combiné les soins de vos enfants avec votre travail quand ils étaient jeunes ?

J'avais des aides à la maison, des gens qui allaient les chercher à l'école et les gardaient à la maison, les donnaient à manger quand j'arrivais plus tard. Le weekend je les gardait bien sûr mais le soir je n'étais pas toujours là. J'avais un travail bien plus chargé que beaucoup d'autres parents mais mes enfants n'ont pas souffert, ils sont heureux, ils sont autonomes et on est très proche. Ça c'est bien passé pour eux haha !

Oui, d'accord. Et est-ce que vous avez reçu parfois des remarques de votre environnement social concernant ces choix personnels, donc vous travaillait à temps plein et vous n'étiez pas toujours là ?

Bien sûr j'en ai eu. Ma première belle-mère en fait, c'était quelqu'un de très très traditionnel en fait. Elle s'occupait des enfants, son mari travaillait, et cetera. Donc j'étais un peu bizarre dans l'environnement familiale, et à l'époque elle m'a dit à un moment que le grand malheur de mes enfants c'était d'avoir une mère qui travaillait.

Ah vraiment ? D'accord.

Alors c'était une femme par ailleurs durable mais elle savait que... Et en fait nous avons eu un accord puisque mon mari, c'est le père de mes enfants, il meurt dans un accident dans la route, il y a dix ans. Donc les enfants avaient 18 mois et quatre ans de vie, à l'époque, donc j'ai calculé en termes de traumatisme d'avoir un papa qui mourait, c'était plus traumatisant que d'avoir une mère qui travaillait, et ma belle-mère elle s'est rendu compte que heureusement que je travaillais, heureusement j'étais indépendante. Ça c'est démontré de façon très abrupte que heureusement les femmes ne sont pas complètement dépendantes. Et en dehors d'elle, de temps en temps j'ai eu des remarques, mais les enfants n'ont pas... La chance est d'être en France. La France est un pays qui s'est organisé pour que les femmes puissent travailler. On a des crèches, les enfants peuvent aller à la crèche, des assistances maternelles. C'est pas comme en Allemagne avec des fameuses mères de corvées qui restent à la maison et vont chercher les enfants à l'école, c'est pas du tout comme ça en France.

Oui, d'accord. Et est-ce que vous diriez que le Groupe PSA facilite le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, donc comme des crèches ou travailler à domicile ?

Non, non. Il n'y a pas de crèches dans l'entreprise. Alors le travail à domicile ça a été une proposition du réseau de femmes en 2012, donc ça a été fait, maintenant ça existe. Mais pour moi c'est pas uniquement pour les femmes. L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ça concerne les hommes et les femmes. Parce que quand on a des enfants, ça concerne la mère et le père. Moi comme les enfants étaient petits, moi j'avais posé les enfants à la crèche le matin et mon mari allait les chercher l'après-midi. On s'était organisé comme ça. Après les gens qui les dirigeaient à l'école, c'était après le décès de mon mari tout ça. Il fallait que je m'organise car j'étais toute seule et je devais m'organiser autrement. Et donc l'équilibre... chacun doit prendre sa place et chacun doit prendre sa responsabilité et donc le travail à domicile c'est valable pour les hommes que pour les femmes. Mes enfants sont plus grands maintenant, ils ont 13 ans et 16 ans donc eh... Et quand ils étaient petits c'était pas facile haha !

Oui, oui, d'accord. Et pensez-vous que PSA s'attend à ce que vous travaillez à temps plein, ou est-ce que ce ne serait pas un problème si vous vouliez travailler moins de jours ?

Alors j'ai des collègues qui travaillent à temps partiel. Je pense qu'après il y a certaines positions, certains postes, où c'est beaucoup plus difficile d'être à temps partiel. Sur les premiers postes de management c'est encore possible, on peut manager à temps partiel. Les postes que j'occupe, je suis cadre dirigeant dans le groupe, je vois pas comment je pourrai le faire. Ou alors il faudrait que je travaillais à la maison sans être payé ce qui est bizarre. J'ai trop de travail, c'est pas possible haha ! Quand on choisit de travailler que quatre jours par semaine ou moins, on sait que pas tous les postes sont ouverts.

D'accord, oui. Et est-ce que vous avez eu de difficultés à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

Il y a eu des moments où j'étais sur les projets et où ça était compliqué oui, où je devais travailler les soirs et le weekend, donc j'ai eu... plusieurs fois que je me souviens où ça était compliqué avec mes enfants. Mais voilà ce sont les choix que j'ai fait.

Oui, d'accord. On est arrivé au dernier sujet. Ce sont vos propres expériences et opinions. Est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Tout à fait. Bien évidemment la diversité c'est la richesse. Ce sont des chances, des points de vue différentes, c'est une avantage pour l'entreprise, et je pense que on a un groupe qui l'a bien compris, parce que l'égalité homme-femme est considéré quelque chose de très importante dans le groupe. C'est pas d'un point de vue romantique, mais c'est parce que la performance de l'entreprise, pour faire le business de la meilleure façon, il faut de la diversité et de l'égalité. Et je suis bien évidemment très attachée à l'égalité d'un point de vue personnel. En dehors du fait qu'on a des chromosomes différents, on doit avoir justement les mêmes droits et les mêmes devoirs. Il y a des choses qui ont été fait dans la société. J'essaye d'avoir des enfants qui y sont conscients. J'ai une fille et un garçon et dans leur éducation j'essaye de passer ce message, que l'égalité homme-femme c'est très important. Alors je vois une nouvelle tendance eh.. Il y a l'extrémisme religieux qui n'est pas favorable du tout à l'égalité entre les garçons et les filles. On a des quartiers en France ou les filles doivent se battre, et moi je trouve ça très choquant.

