

MIXITE HOMMES – FEMMES : LE SECRET DES ORGANISATIONS QUI SAVENT CHANGER

Dans un monde complexe et incertain, la capacité à changer est unanimement perçue comme vitale pour les organisations. La mixité hommes-femmes est vue comme un levier indispensable pour acquérir cette aptitude au changement.

Retrouvez nous sur  #GEFMixite

Etude réalisée avec le soutien



Deloitte.

GDF SUEZ



NATIXIS



Grandes Ecoles au Féminin présente sa sixième étude sur « la mixité hommes-femmes : le secret des organisations qui savent changer ».

Cette étude est le fruit d'une **collaboration inédite entre l'association, l'institut d'études Ipsos et l'agence de philosophie Thaé** pour aborder la mixité différemment.

Au-delà de la méthode, cette étude se différencie des précédentes études car elle **ne cherche pas à analyser la place des femmes en tant qu'individus** « minoritaires » qui devraient s'affirmer, **mais bien de mettre en lumière le gain collectif de la mixité pour les organisations et leurs composantes**. Elle adopte ainsi une toute nouvelle approche des questions relatives à la place des femmes dans les organisations.

L'étude a été menée à partir des organisations et de leur capacité à affronter le changement. Car toutes les organisations y sont confrontées (**91%** des personnes interrogées ont déjà vécu au moins un changement) et il est perçu comme inévitable. Elle révèle aussi qu'il est un signe déterminant de la bonne

santé des organisations (**98%** des personnes interrogées).

Si l'agilité, l'adaptation et la flexibilité d'une entreprise apparaissent comme la véritable clé de voûte de toute organisation, c'est **le rôle que peut jouer la mixité hommes-femmes comme levier indispensable dans l'aptitude au changement que révèle cette étude**.

Cette étude a interrogé, entre le 23 septembre et le 5 novembre 2014, 4 035 hommes et femmes diplômés des grandes écoles suivantes : Centrale Paris, ENA, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines Paris Tech, Polytechnique, Ponts ParisTech, Sciences-Po Paris par le biais d'un questionnaire auto-administré par Internet dont les résultats figurent en annexes.

En complément de ce questionnaire, 15 entretiens avec des dirigeant(e)s ont été réalisés avec 8 femmes et 7 hommes. Un atelier philosophique réunissant 6 acteurs de la « Nouvelle Economie » a permis d'enrichir l'étude.

Le point de vue de Grandes Ecoles au Féminin

« Le changement est une réalité pour toute organisation qui doit s'adapter à un environnement en constante mutation. Il est une condition de survie des organisations. Savoir s'adapter au changement est donc une condition sine qua non de la bonne santé d'une organisation. En tant que vecteur de modifications profondes du fonctionnement des entreprises, la mixité développe leur capacité réelle de changement »



**Pour 80% des personnes interrogées
la mixité favorise la capacité
d'une organisation à changer**

La mixité dans l'entreprise : une nécessité admise mais pas encore mise en œuvre

Les résultats de cette sixième étude de Grandes Ecoles au Féminin montrent que la mixité est encore difficilement mise en œuvre au sein des organisations.

- **La mixité, une nécessité admise surtout dans les discours**

En effet, selon l'étude, **96% des personnes interrogées** -hommes et femmes confondus- **considèrent que la mixité hommes-femmes est une richesse pour l'entreprise** [slide 7].

En ce sens, elle devrait donc être recherchée par tous. Pourtant, force est de constater qu'elle n'est pas couramment mise en œuvre au sein des organisations. Une grande majorité des personnes interrogées la perçoivent ainsi comme une réalité lointaine et pensent qu'elle a surtout progressé au niveau des discours (71%) au sein de leur organisation [slide 10]

- **Des freins multiples à la mise en œuvre de la mixité**

Cette situation s'explique principalement par une prépondérance des stéréotypes qui sont encore présents dans la vie professionnelle, alors même qu'ils sont perçus comme préjudiciables aux organisations. Ce sont par ailleurs les personnes qui déplorent la prépondérance des stéréotypes qui considèrent que **leur omniprésence prive leurs organisations de talents** [slide 15].

