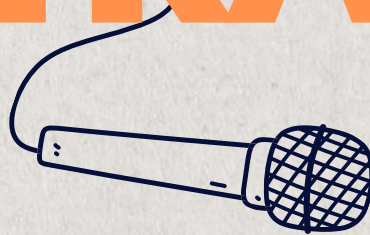




présente

PARITÉ EN PORTRAITS



#26

16 Octobre 2025



PARITÉ EN PORTRAITS



#26 - SÉBASTIEN GARCIN

Président co-fondateur – YZR

Co-fondateur - Men at Work

Sébastien Garcin est notre 26e Parité en Portraits. Entrepreneur et auteur de *Le sommet de la pyramide : déconstruction d'un homme blanc* (2017), il s'engage depuis une dizaine d'années sur les questions d'égalité femmes-hommes. Comment mobiliser les hommes pour en faire des alliés de l'égalité et de la parité dans les entreprises ? C'est pour répondre à cette question qu'il a cofondé Men at Work en 2024.

Spécialiste du marketing digital, Sébastien Garcin a débuté sa carrière en accompagnant des grands groupes dans leurs premières campagnes digitales avant de passer au conseil en transformation digitale. En 2019, il cofonde YZR, start-up utilisant l'IA générative pour optimiser les données du retail, qu'il dirige toujours. Depuis quelques années, il contribue également au développement de Men at Work, un collectif mobilisant les hommes pour faire progresser l'égalité en entreprise.

Voici quelques extraits de la conversation.

Quel a été votre parcours ?

Sébastien Garcin : J'ai passé une grande partie de ma carrière à travailler sur des problématiques de marketing digital – à une époque où ce domaine en était encore à ses débuts. J'ai collaboré avec des groupes internationaux comme Nestlé, PSA (devenu Stellantis), American Express, LVMH ou encore Mattel. Pour eux, j'ai développé les premières campagnes digitales, les premiers blogs, sites internet et campagnes sur les réseaux sociaux. Je suis ensuite passé du côté du conseil en transformation digitale. J'accompagnais alors les entreprises dans la refonte de leur organisation et de leur stratégie face aux bouleversements provoqués par les innovations numériques.

Ce parcours m'a conduit chez McDonald's, où j'ai assuré la direction du digital par intérim. J'y ai notamment piloté la mise en place du *click and collect* pour McDonald's France.

Chez L'Oréal, j'ai ensuite été responsable du marketing de la filiale française, avec la charge de l'accélération digitale. C'est là que j'ai commencé à travailler sur de grands projets liés à la donnée, ce qui m'a amené à co-fonder YZR en 2019, une start-up spécialisée dans l'automatisation de la mise en qualité des données du retail, avec une forte dimension en intelligence artificielle.

Depuis, l'aventure entrepreneuriale se poursuit, avec son lot de belles réussites et de défis. Aujourd'hui, je dirige toujours YZR et je participe en parallèle au développement de Men at Work, un collectif créé il y a un an qui vise à mobiliser les hommes pour faire progresser l'égalité en entreprise.

Comment avez-vous commencé à appréhender les enjeux de parité et d'égalité femmes-hommes ?

SG : Le déclic principal remonte à 2013 au moment des manifestations pour et contre le mariage pour tous. À cette époque, j'ai voulu me « marier » symboliquement avec un ami sur Facebook et j'ai cherché à encourager mes autres copains, surtout hétéros, à en faire de même. J'ai alors réalisé à quel point l'homophobie se vivait aussi intérieurement, via une gêne et une honte à s'afficher comme homosexuels quand ils ne l'étaient pas. Au même moment, ma femme m'envoyait des publications d'un groupe Facebook féministe intersectionnel issu du magazine *Causette*, que j'ai ensuite intégré. Ce groupe a été une véritable révélation : il m'a permis de « chausser les lunettes du genre ».

Dès lors, j'ai été passionné par ces questions, tant intellectuellement – en découvrant le corpus scientifique qui se cache derrière le mot « féministe » – qu'émotionnellement. Tout en sachant que ces réalités existent, je n'avais jusqu'alors pas appréhendé leur aspect systémique. J'ai beaucoup lu et assisté à des conférences pour m'informer, mais j'étais presque toujours le seul homme présent. Pour partager cela avec mes pairs masculins, j'ai écrit un livre de vulgarisation (*Le sommet de la pyramide : déconstruction d'un homme blanc*, 2017), ce qui m'a conduit à chercher ma propre voix sur ces questions.