Oui, oui, je comprends. Aux Pays-Bas il n'y a pas encore des quotas liés aux distributions homme-femme et j'ai lu qu'en France c'est déjà le cas. Il y a des quotas. Est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et institutions sont obligés d'employer un certain pourcentage de femmes ?

Oui. Moi je suis très favorable des quotas. On a vu que ça a changé des choses au niveau des conseils d'administration. Les quotas de 40% de femmes ont complètement changé la donne en France. C'est une façon de forcer le dessin en fait, d'accélérer le temps. Il y a des quotas pour les parties politiques pareilles et ça va permette de les féminiser. Si on ne le fait pas, ça va prendre plus long, et on n'a pas de temps de perdre je pense. Alors moi je suis favorable. Et quand on a des quotas, c'est pas d'un point de vue qu'on va privilégier les femmes au détriment des hommes et on va mettre des femmes incompetentes à la place des hommes compétents, c'est pas ça l'idée. On dit juste, il y a aucune raison quand il y a la moitié de la population qui est féminine et pas la moitié des responsables des entreprises qui sont des femmes. Donc ça accélère.

Oui. Parce qu'en fait il y a des gens qui disent qu'un risque des quotas serait que quelqu'un est choisi pour une certaine fonction en raison de votre sexe et non pas en raison des compétences. Que pensez-vous de ça ?

C'est ce qui est passé pendant des décennies avec les hommes. On préférerait mettre des hommes moins compétents. Ça c'est passé comme ça de façon insidieuse pendant des décennies, ça a choqué personne. Quand la première charte d'égalité homme-femme est apparue dans le groupe, moi j'ai des collègues masculins qui m'ont dit ah maintenant t'aurait plus de chance que nous d'accéder à des responsabilités. J'ai leur dit non je n'aurai pas plus de chance, j'aurai la même chance. Les quotas, ça met la même chance. Il y a aucune raison qu'on trouve pas le même pourcentage partout. Les femmes sont aussi compétentes que les hommes, et les quotas permettent d'accélérer ce que prend trop longue de façon naturelle. Donc c'est une conviction profondément forte haha !

Oui, d'accord haha ! Et vous avez entré un score de 1 pour la difficulté d'obtenir votre position actuelle. Pourquoi ?

Parce qu'en fait on m'a la proposé. J'ai passé à l'entretien et j'ai eu le poste. J'ai la chance depuis quelques années d'avoir une carrière où on vient de chercher, où on fait des propositions, donc

j'ai pas ressenti.. Alors peut-être que j'ai bénéficié parce que le groupe a décidé de focaliser sur les femmes de talents, et donc ça m'a ouvert les postes. Mais voilà, ça était le cas de beaucoup de mes derniers jobs qu'ils sont venus me chercher. On m'a fait des propositions et après j'étais en compétition avec des autres collègues, mais eh.. oui voilà.

D'accord. Donc vous sentez qu'en tant que femme, vous avez eu autant d'opportunités qu'un homme ?

Oui, je pense. Je peux pas vous dire autre chose que la carrière que j'ai fait dans le groupe. Et les choses ont beaucoup évoluées. Je vois la différence que j'ai vécu en début de ma carrière. Tout au début de ma carrière où mes deux congés de maternité m'ont pas aidé, en salaire, en opportunités. Après à un moment donné, il y a eu des postes que j'ai eu où dans les entretiens ils disaient eh.. on va pas embaucher une femme qui sera bientôt enceinte. Ce genre de choses au début de ma carrière. Maintenant c'est impossible de faire ça dans le groupe, donc il y a eu des gros progrès.

Oui, d'accord. Et pensez-vous que la culture de votre pays, donc la culture française, a une influence sur la culture d'entreprise chez PSA France ?

Moi je pense que ça aide, tout à fait. De fait qu'effectivement la société permet le travail des femmes. Il y a aussi des lois qui ont été passé, comme les quotas d'administration dont on a parlé, les lois des quotas en politique. Là il y a une grande enquête qui a été fait dans les entreprises françaises sur l'égalité homme-femme et après c'est publiée, donc les entreprises prennent des risques et donc l'environnement français attache de l'importance à l'égalité homme-femme.

Oui, oui, d'accord. On est arrivé à la dernière question. C'est ma question de recherche en fait. Si vous deviez décrire dans quelle mesure le Groupe PSA permet aux femmes d'accéder à des postes élevés en France, quelle est votre réponse ?

Je vous dis que je suis un exemple que oui le groupe le permet et oui c'est possible.

Interview 5 - PSA France

Est-ce que vous considérez cette culture du Groupe PSA comme hiérarchique ?

Alors, le Groupe PSA est un groupe industriel, et donc dans les groupes industriels ils sont eh... Il y a des rôles qui sont très définis. C'est-à-dire dans les usines il y a des rôles qui sont très définis, les ouvriers, les responsables, et il faut que la hiérarchie soit très claire pour que l'usine marche bien, donc c'est dans ce sens là que je voulais transmettre que le Groupe PSA est un groupe hiérarchique dans le sens où la hiérarchie est importante pour les résultats. C'est plus vrai dans l'industrie, mais après eh... Nous avons des organigrammes qui sont claires. Les organigrammes sont dans les domaines qui sont... eh pour la plupart industrielle, on ne rappelle pas constamment les organigrammes, mais les gens savent où est-ce qu'ils sont. Ils savent bien que la hiérarchie s'applique. Donc c'est dans ce sens là où je dis, pour moi ça c'est un atout. Une hiérarchie connue, pour moi c'est un atout. C'est une façon claire de répartir des rôles.

D'accord, bien. Et vous avez donné un score beaucoup plus élevé au degré de masculinité qu'au degré de féminité. Pour quelle raison ?

Oui. Alors le Groupe PSA, c'est comme tous les groupes automobiles, c'est un groupe qui attire beaucoup les talents masculins, donc cela fait que plus de 70% de staff sont des hommes, et donc c'est pour ça qu'il y a une culture qui est de façon très dominante masculine.

