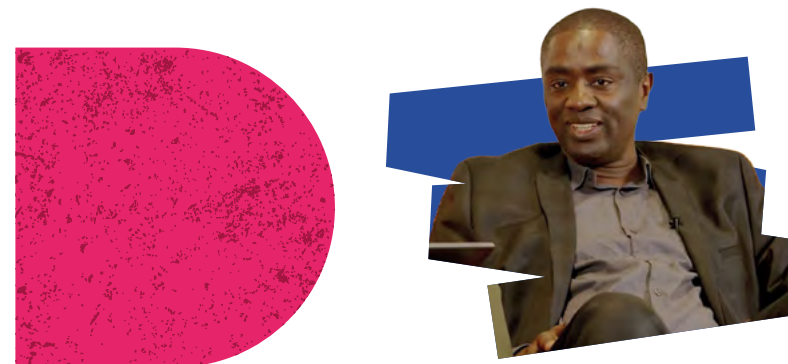




Diversités & Inclusion



**Une dynamique audacieuse
pour oser construire un Groupe
où chacune et chacun peut
être pleinement soi-même.**



Sommaire

Édito de Laurent Métral	P. 6
Pourquoi ce guide ?	P. 8

01 Osons faire la différence	P. 10 - 14
- Faisons de l'inclusion une réalité au quotidien - Comprenons pour mieux agir - Voyons en l'humain un moteur essentiel de notre performance	P. 11 - 12 P. 13 P. 14

02 Pensons et agissons ensemble au plus près du terrain	P. 15 - 22
- Ensemble : créons une culture inclusive partagée - Focus : Le dispositif SIGNAL - Performant : libérons les talents dans leur diversité - Solidaire : soyons un moteur d'inclusion dans la société - Élargissons notre vision	P. 17 - 18 P. 19 P. 19 P. 20 P. 21 - 22

03 L'égalité femmes/hommes	P. 23 - 30
- Idée reçue - Chiffres clés à fin 2025 - Actions menées - Focus : Le réseau Crédit Mutuel'Elles - Focus : L'initiative #StOpE - Ambitions pour demain	P. 25 - 26 P. 26 P. 27 P. 27 - 28 P. 29 P. 30

04 La politique Handicap et proches aidants	P. 31 - 40
- Idée reçue - Chiffres clés - Actions menées - Focus : L'accord Handicap et proches aidants - Focus : La Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) - Ambitions pour demain - Focus : Vous êtes en situation de handicap ou proche aidant ?	P. 34 P. 35 - 36 P. 36 P. 37 - 38 P. 39 P. 40 P. 40

05 L'inclusion des jeunes éloignés de l'emploi	P. 41 - 46
- Idée reçue - Chiffres clés - Actions menées - Ambitions pour demain	P. 43 P. 44 P. 45 P. 46

06 Les diversités d'origine	P. 47 - 52
- Idée reçue - Focus : L'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité - Focus : Le label AFNOR Diversité	P. 49 - 50 P. 50 - 51 P. 52

07 Les droits LGBTQ+	P. 53 - 58
Idée reçue	P. 55

08 L'intergénérationnel	P. 59 - 63
Idée reçue	P. 62

Conclusion	P. 63
------------	-------

Annexes	P. 64
---------	-------



Édito de Laurent Métral

Pour Crédit Mutuel Alliance Fédérale, l'ambition est claire : oser faire la différence.

Mettre en avant les actions au service de la diversité et de l'inclusion est un choix authentique et volontariste, profondément lié à notre identité mutualiste, à notre statut d'entreprise à mission « Ensemble, écouter et agir » et à notre plan stratégique « Ensemble Performant Solidaire ». Il ne s'agit ni d'un exercice de communication ou de cosmétique RH, ni d'une réponse opportuniste aux tendances du moment.

Nous en sommes convaincus : une entreprise performante est une entreprise qui sait reconnaître, respecter et faire grandir toutes les différences. Non pas en les gommant, mais en leur donnant une place juste. Reconnaître la diversité, considérer les individus dans leur complexité et leur richesse, telle est la base de l'inclusion véritable.

Faire vivre l'égalité professionnelle, lutter contre les discriminations, prévenir les situations sensibles, ouvrir les parcours, sécuriser les environnements de travail... : ces volontés et leur mise en pratique impliquent de l'audace dans la vision et du courage dans l'action au quotidien, partout et pour toutes et tous, à tous les moments.

Ensemble interrogeons nos habitudes, identifions nos propres biais, sortons de notre zone de confort. C'est à ce prix que nous progressons collectivement au service d'une performance globale et durable.

Oser construire un Groupe où chacune et chacun peut être pleinement soi-même, se sentir légitime, respecté et reconnu.

Oser faire de nos singularités un levier de performance durable, au service de nos sociétaires, de nos clients et de la société que nous servons.

Pourquoi ce guide ?

Notre politique Diversités & Inclusion affirme une conviction forte : l'inclusion n'est pas une option, ni une simple obligation réglementaire, mais un **engagement collectif et durable à agir**, au service des femmes et des hommes qui font notre Groupe. Elle donne corps à notre volonté collective de bâtir un plan d'actions aligné avec nos valeurs et nos priorités, qui soit compris et qui contribue à terme à une société plus solidaire, plus égalitaire et à l'écoute de chaque voix.

Ce guide a été conçu pour avancer main dans la main sur ce chemin. L'ambition est qu'il soit :

- un **support de réflexion** au service de toutes et tous, pour comprendre, s'interroger, agir ensemble et progresser ;
- un **outil d'action**, pensé pour accompagner chacune et chacun dans ses décisions quotidiennes, ses pratiques managériales, ses choix de recrutement, ses comportements, ses réflexes ;
- un **levier d'engagement collectif**, pour faire de nos différences une force, au sein de nos équipes comme dans nos relations avec nos clients et les différents acteurs de nos territoires.

Nous invitons chaque lectrice, chaque lecteur, à l'aborder dans un esprit d'ouverture, à questionner ses propres représentations et à s'impliquer concrètement, dans son quotidien, pour bâtir une culture toujours plus inclusive au service de toutes et tous.

L'inclusion n'est pas une case à cocher, c'est une dynamique à construire et à faire vivre, ensemble.

The background is a dark blue textured surface with faint, light blue gear patterns. A large, white, stylized number '1' is positioned on the left side, partially overlapping the text area.

01

Osons faire
la différence

Faisons de l'inclusion une réalité au quotidien

Crédit Mutuel Alliance Fédérale place ses collaboratrices et collaborateurs au centre de son attention, de ses actions et de ses engagements, en les accompagnant à chaque étape de leur parcours et de leur vie.

À mille lieues de concepts abstraits ou de slogans creux, les diversités et l'inclusion incarnent des **réalités concrètes et indissociables**. Elles guident notre façon de travailler, de recruter, d'accompagner et de décider.

Définitions

Les **diversités** sont des faits et peuvent donc se mesurer. Elles recouvrent deux champs complémentaires. D'une part, ce terme désigne la diversité des personnes : les parcours, les âges, les compétences, les identités, les situations de handicap, les cultures professionnelles, les modes de pensée. D'autre part, il englobe la diversité des expériences de vie : celles qui façonnent notre regard, notre sensibilité, notre manière de résoudre les problèmes.

Face à ces diversités, les attitudes divergent. L'**assimilation** impose à l'individu considéré comme « différent » de se conformer aux normes majoritaires, en gommant sa singularité. L'**intégration**, à l'opposé, consiste à accueillir la personne telle qu'elle est, en adaptant l'environnement pour qu'elle y trouve sa place.

L'**inclusion**, quant à elle, valorise l'intégration et rejette l'assimilation : c'est le collectif qui évolue, pas la personne qui doit se transformer.

L'**inclusion** est un choix. Elle témoigne de la capacité volontariste et consciente d'un groupe à reconnaître les inégalités, de manière proactive et respectueuse. Chacun trouve alors sa place dans le collectif, s'y sent reconnu et épanoui, légitime et attendu. Les compétences s'expriment, dans le respect des singularités.

« La diversité, c'est être invité(e)
à la fête ; l'inclusion, c'est être
invité(e) à danser. »

(Vernā Myers)

Pour que notre entreprise soit à la fois diverse et inclusive, le défi que nous relevons est double : nous voulons représenter toutes les diversités tout en créant les conditions de l'inclusion. La performance économique ne peut être dissociée de l'utilité sociale, du respect des personnes et de la justice au travail. Avant d'être un processus, l'inclusion est un **état d'esprit**, une **responsabilité partagée**, au quotidien, à tous les postes et à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans les faits, cette manière d'être et d'agir signifie que :

#1

Nous prenons en compte l'**ensemble des diversités**, visibles et invisibles, personnelles et professionnelles.

