

# Envie de performance ?



**La mixité professionnelle H/F :**  
**un levier de performance,**  
**un accélérateur de modernisation**



## **Sommaire**

---

- 1. LEVIER n°1 : « Penser résultats » pour accroître l'engagement et libérer les énergies**
- 2. LEVIER n°2 : « Jouer collectif » pour faire la différence**
- 3. LEVIER n°3 : « Ouvrir son horizon » pour gagner en attractivité**

Nous avons tous envie de performance... et recherchons tous de nouveaux leviers d'efficacité opérationnelle et de croissance.

### **Et si une meilleure mixité des équipes était une solution, à portée de main, pour engendrer plus de croissance et plus de performance pour nos organisations ?**

C'est ce que démontrent les récentes études réalisées par l'OCDE qui estime le bénéfice de l'égalité professionnelle et de la mixité sur le marché du travail français à + 0,4 points de croissance par an. C'est aussi ce que soulignent les études menées sur les effets de la mixité des équipes dans plusieurs entreprises engagées sur le sujet depuis des années. Par exemple la récente étude de Sodexo, dont nous reprenons les résultats univoques : + 4 % d'engagement et +23 % de marge brute.

### **La mixité peut-elle améliorer la performance et la compétitivité de nos entreprises ?**

« Oui », répond également le MEDEF, témoignages à l'appui de plusieurs dirigeants de petites, moyennes et grandes entreprises, engagés depuis des années en faveur d'une meilleure mixité des équipes à tous les niveaux de leur entreprise. Des chefs d'entreprise convaincus par leur propre expérience que la mixité apporte plus d'opportunités que de contraintes dans un monde en pleine mutation.

Un changement de perspective que le MEDEF souhaite aujourd'hui encourager sur un sujet, trop souvent appréhendé dans sa seule facette législative et contraignante. Comment, en effet, se priver de la moitié des talents alors que relever le défi d'une France qui gagne nécessite, plus que jamais, de mobiliser l'ensemble des potentiels et compétences disponibles au service de la croissance et de l'innovation ?

Mais au-delà de l'évidence, l'expérience concluante des pionniers montre que c'est un changement culturel, bénéfique et porteur, qui s'opère à mesure que les clefs d'une meilleure mixité sont comprises et mises en œuvre. Un changement culturel qui dote l'entreprise d'atouts particulièrement précieux face à ce monde complexe et incertain qui nous amène chaque jour à aller chercher plus loin ce point supplémentaire de croissance, d'efficacité ou d'innovation qui feront toute la différence par rapport aux concurrents français et mondiaux.

### **Envie de performance ?**

**Laissez-vous guider vers ces nouvelles perspectives. Et rendez-les possibles dans votre entreprise ! A vous de jouer...**



## ◆ Un levier de croissance et de performance

Engagé depuis de nombreuses années en faveur de la mixité au sein de ses équipes, le groupe Sodexo<sup>[1]</sup> vient de publier une étude<sup>[2]</sup> interne, réalisée auprès des 50 000 managers<sup>[3]</sup> dans 100 entités<sup>[4]</sup> du Groupe. Cette étude a pour objectif de comprendre le lien entre mixité hommes-femmes et performance. Ainsi le Groupe a comparé les résultats des entités avec un management mixte (entre 40% et 60% d'hommes et de femmes) avec ceux des entités avec un management non-mixte (moins de 40% ou plus de 60% d'hommes ou de femmes).

Les résultats obtenus sont frappants et révélateurs. En effet, la mixité dans les équipes de management<sup>[5]</sup> :

- Accroît l'engagement des collaborateurs (+ 4 points d'engagement moyen des collaborateurs entre 2010 et 2012 pour les équipes mixtes comparés aux équipes non-mixtes)
- Stimule l'image de marque (+ 5 points dans l'opinion client entre 2010 et 2012 pour les équipes mixtes comparés aux équipes non-mixtes)

Au cours des trois dernières années, les entités avec des équipes managériales mixtes ont également eu :

- 23 % plus de chance de voir leur marge brute progresser.
- 13 % plus de chance de voir leur croissance interne progresser.

Cette étude **établit clairement le lien entre mixité réelle des équipes et performances de ces mêmes équipes** sur les principaux indicateurs-clefs d'une entreprise. De quoi apporter des réponses claires à toutes celles et tous ceux qui ont besoin de preuves et de résultats tangibles pour se lancer et agir.