D'accord. Et pensez-vous que la culture du Groupe PSA est en faveur de l'égalité homme-femme ?

Oui, alors le Groupe PSA, c'est un groupe qui a été pionnier même dans ce contexte d'importance masculine au sein de son staff. Il a été un des groupes pionniers dans l'égalité des droits des hommes et des femmes. C'était le premier groupe européen qui a obtenu le label eh... le label européen pour l'égalité. On a des objectifs qui sont clairs, qui sont communiqués, qui sont mesurés, qui sont suivis, et qui sont décidés par la direction des ressources humaines et par le président.

D'accord. Donc vous voyez une grande attention accordée à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes ?

Tout à fait, une grande attention et ça, il y a une raison. C'est que hormis tous les rôles que fait l'RH et tous les éléments sociaux, pour le Groupe PSA c'est une question de business. Notre cliente est une cliente eh... La décision d'achat est une décision qui est majoritairement féminine, et donc on doit être un groupe qui sache comprendre et qui sache appliquer le perspectif des femmes vis-à-vis la mobilité et vis-à-vis l'automobile, et c'est pour ça que l'on traite beaucoup d'attention à l'égalité et à la présence de la femme dans tous les échelons de PSA.

D'accord. Et est-ce que cette attention est aussi visible dans la politique de PSA, par exemple dans les quotas de femmes ou des autres programmes ?

Alors, moi j'aime pas beaucoup le mot quota, parce que c'est un mot qui a été très utilisé et pas toujours bien utilisé. Le Groupe PSA se fixe des objectifs de féminisation. C'est publié dans le rapport de responsabilité sociale qui est publié tous les ans et qui sont suivis, et le Groupe PSA suit tous les mois le taux de féminisation des postes, notamment des postes de topmanagement.

Ah d'accord, bien. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez PSA et plus spécifiquement le rôle des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise. Quand vous voyez les différents types de fonctions exécutés chez PSA, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances et cetera, voyez-vous une différence entre les hommes et les femmes dans le type de positions qu'ils occupent ?

Alors, je pense qu'il y a dans toutes les sociétés, non seulement dans le Groupe PSA, il y a majoritairement des femmes.. je pense qu'il y a majoritairement des femmes dans les ressources humaines, dans le rôle de marketing, dans le rôle de communication, dans la finance il y a pas mal de femmes. Après on retrouve moins de femmes dans des postes plus opérationnels, que ce soit de l'opérationnel du commerce ou de l'opérationnel industriel.

Oui, oui. Est-ce que c'est aussi le cas chez PSA ?

Alors chez PSA c'est le cas mais on fait un effort justement pour augmenter le taux de féminisation dans ces domaines, dans les domaines d'opérationnel, et dans les dernières années on a connu beaucoup de nominations de femmes dans le management, le haut management, dans les domaines techniques et opérationnels, et j'ai un exemple de l'Espagne. Sur cinq marques, nous avons deux directrices qui sont des femmes.

Ah oui d'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence de niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Absolument pas. Je pense que le niveau d'ambition est.. pour arriver à des postes de responsabilité doit être élevé dans le cas d'un homme et dans le cas d'une femme, parce que que ce soit dans le cas d'un homme ou dans le cas d'une femme, il faut prendre des.. il faut faire des choix, il faut renoncer à certaines choses en faveur d'autres, mais comme partout dans la vie, et ça c'est valable pour les hommes et les femmes.

Oui, d'accord. Et avez-vous une fois entendue parler des cas de discrimination fondée sur le sexe chez PSA, par exemple concernant les revenus ?

Non, non, pas du tout. Le Groupe PSA est très clair dans ses explications. Dans le rapport de responsabilité sociale, qui est publié tous les ans, il y a des explications sur la politique salariale et la différence. Après il y a pas mal d'indicateurs par catégorie, par pays, par expérience, et donc là on voit que.. Au cœur il y avait la politique de rémunération, donc moi je ne l'ai pas vu, dans mon expérience, je n'ai pas vu de la discrimination pour des raisons de sexe.

D'accord, très bien. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée. C'est donc un peu plus personnel. Vous travaillez à temps plein. Est-ce que c'était un choix conscient ?

Bien sûr, oui, c'est un choix conscient, tout à fait.

Et pourquoi vous avez fait ce choix ?

Alors j'ai fait ce choix parce que j'ai de l'ambition professionnelle. Je veux avoir une carrière professionnelle d'un certain niveau. J'ai beaucoup travaillé. Je me suis formé pendant longtemps. Je parle quatre langues et je veux une carrière professionnelle où je puisse être doté de responsabilité. Après je suis une mère de famille. J'ai trois enfants et le groupe PSA me permet de concilier ma vie professionnelle et ma vie personnelle. Je n'ai pas de renonces importantes à faire. Dans sa vie professionnelle et dans sa vie personnelle, on fait des choix et quand on choisit

quelque chose, on renonce à d'autres, donc ça c'est le cas aussi quand on a une carrière professionnelle. Je dois dire qu'au sein du Groupe, je me sens très très bien eh... Je sens qu'il y a un équilibre qui est très positive. Je travaille beaucoup, il faut que je dise ça, je travaille beaucoup beaucoup, au travail et chez moi aussi, mais je sens que ma vie est équilibrée.

D'accord. Oui, ma prochaine question c'est eh, vous avez trois enfants, comment avez-vous combiné les soins de vos enfants avec votre travail ?