Néanmoins, les stéréotypes ne sont pas la seule cause de la difficulté de mise en œuvre de la mixité dans les organisations. En effet, l'étude révèle également que la **cooptation et les modes traditionnels de management** privilégiés dans les organisations, sont de véritables **freins au renouvellement** des profils et donc à l'ouverture à la mixité. [slide 11]

Le point de vue de Grandes Ecoles au Féminin

« La mixité est sans doute le levier le plus fort pour engager et réussir le changement car elle permet un élargissement des points de vue et des idées et favorise donc la créativité »

« Le clonage, ou la reproduction chronique des élites est un problème majeur puisqu'il nie le changement. Tout système qui s'auto-clone est destiné à s'autodétruire. »

Gianmarco Monsellato, Directeur Général du cabinet d'Avocats Taj

« La mixité introduit une différence de points de vue qui donne une vision plus complète, plus exhaustive et qui peut mieux protéger la réputation de l'entreprise. »

Delphine Ernotte, Directrice Générale d'Orange

« La mixité, c'est une complémentarité de qualités, une culture de la différence »

Général Denis Mercier, Chef d'état-major de l'armée de l'air

« Une organisation peut mourir du formatage et de la pensée unique. L'homogénéité sclérose le référentiel. La mixité, c'est écouter le différent »

Françoise Gri, Directrice Générale du groupe Pierre & Vacances

Si sa mise en œuvre semble difficile, **la mixité est pourtant perçue comme un des éléments essentiels pour mener les organisations vers la réussite du changement.** Il ressort manifestement de l'étude deux éléments majeurs justifiant la nécessité de la mixité.

- **Parce qu'elle est juste**

La mixité s'impose comme un facteur de justice sociale. De fait, c'est la première raison invoquée par les personnes qui pensent que c'est un sujet important (67%), **notamment chez les moins de 30 ans (78%)** [slide 6].

- **Parce qu'elle améliore la performance des organisations**

L'étude met en exergue la **nécessité de la mixité pour améliorer la performance des**

organisations. Les personnes interrogées considèrent ainsi que la mixité participe aux bons résultats stratégiques, économiques et réputationnels de leur organisation. C'est en effet la deuxième raison invoquée pour expliquer le fait que la mixité soit un sujet important (41%). Les plus expérimentés (les 50 ans et plus), sont les plus sensibles à la réalité du lien entre mixité et performance de l'organisation (48% contre 26% des moins de 30 ans, qui sont peut-être moins à même de juger [slide 6]). C'est donc **avec l'expérience que l'on prend pleinement conscience de l'utilité économique de la mixité.**

Le point de vue de Grandes Ecoles au Féminin

« Pour une organisation, la recherche de mixité est une conséquence directe de la demande croissante d'éthique de la part du corps social. Le sens devient un levier majeur de nos sociétés et de nos économies. La mixité hommes-femmes est aujourd'hui une fin en soi pour les hommes et les femmes »

« Pour moi, la mixité est une question d'équité, donc d'éthique »

Barbara Dalibard, Directrice Générale
SNCF Voyages

« La mixité est une complémentarité de rationalités et de sensibilités. Elle est une source d'apprentissage par la différence. Une équipe mixte apporte plus de créativité et une meilleure analyse. »

Viviane Chaine-Ribeiro,
Présidente Directrice Générale
de Talentia Software

« Je crois à l'idée, à la nécessité même de permettre à chacun d'exprimer ses talents. C'est une nécessité économique pour l'entreprise, ainsi qu'un devoir moral. »

Jean-Marc Leroy, Directeur Général de
Storengy

« La mixité est la capacité à conjuguer des talents pour résoudre plus rapidement les problématiques rencontrées. C'est une complémentarité des talents. »

Christian Nibourel, Président d'Accenture
France

Au regard des résultats de cette sixième étude et de la richesse des échanges avec plusieurs dirigeants, Grandes Ecoles au féminin formule deux principales recommandations aux organisations.