[1] Avant cette étude, de nombreuses recherches sur la mixité hommes-femmes s'étaient concentrées sur la corrélation positive entre la présence de femmes dans les instances dirigeantes et la performance financière des organisations (Voir à ce sujet les études de Catalyst, Mc Kinsey, Crédit Suisse etc.)

[2] Gender balance business news - 2015

[3] des cadres dirigeants aux responsables de site

[4] Toutes les entités Sodexo ont été prises en compte, sauf celles de moins de 25 collaborateurs. Etude réalisée entre 2010 et 2012, source Sodexo.

[5] Equipes dont le taux de présence de femmes et d'hommes se situe entre 40 et 60%

## Michel Landel, Directeur général, Sodexo revient sur les raisons de son engagement et le tournant que représente cette étude :

« Pour une entreprise de services qui sert 75 millions de femmes et d'hommes tous les jours dans le monde, il me semble primordial d'être le reflet de la société dans laquelle nous vivons pour mieux comprendre les personnes que nous servons. Or, le monde est composé d'hommes et de femmes à égalité, ne s'appuyer que sur la moitié des talents serait une hérésie. (...) »

Par ailleurs, j'ai constaté moi-même que lorsque l'on a des équipes qui ne sont pas mono-culturelles, mono-genre, il y a plus de plaisir à travailler ensemble, plus d'ouverture, de créativité, d'idées, de débats et de respect pour les autres. (...) »

Chez Sodexo, nous agissons depuis de nombreuses années en faveur d'une meilleure mixité hommes-femmes. Nous avons toujours été convaincus qu'il existait une corrélation entre la mixité et la performance des entreprises. Cette étude interne nous permet de disposer désormais des données nécessaires pour démontrer que la mixité des équipes managériales a un impact sur l'engagement des équipes, sur la satisfaction clients, l'appréciation de la marque par les clients et sur la profitabilité. Ce qui confirme la dimension stratégique de la mixité hommes-femmes pour notre entreprise et nous invite à poursuivre avec détermination nos actions en ce sens. »

## Ces résultats établis, il restait à tenter d'en définir les principaux leviers, à chercher à analyser les raisons de cette corrélation et les leviers pour la rendre possible.

Une étude qualitative, menée au travers d'une série d'entretiens et de focus groups<sup>[6]</sup> pour le MEDEF, nous a ainsi permis d'identifier deux axes de réponses : la mixité comme accélérateur de modernité par les questions qu'elle soulève et les changements qu'elle appelle, et la mixité, levier de croissance et de performance pour ceux qui l'ont facilité.

### ◆ Un accélérateur de modernité : prenez une longueur d'avance !

Le principal point commun des entreprises travaillant le sujet de la mixité depuis longtemps est certainement **le changement culturel, profond et bénéfique, que ces travaux ont progressivement rendu possible, et qui leur confère, aujourd'hui, une longueur d'avance** pour adresser efficacement les besoins d'un monde en profonde mutation et les attentes des nouvelles générations.

[6] Deux focus groups MEDEF, 2 focus groups PME, des entretiens qualitatifs avec des CEOs d'entreprises ETI et Cac 40 (soit une trentaine de dirigeants), ainsi qu'un panel-témoin de DRHs et responsables mixité ont été réalisés entre août et décembre 2014 pour nourrir cette étude qualitative du MEDEF en matière d'égalité professionnelle.

Sans toujours en être conscients, ceux qui, les premiers, ont pro-activement et d'une manière déterminée recherché plus de mixité dans leurs équipes à tous les niveaux de l'entreprise se sont vite aperçus que pour s'attaquer à **la non-mixité** de certaines de leurs équipes, de certains de leurs métiers ou de certaines fonctions, ils devraient résoudre **des dysfonctionnements, organisationnels ou structurels. Des questions laissées en jachère** dont ils ne soupçonnaient pas l'existence et qui auraient pu, à plus ou moins brève échéance, freiner ou déstabiliser leur organisation si elles n'avaient pas été décelées par le biais de ces travaux.

A contrario, les endroits où les équipes étaient « naturellement » les plus mixtes correspondaient, le plus souvent, aux **entités les plus performantes ou les plus agiles, souvent porteuses de bonnes pratiques**, notamment en cas de mutations rapides de leur environnement.