Alors je pense qu'il y a plusieurs choses. Donc premièrement, il faut choisir son couple, et ça c'est très important pour une femme, le mari ou la personne qui vit avec vous, c'est un élément majeur dans la décision, parce que cette personne doit être un partenaire pour la vie. Il doit comprendre vos choix de la même façon que vous devez comprendre les siens. Donc ça, pour moi j'ai eu de la chance d'avoir choisi un mari qui est tout à fait dans la même perspective que moi pour la vie professionnelle, mais nous sommes aussi dans la même perspective pour la vie personnelle, et donc on s'occupe beaucoup de nos enfants tous les deux, et on est très très présent dans leur éducation et dans leur vie. Et la troisième chose c'est que, quand on travaille à temps plein, il faut savoir se donner les moyens de travailler à temps plein. C'est-à-dire qu'il faut pas hésiter à prendre, à se faire aider, si on a de la famille ou sinon on a, il faut prendre une personne qui se charge des choses que l'on peut déléguer, donc le nettoyage de la maison, d'accompagner les enfants à l'école et d'aller les récupérer, des choses qui sont pas essentiels pour chacun, et c'est à chacun de décider qu'est-ce qui est essentiel pour lui, mais il faut se faire aider. Je pense qu'en ayant une bonne formation, un partenaire de vie qui partage ses valeurs, une organisation qui convient à ses valeurs, je pense qu'avec ça, c'est faisable.

D'accord, bien. Et est-ce que selon vous le Groupe PSA facilite le travail des femmes en lui proposant des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, par exemple les crèches ou travailler à domicile ou des choses comme ça ?

Alors, le Groupe PSA favorise la vie familiale des personnes, non seulement des femmes, des personnes. On n'a pas des crèches au bureau, mais on a des aides pour la naissance des enfants, on a des aides scolaires qui aident à financer les crèches, et on a surtout la possibilité, c'est très important quand on a des enfants, on a la possibilité de ménager des horaires et d'organiser la journée de travail. Il y a une culture de balance vie familiale vie professionnelle, donc ça aide beaucoup. On a le télétravail aussi. C'est pas pour garder les enfants pendant les heures de travail, parce que pendant les heures de travail on travaille ou on travaille à la maison, mais c'est aussi un avantage parce que ça permet de gagner du temps. Pour les déplacements et pour s'occuper des enfants.

Oui, oui, tout à fait. Et est-ce que vous avez parfois reçu des remarques de votre environnement social concernant ces choix personnels, donc avoir des enfants mais pas toujours être là ?

Oui, mais vous savez dans la vie on a très souvent des remarques de personnes sur les choix que l'on fait, de toute sorte. Les femmes nous avancent souvent des remarques sur le choix qu'on fait de travailler, et quand on a des postes de responsabilité, on a droit à beaucoup de remarques, même des personnes qui sont proches de la famille, qui croient bien faire et se permettent de faire des remarques. Je dois dire que quand on est plus jeune, ça peut être douloureux. Moi j'ai vécu des moments douloureux parce que des personnes me faisaient des remarques, et c'est pour ça qu'à un certain moment, il faut être... il faut avoir des idées claires, il faut avoir un partenaire de vie qui aide à bien rappeler quels sont les objectifs de la famille. Il faut tenir le coup, parce

qu'après les mauvais temps qui sont plus compliqués avec les enfants jeunes, après ça passe. Ce sont des moments qui sont très compliqués. Il faut savoir à ce moment-là, il faut tenir le coup.

Oui, oui, d'accord. Et pensez-vous que PSA s'attend à ce que vous travaillez à temps plein, ou est-ce que ne serait pas un problème si un jour vous vouliez travailler moins de jours ?

Écoutez, le Groupe PSA permet que les personnes choisissent quel type de carrière elles veulent avoir, donc moi j'ai fait un choix que j'ai maintenu depuis longtemps. Je pense que si à un moment j'ai besoin de.. pour des questions personnelles, je ne sais pas parce que je voudrais me consacrer à garder un maman ou un papa qui est malade, m'occuper à d'autres choses en dehors de ma vie professionnelle, ça m'est jamais arrivée mais je suis persuadé que le Groupe serait sensible et me donnerait de facilité pour que je puisse continuer à travailler. Je suis persuadé. C'est un groupe très humain.

Oui, d'accord, très bien. Et est-ce que vous avez parfois de difficulté à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

Il y a des moments qui sont plus compliqués. Il y a des moments où on a beaucoup de travail. Il y a des moments où je suis en voyage, donc parfois c'est difficile, mais bon. Après parfois c'est difficile aussi avec les enfants, parfois c'est difficile avec les parents. La vie n'est pas simple. Moi je pense que ce qu'il faut tenir en compte, c'est d'avoir en fait un bilan global, et il faut que le bilan global soit satisfaisant, et même il y a des moments difficiles, le bilan global de ma vie personnelle professionnelle est positif.

D'accord, super. On est arrivé au dernier sujet. Ce sont vos propres expériences et opinions. Est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Je trouve que c'est essentiel de connaître, et de côtoyer, et de parler, et de négocier avec des personnes différentes, entre des personnes différentes. De sexe différente, de nationalité différente, de croyance différente, de race différente. Il faut sortir un peu de notre zone de confort et s'enrichir parce que la diversité c'est de la richesse.

Oui, d'accord. Et que pensez-vous de la politique du Groupe PSA concernant la diversité et l'égalité des sexes ? Est-ce qu'ils font assez pour ces choses ?

Moi je pense que c'est une politique très volontariste. Ils font beaucoup de choses. Le Groupe PSA dit et écrit ce qu'il veut faire et mesure sa réalisation. Donc pour moi oui, c'est un groupe qui favorise, qui s'engage pour la diversité, la diversité dans tous les sens, et qui considère que la diversité est une richesse.

D'accord, bien. Aux Pays-Bas il n'y a pas encore des quotas liés aux distributions homme-femme. J'ai lu qu'en France c'est déjà le cas, il y a des quotas. Est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et les institutions sont obligés d'employer un certain pourcentage de femmes ?