Quand j'ai commencé à m'exprimer publiquement, vers 2016, les militantes et activistes féministes accueillaient encore avec prudence l'intérêt d'un homme pour ces sujets, compte tenu des expériences passées souvent infructueuses. Mais je n'ai pas abandonné, car il y avait un enjeu clair : parler aux hommes. Je pensais qu'en tant qu'homme – très injustement –, j'aurais plus de chances d'être entendu par mes pairs, et c'est ce qui a guidé mon engagement.

Cela se vérifie pour deux raisons. D'abord, les hommes écoutent les hommes. Ensuite, lorsqu'un homme me contredit, il ne remet pas en cause mon expérience personnelle. Cela me permet de garder mes réserves et de conserver l'énergie nécessaire pour être pédagogue. L'expérience montre qu'une femme qui aborde des sujets liés à la violence ou à la domination masculine ne rencontre pas les mêmes réactions vis-à-vis d'un public masculin qu'un homme qui traite des mêmes sujets. Nous testons cela régulièrement dans le cadre des formations en non-mixité de Men at Work. Ces sessions permettent d'aborder tous les sujets de façon directe, parfois crue, et nous constatons que les participants écoutent, posent des questions, sans chercher à se défendre ou à nier les faits.

Quel est l'enjeu spécifique d'un dirigeant de start-up en termes de culture d'entreprise ?

SG : Ce que j'ai constaté est que toutes nos propres névroses finissent par se retrouver dans l'entreprise que nous créons. La santé mentale du fondateur ou de la fondatrice est déterminante, car elle influence directement celle de l'ensemble du collectif.

Une autre différence avec une grande entreprise est la capacité d'action. Même à la tête d'une équipe en grande entreprise, le cadre dirigeant reste immergé dans la culture globale de l'entreprise : on la subit ou on en profite, mais elle conditionne nos pratiques. **Dans sa propre start-up, en revanche, la liberté est beaucoup plus grande et il est possible de construire un univers professionnel où les valeurs auxquelles on croit sont réellement respectées.**

C'est donc à la fois une grande responsabilité et une formidable opportunité. Plus encore que dans une grande structure, où la culture est préexistante et ne peut être transformée que localement, on peut réellement façonner le collectif selon ses convictions.

Quelles mesures avez-vous mis en place pour favoriser la parité chez YZR ?

SG : Dans l'univers de la tech, on excuse souvent les déséquilibres sous prétexte qu'il n'y a que des hommes ingénieurs. Ce constat n'est pas complètement faux, mais cache surtout une absence de volonté. Nous avons décidé de ne pas suivre ce modèle et pris le parti de fixer un objectif de parité exacte. **Le but était simple et a été atteint : prouver que la parité est possible.**

L'idéal est d'agir dès le départ. Quand une équipe compte déjà cinq hommes – ce qui était notre cas –, la situation est délicate. Le changement n'est pas impossible, mais difficile : imaginez l'expérience d'une femme ingénieure rejoignant un groupe entièrement masculin.

Cette dynamique s'explique en partie par la difficulté à recruter les premiers membres d'une équipe. On a tendance à viser les profils les plus accessibles, qui sont le plus souvent des hommes.

Chez YZR, pour contrebalancer, **nous avons mis en place une discrimination intentionnelle : pour un poste, nous avons décidé de ne recruter qu'une femme, ou de ne pas le pouvoir.** Nous avons mobilisé chasseurs de tête et différents leviers pour y parvenir. Une fois cette première femme recrutée, le processus de recrutement s'est considérablement simplifié.

Nous avons également utilisé le dispositif Passeport Talent, qui facilite l'arrivée en France de profils étrangers pour les jeunes entreprises innovantes. **Cela nous a permis de recruter des talents au Maghreb, où les écoles forment autant, voire plus, de femmes que d'hommes dans les métiers de la data et de la programmation.** Ces profils étaient très compétents et motivés pour venir travailler en France. **Le Maghreb est d'ailleurs une inspiration intéressante par sa capacité à attirer des femmes dans leurs écoles d'ingénieurs** – si davantage de filles intègrent les écoles d'ingénieurs ou les filières traditionnellement masculines, cela participerait clairement à l'attractivité de notre territoire et de nos talents.

Nous avons également eu recours à la reconversion professionnelle.

Deux de nos collaboratrices venaient de secteurs très différents : notre directrice financière était une ancienne banquière et notre designer, également une femme, une enseignante en reconversion.

Ces différentes mesures nous ont permis de féminiser rapidement l'équipe. À un moment, nous recevions même davantage de candidatures féminines que masculines pour des postes en data science. Parallèlement, nous avons veillé à créer un environnement inclusif et respectueux, garantissant que toutes les personnes se sentent bienvenues, sans jugement ni discrimination.