Ainsi, au-delà des questions de congé maternité et de congé parental, assez rapidement considérées comme délimitées dans le temps et donc « organisables »<sup>[7]</sup>, **se sont posées, pour ces pionniers, des questions bien plus essentielles qui leur ont, le plus souvent, permis d'aboutir à des progrès pour l'ensemble des salariés**, hommes et femmes.

Notre étude qualitative a permis d'identifier **trois grands axes de changement culturel perçus comme positifs et déterminants pour l'avenir de leur organisation par les dirigeants d'entreprise interrogés** :

- le passage d'une culture de la présence – « un mal bien français »- à une culture orientée résultat, permettant plus d'équilibre et de focalisation sur l'objectif à atteindre ;
- le passage d'une culture plutôt individualiste à une culture du collectif indispensable pour naviguer dans l'environnement complexe et volatile d'aujourd'hui ;
- la (re)valorisation de certains métiers, de certaines trajectoires et filières versus la sur-valorisation de certains profils. Un avantage en termes d'image pour ceux qui ont su voir dans la contrainte une opportunité.

Trois catégories de freins, assez marqués de la culture des entreprises françaises, sur lesquels nous allons maintenant revenir.

[7] Même si elles sont régies par des lois parfois contraignantes, surtout pour les PME

# 1. LEVIER n°1 : « Penser résultats » pour accroître l'engagement et libérer les énergies

Principale racine d'une crise de vocation du métier de dirigeant pour certains, obstacle majeur à une projection des femmes dans des niveaux de direction par elles-mêmes et par ceux qui pourraient leur donner leur chance, le « culte de la présence » est encore très réel dans les entreprises françaises.

Manifesté, souvent inconsciemment, au travers d'une importance prépondérante accordée au temps de présence sur le lieu de travail ou à la disponibilité souhaitée du/de la collaborateur/trice tôt et/ou tard dans l'entreprise, cette culture de la présence est aussi décriée par les nouvelles générations et de nombreux expatriés, habitués à d'autres modes d'organisation, orienté « résultats » et « efficacité ».

## ◆ « Résultats first » : l'engagement individuel décuplé

Conscientes de ce frein majeur à la carrière des femmes et à l'efficacité réelle des collaborateurs/trices, beaucoup d'entreprises pionnières d'une meilleure mixité à tous les niveaux de l'entreprise ont redéfini des critères de performance plus directement liés aux résultats atteints qu'aux moyens (temps) mis en œuvre pour les atteindre. L'occasion de démontrer, à l'instar de ce grand patron, que s'épanouir professionnellement tout en gardant un équilibre pro/perso est possible :

### Frédéric Oudéa, Président Directeur Général, Société Générale

*« Le fait que je sois, moi-même confronté à des problématiques d'organisation puisque ma femme travaille et que je sois donc attentif, par exemple, à amener régulièrement mes enfants à l'école et à ne pas voyager au même moment que mon épouse pour lui permettre de poursuivre ses activités professionnelles, fait que je suis peut-être plus sensible à cette dimension d'équilibre et de sérénité qu'apporte la mise en place d'une culture de performance orientée résultats plus que moyens déployés pour y parvenir (par rapport à des managers qui pourraient encore juger la performance au nombre d'heures passées sur le lieu de travail). Par ailleurs, le fait d'être, de-facto, capable d'être disponible quand je suis avec mon épouse et mes enfants, est*

une façon efficace de ne pas m'"institutionnaliser" et de prendre de temps en temps de la distance par rapport à la pression quotidienne de la fonction. L'équilibre que me procurent ces moments me permet de me préserver dans la durée. Evidemment, chacun a sa propre vision et son propre vécu de cet équilibre, mais pour moi, c'est une force. (...)

Quand on est dans un environnement complexe, exigeant et de plus en plus stressant, favoriser cet équilibre personnel pour chacun peut éviter certaines tensions et participer à offrir un environnement le plus serein possible pour affronter ces difficultés. »

## ◆ Cap sur l'« efficacité réelle » pour une organisation plus agile

Un bon équilibre personnel est ainsi de plus en plus reconnu comme condition d'une meilleure efficacité individuelle et d'une bonne capacité de prise de recul. C'est aussi la preuve, pour un dirigeant, qu'il/elle a su mettre en place un processus de délégation et une organisation efficace qui dynamise son entreprise :

