



MANAGEMENT & CARRIÈRE
CADRES ET DIRIGEANTES

Mixité : une affaire de femmes ?

Bienvenue aux hommes ! Ces derniers conscients des avantages qu'ils ont aussi à tirer de la mixité en entreprise, notamment pour un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle, n'hésitent plus à s'engager et à le revendiquer. Leur défi est d'emporter un maximum de personnes dans ce nouvel élan.

Par Innocentia AGBE

“Il faut arrêter les réseaux féminins.”

La question de la mixité au travail n'est pas qu'une affaire de femmes. Tous les acteurs de la cause en sont convaincus. *“Nous sommes dans une nouvelle phase”,* explique Marie-Christine Mahéas, ex-présidente de PWN (Professional Women Network), et fondatrice du prix Entrepreneur responsable PWN. *“La question de la mixité n'a pas été un sujet*

d'hommes depuis les dix-quinze ans où elle a été traitée. Les résultats commencent à être concrets, même s'ils sont très lents. Mais cela peut également produire de la frustration chez les hommes qui peuvent parfois voir des promotions ou des postes en conseil d'administration leur échapper. C'est donc une période très particulière. Il faut les impliquer. Et les progrès ne peuvent se faire sans eux. “Les hommes ont l'es-

sentiel des leviers de direction en entreprise”, rappelle Antoine de Gabrielli, président de l'association Mercredi-C-Papa. Mais pour cela, ceux-ci doivent d'abord réaliser que malgré les avancées, beaucoup de situations doivent encore changer. En France, aucune femme n'est PDG d'une entreprise du Cac 40 et seules 4 le sont au sein du SBF 120¹. Autre différence notable, l'écart salarial entre les deux sexes est encore

ILS FONT PARTIE DU RÉSEAU HAPPY MEN



“POUR QUE LES CHOSES CHANGENT, IL FAUT L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE”

Bernard Béringuet, référent Happy Men Midi-Pyrénées.

Avant d'appartenir au cercle Happy Men, Bernard Béringuet, responsable de la formation aux métiers techniques chez Orange, a fait partie du réseau PasserElles, implanté au sein de son entreprise, et traditionnellement réservé aux femmes. *“Je me suis vraiment rendu compte des obstacles qu'elles avaient pour franchir le plafond de verre et de nos a priori en tant qu'hommes de part notre éducation et notre histoire personnelle.”* Au sein d'Happy Men, son objectif est notamment de faire découvrir aux hommes *“ce qu'est l'égalité professionnelle et les difficultés que peuvent connaître les femmes”*. Le réseau organise régulièrement des présentations, par exemple devant des responsables des ressources humaines. Mais les membres se donnent aussi des objectifs personnels. *“Par exemple, on se dit que l'on va changer nos habitudes et amener les enfants à l'école tels ou tels jours afin aussi de laisser plus de temps à notre femme pour sa vie professionnelle. Nous nous rendons souvent compte que l'équilibre n'est pas là.”* Il a conscience du chemin qu'il reste encore à parcourir. *“Cette cause n'avance pas si vite que cela. Certaines personnes ont du mal à perdre leur a priori. Quand on discute avec elles de façon individuelle elles semblent partager le même point de vue, mais dans la réalité, au quotidien, elles n'ont pas les bonnes pratiques. Pour que les choses changent, il faut l'implication de l'entreprise.”*



“L'écart salarial entre les deux sexes est encore de 24 %.”

de 24 %² dans le secteur privé, tous temps de travail confondus. Pourtant, il semble que la mixité en entreprise profite aussi aux hommes, par des voies que tous ne perçoivent pas encore...

DU BIEN-ÊTRE POUR TOUS

Il existe d'abord une raison économique. “De plus en plus d'études montrent qu'il y a un avantage business à la mixité. Elle est synonyme de performance.

C'est un vecteur déterminant en termes d'innovation, elle permet de garder les talents et aide les entreprises à mieux traverser les périodes de transformation”, développe Marie-Christine Mahéas. Ainsi, l'étude Women Matter réalisée par le cabinet de conseil McKinsey & Company auprès de 60 000 employés issus de 100 entreprises montre que les sociétés avec trois femmes ou plus dans leurs comités de direction ont ▶



“JE PENSais QU'IL S'AGISSAIT D'AVANTAGE D'UN PROBLÈME GÉNÉRATIONNEL”

Arnaud Tirmarche, référent Happy Men au sein de Cofely Ineo.