#2

Nous agissons **au plus près du terrain** grâce à un portage fort de nos dirigeant(e)s, grâce à l'action de nos **référénts**, grâce à des actions de sensibilisation et des formations ciblées à tous les niveaux managériaux, et également grâce à des politiques Ressources Humaines (RH) responsables.

#3

Nous créons un **cadre où chacun peut être lui-même**, sans craindre d'être jugé ou freiné.

Les diversités et l'inclusion sont des **leviers concrets**, au cœur de notre ADN et de nos valeurs, guidés par notre volonté d'atteindre nos objectifs en matière d'égalité professionnelle. Dès lors, participons ensemble à la construction d'une société plus humaine et plus humaniste, plus performante et plus juste.

Comprenons pour mieux agir

Définitions

L'égalité professionnelle désigne le principe selon lequel on confère à tous les individus les mêmes opportunités et droits dans le milieu du travail, indépendamment de leur genre, leur origine ethnique, leur âge, leur orientation sexuelle, leur situation de handicap, leur état de santé, leur situation familiale, leur religion, leur apparence physique ou leur position socio-économique. Par extension, l'égalité professionnelle se réfère à l'ensemble des principes, pratiques et politiques visant à assurer l'effectivité d'un tel traitement équitable.

Elle s'articule autour de deux principes essentiels :

- 1. l'égalité des droits**, selon laquelle chacun bénéficie d'un même accès aux opportunités, aux privilèges et aux ressources;
- 2. l'équité**, qui vise à garantir à chacun l'égalité des chances et un traitement juste. À l'opposé de la croyance en la méritocratie, elle suppose de prendre en compte les inégalités structurelles, les besoins et les défis propres, puis d'ajuster les ressources et les soutiens mis en œuvre, afin que tout individu bénéficie de chances équitables de succès.

Voyons en l'humain un moteur essentiel de notre performance

La politique Diversités & Inclusion, voulue et portée par notre gouvernance, participe pleinement de notre **raison d'être « Ensemble, écouter et agir »** ainsi que de nos engagements pris en tant qu'entreprise à mission, dont elle formalise les objectifs chiffrés en la matière. Car, autant qu'un choix éthique, l'inclusion est un investissement stratégique, et Crédit Mutuel Alliance Fédérale l'inscrit depuis plusieurs années au cœur de son fonctionnement humain et managérial.

Notre stratégie ne repose pas sur des intentions, mais, pour aller plus loin, sur des **actions déployées** à l'échelle de l'ensemble du Groupe et pensées pour transformer durablement notre façon de travailler ensemble.

Nous avons fait le choix d'incarner nos valeurs, car l'inclusion doit se voir autant qu'elle doit se vivre.

Au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, l'égalité professionnelle, c'est :

- un **principe d'équité active**, fondé au besoin sur la mise en œuvre de mesures correctrices ou compensatoires
- un **objectif structurel**, qui initie la modification des règles, normes et pratiques à l'origine des disparités
- un **levier pour la performance et l'innovation**, riche de la conviction que des équipes diversifiées sont plus résilientes et prennent de meilleures décisions
- un **outil de justice sociale et d'inclusion**

Au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, l'égalité professionnelle, ce n'est pas :

- l'uniformité ou la neutralité
- du favoritisme inversé
- une préoccupation uniquement RH
- une simple conformité à la loi

02

**Pensons
et agissons
ensemble au plus
près du terrain**

Favoriser un environnement où l'inclusion prévaut, où chacun se sent respecté, reconnu et encouragé à être soi-même, est une condition clé pour relever collectivement les défis économiques, sociaux et environnementaux qui nous attendent et être à l'image de la société que nous servons.

Dans cet esprit, le plan stratégique «**Ensemble Performant Solidaire**» rappelle nos ambitions en ces termes : «*Nous agissons à tous les niveaux de l'organisation et du management pour la parité, la diversité et l'insertion des personnes en situation de handicap. Nous favorisons l'inclusion et les carrières internes et œuvrons pour plus d'égalité des chances.*»

ENSEMBLE — — PERFORMANT SOLIDAIRE —

Ensemble : créons une culture inclusive partagée

Créer une culture de l'inclusion implique de reconnaître que **nous sommes plus forts ensemble**, quand chacun peut contribuer pleinement au tout en l'enrichissant de ses spécificités. Telle est la condition de la créativité, de l'innovation et de la performance au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale.

Les actions déjà mises en place :

Valoriser l'**intelligence collective** en favorisant la co-construction et le dialogue.

Former et sensibiliser 100 % des collaboratrices et collaborateurs aux enjeux de la diversité, aux stéréotypes, aux préjugés, aux biais cognitifs ainsi qu'aux comportements inclusifs.

Considérer chaque mouvement RH comme une opportunité nouvelle d'**interroger les diversités** au sein de l'équipe concernée.

Les actions déjà mises en place :

Mettre en place et animer des **réseaux internes** pour soutenir les voix et relayer les actions et initiatives en faveur de l'inclusion (par exemple Crédit Mutuel'Elles).

Renforcer les **dispositifs de signalement** et de traitement des situations relevant du harcèlement ou de la discrimination grâce à SIGNAL.

Désigner des **référénts** harcèlement Ressources Humaines et des référénts Comité social et économique (CSE).

Définitions

Les **biais cognitifs** sont des réactions mentales presque automatiques, souvent inconscientes, qui affectent nos jugements et nos décisions. Ils nous invitent à emprunter un raccourci ou à appliquer un filtre entre ce que nous observons et la manière dont nous le jugeons. Si nous ne pouvons pas éliminer tous nos biais, nous pouvons les identifier et, ce faisant, progresser vers des décisions plus équitables et inclusives.

Qu'ils soient positifs ou négatifs, les **stéréotypes** désignent des généralisations simplifiées appliquées à un groupe. L'hypothèse qui les fonde est que les membres d'une catégorie agiraient et penseraient de façon similaire.

Les **préjugés**, lesquels s'appuient sur des stéréotypes, sont des jugements simplificateurs que l'on porte sur un individu ou sur un groupe à l'avance, avant de le connaître.

Définitions

La **discrimination** consiste en un traitement défavorable, qu'il soit intentionnel ou non, en raison de critères définis par la loi (âge, genre, handicap, origine, orientation sexuelle...)

Une **micro-agression** se manifeste par une remarque ou un comportement a priori anodin, mais qui, en réalité, véhicule une sorte de mépris, de rejet ou de dépréciation. Ces signaux ne doivent pas être minimisés, car ils alimentent un climat d'exclusion, souvent invisible mais extrêmement nuisible. Leur accumulation exerce un impact délétère sur la personne qui en est victime : stress, isolement, perte d'estime de soi, désengagement.

Focus : Le dispositif SIGNAL

Ce dispositif est un élément clé de la **prévention** des comportements non éthiques, délictueux et criminels. Il permet à chacun d'exercer en toute simplicité son **droit d'alerte** afin de protéger ses intérêts et/ou ceux de l'entreprise, sans contrepartie financière et de bonne foi. Il garantit un environnement de stricte confidentialité où exposer les faits avec le référent en charge du traitement du signalement, et tout cela dans le respect parfait de l'identité du lanceur d'alerte.

Performant : libérons les talents dans leur diversité

Pour Crédit Mutuel Alliance Fédérale, l'inclusion n'est pas une fin en soi, elle constitue un levier de performance. En effet, une équipe diverse et inclusive prend de meilleures décisions, innove plus et fidélise davantage.

Les actions déjà mises en place :

Garantir l'**égalité d'accès** à la formation, à la mobilité et à la promotion pour chaque collaboratrice et collaborateur, sans discrimination.

Déployer les **actions du collectif pour une économie plus inclusive** intégrant du mentorat et du job coaching, des job dating et l'animation de forums inclusifs en région et dans l'ensemble des entités du Groupe.

Solidaire : soyons un moteur d'inclusion dans la société

En tant qu'acteur mutualiste et entreprise à mission, nous endossons une **responsabilité sociale**. Nos projets et nos engagements ne se limitent pas à impacter notre Groupe lui-même, ni ses membres et clients. Nous voulons aller bien plus loin pour sensibiliser, agir, faire évoluer la société et l'environnement.

Les actions déjà mises en place :

Penser et **adapter nos produits et services** pour mieux répondre aux besoins d'une clientèle diverse et inclusive, grâce à la suppression du questionnaire de santé ou à l'offre d'un prêt étudiant solidaire.

Développer et soutenir nos **partenariats** avec des associations qui œuvrent pour l'égalité des chances, l'insertion, l'accessibilité, la protection de l'enfance ou la lutte contre les discriminations, comme : Têtu connect, l'École de la deuxième chance, Sport dans la ville, Nos quartiers ont des talents (NQT), Télémaque...

têtu-connect



Télémaque

Inciter à l'**engagement des collaboratrices et collaborateurs** dans des actions citoyennes et solidaires en lien avec les enjeux d'inclusion, via du mécénat de compétences et des journées solidaires (**plateforme de l'engagement citoyen SOLIDR**).