### **Eric Malenfer, Dirigeant Geoexpertise**

« J'ai, aujourd'hui, autant d'hommes que de femmes qui me demandent des aménagements d'horaires en rapport avec les contraintes de crèches, etc. Ce que je constate, c'est que cela ne les empêche pas d'être performants dans leur travail, au contraire. Après des années sans vacances, j'ai compris qu'il était important pour moi, aussi, de savoir faire des coupures. Depuis deux ou trois ans, j'ai mis en place une délégation et cela me permet de prendre des congés. C'est important pour moi et c'est aussi important pour l'image des dirigeants, si l'on veut pouvoir encore susciter des vocations, engager nos équipes. »

Des contraintes objectives d'organisation, qui garantissent, également la motivation, l'efficacité et la fidélisation.

### **Alain Crozier, Président de Microsoft France**

« Ce n'est pas toujours simple de concilier toutes les facettes de nos vies professionnelle et personnelle en particulier lorsque des problématiques de garde d'enfants entrent en ligne de compte. Force est de constater que souvent ce sont les femmes qui orchestrent l'ensemble de ces activités aussi avons-nous mis en place il y a quelques années chez Microsoft, une démarche à destination de nos collaboratrices, faisant rimer flexibilité et efficacité. Au fil des années, nombreux ont également été les hommes à saisir l'opportunité offerte par cette politique volontariste.

Il s'agit en effet d'un certain nombre de règles simples respectant l'équilibre

*de chacun et permettant une plus grande liberté d'action : par ex, le fait d'éviter autant que possible la programmation de réunions avant 9h30 ou après 18h ou encore d'accepter qu'à certains moments un père ou une mère puisse se rendre disponible pour des impératifs familiaux. Grâce à nos outils de communication et de collaboration, nos équipes gagnent en confort de travail sans que cette gestion de leur temps ne leur soit reprochée ni que cela ne nuise à l'atteinte de leurs objectifs.*

*L'entreprise, elle, gagne en fidélisation de ses talents et en efficacité collective que cela soit à distance ou au sein de notre Campus d'Issy les Moulineaux et de nos agences en régions. »*

## ◆ Des énergies libérées par la confiance

Respecter les modalités de chacun pour garantir plus d'engagement, d'efficacité et donc de performance demande de revenir au cœur du management : savoir créer la confiance et libérer les énergies.

### **Michel Landel, Directeur général, Sodexo:**

*« Notre métier, c'est l'humain. Notre atout principal, ce sont les femmes et les hommes qui composent notre entreprise : sans eux, rien n'est possible.*

*Notre performance dépend très largement de leur engagement. Des équipes engagées, ce sont des clients satisfaits et l'assurance de bons résultats pour l'entreprise.*

*Or si les compétences « s'achètent », on « n'achète » pas les coeurs : ce qui est primordial ce sont les comportements de nos managers. Chez Sodexo notre organisation se doit d'être décentralisée : le pouvoir appartient à nos équipes sur le terrain. Ainsi le principal rôle du leader est de donner du sens à chacune et à chacun, de former et développer ses équipes, de cultiver la confiance, le respect, de permettre le droit à l'erreur, indispensables à la performance. »*

Un mode de management qui présente de nombreux avantages, notamment à l'heure où les avantages et primes traditionnellement attribuées pour récompenser des efforts supplémentaires sont plus difficiles à assurer et où garder l'intérêt des collaborateurs et leur motivation à venir travailler le matin passe plutôt par une valorisation de ce à quoi ils contribuent et participent.

Une évolution d'autant plus souhaitable que les nouvelles générations de collaborateurs arrivées sur le marché ne répondent plus aux mêmes stimulis, n'attendent plus les mêmes choses de l'entreprise et de leur management, qui doit savoir clarifier les objectifs et se réinventer.

### **Alain Crozier, Président de Microsoft France**

« Désormais, les jeunes actifs n'attendent plus la même chose de leur entreprise, ou de leurs managers. Ainsi, les générations Y et encore plus les générations Z ont une conception des horaires de travail très différente de celle qui prévalait il y a encore quelques années. Elles recherchent une réelle souplesse, assortie d'une grande liberté.