Moi je pense que les entreprises, comme je l'ai dit tout à l'heure, le mot quota... Ce que je trouve c'est que les entreprises se sont dotés des objectifs depuis toujours, des objectifs numériques, de rentabilité, des objectifs d'avoir un management international, parce que ce sont des choses qui sont considérées comme positives, et donc pour ça on se fixe des objectifs et on met en place une formation pour y arriver. Pour la diversité c'est pareil. Le Groupe PSA considère que la diversité est quelque chose de positive, et c'est pour ça qu'on se fixe des objectifs parce qu'on pense que cet objectif là est un objectif de richesse, et si je prends cela dans le contexte du pays, je pense

qu'il y a d'autres éléments dans la fixation des quotas dans les pays, dans la fixation des objectifs, qui sont aussi de nature sociale. Alors moi je peux que parler pour mon entreprise et pour ce que je crois et c'est que, quand on veut atteindre un objectif il faut le chiffrer, il faut le quantifier, il faut le mesurer, et donc moi je pense que c'est très bien.

Oui, d'accord. Vous avez entré un score de 4 pour la difficulté d'obtenir votre position actuelle. C'est un score assez élevé. Pourquoi ?

Alors parce que j'ai beaucoup travaillé. Je travaille beaucoup. Moi j'ai répondu dans le sens de la difficulté. Ce n'est pas facile de tenir un poste de direction. Il faut travailler plus que les autres, il faut être formé. Alors là je dois à mes parents, la formation qu'ils m'ont donnée. Il faut beaucoup travailler et le travail, quand on dédie beaucoup d'heures au travail, on renonce à d'autres choses, et donc c'est pour ça que je dis que ce n'est pas facile de tenir un poste de direction, parce qu'il faut beaucoup travailler.

Oui, d'accord. Mais vous ne sentez pas qu'en tant que femme vous avez eu moins d'opportunités qu'un homme ?

Moi je pense que non. Dans mon cas particulier, je sais que ce n'est pas partout pareil, mais moi j'ai été toujours traité et mesuré par mes compétences. Je le crois fermement qu'on m'a toujours traité par mes compétences.

D'accord. Donc votre sexe n'a pas joué un rôle dans ce taux de difficulté ?

Absolument pas et je vous dis même, lorsque j'étais nommé à ce poste-là, la directrice financière, trois mois après ma nomination j'ai annoncé à mon chef que j'étais enceinte, et il m'a super bien accueilli, donc moi je n'ai trouvé vraiment que du support et de la compréhension à partir du moment où on donne des résultats. Ce sont les résultats qui comptent. Dans le Groupe PSA ce sont les résultats.

D'accord, très bien. Et est-ce que vos ambitions professionnelles sont prises en compte ?

Oui, absolument. On a des séances ce qu'on appelle les talent review, tous les ans, et des entretiens de développement personnelle et on échange avec notre hiérarchie sur ce qu'on veut faire. On se parle régulièrement.

D'accord. Et pensez-vous que la culture de la France, donc la culture française, a une influence sur la culture d'entreprise chez le Groupe PSA, parce que c'est une entreprise d'origine française ?

Moi je pense que oui. Je pense qu'en fait il est.. c'est parce qu'on est des personnes. Nous sommes des personnes et les personnes.. Nous avons notre naturalité, nous avons notre éducation, et on peut pas se comporter de façon différente quand on rentre dans la porte du bureau. Je pense que forcément le Groupe PSA est influencé par les cultures des personnes qui travaillent dans le groupe.

D'accord, oui. Et c'est une entreprise très internationale, donc ce n'est pas seulement la culture française qui a une influence ?

Alors je pense que dans le Groupe PSA, majoritairement implémenté en Europe, il commence à être déjà pas mal implémenté à l'international. On vient d'acheter, il y a deux ans, la marque Opel, et on a eu une transformation quand on a ajouté un groupe important de personnes de

nationalité allemande, mais c'est aussi une société qui a été américaine depuis longtemps, donc cette transformation se voit tous les jours, donc forcément la naturalité et la culture des personnes qui sont au sein du groupe, ajoute sur la culture du groupe, oui, bien sûr.

Oui, oui, d'accord. On est arrivé à la dernière question. C'est ma question de recherche en fait. Si vous deviez décrire dans quelle mesure le Groupe PSA permet aux femmes d'accéder à des postes élevés, quelle est votre réponse ?

Moi je dirai que le Groupe PSA permet aux femmes d'accéder aux postes élevés. La seule chose, mais ça c'est vrai pour les hommes aussi, pour les hommes et pour les femmes, il faut qu'on travaille, il faut qu'on donne des résultats, et si on donne des résultats, les progressions professionnelles arrivent. Il faut avoir bonne formation. Il faut beaucoup travailler. Quand on a de bonne formation et on travaille beaucoup, les résultats arrivent.

Oui. Mais les femmes ne doivent pas travailler plus que les hommes pour accéder aux postes élevés ?

Ah non, pas du tout. C'est vraiment une culture de méritocratie. Si vous êtes eh.. si vous avez des résultats qu'il faut, vous allez accéder à des postes de direction. Il y a trois femmes déjà dans le comité exécutif du Groupe PSA, et les postes de direction sont le plus en plus exécutés par les femmes. Et le Groupe PSA vient de chiffrer ses ambitions. C'est vrai que c'est à long terme, pour 2035, et enfin dans un contexte de culture masculine, comme je disais toute à l'heure, c'est un groupe qui attire plutôt les hommes que les femmes, c'est pas un secteur très féminine, le groupe il a écrit qu'en 2035 il veut avoir un pourcentage plus élevé de femmes en topmanagement que le pourcentage de femmes dans le staff de l'entreprise, donc ça se traduit en une facilité de l'entreprise et le fait que l'entreprise est à l'écoute justement les difficultés que peut avoir les femmes.

