

« Les modes de management du 20^e siècle ont vécu »

La mixité s'impose désormais dans les organisations de travail. Au-delà de la répartition numérique entre femmes et hommes, à tous les échelons et dans toutes les fonctions, Marie-Christine Mahéas, dirigeante de l'Observatoire de la mixité, estime que ces nouveaux équilibres bouleverseront en profondeur les modes de management.

Propos recueillis par Pierre-Yves Ginet

Rubrique dirigée par Delphine Guyard-Meyer
 Experte égalité femmes-hommes en entreprise

Dans *Remixer la mixité*, dont vous avez coordonné l'écriture, vous soulignez une urgence de mixité dans les organisations de travail...

La mixité dans les entreprises est une vague qui est déjà lancée. Il n'y a plus d'autre choix que de la surfer, sinon, à brève échéance, on coule. Dans mes échanges avec des dirigeant·e·s de grandes entreprises, je ressens vraiment cette urgence. Les organisations sont face à l'injonction d'offrir les mêmes opportunités aux hommes et aux femmes, imposée notamment par le marché du travail. La chasse aux talents, le recrutement et la rétention de ces talents sont clairement des enjeux majeurs depuis quelques années : la réputation, l'importance de la marque employeur sont déterminantes. Au-delà, la question intéresse désormais des client·e·s, des actionnaires ou des fonds d'investissement. L'obligation d'agir est là.

Vous insistez sur la nécessité de sortir des actions « égalité et mixité » centrées exclusivement sur les femmes.

Pourquoi cet impératif ?

Jusqu'à aujourd'hui, les actions se concentraient surtout sur les femmes avec les « coachings de femmes » ou les vidéos « Allez les filles ! » postées sur l'intranet ; ça commence à devenir un peu gênant, voire humiliant, de mettre la pression uniquement sur nous, d'essayer de « réparer les femmes » pour les adapter à l'entreprise. D'autant que ça ne fonctionne pas vraiment.

La question de la mixité n'est pas un « sujet de femmes », c'est un sujet d'entreprise incontournable, un enjeu à la fois de performance et d'éthique. La mixité n'est pas une diversité comme les autres, elle concerne 50 % de la population. Le sujet est difficile parce qu'il vient toucher l'humain, l'intime, en chacun·e de nous. Il s'agit de changer de culture. De nombreux·ses dirigeant·e·s ne savent pas comment

s'y prendre, mais c'est une question de survie, elles et ils doivent y aller, impulser, montrer l'exemple : aucun projet de changement de culture d'entreprise ne s'est jamais passé du dirigeant ou de la dirigeante. Par ailleurs, on ne peut se permettre une quelconque incohérence ou un mensonge sur ce sujet-là, il sera vite démasqué. Je pense en particulier à la communication qui accompagne les dispositifs mis en place.

L'élan vers la mixité correspondra-t-il selon vous à la fin annoncée d'un type de management ?

J'en suis intimement persuadée et c'est irréversible, réjouissant et même joyeux. Les modes de management du 20^e siècle ont vécu et c'est très bien. Le leadership inclusif, participatif est un must. Concernant les femmes, cela signifie par exemple qu'il faut aller chercher leur parole quand elles ne la donnent pas, parce que nous n'avons pas été élevées de la même manière. Il y a une intolérance totale parmi les plus jeunes générations au management « à la papa », qui pouvait être sexiste et autoritaire.

Comme l'enseignement supérieur ne prépare guère les dirigeant·e·s de demain à ces nouveaux modèles managériaux, doivent-elles et ils être formé·e·s par les entreprises ?

Il est en effet nécessaire de former les managers à être « bilingues », à comprendre autant les hommes que les femmes, avec leurs différences. Du fait de notre éducation, nous n'allons souvent pas réagir avec les mêmes stimuli devant une offre d'emploi, nous conduire de la même manière en entretien d'évaluation. Les évaluateur·rice·s aussi ne se comportent souvent pas à l'identique, face à un candidat ou une candidate, ils et elles ne valorisent pas les mêmes aptitudes chez les hommes et les femmes. Et la liste est longue. Il faut former les managers à ces différences, pour qu'elles et ils s'adressent à tout le monde, valorisent tout le monde, pour obtenir le plein potentiel de toutes et



Marie-Christine Mahéas

tous. Dans une réunion par exemple, un·e manager doit veiller à davantage passer la parole aux femmes, par rapport aux hommes, qui, souvent, la prennent de toute façon. Sans quoi, on se prive parfois de la richesse de ce qu'elles ont à dire.

On nous répète que nous sommes égaux et égales. Dans le système actuel, ce n'est pas vrai. Donc oui, de grands programmes de formation sont à mettre en place.

Comment décrire le concept de « manager-coach » que vous évoquez souvent dans *Remixer la mixité* ?