L'entreprise, si elle souhaite intégrer ces nouvelles générations doit donc évoluer parfois de manière drastique, notamment sur la culture de la présence. L'essentiel à mon sens, est de fixer des règles du jeu et de travail en commun claires afin de faire fonctionner efficacement un groupe de collaborateurs multigénérationnel »

## **2. LEVIER n°2 : « Jouer collectif » pour faire la différence**

Issu d'un système éducatif français privilégiant la réussite individuelle via un certain élitisme favorisant la suprématie de certains diplômes<sup>[8]</sup>, les dirigeants ont souvent eu tendance, par le passé, à penser qu'ils devaient démontrer leur capacité à décider seul et à montrer la voie. Une tendance renforcée par les modèles de leadership valorisés dans les trente dernières années dans la plupart des ouvrages de management.

### **◆ Une réponse à la complexité croissante**

Face à un monde global et volatile, ces logiques individuelles laissent de plus en plus place à des décisions plus collégiales, qui valorisent la diversité des points de vue et la capacité d'un dirigeant à s'entourer des meilleur(e)s dans leur domaine respectif. Ce, pour être à même de réagir vite et bien à tout changement dans l'environnement concurrentiel, économique ou géopolitique....

### **Stéphane Richard, Président-Directeur Général, Orange :**

« Une entreprise, n'est pas seulement une série de chiffres ou des ratios. C'est aussi une vie collective, une expérience humaine. Mon expérience est que la performance collective – celle d'une équipe de direction par exemple- est mieux assurée quand on est en situation mixte que si on ne l'est pas. Un Comex mixte possède ainsi une plus grande probabilité de couvrir l'ensemble des sujets et des problématiques rencontrés grâce aux sensibilités différentes qui pourront s'y exprimer et venir enrichir les décisions. »

[8] surtout dans les grands groupes.

L'enquête menée par Orange sur les performances de ses 650 agences commerciales est révélatrice de la réussite de ces nouvelles approches, plus collaboratives - dont le point central est souvent un focus porté sur le bénéfice apporté au client, que les femmes semblent intégrer assez naturellement à leur mode de management :

**Etude Orange<sup>[9]</sup>- De nouvelles compétences requises pour la relation client :**  
En 2014, à l'occasion de ses analyses mixité, Orange remarquait que 7/10 des agences les plus performantes étaient dirigées par des femmes alors que seulement 30% des agences étaient managées par des femmes.

Une étude qui démontre, s'il en était besoin, la légitimité des femmes en position managériale, mais aussi, plus généralement, l'importance d'approches de management plus orientées vers le collectif au service du client. L'occasion d'insister sur des savoir-faire tels que la capacité à mobiliser les équipes, à organiser un planning performant qui soit accepté par l'ensemble des équipes ; l'attention portée à l'accueil des clients et le regard porté à l'aménagement de la boutique pour qu'ils n'attendent pas trop longtemps,..., capables de faire une réelle différence dans le monde ultra-concurrentiel qui est le nôtre.

**Frédéric Coirier, Président du directoire, Poujoulat :**

*« Ce que j'observe, c'est que les femmes managers ont souvent plus le réflexe de partager l'information. Elles cherchent souvent à responsabiliser en se concentrant sur l'objectif et en laissant pas mal de liberté dans la façon de les atteindre. C'est aussi la manière dont je conçois et vis les choses. Il me semble que cela rend le travail et l'organisation plus fluide, plus efficace. »*

Face à la complexité des challenges auxquels elles sont confrontées, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de réunir une diversité de points de vue, notamment une diversité de genre, pour apporter les bonnes réponses aux questions posées, créer de nouvelles visions, de nouveaux produits, de nouvelles opportunités ou encore réagir effectivement sous la pression du court terme sans oublier de prendre en compte la pérennité de l'entreprise à long terme.

**Frédéric Oudéa, Président Directeur Général, Société Générale :**

*« Sur la mixité, j'observe, même si mon jugement ne repose pas sur une analyse scientifique, que dans les équipes, au total, hommes et femmes ont des*

[9] Etude Orange – IMS – Goodwill – 2010. « Le lien entre diversité et performance »

approches assez différentes et donc complémentaires. Par rapport à une culture masculine assez analytique et rationnelle, les femmes ont une approche souvent plus tournée vers l'intelligence émotionnelle et plus intuitive. Cette complémentarité dans les modes de réflexion et d'approche des sujets est très bénéfique pour le fonctionnement des équipes.