Interview 6 – PSA France

Est-ce que vous considérez la culture d'entreprise au sein du Groupe PSA comme hiérarchique ?

Alors, on va dire plus au moins, parce que, je m'explique, aujourd'hui on est une organisation matricielle donc on a des rattachements bien sûr hiérarchique et on a beaucoup de.. je dirai, de management aussi opérationnel et transversale qui est pour moi beaucoup plus important parce que c'est ça qui drive le quotidien dans l'entreprise. Typiquement pour moi la hiérarchie, elle est à Paris, et moi physiquement je suis à 500 kilomètres de ma hiérarchie, et ça marche très bien, donc je dirais.. bon voilà.

D'accord. Et décririez-vous la culture de PSA plutôt comme masculine ou féminine ?

Alors.. On est de plus en plus je dirai dans une logique de diversité, de promouvoir, enfin de permettre aux femmes de s'évoluer dans l'entreprise, de plus en plus. Ça s'est évolué et ça s'est accéléré notamment avec l'arrivée de Carlos Tavares au sein de l'entreprise et qui a aujourd'hui une vraie dynamique pour promouvoir la femme au sein de l'entreprise, et je tiens à souligner, à compétence égale avec un homme, pas parce qu'on est une femme qu'on aura le job.

Oui, d'accord. Et si vous regardez l'équilibre homme-femme dans votre entreprise, est-ce qu'il y a autant de femmes que d'hommes, ou plus de femmes que d'hommes, ou est-ce que c'est égal ?

Je pense qu'il y a plus d'hommes que de femmes, et puis on monte dans la hiérarchie aujourd'hui, plus c'est quand même masculin. Alors c'est vrai que ça améliore, puisqu'au niveau management, topmanagement, il y avait eh.. il y a encore 50.. on était eh.. on était à 12%. Aujourd'hui on est plutôt à 18, 19%, et l'objectif de l'entreprise, de la direction des ressources humaines, c'est plutôt 25, 30%.

D'accord. Et pensez-vous que la culture de PSA est en faveur de l'égalité homme-femme ?

Elle se veut être pour l'égalité homme-femme. Maintenant il faut l'implémenter.

Parce que c'est pas encore implémentée ?

J'ai pas les derniers chiffres mais il y a toujours le plafond vert et après eh... Aujourd'hui il y a des choses qui sont faites. Vraiment en termes d'égalité salariale, je pense que de plus en plus on est dans cette direction.

Oui. Et est-ce que vous pensez que beaucoup d'intérêt est accordé à l'égalité des sexes et à la diversité des sexes chez PSA ?

Je dirai de plus en plus aussi. On est dans un progrès continu, puisqu'il y a eu eh.. Alors ça c'est développé en France, le télétravail. Alors quelle que soit la fonction et en accord avec la hiérarchie, avec certaines règles de sécurité, on peut travailler à distance. Il y a aujourd'hui la possibilité au jeune papa aussi, l'entreprise prend en charge le congé parental pour les hommes aussi. Ils donnent la possibilité aux pères d'avoir cette opportunité. Voilà, donc c'est pas que réservé pour les femmes.

Oui, d'accord. Donc cet intérêt est bien visible dans la politique de PSA ?

Oui.

D'accord, merci. Je propose qu'on passe au deuxième sujet. C'est le rôle des femmes chez PSA et plus spécifiquement le rôle des femmes ayant des postes élevés au sein de cette entreprise. Quand vous voyez les différents types de fonctions exécutées chez PSA, donc les fonctions techniques, le marketing, les ressources humaines, les finances, et cetera, voyez-vous une différence entre les hommes et les femmes dans le type de position qu'ils occupent ?

Alors on va dire qu'il y a beaucoup plus de proportions féminines dans les directions par exemple RH, communication, finances, comptabilité, j'ai pas les derniers chiffres en tête, et beaucoup moins dans les sections on va dire techniques. Je pense à la R et D, mais c'est un travail aussi qui se fait en amont et c'est le rôle pas de la eh.. du groupe, et puis le réseau de femmes qui existe chez PSA d'aller promouvoir les métiers automobiles, un peu plus technique, directement dans les écoles pour leur montrer que c'est pas forcément eh.. je dirai dédié aux hommes, et que les femmes sont tout à fait compétentes dans ce type de job. Au niveau R et D, quand on a regardé plus spécifiquement, c'est vrai qu'on retrouve dans tous les métiers, par exemple du digital ou de l'électronique ou ce genre de choses, peut-être un peu plus de femmes se trouvent dans la carrosserie, la peinture, ce genre de choses, mais je pense que c'est beaucoup de changement de mentalité et de promotion de ses métiers au niveau des écoles.

Oui, d'accord. Et si vous regardez vos collègues qui travaillent également à un niveau élevé, est-ce que vous voyez une différence de niveau d'ambition entre les hommes et les femmes ?

Non, enfin je dirai pour la femme eh.. Il faut pas qu'on se met des barrières ou se dire qu'on est moins capable que des hommes. Je pense qu'on a tout à fait les capacités de faire aussi bien que des hommes, qu'on a des mêmes compétences. Après c'est une question pour moi de le vouloir. Après peut-être de conciliation vie privée vie professionnelle, et de pouvoir concilier à des moments de notre vie, je dirai les enfants et puis notre carrière. Voilà peut-être on peut pas tout mener de front en même temps. C'est pas possible. Il y a des moments dans la carrière ou dans notre vie qui vont être plus peut-être dédiés pendant quelques années aux enfants, peut-être parce qu'ils sont petits, parce qu'ils grandissent, et cetera. Et puis ensuite on a plus de temps pour se consacrer à notre carrière. Pour moi clairement ça a été mon cas où j'ai trois enfants. Il est né il y a 21 ans, la deuxième a 18 ans et mon petit garçon qui va avoir 12 ans. J'ai eu des postes, pas forcément dans le Groupe PSA, mais j'ai eu des postes qui m'ont permis de concilier et ma vie professionnelle et ma vie eh.. mon rôle de maman, d'avoir suffisamment de disponibilité et puis aujourd'hui peut-être.. ils sont grands et bien sûr ils ont besoin de leur mère mais différemment et je peux davantage me consacrer à ma carrière aussi et à mon évolution

Oui, oui, d'accord. Et avez-vous une fois entendue parler des cas de discrimination fondée sur le sexe chez PSA, par exemple concernant les revenus ?

