

Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [15.06.2018](#)

Ce think tank qui réunit des experts et des entreprises préconise six mesures pour faire progresser la mixité. Marie-Christine Mahéas, sa coordinatrice, commente la mesure numéro 1: l'engagement des dirigeants.

L'Observatoire de la mixité a été créé il y a deux ans, autour d'un groupe d'expert.e.s dont Caroline de La Marnierre (Institut du Capitalisme Responsable), Daniel Lebègue (ORSE), Brigitte Grésy (Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle) ou Olga Trostiansky (Laboratoire de l'égalité) et de groupes partenaires pionniers comme Legrand, Sodexo, Carrefour ou Sanofi. Leur constat de départ: si le dispositif destiné à développer la mixité est important en France – pas moins de 10 lois et 3 articles de la Constitution sur le sujet – dans les faits, les progrès réels restent insuffisants.



Comment appuyer sur l'accélérateur ? "Nous avons voulu recenser les mesures qui marchent", explique la coordinatrice de ce think tank, Marie-Christine Mahéas, Head of Business development à SilverRail Technologies et auteure de *Mixité, quand les hommes s'engagent* (Eyrolles, 2015). Résultat: un livre vert qui présente six mesures pour aider les entreprises de toutes tailles, grandes ou petites, à améliorer leurs pratiques. Pour *Challenges*, les responsables de l'Observatoire de la mixité ont accepté de préciser de quelle façon les mettre en œuvre. Aujourd'hui, Marie-Christine Mahéas détaille la mesure #1 : présenter un engagement fort de la direction.

Pourquoi mettre l'engagement de la direction en tête des mesures préconisées par l'Observatoire de la mixité ?

Tous les palmarès de la mixité montrent que les entreprises les mieux classées sont celles dont les dirigeants sont engagés, y compris l'ensemble du Comex. Sans conviction partagée au sommet de l'entreprise, il est difficile de légitimer une politique de mixité, et l'ensemble des autres mesures que nous préconisons est alors voué à l'échec. Nous avons observé ce qui se passe dans d'autres pays, où cet engagement peut être très fort. En Australie, l'association "Male champions of change" regroupe des dirigeants d'entreprise qui se sont donné pour objectif de convertir tous les "CEO" à la mixité. C'est une mission dont ils s'acquittent personnellement, car ils ne s'autorisent pas à la déléguer.

Convaincre les membres des comités exécutifs que la mixité est stratégique, n'est-ce pas un peu compliqué ?

Il existe des méthodes pour sensibiliser un Comex, par exemple le cross-coaching entre deux entreprises différentes que pratiquent certains membres de l'Observatoire. Plusieurs fois par an, la mixité doit être inscrite à l'ordre du jour du Comex, ce qui permet de prendre connaissance des chiffres, de mesurer l'efficacité des programmes et le nombre de personnes formées. On peut aussi,

tout simplement, mettre en place des sessions de formation avec un expert pour que les membres du Comex prennent conscience des stéréotypes et des biais décisionnels. Cela leur permet de mieux comprendre les erreurs à éviter.

Que signifie cet engagement et comment peut-il se traduire concrètement ?

Cela signifie qu'il doit guider les actions et comportements des dirigeants, en interne comme en externe. La mixité doit être inscrite dans la stratégie de l'organisation et le dirigeant ou la dirigeante doit se montrer exemplaire. Il ou elle doit s'astreindre à une discipline permanente en bannissant certains types de vocabulaires ou de comportements, et en refusant de participer à des débats dont les intervenants ne sont pas mixtes. L'une des priorités est de procéder à des nominations équilibrées ou paritaires, en fonction de la situation de l'entreprise en matière de mixité. Et éventuellement de privilégier les nominations de femmes si les écarts femmes-hommes sont trop importants à certains niveaux.

Comment s'organise la conduite d'une politique de mixité ?

Il est important que quelqu'un soit en charge de la mixité, et de préférence rattaché à la direction générale plutôt qu'aux ressources humaines, ce qui reste assez rare pour le moment. Son titre doit également montrer le niveau stratégique de sa mission, avec un niveau de directeur/directrice. Enfin, un budget spécifique doit être alloué pour financer les programmes de formation et de sensibilisation ainsi que la communication, qui est capitale. Plusieurs fois par an, la direction doit prendre la parole en interne et en externe, et les documents de référence doivent établir un lien entre mixité et performance. Ce n'est qu'à cette condition qu'un changement de culture, qui est une autre de nos six mesures, peut intervenir.