En fixant un objectif 50/50, nous avons incité les managers à être plus créatifs et à réfléchir réellement aux compétences recherchées. Nous sommes ainsi montés jusqu'à un effectif de 40 %, moitié hommes et moitié femmes. Je suis convaincu que cette démarche permet de recruter mieux, non pas parce que ce sont des femmes, mais parce qu'elle oblige à élargir l'assiette de recrutement.

Quels ont été les effets de cette stratégie pour l'écosystème et en interne ?

SG : Difficile de dire si d'autres se sont inspirés de notre démarche, mais nous avons beaucoup communiqué à ce sujet. Nous avons notamment mis en place un rituel à chaque nouveau recrutement : chaque collaborateur passait chez une photographe pour un portrait sur fond identique, et nous constituions ainsi un trombinoscope. Il reflétait une réelle diversité : parité entre femmes et hommes, équilibre entre personnes blanches et racisées, et une échelle d'âge allant de 25 à 55 ans. **Cette diversité visible était source de fierté en interne.**

Chaque nouvel arrivant était reçu par mes soins une à deux semaines après son arrivée. Systématiquement, les retours convergeaient : les nouvelles recrues étaient frappées par la qualité de l'ambiance, la fluidité du partage d'informations, et ce qu'elles appelaient souvent – malgré le mot galvaudé – une véritable bienveillance. Ce climat était d'autant plus remarquable que l'entreprise traversait, comme tout le monde, les confinements et le télétravail massif. La diversité d'expériences et de parcours incitait naturellement chacun à prêter attention à l'autre et à soigner ses relations professionnelles.

Mais la parité, à elle seule, ne protège pas du sexisme. Même si l'ambiance générale restait saine, certains comportements inappropriés m'ont été signalés. J'ai alors mené un court sondage interne auprès des femmes de l'entreprise. **Le simple fait de lancer ce sondage a eu un effet transformateur, parce qu'il rendait le sujet visible.** Les résultats, que j'ai partagés en toute transparence, n'étaient pas alarmants, mais révélaient des remarques déplacées ponctuelles et, surtout, un déséquilibre persistant dans la prise de parole. J'ai donc réuni l'équipe masculine pour aborder le sujet sans détour. Il s'agissait simplement d'expliquer que des comportements apparemment anodins, pris isolément, pouvaient s'inscrire dans un schéma collectif plus large. Je suis également allé plus loin en partageant des statistiques sur le viol et les agressions sexuelles. Cette mise au point a retenu leur attention et provoqué une prise de conscience.

Cette expérience a été fondatrice. C'est elle, en grande partie, qui a conduit à la création de Men at Work. Je me suis rendu compte à quel point le simple fait de mettre le sujet à l'agenda était déjà un acte fort. À l'époque, je bricolais : j'avais conçu ce sondage moi-même, analysé les résultats, réuni les hommes pour en parler.

J'en suis sorti convaincu de l'efficacité de ce type de démarche : avec Alban, Adrien, Marie Lou et Véronique, les cofondateurs et cofondatrices de Men at Work, c'est ce que nous cherchons aujourd'hui à améliorer et systématiser.

Comment cela se concrétise-t-il avec Men at Work ?

SG : Aujourd'hui, Men at Work propose des animations, des conférences et des formations autour de la notion d'hommes alliés. Une majorité de ces formats se déroule en non-mixité masculine : un formateur ou animateur homme, face à des participants masculins. L'objectif n'est pas de transformer des misogynes convaincus en militants féministes, mais plutôt d'accompagner ce que j'appelle le « ventre mou » – des hommes globalement bienveillants sur les questions d'égalité, mais qui ne savent pas toujours comment agir. **Nous les aidons à s'outiller et à devenir, à leur tour, des agents du changement.**

Deux tiers de notre travail portent ainsi sur les comportements des hommes entre eux, plutôt que sur leurs comportements vis-à-vis des femmes. Sur ce dernier aspect, la pédagogie a déjà beaucoup progressé, même si elle reste évidemment nécessaire. En revanche, tant que certains hommes continuent d'adopter des comportements problématiques sans être remis en question par leurs pairs, les choses n'évolueront pas vraiment. Notre pari est donc de faire en sorte que ces attitudes deviennent source d'inconfort : autrement dit, créer une nouvelle norme collective. **Quelques hommes alliés formés et conscients suffisent pour transformer un collectif, notamment une entreprise, en un environnement inclusif et respectueux pour toutes et tous.**

Pourquoi avoir fait le choix de formations non-mixtes masculines ?