- **Penser différemment pour réussir la mixité**

Pour Grandes Ecoles au féminin, la mixité est directement liée à la volonté de changer et de penser différemment le fonctionnement et l'organisation des entreprises pour répondre aux attentes de clients. Or, savoir conduire le changement ne se décrète pas mais il s'inscrit dans une vision de long terme portée par des dirigeants aptes à faire évoluer la gouvernance des organisations.

L'attente par les diplômés de grandes écoles de dirigeants ouverts et visionnaires pousse à **la rupture avec le conformisme**. En effet, 71 % des diplômés jugent indispensables que les dirigeants aient d'abord une vision de long terme pour mener à bien le changement mais aussi qu'ils s'entourent de points de vue et cultures variés (58%) [slide 19].

C'est donc **dans la sensibilisation des dirigeants au risque des stéréotypes que la mixité peut s'affirmer**. C'est l'objet des petits-déjeuners débats organisés par Grandes Ecoles au Féminin.

Le point de vue de Grandes Ecoles au Féminin

« Les quotas sont encore aujourd'hui nécessaires et efficaces. Mais ils ne sont qu'un moyen pour établir une culture de la différence. Sans eux, rien ne se passe tant le poids des habitudes est fort »

« La mixité n'est pas une confrontation hommes femmes mais un défi commun pour participer à la réussite des organisations ».

- **Recruter et promouvoir autrement**

Le fair-process

L'idée du fair-process est de mettre en place des processus de gestions humaines différents pour **donner la chance aux organisations de disposer d'une diversité de profils et de leadership à chaque échelon**.

Cette démarche, loin des stéréotypes et de la cooptation, a pour autre vertu que celle de favoriser la mixité, **d'inviter à se poser les questions essentielles concernant les compétences des salariés et la création de la valeur ajoutée**. Concrètement, Grandes Ecoles au Féminin propose la mise en place d'évaluations rationalisées pour assurer des recrutements et des promotions équitables. Bien au-delà de la mixité hommes-femmes, cette démarche permet de s'affranchir des stéréotypes et du clonage.

Les quotas, premier levier permettant la mixité

A la lumière de cette étude, Grands Ecoles au féminin réaffirme, enfin, la nécessité de mettre en place des quotas au sein des organisations. Ce dispositif propose qu'à chaque poste ouvert, l'organisation s'assure de la présence de candidatures féminines et s'engage à se justifier s'il n'y en a pas. **Les quotas restent un des moyens les plus efficaces pour assurer la mise en œuvre de la mixité** et constituent **un outil d'accélération pour un corps social et des dirigeants prêts**.

A propos de Grandes Ecoles au Féminin (GEF)

Créé en 2002, GEF regroupe 10 associations de diplômés de grandes écoles françaises : Centrale Paris, ENA, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines Paris Tech, Polytechnique, Ponts ParisTech, Sciences-Po Paris. GEF s'engage au travers d'actions multiples pour toutes les femmes du monde professionnel en travaillant **à faire bouger et évoluer les lignes sur le thème de la mixité.**

Concrètement, GEF se place à la fois comme un **observatoire des évolutions des parcours des femmes et des hommes diplômés** de ses écoles au travers des études réalisées régulièrement (6 études depuis 2003) mais aussi des tendances internationales, un **lieu de réflexion et de partage** avec des petits-déjeuners bimestriels autour de dirigeants, de responsables politiques ou d'intellectuels, une force de proposition innovante pour les pouvoirs publics et pour les entrepreneurs (**1^{er} Women Start-Up Hackathon** lancé en juin 2014).