Alors, des cas concrets j'en ai pas. Après c'est vrai qu'il y avait eu des analyses je crois faites par la DRH qui veulent minimiser cet écart et je pense que c'est une des volontés du groupe et je pense qu'ils mènent des actions en ce sens.

Oui, d'accord. On passe au troisième sujet qui concerne l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée, et qui est donc un peu plus personnel. Vous avez en parlé un peu déjà. J'assume que vous travaillez à temps plein ?

Oui.

Et c'était un choix conscient ?

Oui c'était un choix conscient mais donc j'ai eu mon troisième enfant quand j'étais chez PSA et donc j'ai pris un 80% après mon congé de maternité, donc pendant un an j'ai travaillé à 80% et ça n'a pas posé des problèmes pour mon Groupe. J'ai pas eu des problèmes pour le faire accepter et puis après un an, j'ai demandé à revenir à 100%.

Oui, d'accord. Et vous avez donc trois enfants ?

Oui, et ça m'a pas empêché d'évoluer dans le Groupe PSA et d'avoir des postes je dirai à plus haute responsabilité et... voilà.

Oui. Et quand ils étaient petits, vous avez donc combiné les soins de vos enfants avec votre travail en travaillant un peu moins de jours ?

Alors j'ai toujours travaillé à temps plein, sauf pour mon troisième enfant où avec PSA je pouvais aussi travailler quatre jours par semaine, mais pour mes deux premiers enfants j'ai toujours travaillé à temps plein. Cinq jours par semaine, après mes congés de maternité. J'avais un poste eh.. À l'époque j'étais pas dans le Groupe PSA, j'étais en fait responsable commerciale donc c'est vrai que j'avais une flexibilité dans mon agenda puisque c'est moi qui organisait mes journées, mes rendez-vous clients, enfin et cetera. Et puis j'étais basé eh.. on va dire l'entreprise dans laquelle je travaillais n'était pas très loin de mon domicile donc c'était vrai que j'avais peu de trajet. J'avais une flexibilité dans mon travail et puis j'avais aussi eh.. mon mari m'a toujours soutenu et aidé, donc quand on est deux c'est vrai que c'est plus facile aussi, on peut répartir les tâches.

Oui, oui. Et est-ce que vous avez parfois reçu des remarques de votre environnement social concernant ces choix personnels, donc avoir des jeunes enfants mais pas toujours être là ?

Non, pas franchement. En France eh... non j'ai pas eu forcément des remarques de mon entourage. Mes amis, des femmes, ont repris le travail aussi, parce que c'est vrai qu'en France on a des possibilités de gardes qui sont peut-être plus faciles que dans d'autres pays. Je pense à l'Allemagne aussi aujourd'hui, parce qu'il y a les crèches, il y a les instances maternelles aussi avec la mairie, donc on a des solutions de garde multiples, je dirai. Enfin de plus grand nombre que dans certains pays. Je pense à l'Allemagne, je pense que c'est plus compliqué.

D'accord, donc vous dites que le Groupe PSA facilite plus le travail des femmes en France, donc des avantages dans l'organisation de leur vie familiale, qu'en Allemagne ?

Alors.. non c'est pas ça que j'ai dit. C'est qu'en fait quand j'ai eu mes deux premières filles, donc je travaillais pas... Mes deux premières enfants je travaillais pas dans le Groupe PSA, et aujourd'hui la structure pour garder les enfants en France c'est beaucoup plus développé, et je dirais c'est dans nos coutumes eh.. J'étais pas la seule à faire garder mes enfants par une assistance maternelle. Et en Allemagne c'est quand même.. Ça se développe de ce que j'ai compris mais quand on a un enfant on reste à la maison, et les crèches et les assistances maternelles c'est beaucoup moins développé. Donc du coup eh.. on donne pas cette facilité aux femmes de.. en tous cas pour ceux qui voudraient venir travailler ont peut-être moins de choix en Allemagne qu'en France.

D'accord, je comprends. Et pensez-vous que le Groupe PSA s'attend à ce que vous travailliez à temps plein ou est-ce que ce ne serait pas un problème si vous vouliez travailler moins de jours ?

Alors si je voulais travailler moins de jours eh... Peut-être qu'à 80% ce sera accepté, un peu moins après avec la position que j'ai, ça va être peut-être un peu difficile. Après il y a des facilités pour

ne pas être physiquement non plus au travail. C'est vrai qu'on peut travailler sur Skype et qu'on peut assister à des réunions à distance, et cetera, donc on n'est pas forcément obligé de venir physiquement au travail, et après cela qui compte c'est la qualité.

Oui, d'accord. Est-ce que vous avez parfois eu des difficultés à trouver un bon équilibre entre votre travail et votre vie privée ?

Oui.

D'accord, et pourquoi ?

Pourquoi eh.. Alors parce que on va dire que je suis quelqu'un qui m'investit beaucoup dans mon travail, j'y attache beaucoup d'importance. Donc après c'est mon propre choix, ma propre décision personnelle d'y consacrer beaucoup de temps, et quelque fois peut-être trop de temps par rapport aux.. ce que je pourrai passer aussi avec ma famille ou avec mes enfants.