Organiser et relayer des **campagnes de sensibilisation** internes : la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), le Mois des fiertés, la Semaine de la diversité, la Journée des droits des femmes...

Élargissons notre vision

Considérer les personnes dans leur complexité et leur richesse est essentiel pour permettre une véritable inclusion.

L'inclusion ne se compartimente pas. Une personne ne se réduit pas à une seule identité, un seul vécu ou un seul facteur de discrimination. Elle peut être à la fois femme, en situation de handicap, issue d'un quartier prioritaire, cadre dirigeante, parent isolé et non-binaire. C'est cette complexité, cette **richesse humaine** qui confère son sens fort à la notion d'« intersectionnalité » et que Crédit Mutuel Alliance Fédérale veut faire vivre et résonner au quotidien.

Définitions

L'**intersectionnalité** fait référence à la réalité selon laquelle certaines personnes peuvent subir plusieurs types de discriminations en même temps. Ces situations complexes nécessitent une attention particulière et des solutions sur mesure.

L'intersectionnalité consiste à comprendre que les discriminations peuvent s'accumuler, s'entrelacer et s'intensifier. Une femme racisée ne vit pas la même réalité qu'un homme racisé. Une collaboratrice en situation de handicap ne fait pas face aux mêmes situations qu'un collaborateur valide issu des mêmes filières. Ce **croisement des expériences** n'est pas une exception : c'est la norme cachée dans notre Groupe.

Comprendre l'intersectionnalité, c'est élargir notre vision :

Il ne s'agit pas d'additionner des cases, mais de **penser en termes de maillage**.

Il ne s'agit pas de complexifier sans raison, mais **d'éviter de simplifier à outrance**.

Il ne s'agit pas de diviser les publics, mais de **considérer chacun dans sa globalité**.

Un fil conducteur relie tous les engagements du Groupe. Au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, notre ambition d'être « ensemble, performants et solidaires » s'incarne dans cette **capacité à ne pas isoler les actions**. En effet :

- L'égalité professionnelle ne se cantonne pas au genre.
- L'inclusion du handicap ne se pense pas sans accessibilité numérique ni regard sur les parcours.
- La diversité d'origine se heurte aussi aux plafonds invisibles de classe sociale, de réseau ou de diplôme.

La politique Diversités & Inclusion du Groupe ne vise pas à cocher des cases. Elle veut **ouvrir les yeux collectivement**, dépasser les réflexes automatiques, agir avec nuances et, surtout, avancer ensemble, en valorisant chaque richesse humaine, dans toute sa diversité.



Penser l'égalité, c'est agir pour chacun. Penser l'intersectionnalité, c'est ne laisser personne de côté.

L'égalité femmes/hommes

03

Sandrine



« J'étais très attirée par les marchés financiers, un monde un peu particulier à l'époque parce que très masculin. J'ai quand-même osé pousser la porte de la salle des marchés. (...) En tant que femme, on a joué un rôle en postulant dans des métiers qui étaient très masculins. On est dans un Groupe très ouvert, donc, nous, on a peut-être travaillé dans l'ombre mais aujourd'hui les choses ont clairement changé. »



[Lien vers vidéo](#)

Verbatim issu de la saga « **Entre nous** », une saga de **douze épisodes** qui met en lumière des parcours de collaboratrices et de collaborateurs aux histoires inspirantes. Une série de conversations authentiques qui valorisent la richesse des parcours et renforcent les diversités et l'inclusion au sein du Groupe.

Idée reçue

« On a déjà beaucoup de femmes dans l'entreprise, donc le problème est réglé. »

La présence de femmes dans une entreprise ne garantit ni une égalité des droits ni une équité véritable dans les parcours. Au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, les femmes sont majoritaires dans les effectifs, mais en infériorité dans les postes d'encadrement (par exemple Caisses/Agences de types C ou D et postes COMEX/CODIR), dans les filières informatiques, dans certains métiers spécifiques de la banque de financement.

L'égalité entre les femmes et les hommes pourra être atteinte grâce à plusieurs leviers : des objectifs de mixité et de parité (obligatoire dans les instances dirigeantes) ; des accompagnements spécifiques pour lever les freins à la prise de responsabilité managériale ; une organisation du travail veillant à l'équilibre de vie professionnelle/personnelle ; un accès équitable aux responsabilités.

Avançons main dans la main vers une **égalité et une équité réelles** à l'échelle de notre Groupe puis, voyons grand, de notre société !

Définitions

La **parité** désigne un équilibre numérique entre les femmes et les hommes dans les équipes ou les postes à responsabilité.

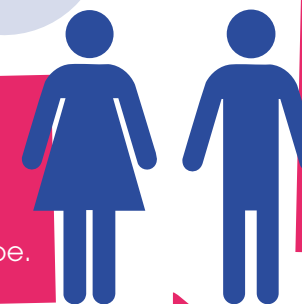
La **mixité** représente initialement une coexistence de multiples origines ou générations, enrichissant les échanges et les perspectives. Aujourd'hui, on utilise essentiellement ce terme pour désigner le caractère d'une entité qui comprend différents genres.

Atteindre la parité constitue un objectif. Vivre la mixité, c'est instaurer un cadre favorable à une collaboration harmonieuse entre toutes les différences.

Nous aurons réussi le jour où toutes et tous auront les mêmes conditions pour progresser, oser et décider.

Chiffres clés à fin 2025

47,3%
de femmes cadres dans le Groupe.



42,27%

de femmes dans les comités de direction (Fédérations, Banques Régionales et filiales).

33%

de femmes dans les comités de directions générales.

Actions menées

#1

Nous veillons à **corriger de manière collective les disparités salariales** non justifiées qui peuvent exister entre les femmes et les hommes. Un accord a été conclu en ce sens avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives en 2022 où l'engagement a été pris de «garantir l'égalité salariale femmes/hommes et la parité dans nos instances de gouvernance et directions». Dans ce cadre, nous suivons mensuellement depuis 2023 l'écart au sein de chaque entreprise du Groupe avec pour objectif de respecter notre engagement d'entreprise à mission.

#2

Toutes les sessions de l'**École des Directrices et Directeurs** démarrent obligatoirement avec la parité entre les participants. Il en va de même pour tous les autres parcours de développement à destination de nos cadres supérieurs.

#3

Nous continuons de développer le réseau égalité femmes/hommes du Groupe, **Crédit Mutuel'Elles**, ouvert aux femmes comme aux hommes. En 2026, avec l'aide du cabinet Curiosity, les réflexions se concentrent sur le réseau des alliés. Plusieurs groupes de travail viennent d'être lancés pour définir le rôle des hommes au sein du réseau et ainsi lutter, notamment, contre le phénomène de gender fatigue.

#4

Nous poursuivons notre lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise avec notre **deuxième baromètre de l'initiative #StOpE**.

#5

Il nous tient à cœur de nous décentrer et de voir grand en agissant au niveau de la société dans son ensemble. En tant qu'entreprise à mission, nous agissons pour une société meilleure. Dans cette perspective, nous avons adapté en 2024 notre **offre bancaire pour aider les femmes victimes de violences conjugales** à retrouver leur indépendance financière.

Focus : Le réseau Crédit Mutuel *elles*

Créé en 2023 avec le soutien d'Éric Petitgand, Directeur général de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, le réseau Crédit Mutuel'Elles œuvre pour promouvoir l'égalité femmes/hommes comme un levier de performance et d'innovation au sein du Groupe et contribue à servir les objectifs de notre plan stratégique. Présidé par Anne Sophie Van Hoove, Directrice générale déléguée, il est membre de Financi'Elles (la première fédération de réseaux de promotion de la mixité intra-entreprises du secteur financier et assurances). Il rassemble plus de 2 800 membres au 1er avril 2026 et s'appuie sur un réseau de trente ambassadrices réparties sur six régions.

Tout au long de l'année, chaque salarié(e) trouvera grâce à ce réseau des informations, le détail des initiatives portées par le Groupe en interne et en externe, ainsi que des articles et des conférences animées par des experts sur des thématiques en lien avec ces sujets.

Retrouvez toute l'actualité du réseau sur la page [COM.UNITY](#) dédiée

Le réseau structure son développement autour de trois actions majeures :

#1

Un **programme de mentorat**, qui offre à des collaboratrices un accompagnement de carrière structuré par un(e) mentor, venant d'une autre entité.

#2

L'animation des **ambassadrices locales en région**.