La ou le manager d'autrefois est un·e manager gestionnaire, qui réalisait le plan d'action, répartissait les tâches. Le management participatif laisse beaucoup plus d'indépendance, de latitude au collaborateur et à la colla-

boratrice : toutes et tous doivent être motivé·e·s, encouragé·e·s, réconforté·e·s, le rôle du management est de le ou la mettre dans un confort mental propre à développer son potentiel. Le rôle du ou de la boss n'est plus seulement de contrôler, mais aussi de soutenir, d'accompagner, les initiatives sont plus nombreuses. La notion d'individualisation du parcours professionnel prend également une grande place, avec peut-être des ruptures de carrière à certains moments. Les jeunes talents attendent ces changements, le travail des RH va devenir encore plus complexe.

Quelles qualités essentielles seront requises pour les managers de demain ?

L'humilité, l'authenticité, l'agilité, une grande capacité au questionnement personnel, une ouverture à l'autre, à la différence et l'empathie. Je pense à Hubert Joly, très grand dirigeant français, un génie des affaires, aujourd'hui à la tête d'une entreprise américaine. Dans son livre, *L'entreprise, une affaire de cœur*, il parle de la nécessité de remettre l'humain au centre de l'entreprise et de voir les managers trouver un sens autre que capitaliste à leur quotidien professionnel.

Biographie express

Formée à la Harvard Business School, Marie-Christine Mahéas est ingénieure spécialisée en mathématiques appliquées aux problématiques industrielles. Après une carrière dans des fonctions de direction, au sein d'entreprises du transport aérien et ferroviaire et de sociétés de conseil, elle dirige désormais, pour le groupe Mazars, le Mazars Center for Diversity and Inclusion. Enseignante en management au Master de politiques publiques à Sciences Po Paris, vice-présidente du réseau Gender and Governance Action Platform (2GAP),

« La mixité n'est pas un "sujet de femmes", c'est un enjeu à la fois de performance et d'éthique. La mixité n'est pas une diversité comme les autres, elle concerne 50 % de la population. »



Dessin d'Églantine Chesneau extrait du livre *Remixer la mixité*.

boratrice : toutes et tous doivent être motivé·e·s, encouragé·e·s, réconforté·e·s, le rôle du management est de le ou la mettre dans un confort mental propre à développer son potentiel. Le rôle du ou de la boss n'est plus seulement de contrôler, mais aussi de soutenir, d'accompagner, les initiatives sont plus nombreuses. La notion d'individualisation du parcours professionnel prend également une grande place, avec peut-être des ruptures de carrière à certains moments. Les jeunes talents attendent ces changements, le travail des RH va devenir encore plus complexe.

Quand il a rejoint Best Buy, il s'était mis un badge : « CEO in training » (PDG en formation). L'enjeu, en fait, pour le management, est de développer des qualités humaines, en plus des compétences techniques, qui, elles, s'apprennent depuis longtemps. Aujourd'hui, on ne peut plus être que « technicien·ne » et dirigeant. C'est plutôt une belle évolution de notre société et du monde. En développant ces qualités, le ou la manager devient une meilleure personne, dans l'entreprise, mais aussi au-delà.

Selon vous, les trois piliers du changement pour l'égalité femmes-hommes sont l'entreprise, l'éducation et les médias. N'est-ce pas finalement l'entreprise qui sera le véritable pilote dans cette aventure ?

J'anime un club de dirigeant·e·s qui représentent plus d'un million de collaborateur·rice·s. Ce groupe a décidé de s'attaquer à la non-mixité des métiers. Ce collectif souhaite par exemple peser de tout son poids pour faire bouger les programmes scolaires, pour encourager la mixité professionnelle, et non plus se contenter de la petite conférence du samedi après-midi avec les parents disponibles, l'intervention d'une cheffe d'entreprise ou d'une ingénieure. Les patron·ne·s veulent des conductrices de train, des cheffes d'état-major dans l'armée, des mécaniciennes, des techniciennes sur les plateaux télé, des ingénieures... Par ailleurs, il est peut-être plus facile d'agir en entreprise, parce qu'on fonctionne avec des objectifs, dont on évalue les résultats et qu'on ne se donne pas le droit de stagner.

Après, il faut parier sur les échanges mutuellement inspirants entre le monde des entreprises, les organisations de travail et la société. L'histoire du congé paternité en est une démonstration forte, avec ces quelques grandes entreprises qui l'ont mis en place avant la loi. J'ai souvent vu l'entreprise imaginer. Je la crois en effet capable d'être à la proue de certains changements sociétaux. ●



Marie-Christine Mahéas dirige l'Observatoire de la mixité et y anime un club de dirigeant·e·s de grands groupes, désireux·ses de faire avancer la mixité. Elle a dirigé l'écriture du livre collectif *Mixité, quand les hommes s'engagent* (Eyrolles, 2015) et coordonné, avec Armelle Carminati-Rabasse et Patrick Scharnitzky, la réalisation de l'ouvrage *Remixer la mixité* (Eyrolles, 2021).