D'accord. On est arrivé au dernier sujet. Ce sont vos propres expériences et opinions. Est-ce que vous trouvez la diversité et l'égalité des sexes une chose importante, pas seulement dans votre entreprise mais aussi au niveau individuel et social ?

Je pense que c'est important, oui. Pourquoi eh.. qu'on soit traité sur un pied d'égalité hommes et femmes, mais il faut que les mentalités aussi changent. En tous cas dans le monde de l'entreprise c'est clair qu'il faut essayer le plus possible d'évaluer je dirai une personne qui soit de sexe masculin ou de sexe féminin par rapport à ses compétences, à sa performance et non pas parce que c'est une femme ou un homme. Je dis ça eh.. peu importe, pour moi la plus importante, moi j'ai homme et femme dans mon équipe, et le plus important c'est réellement par rapport à notre job qu'on doit faire, la qualité qu'on apporte, la performance et les résultats qu'on délivre, qui sont le plus important.

Oui. Et que pensez-vous de la politique de PSA concernant la diversité et l'égalité des sexes ? Est-ce qu'ils font assez pour ces choses ?

Est-ce qu'ils font assez.. Eh.. Je pense qu'ils font beaucoup de choses, ça c'est sûr. Après c'est vrai que.. on va dire que c'est peut-être très centré sur la France, parce qu'on a un groupe français, donc il y a beaucoup de choses qui sont en France. Après c'est vrai que.. comment c'est relié ou comment c'est démultiplié ou déployé dans les pays en fonction de la culture des.. la culture, des coutumes et cetera de chacun des pays, je pense qu'on aurait des choses à faire. C'est une des missions notamment pour eh.. donc on a un réseau de femmes. Il y a un réseau de femmes dans le groupe, Women Engaged for PSA, et c'est vrai que c'est un des sujets qu'on a embarqués et qu'on anime aussi, parce que la diversité c'est pas que homme femme, c'est aussi je dirai donner la chance à des handicapés à avoir des jobs dans l'entreprise et aussi jeunes et plus expérimentées, c'est tout type de diversité. C'est diversité d'un point de vue culturelle, d'un point de vue nationalité, et cetera, donc toutes ces différences il faut qu'on embarque dans l'entreprise pour l'image aussi de notre entreprise, et de nos clients.

Oui, oui, tout à fait. Et pensez-vous que la culture française a une influence sur la culture d'entreprise chez PSA, parce que c'est une entreprise d'origine française ?

Alors je pense que oui. Maintenant de plus en plus sont brassées les équipes. Moi par exemple je suis en Allemagne. Il y a aussi des personnes de culture autre française qui arrivent au niveau du siège et je pense que c'est bien pour ouvrir le groupe sur une manière un peu plus large.

D'accord, oui. Aux Pays-Bas il n'y a pas encore des quotas liés aux distributions homme-femme et j'ai lu qu'en France c'est déjà le cas, il y a des quotas. Est-ce que selon vous c'est bien que les entreprises et institutions sont obligés d'employer un certain pourcentage de femmes ?

Alors, fondamentalement je pense que c'est pas bien, parce que ça veut dire qu'on est obligé de mettre un quota pour forcer les entreprises, donc ils sont obligés, ça veut dire qu'on est.. on doit forcer les entreprises sous contrainte à promouvoir la femme. Tout autre je dirai eh.. donc dans ce sens là je pense que c'est pas bien. Par contre, chez PSA on a mis des quotas aussi. Après on peut voir la côté positive puisque ça a permis de... ça a forcé clairement tous les managers et tout le monde dans l'entreprise à se poser aussi la question, est-ce qu'il y a des talents, des femmes, qui ont envie de progresser, qui ont les compétences pour, et donc les promouvoir.

Oui, d'accord. Et avez-vous rencontré des difficultés en obtenant votre position actuelle ?

Non, en tant que femme non. Après les questions étaient au tour de mes compétences, la connaissance du domaine. Donc eh.. j'ai été un homme ou un femme les questions ont resté les mêmes, donc non j'ai pas rencontré des difficultés de par mon sexe.

Oui, d'accord. Vous ne sentez pas qu'en tant que femme vous avez eu moins d'opportunités qu'un homme ou des choses comme ça ?

Non, non.

D'accord, bien. Et est-ce que vos ambitions professionnelles sont prises en compte chez PSA ?

Oui.

Et vous sentez ça de quelle façon ?

Clairement pendant les entretiens annuels. On a deux entretiens avec notre hiérarchie où on exprime nos souhaits, les points positifs et à améliorer et cetera, nos envies d'évolution, nos souhaits d'évolution. Je dirai aujourd'hui en tous cas pour ce qu'il me concerne par rapport à la suite de mon évolution, on va dire aujourd'hui par rapport à ce que j'ai dit, c'était compris, entendu par ma hiérarchie et j'ai plutôt un retour positif.

D'accord, très bien. On est arrivé à ma dernière question, c'est ma question de recherche en fait. Si vous deviez décrire dans quelle mesure le Groupe PSA permet aux femmes d'accéder à des postes élevés, quelle est votre réponse ?

Aujourd'hui je pense qu'on a la possibilité, oui, d'avoir des postes élevés. Après c'est une question de volonté. Alors je ne participe pas.. il y a des talent reviews au niveau ressources humaines, donc toutes les directions à tous les niveaux hiérarchiques dans tous les domaines, donc typiquement pour le contrôle et la finance il y a des talent reviews et des personal reviews qui sont planifiés dans l'année avec des personnes je dirai eh.. du domaine, et donc sont discutés des potentiels et des possibilités d'évolution pour les différentes personnes. C'est croisé avec ce qu'on peut nous dire pendant les entretiens individuels et puis on voit qui est possible, si ça match, et après on peut y avoir des propositions intéressantes pour la personne.