#3

Des **événements** sur tout notre territoire en présentiel et/ou distanciel portant sur des thématiques variées, allant de la parentalité au leadership, en passant par la déconstruction des stéréotypes.

Définitions

Le **sexisme ordinaire** rassemble les attitudes et les propos qui peuvent sembler anodins de prime abord, mais qui ont en réalité pour effet, consciemment ou non, de délégitimer et inférioriser l'autre en raison de son sexe et, par extension, de son genre. Insidieux ou en apparence bienveillant, ce sexisme se manifeste par des blagues, des stéréotypes négatifs, des incivilités, des compliments ou des critiques sur l'apparence physique, des signes d'exclusion.

Le sexisme hostile s'en prend ouvertement à l'autre et donne lieu à des **agissements sexistes**, à savoir des expressions et des comportements méprisants, agressifs ou discriminatoires.

Dans les cas les plus graves, le sexisme consiste en un délit puni par la loi : le **harcèlement sexuel**. Voici la définition qu'en donne le ministère du Travail et des Solidarités : « Dans le cadre des relations de travail, le harcèlement sexuel peut prendre des formes diverses : chantage à l'embauche ou à la promotion, menaces de représailles en cas de refus de céder à des avances sexuelles, etc. L'auteur du harcèlement peut être l'employeur, mais également un collègue de la victime, un consultant chargé du recrutement, un client de l'entreprise, etc. Victime ou agresseur, les deux sexes sont concernés. »

initiative
#StOpE

Focus : L'initiative #StOpE

Coordonnée par l'Association française des managers de la diversité (AFMD), l'initiative #StOpE a pour objectif de **mutualiser les énergies** et de lutter ensemble contre le sexisme ordinaire en entreprise au niveau national et local.

En tant qu'organisation signataire depuis 2023, Crédit Mutuel Alliance Fédérale décline une série d'actions autour des huit engagements définis par l'acte d'engagement #StOpE. Dans ce cadre, le Groupe a déployé un **baromètre sur le sexisme ordinaire en entreprise** en mars 2023, reconduit en janvier 2025. Des formations, conférences spécifiques et le dispositif de signalement (SIGNAL) sont également accessibles.

Lien vers [la campagne de sensibilisation au sexisme ordinaire](#)

Ambitions pour demain

L'action pour l'égalité femmes/hommes que nous menons au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale se fonde sur une **somme d'engagements ambitieux et légitimes** pris sur la durée pour promouvoir et accompagner la carrière des femmes. Pour aujourd'hui et pour demain.

D'une part, notre plan stratégique « Ensemble Performant Solidaire » réaffirme la **parité** comme l'une de nos priorités. Pour la suite de nos plans d'actions, nous capitaliserons sur les initiatives entreprises et qui donnent des résultats concrets en les complétant afin d'aller plus loin.

D'autre part, en tant qu'entreprise à mission, nous faisons de la **lutte contre les discriminations et le sexisme** une priorité absolue. Les comportements susceptibles de nuire à l'épanouissement professionnel n'ont pas leur place au sein de notre Groupe et une tolérance 0 est appliquée.

Nous réaffirmons notre objectif d'atteindre **50 % de femmes cadres dans le Groupe** ainsi que **50 % de femmes dans les organes de gouvernance** d'ici 2027 (engagement N° 6 dans le cadre de notre statut d'entreprise à mission).

Nous **formerons** 100 % de nos conseillères et conseillers, nous **sensibiliserons** 100 % de nos élu(e)s aux violences faites aux femmes. Nous enrichirons les **programmes de mentorat** pour leur octroyer un spectre plus large.

Ainsi, le Groupe s'engage à :

#1

Promouvoir la **culture de la mixité et de l'égalité**.

#6

Agir en faveur d'une **représentation mixte** dans les métiers genrés.

#2

Définir des **objectifs ambitieux et mesurables** au sein des instances dirigeantes.

#7

Développer ou créer des **parcours de carrière inclusifs**, en fonction des cycles de vie.

#3

Poursuivre ou mettre en place des **parcours de développement** professionnel pour les femmes.

#8

Contribuer à l'**équilibre des temps de vie**.

#4

Comblers les **écarts de rémunération non justifiés** entre les femmes et les hommes.

#9

Amplifier les **actions de lutte** contre le sexisme et les biais décisionnels.

#5

Agir sur les questions de l'égalité professionnelle.

#10

Promouvoir les **prises de parole** internes et externes des femmes et des hommes.

04

A red brushstroke graphic consisting of several short, overlapping strokes, resembling a stylized 'S' or a series of connected lines, positioned above the text.

La politique Handicap et proches aidants

Élise



« Grâce à l'accord handicap, j'ai la possibilité de me libérer plusieurs demi-journées par année pour réaliser des rendez-vous médicaux. Ça fait vraiment la différence pour une personne en situation de handicap ! (...) Les aménagements de poste m'ont permis d'être dans les meilleures conditions et de me mettre sur un pied d'égalité avec les autres. (...) Les personnes en situation de handicap peuvent faire beaucoup plus avec beaucoup moins. Grâce au handicap, on développe plein de qualités. »

 [Lien vers vidéo](#)

Camille



« On a fait un chemin en six ans qui est assez incroyable ! (...) N'ayez pas honte de votre rôle de proche aidant, parce qu'il est valorisable au sein de l'entreprise. On joue un vrai rôle. »

 [Lien vers vidéo](#)

Verbatim issu de la saga « **Entre nous** », une saga de **douze épisodes** qui met en lumière des parcours de collaboratrices et de collaborateurs aux histoires inspirantes. Une série de conversations authentiques qui valorisent la richesse des parcours et renforcent les diversités et l'inclusion au sein du Groupe.

Idée reçue



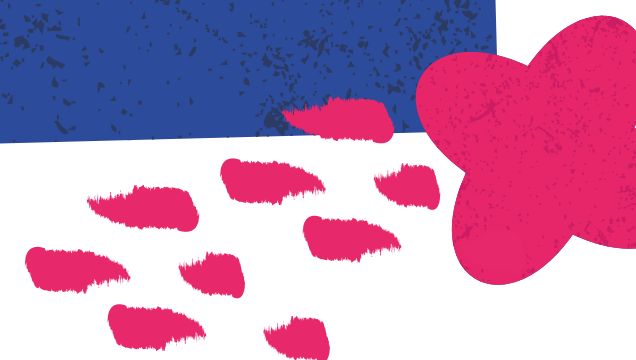
Intégrer une personne handicapée, c'est risquer de ralentir l'équipe.



Ce raisonnement est basé sur un stéréotype erroné : les personnes en situation de handicap ne sont pas moins « performantes ». Elles sont aussi compétentes, engagées et capables de s'adapter. Elles le sont même souvent plus encore, en raison des obstacles qu'elles ont déjà dû surmonter.

De plus, loin de réduire la productivité, les **aménagements de poste** favorisent une meilleure inclusion et sont un grand pas vers l'égalité des chances. Ils peuvent prendre des formes variées et personnalisées en fonction des besoins, comme l'adaptation des horaires, l'aménagement des locaux ou encore la mise à disposition d'outils spécifiques.

Ce n'est pas le handicap qui freine le travail, ce sont les obstacles que l'on n'enlève pas.



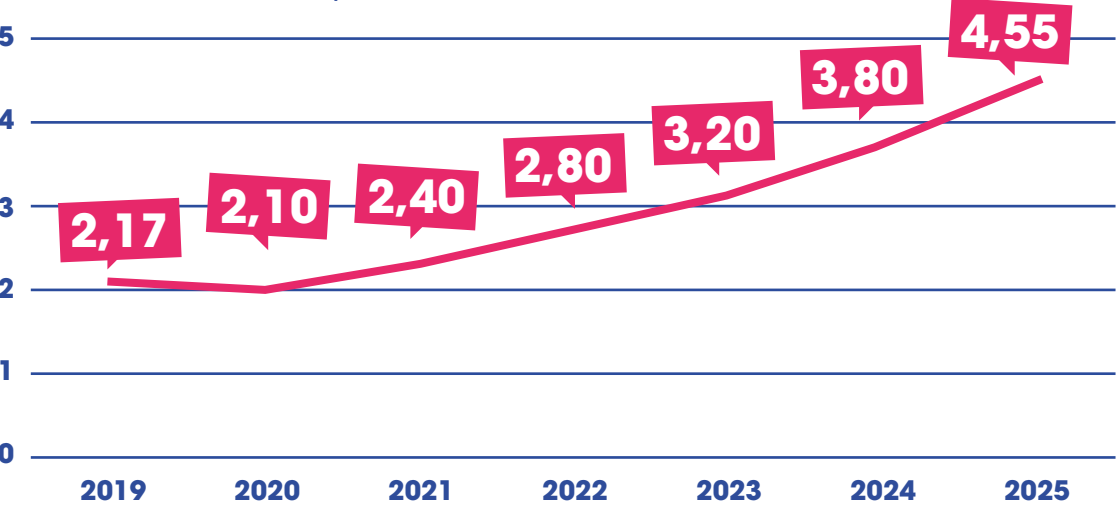
Chiffres clés

Plus de **2 000** collaboratrices et collaborateurs reconnus en tant que travailleurs handicapés dans le Groupe.