Les hommes sont aussi généralement plus dans des postures assez affirmées de territoire, de pouvoir, d'expression affirmée de leur autorité, alors que les femmes d'une certaine manière ont une posture plus ouverte des choses, et partagent peut-être plus facilement un certain nombre de problématiques, en étant moins protectrice des territoires.

Cet équilibre dans la mixité permet, au fond, d'assurer un fonctionnement plus serein des équipes. »

#### **Pierre Gattaz, Président, Radiall :**

« Je remarque souvent, même si c'est un sujet compliqué, que les femmes ont une sensibilité un peu différente. Elles gèrent notamment souvent les choses dans la durée, avec le souci constant du plus long terme. Ce qui est important pour une entreprise. »

#### **Gilles Schnepp, Président-Directeur général, Legrand :**

« L'observation montre qu'il y a peut-être une gestion du risque et des processus de décision, des angles d'attaques des questions et problèmes qui ne sont pas les mêmes, des équilibres qui diffèrent. Ce qui est bénéfique dans un fonctionnement collectif puisque cela enrichit les décisions prises. »

### **◆ La richesse des raisonnements au service du business**

**Loin d'être un phénomène de mode ou une anecdote, l'importance du « jeu collectif » ne cesse de s'accentuer. Il prend, et prendra encore plus d'ampleur avec la révolution numérique, de par les approches collaboratives qu'elle permet** dès l'amont au travers de l'implication des utilisateurs ou décideurs finaux dans les processus de conception des produits.

Pour être réellement effective, cette collaboration interne-externe requiert néanmoins, que l'esprit collaboratif soit déjà installé en interne. Un mouvement qui s'accompagne de profondes transformations et semble faciliter l'arrivée plus massive de femmes dans des secteurs industriels et techniques.

#### **Gilles Schnepp, Président-Directeur général, Legrand :**

« Historiquement, notre métier BtoB nous destinait à fabriquer des équipements électriques pour le bâtiment, un secteur aux acteurs installateurs majoritairement masculins. Mais très tôt, Legrand a pris en compte l'implication de

*l'utilisateur final dans le processus de décision et joue la carte de la mixité, en intégrant par exemple des femmes dans ses réseaux de vente, sa direction du design, sa R&D...*

*Les réflexions menées autour de tendances sociétales telles que l'efficacité énergétique ou l'incontournable recherche du confort et de la sécurité dans les bâtiments a renforcé encore cette position.*

Notre métier qui puisait ses fondamentaux dans l'industriel, a ainsi mis l'accent sur cette dimension BtoC ce qui a renforcé notre visibilité auprès d'un large public de talents. Ce sont de plus en plus de femmes qui s'intéressent au Groupe, à la marque, et nous les retrouvons naturellement aujourd'hui à tous les niveaux de l'entreprise - jusqu'à des postes de Direction - dans les équipes marketing produit et R&D par exemple mais aussi au sein de directions transversales qui remontent au cœur de l'entreprise comme les achats, le juridique ou le pilotage d'entités Industrielles.

### 3. LEVIER n°3 : « Ouvrir son horizon » pour gagner en attractivité

L'accent mis sur la mixité depuis une dizaine d'années a permis à certaines filières et métiers d'identifier un vivier quasi-inexploité qui les méconnaissait souvent largement.

Cette difficulté à attirer les profils féminins fit très vite écho, dans de très nombreux cas à la difficulté plus large d'attractivité de ces domaines, souvent industriels, qui étaient, historiquement, moins visibles et accessibles que certains autres.

Ainsi le constat officiellement posé que près de la moitié des femmes en emploi se concentrent sur une dizaine de métiers seulement<sup>[10]</sup> fut un révélateur du travail à faire pour mieux faire connaître leurs atouts auprès des femmes, mais aussi, plus largement, auprès des jeunes générations qui les délaissaient souvent par ignorance ou par idées reçues.

#### ◆ Explorer le champ des possibles pour enrichir son vivier

Les entreprises qui, très tôt, ont su communiquer différemment pour faire connaître et valoriser leurs métiers et les opportunités de

carrière qu'elles offraient, aux femmes comme aux jeunes, ont su transformer une contrainte (désaffection des filières techniques et scientifiques, crise de vocation) en une opportunité de rebond et de revalorisation d'une image qui n'avait pas forcément suivi leurs évolutions profondes.

Certaines entreprises ont choisi de soigner le mal à la racine pour générer très tôt des vocations... et permettre à des filières délaissées ou méconnues d'être perçues, autrement.