SG : La non-mixité masculine est d'abord un levier pédagogique. On l'a constaté : dès qu'une femme est présente, les hommes changent de posture. Certains veulent prouver qu'ils sont les plus féministes, d'autres se mettent sur la défensive, à expliquer qu'il ne faut pas « *tous les mettre dans le même panier* ». En non-mixité, ces réflexes disparaissent et les échanges deviennent plus constructifs.

C'est aussi un symbole fort. **Depuis des années, dans les entreprises, ce sont les femmes qui animent les réseaux égalité, les formations, les débats. Nous voulions que les hommes prennent leur part de responsabilité.** D'où notre premier slogan – qui n'a pas été retenu : « *Pour que les hommes se mettent enfin au travail sur les sujets d'égalité* ».

Qui vient vous voir pour mettre en place ces formations ?

SG : Aujourd'hui, Men at Work intervient surtout auprès de grandes entreprises, qui peuvent investir dans la formation et se permettre d'immobiliser quelques heures leurs cadres : Adidas, La Banque Postale, les laboratoires Servier, Geodis, VINCI, ou encore plusieurs fonds d'investissement. Nos formations et conférences s'adressent principalement aux cadres et dirigeants. Cela relève d'un choix stratégique, puisque ce sont eux qui ont le pouvoir de transformer les cultures internes.

Dès le départ, nous avons choisi de parler aux entreprises car le monde du travail est un espace où la culture peut évoluer vite : il suffit qu'une poignée de décideurs s'en emparent. **Tant que la loi est respectée, tout le reste – les usages, les comportements, l'ambiance et la culture d'entreprise – dépend du choix de celles et ceux qui dirigent. Une entreprise peut respecter la loi tout en étant un enfer... ou devenir un lieu où il fait bon travailler.**

Notre rôle est donc d'interpeller les hommes qui ont du pouvoir sur leur responsabilité plutôt que sur leur culpabilité et de leur proposer leurs leviers d'action. Ces leviers vont du comportement personnel à la capacité à transformer ce qui est toléré en ce qui ne l'est plus. À chaque niveau, il y a une marge de manœuvre : un dirigeant peut poser des règles claires pour toute l'entreprise, mais un collaborateur peut aussi décider que, dans son équipe ou même à la pause cigarette, certaines choses ne se disent plus.

Nos formations articulent ainsi deux dimensions : une approche théorique, pour aider les hommes à comprendre les mécanismes de domination qui structurent encore nos environnements professionnels, et une approche pratique, pour apprendre à réagir face à des situations précises.

Selon vous, quels obstacles persistent à freiner l'engagement des hommes sur ces questions ?

SG : Nous avons interrogé une centaine d'hommes pour comprendre ce qui les freine et identifié quatre obstacles principaux.

Le premier est l'ignorance. On a tendance à l'oublier, mais beaucoup d'hommes ne mesurent tout simplement pas l'ampleur du problème. Nous vivons dans des bulles informationnelles et la sensibilisation n'a pas touché tout le monde, loin de là. Cette méconnaissance, doublée d'un confort certain, suffit souvent à les maintenir dans l'inaction.

Le deuxième est le sentiment d'illégitimité. En entreprise notamment, beaucoup d'hommes craignent de ne pas être à leur place sur le sujet. Pendant longtemps, seules des femmes prenaient la parole, souvent seules contre tous, impressionnantes et très affirmées. Face à elles, certains hommes se disaient qu'il était mieux de rester en retrait.

Le troisième est la peur de perdre des points de masculinité. S'afficher en faveur des femmes, pour beaucoup, signifie risquer d'être perçu comme « féminisé ». C'est sans doute la crainte principale.

Enfin, le quatrième est le sentiment d'impuissance, à se dire que l'action individuelle ne pourra rien changer.

Ces quatre freins – ignorance, illégitimité, peur de perdre des points de virilité et sentiment d'écrasement – expliquent en grande partie l'inaction masculine.

Comment lutter contre ces quatre freins ?

SG : Pour lutter contre l'ignorance, la pédagogie reste la clé. Je pensais au départ éviter de trop charger nos formations en statistiques sur les violences sexuelles.

Mais en réalité, il faut les donner parce que la plupart des hommes ne les connaissent pas. **Sur les autres freins, le levier phare sont les *role models*** : des hommes qui prennent la parole et qui montrent qu'il est possible d'aborder ces sujets avec respect pour les luttes féministes. De plus en plus d'hommes – même si ce n'est encore qu'une minorité – osent s'engager publiquement. Des dirigeants prennent position. Tout cela contribue, petit à petit, à faire bouger les lignes.