Près de **300** recrutements en CDI, CDD ou alternance.

Un taux d'emploi des personnes en situation de handicap en constante augmentation, avec pour objectif de terminer l'année 2027 avec un taux minimum de 6 % de l'effectif total.

Evolution du taux d'emploi dans les effectifs



86 % de nos alternants en situation de handicap se sont sentis traités par leur équipe de manière équitable tout en voyant leurs besoins spécifiques pris en compte.

120 référents handicap de proximité et référents CSE au sein du Groupe.

1 référent handicap de proximité affecté à 100 % de son temps de travail à sa mission.

Plus de **3 000** accompagnements individualisés.

Actions menées

Crédit Mutuel Alliance Fédérale a renforcé son engagement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap en signant un premier **accord de Groupe Handicap et proches aidants** en décembre 2021. En 2025, un nouvel accord ambitieux, signé à l'unanimité avec les organisations syndicales, a confirmé cette volonté de **transformer durablement le regard** porté sur le handicap et d'accompagner les situations des proches aidants. Cet accord s'inscrit pleinement dans nos valeurs d'inclusion, de respect et d'égalité des chances.



Focus : L'accord Handicap et proches aidants

Cet accord vise à **créer un climat propice à l'autodéclaration**, dans un environnement de travail accessible, bienveillant et adapté où chacun peut s'épanouir dans les meilleures conditions. Cette démarche d'employeur socialement responsable s'inscrit au travers de quatre axes majeurs :

#1

Renforcer l'accompagnement des carrières pour les collaboratrices et collaborateurs concernés au sein du Groupe, via des dispositifs de formation et de sensibilisation renforcés.

#2

Mener une **politique de recrutement et d'intégration** fondée sur les critères de compétences en dehors de tout préjugé.

#3

Changer le regard porté sur le handicap grâce à des actions de formation et de communication.

#4

Accompagner les salarié(e)s proches aidants au-delà des murs de l'entreprise grâce à l'octroi d'aides financières, à l'aménagement du temps de travail, etc.

Rattachée à la Direction des ressources humaines (DRH) de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, la **Mission Handicap Groupe** pilote et coordonne la politique Handicap et garantit la bonne application de l'accord Handicap et proches aidants. Véritable pivot, elle informe et oriente l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du Groupe, et plus particulièrement ceux qui, à un moment ou un autre de leur vie professionnelle, se sentent ou sont en difficulté pour réaliser leur travail en raison de leur situation de santé. Elle met en œuvre des actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap et des proches aidants. Elle s'appuie sur les relais internes : référents Handicap de proximité, équipes RH, référents Handicap CSE ou encore services de santé au travail.

[Lien vers le portail de la Mission Handicap Groupe](#)

Les **référents Handicap** et les **référents Handicap CSE**, quant à eux, sont présents au sein de chaque entité. Ils sont à l'écoute des collaboratrices et collaborateurs pour les informer et les accompagner sur les dispositifs en faveur du handicap. Acteurs de proximité, ils accompagnent aussi bien les salarié(e)s en situation de handicap ou proches aidants, que la ligne managériale, dans le traitement des situations individuelles.

 [Lien vers page référents](#)

Un **autodiagnostic** sur le handicap est également proposé afin d'aider chacune et chacun à mieux comprendre les enjeux et les situations possibles.

 [Lien vers autodiagnostic](#)



Focus : La Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH)

La SEEPH est un **événement annuel** fondamental pour promouvoir l'égalité des chances et l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail, à l'échelle européenne. S'y rencontrent entreprises, femmes et hommes politiques, associations ainsi que demandeurs d'emploi en situation de handicap. En complément de ces actions concrètes visant à simplifier le recrutement, cette semaine du mois de novembre est un moment idéal de partage où s'informer sur les droits existants et, ensemble, changer le regard porté sur le handicap.

Plusieurs actions sont ainsi mises en place chaque année par la **Mission Handicap Groupe**, relayées par les référents nationaux : organisation de **webinaires**; **jeux** sur le thème du handicap (Handipoursuite); Duoday classique et duoday inversé, qui permet à nos collaboratrices et collaborateurs de partager une **journée inclusive** au sein d'un établissement de service d'aide par le travail (ESAT) ou d'une entreprise adaptée (EA); **partenariats** sur des thématiques de santé, comme la santé visuelle et la dyslexie (ATOL); **sensibilisation** aux handicaps invisibles (Reality Academy), ou encore campagne « *Brisons les idées reçues* » à travers des témoignages vidéos de nos collaboratrices et collaborateurs.

Autant **d'actions concrètes** qui contribuent, chacune à sa manière, à faire évoluer les mentalités et à faire avancer la mise en œuvre de notre politique Handicap.

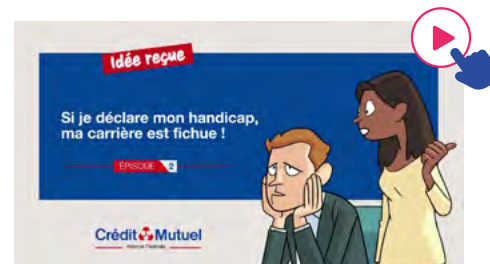
Vidéo 1 :

« Un collaborateur en situation de handicap ? Il ne sera pas assez compétent ! »



Vidéo 2 :

« Si je déclare mon handicap, ma carrière est fichue ! »



Vidéo 3 :

« Déclarer mon handicap ? Pour quoi faire ? »



Vidéo 4 :

« Quand on est aidant, on n'est pas aidé ! »



Ambitions pour demain

Nous inscrivant dans l'élan volontariste donné par l'accord Handicap et proches aidants, nous formons 100 % des élu(e)s, collaboratrices et collaborateurs du Groupe à la **lutte contre les discriminations**. De plus, nous renforcerons les prérogatives de la Mission Handicap Groupe, notamment en élaborant un **suivi plus proche** des reclassements ou des aménagements de postes de travail, que ce soit sur site ou en travail à distance. D'ici 2027, nous recruterons également **600 collaboratrices et collaborateurs en situation de handicap**, dont 100 alternants.

Focus : Vous êtes en situation de handicap ou proche aidant ?

Retrouvez toutes les informations dans les guides dédiés :

[Lien Guide Handicap](#)

[Lien Guide Proches Aidants](#)

Ainsi que sur les différents canaux :

[Lien vers espace PIXIS dédié](#)

[Lien vers Contact Mission Handicap](#)

[Lien communauté sur COMU](#)

A large, stylized number '95' in white and blue. The '9' is white with a blue outline, and the '5' is solid blue. Red brushstrokes are visible in the top left corner.

95

Three red brushstrokes located to the right of the text.

**L'inclusion des
jeunes éloignés
de l'emploi**

Christophe



« Ce n'est pas parce qu'on a une singularité qu'on est bloqué. On se doit de créer un climat propice à être soi-même au travail. C'est indispensable si on veut garder des salariés engagés et qu'ils arrivent à se projeter dans l'entreprise. »

[Lien vers vidéo](#)

François



« Mon conseil aux futurs alternants : le Groupe a une capacité à intégrer des alternants, à leur proposer un parcours de découverte et de progression, alors profitez de cet environnement très à l'écoute des jeunes. »

[Lien vers vidéo](#)

Verbatim issu de la saga « **Entre nous** », une saga de **douze épisodes** qui met en lumière des parcours de collaboratrices et de collaborateurs aux histoires inspirantes. Une série de conversations authentiques qui valorisent la richesse des parcours et renforcent les diversités et l'inclusion au sein du Groupe.

Idée reçue

« On ne va pas recruter des gens non qualifiés juste pour faire joli sur un rapport RSE, tout de même ! »

Promouvoir l'égalité des chances ne consiste pas à recruter au détriment de la qualification, mais à **créer des ponts, des accès et des opportunités** là où ils font défaut. Cela peut impliquer des formations en alternance, des stages d'immersion ou des programmes de soutien, afin de faire émerger des talents souvent invisibles car trop éloignés du marché de l'emploi traditionnel.

Un CV affichant une adresse dans un quartier prioritaire ou une carrière en dents de scie ne révèle aucunement les capacités réelles de la personne. **L'égalité des chances**, ce n'est pas baisser les exigences. C'est mettre en place les conditions qui permettent à chacun de se révéler.