#### **Alain Crozier, Président de Microsoft France**

*« La réalité de notre marché est simple : 65 % de nos effectifs sont des ingénieurs. Parallèlement, en France, les femmes ne représentent qu'entre 18 % et 25 % des promotions dans les écoles d'ingénieurs. Nous avons donc décidé d'investir en amont pour faire bouger les lignes en s'adressant aux plus jeunes. D'une part, nos collaborateurs se mobilisent pour faire connaître nos métiers dans les écoles ou au sein du Campus d'Issy les Moulineaux comme ce fut le cas récemment avec l'accueil de 350 collégiennes DigiGirlz. D'autre part, nous avons ouvert une classe immersive au sein de notre Campus pour des élèves du primaire et du lycée qui apprennent grâce à des modules technologiques utilisant de la 3D, de la réalité augmentée, etc. Enfin, nous avons aussi mis en place et animé des cours d'apprentissage du code qui permettent aux plus jeunes d'appréhender le numérique et de s'initier à la programmation informatique. »*

#### **◆ Une occasion unique de réfléchir autrement**

Au-delà de cette revalorisation de certains secteurs, métiers ou filières, la volonté de bénéficier de la réserve de talents que constitue une population active féminine sous-exploitée, a poussé certaines entreprises à innover dans leurs méthodes de recrutement et à améliorer les conditions de travail qui, in fine, bénéficient à toutes et à tous :

#### **Frédéric Coirier, Président du directoire, Poujoulat**

*« Devant la difficulté à pourvoir certains postes, nous avons cherché à lutter contre les préjugés et à donner envie. Le fait que notre secteur manque d'attractivité [et de vivier] nous a poussé à réaménager les postes de travail pour pouvoir les ouvrir à des personnes venant d'autres secteurs, que nous pouvions former (recrutement par habileté) et, également, à améliorer les conditions de travail pour permettre à des femmes de nous rejoindre, ce qui a – de facto – également bénéficié aux hommes qui étaient en poste. »*

[10] La répartition des hommes et des femmes par métiers, Dares Analyses, 2013.

Dans la même logique, l'accent mis sur une volonté d'équilibrer les équipes en termes de mixité hommes-femmes à tous les niveaux de l'entreprise, a également mis en lumière une potentielle survalorisation des postes opérationnels par rapport aux postes d'expertise ou aux « fonctions support », pourtant également essentiels dans le bon fonctionnement et dans la réussite de l'entreprise.

Une survalorisation, qui excluait de facto des postes-clefs de l'entreprise, des populations entières dans lesquelles les femmes étaient souvent surreprésentées et qui a régulièrement conduit les pionniers à se questionner, avec succès, sur les véritables compétences requises et les critères de sélection pertinents pour certains postes et fonctions.

Ainsi, des organisations ont commencé à faciliter des passerelles entre fonctions d'expertise et fonctions opérationnelles, qui ont finalement bénéficié aux femmes mais aussi très vite aux hommes. Des passerelles, qui ont également permis plus de transversalité, une meilleure compréhension réciproque entre les différentes fonctions et services, et donc plus de performance, autrement.

#### **Frédéric Oudéa, Président Directeur Général, Société Générale:**

*« Identifier les endroits où il pourrait y avoir un problème de vivier, qui peut souvent s'expliquer par l'histoire de l'entreprise et des caractéristiques particulières de tel ou tel métier, permet de définir une stratégie pour enrichir ce vivier de talents, le développer, le faire grandir en trouvant des réponses appropriées. Nous proposons par exemple des passerelles de carrière d'un métier à l'autre. Cela permet de répondre à des problématiques de vivier, mais cela présente également de nombreux bénéfices pour l'unité de la culture du groupe et pour les synergies, compte tenu notamment du besoin qu'ont les géographies et les métiers de travailler ensemble au sein de notre groupe. Les compromis et les accords se font beaucoup plus vite ce qui accroît au final la performance globale. Cela bénéficie d'ailleurs aux femmes comme aux hommes. »*

#### **◆ Une source intarissable d'innovation, un facteur de différenciation**

A l'heure de la société d'information, consommateurs, futur(e)s recrue(s) et investisseurs sont de plus en plus informés et exigeants. Le capital immatériel et la gestion du risque d'image deviennent essentiels pour les organisations. La mixité peut aussi représenter un réel facteur de différenciation auprès des clients.