Au-delà des *role models* et d'initiatives comme Men at Work, quels sont selon vous les leviers les plus importants ?

SG : La mixité est le levier le plus évident, et le plus important.

Cependant, je reste réservé sur le discours qui associe mixité et performance, notamment car il peut se retourner contre nous. Si une entreprise met en place un plan parité et qu'elle rencontre ensuite des difficultés pour d'autres raisons, on risque de pointer du doigt les femmes comme responsables. Pour moi, le vrai moteur est simplement le désir que chacun se sente bien dans l'entreprise, s'épanouisse et prenne plaisir à son travail.

Il existe néanmoins un avantage concret en matière de recrutement. En plaçant la parité et la diversité au cœur de notre culture, nous avons par exemple attiré et retenu des candidats très compétitifs à qui d'autres entreprises offraient aussi des opportunités intéressantes.

Dans l'univers des start-ups, cela prend une dimension supplémentaire : ces jeunes structures sont en effet des accélérateurs puissants, offrant à leurs collaborateurs une progression rapide en compétences, en responsabilités et en rémunération. Il est donc crucial que ces opportunités bénéficient à tous : femmes et hommes, mais aussi personnes d'âges, d'origines et de parcours différents.

Quel retour d'expérience avez-vous des débuts de Men at Work ?

SG : Est-ce qu'on transforme les organisations ? C'est encore trop tôt pour le dire. En revanche, nous transformons clairement des hommes. Nous le mesurons aujourd'hui à travers les enquêtes menées post-formations. Les sessions durent quatre heures et les participants en sortent en se sentant investis d'une mission. Évidemment, tout le monde ne devient pas un ambassadeur, mais cela forme des relais, des hommes capables d'agir dans leur environnement professionnel et personnel. Un autre élément très encourageant est l'intérêt croissant des directions des ressources humaines des grandes entreprises.

Vous avez évoqué plus tôt une certaine méfiance au début de votre engagement de la part de militantes féministes. Comment cela a-t-il évolué ?

SG : L'évolution est très nette.

D'un côté, de plus en plus d'hommes ont commencé à réfléchir, à mûrir et à trouver leur propre voix pour parler des sujets.

Des chercheurs comme Francis Dupuis-Déri, par exemple, ont beaucoup analysé les dérives des premiers groupes pro-féministes masculins des années 1970, dont certains ont fini par basculer vers le masculinisme. Ces travaux ont permis de construire une série de garde-fous que nous observons aujourd'hui avec attention. Il y a aussi eu #MeToo, Balance ton porc... En 2015, quand je commençais à m'engager, les hommes prenaient souvent leurs distances. Aujourd'hui, certains m'écrivent spontanément et s'intéressent à mon approche : la société a fortement changé, souvent sous le choc d'événements douloureux.

D'un autre côté, le regard des femmes a aussi évolué. Beaucoup reconnaissent qu'il est souvent plus efficace d'élargir le cercle des alliés et d'aller chercher ceux qui détiennent encore une grande partie du pouvoir.

Quels livres ou ressources vous ont le plus marqué sur ces sujets ?

SC : *Le mythe de la virilité, un piège pour les deux sexes* (2017, éditions Robert Laffont) d'Olivia Gazalé. C'est celui qui m'a vraiment aidé à comprendre la construction de l'identité masculine. Il y aussi *Le coût de la virilité, Ce que la France économiserait si les hommes se comportaient comme les femmes* (2021, éditions Anne Carrière) de Lucile Peytavin.

Certains podcasts comme le classique « Les Couilles sur la table » et « Un podcast à soi » de Charlotte Bienaimé sur Arte Radio sont vraiment remarquables.



Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est le lab' de l'attractivité du Grand Paris.

Créé en 1991 par la CCI Paris Île-de-France avec une trentaine de Grand Paris Makers® (grandes entreprises françaises) et soutenu par la Métropole du Grand Paris, PCE analyse les tendances et facteurs qui façonnent les métropoles attractives d'aujourd'hui et de demain. PCE identifie les enjeux et propose des solutions concrètes pour que le Grand Paris et ses acteurs anticipent les grandes transitions et affirment leurs rôles de leaders sur la scène internationale.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

PCE assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



Paris-Île de France Capitale Économique

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris
contact@pce-idf.org

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

Rédactrice

Juliette Podglajen

Communication

Louise Limare