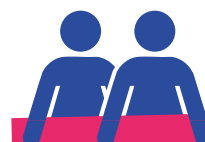
Miser sur des parcours atypiques, c'est élargir son vivier pour permettre à des talents cachés de se montrer au grand jour. L'exigence demeure, accompagnée de soutien, de mentorat et de formation.

Chiffres clés



30%

d'alternants recrutés sont issus de quartiers prioritaires et de zones rurales (en moyenne sur les 4 ans de notre plan stratégique 2024-2027).



1726

alternants ont été recrutés en 2025.

93%

de nos alternants recommanderaient notre Groupe comme un bon employeur.



92%

de nos alternants estiment pouvoir être eux-mêmes au sein de leur équipe.



94%

de nos alternants trouvent que l'équilibre vie professionnelle/personnelle est respecté.



2374

alternants sont en poste en 2025.

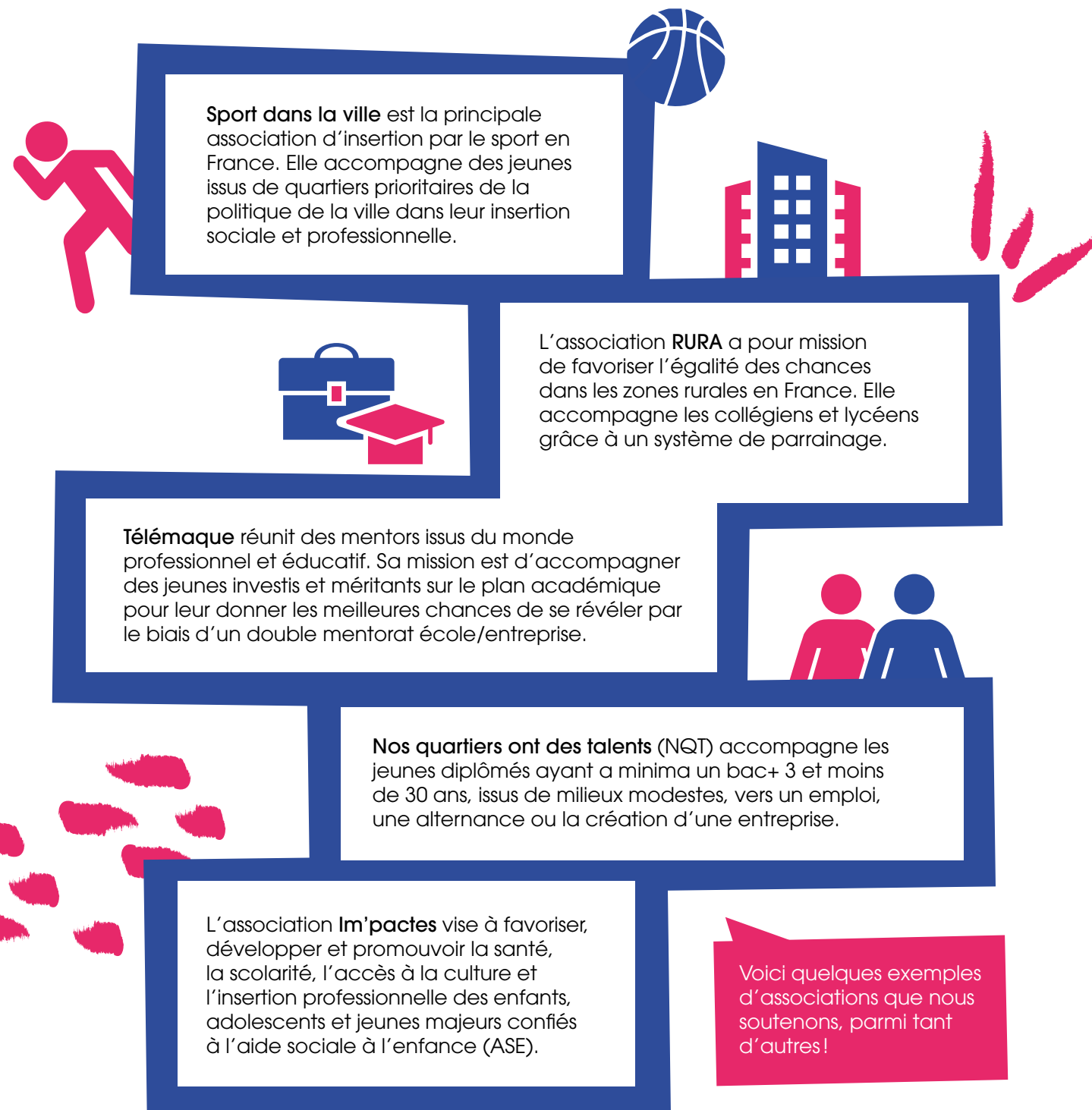


Actions menées

Crédit Mutuel Alliance Fédérale se positionne comme un acteur engagé et actif en faveur des jeunes, notamment de ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi. À destination de ces jeunes, nous initions, sur l'ensemble du territoire, des **solutions** à même de favoriser l'alternance et de faciliter l'accès au monde de l'entreprise, par exemple dans le cadre d'actions de bénévolat ou de mentorat.

Car notre engagement ne s'arrête pas au monde du travail, nous proposons un **prêt étudiant solidaire**, sans intérêt ni frais de dossier, entièrement financé par le Dividende sociétal.

Nous nous engageons en faveur de l'inclusion des jeunes ainsi que des quartiers et des territoires en accompagnant au plus près les acteurs de terrain :



Ambitions pour demain

Le potentiel d'un jeune ne se mesure ni à son origine sociale, ni à son réseau, ni à son parcours scolaire, mais à sa **capacité à apprendre, à s'engager et à progresser**. Pour demain, notre ambition est claire : faire de l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi un levier durable de transformation sociale et de performance collective.

#1 Comment ouvrir plus largement les portes de l'entreprise ?

en renforçant les dispositifs d'alternance, de stages et de premiers emplois.

en développant des partenariats avec les acteurs de l'égalité des chances, des établissements de formation, des associations de terrain.

en valorisant le potentiel, la motivation et les compétences, au-delà des parcours académiques classiques.

→ L'enjeu est de réduire les barrières à l'entrée et de **sécuriser les premiers pas** dans l'entreprise.

#2 Comment accompagner, sécuriser, faire grandir ?

par un accompagnement managérial renforcé.

par des dispositifs de tutorat ou de mentorat.

par une attention particulière portée aux conditions d'intégration, de formation et de progression.

→ Il s'agit de transformer une opportunité en parcours durable, porteur de sens et de perspectives.

#3 Comment changer durablement nos pratiques ?

en formant les managers à l'accompagnement de parcours non linéaires.

en luttant contre les biais liés notamment aux diplômes, aux codes sociaux ou aux représentations.

en valorisant les réussites issues de la diversité des parcours.

→ L'égalité des chances est une démarche exigeante : elle suppose de **regarder autrement les talents**.

Notre cap est donc clair : permettre à chaque jeune, quel que soit son point de départ, de **trouver sa place et de construire son avenir professionnel** au sein du Groupe.

Les diversités d'origine



Abdoulaye



« Arrivés dans la banque, au début, on se disait que ce n'était pas pour nous. Je ne voyais pas un seul Africain, je ne voyais pas de diversité. J'ai eu la chance de tomber sur des personnes qui m'ont donné cette chance. (...) Sans l'organisation, sans les décideurs, sans les RH, je pense que je n'en serais pas là. (...) Le Groupe a fait pas mal d'efforts sur les sujets D&I. »

[Lien vers vidéo](#)

Rudy



« Je suis arrivée en France à l'âge de dix-sept ans. Le contraste entre mon île natale et la France, c'était un vrai challenge. Il a fallu relever le défi! (...) Ça fait maintenant plus de dix ans que je suis dans le Groupe et je suis ravie d'être là. »

[Lien vers vidéo](#)

Verbatim issu de la saga « **Entre nous** », une saga de **douze épisodes** qui met en lumière des parcours de collaboratrices et de collaborateurs aux histoires inspirantes. Une série de conversations authentiques qui valorisent la richesse des parcours et renforcent les diversités et l'inclusion au sein du Groupe.

Idée reçue

« La diversité, oui. Mais il ne faut pas tomber dans le communautarisme. »

La **crainte du repli communautaire**, c'est-à-dire de l'enfermement sur des groupes séparés qui affaibliraient la société et le lien commun, est souvent évoquée dès lors que l'on visibilise les différences d'origine, de culture, de prénom, de nom de famille.

Or les présupposés qui soutiennent de telles accusations d'entre-soi reposent dans une très large mesure sur du fantasme. Et aucune inquiétude stigmatisante ne doit cacher la forêt. Les inégalités sont bien réelles : les personnes d'origine étrangère et/ou d'origine très modeste souffrent d'un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale. De plus, leur accès à certains secteurs est limité, du fait de la discrimination existante ainsi que de la tendance que peuvent avoir ces personnes à s'autocensurer sur des postes ou des candidatures, n'osant pas franchir le cap de postuler.