Arnaud Tirmarche a aussi vu certaines de ses croyances s'envoler. Il est directeur délégué de Cofely Ineo et référent Happy Men depuis 2013. “Je pensais qu'il s'agissait davantage d'un problème générationnel et que les jeunes étaient plus sensibilisés”, se souvient-il. Puis il a pris conscience qu'il restait du chemin à faire, notamment à la suite de réactions négatives, même si isolées, d'hommes déclarant ne pas vouloir être managés par une femme. “Comment peut-on réagir de cette façon ?”, s'est-il demandé. Arnaud Tirmarche met particulièrement en avant le fait que la thématique de la mixité “n'est pas un sujet de femmes mais qu'il est aussi passionnant pour les hommes car tout le monde y gagnera”. Avec les Happy Men, il souhaite surtout susciter le débat. Entre membres de différentes entreprises, ils échangent les bonnes pratiques. Il parle de “modernisme managérial”. Il s'agit d'être plus ouvert à la diversité et au changement.

“IL FAUT UN DÉCLENCHÉUR PERSONNEL”

François Mellini, référent Happy Men au sein de BNP Paribas.



L'engagement de François Mellini en faveur de la mixité entre hommes et femmes ne date pas d'hier. “J'ai 27 ans d'expérience en tant que manager et j'ai toujours promu la diversité et l'égalité”, explique-t-il. Il pense que le fait d'être entouré de femmes a sûrement aussi contribué à renforcer son intérêt. “J'ai cinq sœurs et quatre filles. Professionnellement, j'ai toujours encadré des équipes mixtes et j'ai été managé par des femmes.” Aujourd'hui, il est consultant interne en organisation RH au sein de BNP Paribas. Son rôle de référent lui permet de se consacrer encore plus à la thématique de la mixité entre hommes et femmes. “Nous nous considérons comme un cercle de réflexion plus que d'action”, explique-t-il. Mais est-ce facile de pousser des hommes à réfléchir sur cette thématique ? François Mellini convient que ce n'est pas une tâche aisée. “Mais c'est déjà bien si notre message est entendu à défaut d'être compris. Nous sommes face à des stéréotypes culturels qui existent depuis des années. Il faut du temps. C'est un travail d'instillation d'idées.” Il remarque qu'il faut généralement un levier en rapport avec la vie privée pour que les hommes s'engagent. “Il y a souvent un déclencheur personnel, par exemple quand les cadres ont une fille, ou que leur femme les pousse dans ce sens.”



MANAGEMENT & CARRIÈRE
CADRES ET DIRIGEANTES



Yves Chachuât, directeur des ressources humaines pour le sud, Carrefour Market.

“AUJOURD’HUI, LA MOITIÉ DE NOS MANAGERS SONT DES FEMMES”

Yves Chachuât, directeur des ressources humaines pour le sud chez Carrefour Market, a remporté le prix de champion de la mixité lors des Trophées femmes de l'année de la distribution en 2014. Il revient sur l'origine de son engagement.

Pourquoi avez-vous décidé de postuler à ce prix ?

Avec mon équipe, cela fait une dizaine d'années que l'on œuvre pour donner aux femmes la place professionnelle qui leur revient. Ce prix constituait une reconnaissance de mon engagement. Il nous a donc semblé que ma candidature avait du sens.

Avez-vous des exemples d'actions prises en faveur des femmes ?

Nous avons obtenu le label Égalité professionnelle de l'Afnor grâce à nos actions, qui sont très concrètes. Aujourd'hui, la moitié de nos managers sont des femmes. Pour cela nous avons mis beaucoup de process en place sur la sélection des talents, ainsi qu'une commission carrière dédiée aux femmes. Nous avons aussi pris des engagements pour promouvoir la qualité entre vie professionnelle et personnelle.

D'où vient votre engagement ?

C'est la rencontre de deux motivations, une qui fait appel au cœur et l'autre à la raison. Pour la raison, plusieurs études ont montré le lien entre performance et mixité. Pour le cœur, lorsque l'on se demande s'il y a des raisons pour lesquelles les femmes devraient avoir moins de responsabilité, tout de suite la réponse est non. Du coup, on en revient à la raison.