### **Michel Landel, Directeur Général, Sodexo :**

*« Faire progresser la mixité c'est l'affaire de tous : des femmes et des hommes. Sans l'engagement des hommes rien n'est possible. Du reste, lorsqu'ils se rendent compte que les investissements engagés et les actions menées donnent finalement des résultats et améliorent la performance, alors ils deviennent les meilleurs ambassadeurs. Aujourd'hui très clairement cet engagement est un élément de compétitivité pour les entreprises. »*

De même, l'attention portée à la mixité compte comme un levier d'attractivité fort des futur(e)s recru(e)s, qui recherchent de plus en plus un esprit d'ouverture et une orientation résultat :

### **Alain Rabary, Président de Val Informatique**

*« Nous sommes en mesure de placer des équipes mixtes en face du client et cela nous permet régulièrement de faire la différence par rapport à nos concurrents, beaucoup plus gros. L'état d'esprit que nous cherchons à impulser dans notre société attire effectivement des talents de qualité, qui ne se sentaient pas forcément reconnus dans des structures plus anonymes ou plus homogènes. »*

### **Stéphane Richard, Président-Directeur Général, Orange :**

*« Dans les groupes de notre taille, il y a une vertu d'exemple, nous sommes très regardés. Le fait d'avoir donné leur chance à des femmes a eu un impact très fort sur la perception du leadership par les salariés. Nous avons notamment beaucoup de femmes dans des postes de terrain. Elles se sentent valorisées par le fait de savoir qu'elles appartiennent à une entreprise qui est capable de promouvoir des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Cela montre à chacun, chacune, que l'on ne reproduit pas par facilité, par convenance, par étroitesse d'esprit, des modèles ancestraux. Il y a un aspect culturel très fort qui, à terme, traverse toute l'entreprise et donne des autorisations. Je pense, ainsi, que la femme est aujourd'hui dans l'entreprise un des éléments de modernité. »*

La mixité, tout le monde y gagne...

## ◆ Envie de performance ? Conclusion

Persuadé que la mixité est un catalyseur de modernité et un levier de performance et de croissance, comme le démontre ces témoignages de dirigeants engagés, le MEDEF a choisi de faire entendre une voix nouvelle sur un sujet qui nous concerne tous. Notre rôle est de lutter contre les préjugés et de donner envie.

Alors que nous cherchons tous de nouveaux leviers de compétitivité et de performance, que nous avons tous l'obligation de rendre nos entreprises et organisations plus innovantes et agiles face à la concurrence, que nous souhaitons tous rendre nos organisations plus proches de nos clients ou adhérents, nous, dirigeants du 21ème siècle, avons le devoir d'innover dans les solutions que nous cherchons et d'assurer à tous ceux qui souhaitent participer à la croissance de notre pays, une place effective dans le monde économique.

Pour ce faire, nous sommes tous potentiellement, des « Patrons, Champions du Changement ». L'audace managériale est à la portée de chacun d'entre nous, pour peu que nous acceptions :

- de lutter contre nos propres préjugés pour nous entourer des meilleurs talents et trouver les compétences. La mixité femmes/hommes constitue, à ce titre, un premier levier de performance que nous ne pouvons, aujourd'hui, plus négliger ;
- de garantir l'égalité des chances pour tous, pour un engagement décuplé ;
- de développer un management plus respectueux des femmes et des hommes qui composent nos équipes, de faire confiance, de responsabiliser et de prêter à chacun une capacité d'innovation.

Ne passons pas à côté de ce réservoir de performance et faisons, ensemble, gagner la France.  $M = VA^{[11]}$

[11] Mixité = Valeur Ajoutée

**Le MEDEF remercie :**  
**L'ensemble des dirigeants interrogés pour leur participation,**  
**Paule Boffa-Comby, PEMAPartenaire pour la réalisation de cette étude et des Focus Group.**

**Avec le soutien du Comité Egalité et Parité du MEDEF présidé par Carol Lambert, Deloitte.**

**Contact :**

**Direction Entrepreneuriat et Croissance du MEDEF**  
**Lidwine Charbeau (lcharbeau@medef.fr)**



MEDEF  
55, avenue Bosquet  
75330 Paris Cedex 07  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)

Pôle Entrepreneuriat et Croissance  
Contact : Direction Entrepreneuriat et Croissance  
du MEDEF