N'oublions jamais que les diversités sont une **source de richesse commune**, et non un danger. Ce qui fragilise le collectif, ce ne sont pas les différences, mais l'exclusion, le silence, les malaises non pris en compte, la paralysie des instances qui peuvent et doivent agir. L'enjeu crucial est de reconnaître, de nommer et de mettre en avant. En constatant la réalité, nous pouvons mieux la transformer. Visibiliser les différences, ce n'est pas diviser. C'est réparer l'oubli.

**La diversité
porteuse de
sens se bâtit
dans l'unité,
non contre elle.**

La Direction générale de Crédit Mutuel Alliance Fédérale soutient avec constance les **travaux sur la diversité d'origine**. Elle a validé, en février 2025, le diagnostic et le plan d'actions portés par l'association de la DRH Groupe et de l'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité.

Focus : L'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité

Pour agir face à l'**urgence climatique et sociale** et pour construire une société plus juste et inclusive, Crédit Mutuel Alliance Fédérale continue de changer la banque et l'assurance avec l'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité, sous la direction de Laurent Berger.

L'entreprise doit se mobiliser dans une période particulièrement marquée d'accroissement des inégalités. Notre Groupe fait ainsi concrètement sa part en accompagnant ses clients dans les moments de vie essentiels, en protégeant les publics plus vulnérables et en soutenant l'économie locale et solidaire.

Chacun doit aujourd'hui se mobiliser face à ces défis majeurs : l'assurance **en mutualisant les risques** pour défendre l'assurabilité du plus grand nombre et la banque **en finançant les adaptations** nécessaires pour un futur décarboné.

L'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité a pour mission de dessiner une trajectoire compatible avec l'accord de Paris, en réduisant de 20 % l'empreinte carbone du bilan du Groupe. Pour ce faire, il donne les moyens à chaque salarié(e) et élu(e) de s'engager dans la transformation écologique et sociétale, par des formations, sensibilisations ou apports d'expertise. Il vise également à prendre mieux en compte les enjeux environnementaux dans les projets de ses clients, particulièrement dans la rénovation patrimoniale et l'agriculture.

**INSTITUT
MUTUALISTE
POUR
L'ENVIRONNEMENT
ET LA SOLIDARITÉ**
Crédit Mutuel

Le **plan d'actions diversité**, construit à la demande de Daniel Baal et validé par le Comité de Direction Générale en avril 2025, désigne l'ensemble des mesures validées par la DRH Groupe et l'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité, suite au diagnostic qui a été présenté. Outre la formation de l'ensemble des managers à la question de la diversité, la rédaction du présent rapport «Diversités & Inclusion», la saga «Entre nous» ou encore le Grand Prix interne AFL Diversity organisé en avril 2026 et destiné à récompenser les actions concrètes mises en place par les entités de Crédit Mutuel Alliance Fédérale sur le sujet de la diversité, revenons sur deux temps majeurs :

#1

Les **Rencontres de la diversité** ont réuni cent collaboratrices et collaborateurs représentatifs de la diversité selon des critères d'âge, de genre, de métier, d'entité et de situation géographique. Elles ont été organisées sur le modèle des conventions citoyennes, transposé à un groupe mutualiste, en mobilisant les volontaires du programme 2040. Chacun a pu y partager sa vision, ses aspirations et ses idées innovantes, à la fois pour le Groupe et pour le monde.

Lors d'une première session (4 juin 2025), les participants ont pu entendre et poser des questions à différents experts, avant de travailler en groupes animés par Cap Compétences, des membres de la DRH Groupe et de l'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité. Partageant le constat sur la nécessité d'agir, ils ont ainsi construit vingt propositions, qui sont venues alimenter le plan d'actions diversité, afin de renforcer le partout et pour tous. La deuxième session (10 juillet 2025) a permis de creuser les thématiques phares :

- Agir sur les représentations
- Faire en sorte que la diversité d'origine soit l'affaire de tous
- S'ouvrir à l'extérieur
- Engager l'ensemble des parties prenantes
- Faire de la diversité d'origine un levier de performance
- Recruter mieux
- Réviser les pratiques et outils RH

Lors de la session de clôture à l'automne 2025, les propositions phares ont été présentées à la Direction générale. Elles sont ainsi venues compléter le plan d'action global DRH Groupe & Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité.



Observatoire de l'inclusion

#2

Crédit Mutuel Alliance Fédérale participe à la première édition de l'**Observatoire de l'inclusion**, porté par l'Association française des managers de la diversité (AFMD), dont il est l'une des dix sociétés participantes. S'inscrivant dans une démarche partenariale et un écosystème large, ce groupe de travail s'est donné pour mission de recenser les indicateurs existants susceptibles de répondre au concept d'inclusion, à savoir : un socle de respect de l'équité; la mise en place d'actions transversales incluant toutes les diversités; une dynamique de coopération intégrative; le respect de l'unicité et du partage social; une lutte contre les stéréotypes. Deux questionnaires en miroir sont diffusés, d'une part, aux collaboratrices et collaborateurs pour mesurer l'impact et le sentiment d'inclusion dans les organisations et, d'autre part, aux responsables RH ou aux référents pour évaluer l'écart avec les actions mises en place.

Ces travaux menés conjointement par la DRH Groupe et l'Institut mutualiste pour l'environnement et la solidarité visent, à la fin du plan stratégique «Ensemble Performant Solidaire», l'obtention du **label AFNOR Diversité**.

Focus : Le label AFNOR Diversité

Créé en 2008, ce label d'État très exigeant est piloté par le ministère du Travail et des Solidarités, qui l'a élaboré en lien avec l'Association nationale des DRH (ANDRH). Il favorise le dialogue social, vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans le cadre de la gestion RH. Il se fonde sur les vingt-six critères de discrimination définis par la loi. Son obtention témoigne d'un engagement concret et durable, soutenu par les pouvoirs publics, et le fait reconnaître dans une démarche RSE.

Ce label est plébiscité par l'État et les partenaires sociaux, qui y voient : un outil facilitateur de dialogue social; une source de progrès continus en matière RH; un outil de prévention du risque; la marque d'un organisme socialement engagé; un moyen d'augmenter le volume d'activité, car la diversité et l'inclusion sont source de performance!



Nous continuerons de fédérer autour du sujet crucial de l'inclusion en travaillant la dimension des allié(e)s. Dans toutes les entités du Groupe, collaboratrices et collaborateurs, managers, dirigeant(e)s et élu(e)s : emportons tout le monde avec nous, partout et tout le temps! Impulsons ensemble et dans la durée **audace dans notre vision et courage dans nos actions!**

07

**Les droits
LGBTQ+**

Mickaël



« C'est 7-8 % de la population qui est LGBT aujourd'hui, et de pouvoir en parler librement au boulot, avec son manager, avec ses collègues, quelle chance ! Aujourd'hui on a le droit de le faire, on a le droit d'être qui on veut et c'est hyper important. (...) C'est génial d'avoir pu avancer comme ça tout au long de ma carrière professionnelle dans le Groupe en étant qui j'avais envie d'être. (...) J'ai senti grâce à mes managers que c'était normal de pouvoir concilier vie pro et vie perso. »

 [Lien vers vidéo](#)

Verbatim issu de la saga « **Entre nous** », une saga de **douze épisodes** qui met en lumière des parcours de collaboratrices et de collaborateurs aux histoires inspirantes. Une série de conversations authentiques qui valorisent la richesse des parcours et renforcent les diversités et l'inclusion au sein du Groupe.

Idée reçue

« Ce sont des sujets privés. Ils n'ont pas leur place au travail. »

Dire que le genre ou l'orientation affective et sexuelle sont des sujets privés peut sembler neutre. Or, dans les faits, ce principe crée une **injonction à se taire** pour celles et ceux qui n'entrent pas dans la norme supposée.

En effet, parler de sa famille, mentionner son conjoint, raconter son week-end sont des conversations ordinaires que la plupart des collaboratrices et collaborateurs mènent chaque jour sans y penser. Pour une personne LGBTQIA+, ces échanges deviennent un terrain d'autocensure, de surveillance et parfois d'inconfort.

L'objectif n'est pas d'exposer sa vie privée, mais de ne pas être contraint de l'effacer. Créer un environnement inclusif, c'est **permettre à chacun d'être soi-même, sans crainte de jugement, de moquerie ou d'isolement.**

Définitions

Le **sexe** correspond aux traits biologiques d'une personne (féminin, masculin, intersexe), tandis que le **genre** se réfère à la construction socioculturelle des rôles, attentes et comportements associés à chaque sexe.