► de meilleurs résultats sur les neuf dimensions de la performance organisationnelle (vision, innovation, compétences ou encore ouverture sur l'extérieur) que celles qui n'en ont aucune¹. "Pour l'achat d'une voiture, 60 % des décisions proviennent des femmes donc on ne peut pas avoir 70 % d'hommes dans les entreprises du secteur", illustre de son côté Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise, et de 1762 Consultants (cabinet de ressources humaines), pour montrer le décalage qui existe parfois entre la réalité du monde extérieur et celle des entreprises. L'autre argument principal est tout simplement une question de bien-être,

pour tous. En favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, par exemple en luttant contre le pré-

“Nous sommes dans une nouvelle phase.”

sentéisme ou encore en éradiquant les réunions tard, afin de permettre aux femmes de moins subir leurs contraintes extérieures, les hommes en profiteront aussi. En effet, beaucoup

considèrent qu'ils ne peuvent pas réussir sans faire de sacrifice sur leur vie personnelle. "Ce n'est pas facile à porter, cela peut créer des burn-out, entre autres. Les hommes et les femmes ont finalement les mêmes besoins, réussir leur vie professionnelle et personnelle", développe Antoine de Gabrielli.

COMMENT S'ENGAGER ?

Les réseaux de femmes semblent avoir prouvé leur efficacité. Ainsi, les hommes peuvent passer par le même processus pour s'engager. Il existe par exemple le réseau Happy Men qui leur propose de répondre à cette question : Comment réussir sa vie professionnelle et sa vie personnelle ou familiale ?, à travers notamment



le défi de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Les réseaux Happy Men peuvent s'organiser au sein des entreprises ou au niveau régional. Mais une question reste pour l'instant en suspens : Faut-il créer des réseaux mixtes ou continuer à séparer les hommes et les femmes ? De son côté, Antoine de Gabrielli, concepteur du réseau Happy Men pense qu'il est préférable de fonctionner par cercles distincts. *"Il faut une liberté de parole. Par exemple, les femmes parlent de manière plus claire de leurs ambitions professionnelles quand elles sont entre elles et les hommes plus facilement de leur frustration, etc."*, explique-t-il. *"Ce qui n'empêche pas les réseaux de femmes et d'hommes de travailler ensemble"*, poursuit Antoine de Gabrielli. Marie-Christine Mahéas a un autre point de vue : *"Il faut arrêter les réseaux féminins et les refonder en créant des mouvements mixtes"*. Pour elle, les cercles séparés créent de l'incompréhension, chacun fantasmant sur ce qui peut se dire à l'intérieur. Pour Jérôme Ballarin, la situation évoluera avec le temps. *"Je pense que les réseaux de femmes et d'hommes sont une étape parfois nécessaire. Mais je penche davantage pour des réseaux mixtes qui réfléchissent à une nouvelle forme d'organisation du travail pour ensuite transmettre ces idées à l'entreprise."* Dans tous les cas, qu'ils soient mixtes ou pas, les réseaux sont censés aider les hommes à mieux comprendre les enjeux de la mixité en entreprise et à avoir les bons arguments afin de prêcher la bonne parole. ■



ET VOUS, OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Dans l'ouvrage *"Mixité, quand les hommes s'engagent"*, réalisé sous la direction de Marie-Christine Mahéas, outre le témoignage d'hommes acquis à la cause comme Carlos Ghosn, PDG de Renault Nissan, ou encore Guillaume Pepy, PDG de la SNCF, vous y trouverez aussi des explications sur ce que les hommes ont à y gagner ou encore les bases nécessaires pour vous exprimer sereinement sur le sujet. Mais ce n'est pas tout, vous pourrez également en profiter pour vous poser des questions sur vous-même. L'ouvrage propose ainsi un quizz pour un petit moment d'introspection. Extrait :

- Quand avez-vous aidé vos enfants à faire leurs devoirs pour la dernière fois ?
- Combien d'hommes de votre équipe ont demandé une augmentation ? Combien de femmes ? Ces demandes sont-elles corrélées au mérite ?
- Si vous étiez divorcé avec la garde de vos enfants, pourriez-vous garder votre emploi sans rien y changer ? Et votre femme ?
- Vous est-il déjà arrivé de fixer une réunion à 8 heures ou à 19 heures ?

1 - Chiffres extraits de *"Mixité, quand les hommes s'engagent"*, sous la direction de Marie-Christine Mahéas, édition Eyrolles.
 2 - "Chiffres clés, édition 2014 : Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes", ministère des Droits des femmes.