Aujourd'hui, un nombre croissant de personnes s'identifie en dehors de cette binarité femmes/hommes, ce qui encourage une plus grande ouverture dans nos représentations et nos pratiques. Nous sommes amenés à reconnaître que nos rôles ne sont pas naturels, mais façonnés par la société, et donc transformables.

L'inclusion, ce n'est pas parler davantage de soi : c'est pouvoir le faire sans se demander si c'est dangereux.

Le 25 juin,

nous avons accueilli Guillaume Navarro, consultant senior et conférencier chez **Têtu connect**, pour animer une conférence intitulée «Être soi au travail». En plein Mois des fiertés, ce temps fort a été une occasion riche d'échanges et de sensibilisation autour d'une question

essentielle : comment permettre à chacune et chacun d'être pleinement soi dans son environnement professionnel ? Les participants ont ainsi appris à cerner les enjeux fondamentaux de cette problématique et sont sortis armés des outils nécessaires pour créer des environnements professionnels où chaque individu se sente à sa place et libre d'exister.

Cet événement s'inscrit dans la continuité de plusieurs actions portées en faveur de la politique Diversités & Inclusion :

Le 17 mai,

notre Directeur général, Éric Petitgand, a signé une tribune puissante intitulée «**La diversité nous unit, l'inclusion nous renforce**», où il réaffirme clairement notre position. Il souligne ainsi que la diversité apporte au collectif «un foisonnement de parcours, d'idées et de compétences indispensables. (...) Les ressources humaines sont la première richesse des entreprises. La liberté d'être soi en est la garantie. (...) C'est pourquoi nous lançons aujourd'hui un appel (...) à l'union et à la responsabilité. (...) La diversité n'est pas une posture, l'inclusion n'est pas une option. Ce sont des leviers forts de création, d'innovation, et la seule voie de raison vers le monde que nous devons aux générations qui viennent. Nous ne construirons pas l'avenir en effaçant des existences.»

Le 11 juin,

notre Directeur des ressources humaines Groupe, Laurent Métral, a partagé sa vision dans une interview parue dans le numéro spécial des trente ans du magazine Têtu : «Un manager qui a de bons résultats humains mais dont les équipes sont sacrifiées n'est pas un bon manager». Il réaffirme la ferme détermination du Groupe «à refléter la diversité de la société que nous conseillons et servons. (Ce principe) fait partie de notre identité». Plus que jamais, il faut croire «possible de **faire bouger les lignes**».



Nous poursuivons notre engagement en 2026 avec d'autres webinaires, dont l'un est consacré à la question de société «Wokisme et backlash : comprendre pour mieux agir».



08

L'intergénérationnel

Evelyne

« Avec l'âge je crois que je suis plus authentique, je sais qui je suis. Et c'est plus facile d'avancer. »

Laëtitia

« Il n'y a pas d'âge pour aller de l'avant. Ce qui a été le plus moteur pour moi, c'est de ne pas regarder en arrière. Je me dis qu'il y a un temps et un âge pour tout, à condition de regarder devant. »

Julie

« Il n'y a pas d'âge pour être compétent. Pour moi, il n'y a pas de bon âge. Je crois que ce sont toutes ces richesses partagées qu'il faut cultiver. »

Gwendoline

« Il n'y a pas d'âge pour faire tout ce qu'on veut. Je crois que, bien souvent, nous nous fixons nous-mêmes nos propres barrières. »

Verbatim issus du webinaire « **Il n'y a pas d'âge pour...** » organisé par Crédit Mutuel'Elles le 2 octobre 2025. Durant ce webinaire, quatre collaboratrices de quatre générations différentes ont raconté leur histoire afin de casser les idées reçues liées à l'âgisme.

Idee reçue

« Les jeunes manquent de sérieux et les seniors d'agilité. »

Ces stéréotypes peuvent avoir deux conséquences : celle de masquer les singularités et celle d'opposer une génération à l'autre. La première peut nous priver des meilleurs profils adaptés à un poste, la seconde entraver toute dynamique de travail en équipe.

Opposer les générations revient donc à affaiblir l'entreprise. Les réunir, c'est créer une **dynamique d'intelligence collective**, levier de performance durable.

La performance naît quand les générations s'additionnent, non quand on les oppose.

Définitions

L'intergénérationnel se réfère aux relations et interactions entre les générations d'une seule et même société. Basé sur l'échange et la compréhension, il se manifeste de différentes manières, et ce dans le cadre personnel comme professionnel. Son déploiement vise une entente positive des uns et des autres et une avancée solidaire, main dans la main.

L'âgisme, c'est-à-dire les stéréotypes et les préjugés liés à l'âge, reste « largement accepté socialement », selon un rapport de l'Organisation mondiale de la santé (2021), au point d'être souvent intériorisé, surtout par les femmes. Dans le monde professionnel, cela renvoie à l'idée qu'aucune période ni aucun moment ne serait judicieux pour qu'évolue la carrière d'une femme : elle serait trop jeune pour savoir, trop susceptible d'avoir des enfants pour être promue, trop accaparée par ses enfants pour endosser des responsabilités, trop âgée pour être formée.

Le 2 octobre 2025, à Nantes, la **conférence «Il n'y a pas d'âge...»**, organisée par la Fédération du Crédit Mutuel Loire-Atlantique Centre-Ouest, interrogeait la légitimité de cet état de fait : et si c'était justement l'inverse ? Et si, puisqu'aucun âge ne peut logiquement être le mauvais, tous étaient en réalité les bons ? S'il n'y avait pas d'âge pour réussir, mais seulement des opportunités à saisir, des préjugés à briser et des parcours à inventer ? Et si, au lieu de considérer l'âge comme un frein, nous en faisons un levier de fierté et un catalyseur pour l'évolution de carrière ?

Parallèlement à ces actions internes de sensibilisation et d'échange, nous avons créé une **nouvelle offre bancaire sur le bien vieillir** qui nous permet de simplifier la vie de nos aînés. Parce qu'accompagner nos clients dans tous les moments de leur existence fait partie de notre raison d'être, nous aidons nos aînés à bien vieillir à leur domicile en leur proposant des financements bonifiés. Grâce au prêt à taux 0 % Crédit adaptation logement, nous renforçons l'autonomie de ceux qui en ont le plus besoin. 44 % des personnes de plus de 65 ans vivant à domicile présentent une limitation fonctionnelle sévère. Ces chiffres rappellent l'urgence d'agir. En proposant ce prêt solidaire, Crédit Mutuel Alliance Fédérale poursuit un engagement fort : être une banque utile à toutes et tous, en cohérence avec les besoins des territoires et les réalités sociétales.

Conclusion

Penser l'égalité, c'est agir pour chacun. Penser l'intersectionnalité, c'est ne laisser personne de côté. Alors, ensemble, **osons faire la différence.**

Notre ambition est simple : faire de l'inclusion un réflexe collectif et une compétence partagée.

#1

Nous passerons d'une logique de sensibilisation à une **logique de maturité**, où chaque manager, femme ou homme, chaque collaboratrice et collaborateur deviendra un acteur à part entière de l'inclusion.

#2

Nous renforcerons notre **capacité à détecter, accompagner et valoriser** toutes les diversités et tous les talents, sans exception.

#3

Nous ancrerons durablement notre **culture du respect, de l'équité et de l'ouverture** dans nos pratiques, nos formations et nos décisions.

#4

Nous continuerons à **innover, expérimenter, mesurer et progresser** pour que notre promesse d'oser faire la différence soit lisible et visible, concrète et inspirante.

Demain, soyons ensemble un Groupe où, toujours et tous les jours, chaque individu trouvera sa place et déploiera pleinement son potentiel.

Annexes

Vos outils simples, opérationnels et accessibles à tout moment.

Des outils pour s'informer et comprendre :

- Guides thématiques (parentalité, handicap, proche aidant, diversités et inclusion...)
- Modules e-learning disponibles en continu

Des outils pour agir au quotidien :

- Recommandations managériales pour conduire les entretiens, accueillir chaque collaboratrice ou collaborateur, accompagner les situations particulières
- Grilles et check-lists pour des recrutements inclusifs
- Kits de sensibilisation pour animer des temps d'équipe

Des outils pour prévenir et protéger :

- Mise en place d'un dispositif d'alerte et de signalement (SIGNAL)
- Déploiement et formation d'un réseau de référents harcèlement (RH + CSE)
- Accompagnement RH structuré pour les situations sensibles
- Formations

Des outils pour accompagner les parcours :

- Programme de mentorat
- Aménagements de poste en lien avec le handicap
- Aide à la mobilité et à la formation

Retrouvez toutes les informations sur les Diversités et l'Inclusion sur la page INFOGROUPE dédiée en cliquant [ICI](#).