 Suivez GEF sur twitter : [@GEFeminin](https://twitter.com/GEFeminin)



Contacts presse Vae Solis Corporate

Béregère Grenier - 06 29 94 32 65 – berengere.grenier@vae-solis.com
Camille Chareyre- 07 77 23 41 77 – camille.chareyre@vae-solis.com

TEMOIGNAGES



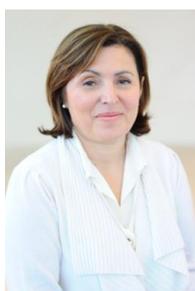
« La mixité en entreprise est d'abord un enjeu de performance économique. Le mélange des cultures, gage de débats et de points de vue variés, sécurise grandement la prise de décision. La mixité c'est aussi éviter de se priver de la moitié des talents. C'est enfin une occasion de discussion et d'accord sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ; meilleur équilibre qui profite à tous, aux hommes comme aux femmes. »

Delphine Ernotte Cunci, Directrice Générale Adjointe d'Orange



« S'engager dans une démarche de mixité, c'est répondre à un enjeu clé de performance pour nos organisations. C'est aussi l'inscrire concrètement dans les process et les actions de l'entreprise, en mesurant régulièrement ses évolutions et ses enjeux. Contribuer à l'étude GEF est à ce titre une étape de notre démarche et de notre engagement. »

Alain Pons, Président de Deloitte France



« Dans un paysage économique en profonde mutation, les entreprises se transforment très rapidement. La place qui sera faite aux femmes dans cette transformation doit pleinement nous mobiliser : c'est autant une question de société que de performance des entreprises. A nous d'oser davantage, de faire preuve d'audace et de montrer que nous pouvons relever les défis du monde de demain. »

Valérie Bernis, Directeur General Adjoint de GDF SUEZ



« La Poste est heureuse de s'associer à cette 6ème étude qui met en lumière la mixité comme source de gain collectif dans les organisations. Son thème « le secret des organisations qui savent changer » est au cœur de la stratégie de changement de La Poste. Dans un contexte de transformation profonde des métiers du Groupe La Poste, le développement de nouveaux parcours professionnels est une opportunité pour renforcer la mixité dans nos emplois. C'est plus de possibilités d'évolutions pour les postières et les postiers et un gage pour leur avenir professionnel. »

Sylvie François

Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines du Groupe La Poste



« J'ai tenu à soutenir l'étude sur la mixité de Grandes Ecoles au Féminin. Je suis convaincu que la performance de Natixis se construit d'abord avec les talents des femmes et des hommes qui la constituent. La moitié de nos collaborateurs sont des femmes, et pourtant notre Comité Exécutif est à 85 % masculin.

Dans la finance, les stéréotypes sont encore très ancrés. Ils ne pourront disparaître que par un engagement fort de l'ensemble de la ligne managériale, avec une impulsion venant du top management, et à travers des mesures concrètes, notamment par des objectifs chiffrés de promotion des femmes.

Enfin, j'ai voulu que la mixité s'exprime dans la promotion des talents. Ainsi, depuis deux ans, le Natixis Leadership Program, dédié aux hauts potentiels, est paritaire. Notre entreprise ne peut pas se passer de la moitié de ses talents si elle veut être compétitive et innovante. »

Laurent Mignon, Directeur Général de Natixis



« La parité dans l'entreprise est un enjeu économique et non un phénomène sociétal. Pour devenir leader et le rester, il faut disposer d'un groupe de talents le plus engagé et le plus diversifié possible. Cela favorise l'émulation, l'innovation et la créativité.

Le plafond de verre, premier frein à la parité dans l'entreprise, ne peut pas être traité par les femmes exclusivement mais doit être porté par les décideurs au rang des priorités stratégiques de l'entreprise.

A partir de ce constat et de notre profonde conviction au sein de Taj depuis de nombreuses années que la parité est essentielle pour croître et progresser, Taj ne pouvait que soutenir l'initiative de GEF sur l'étude menée sur la Mixité, facteur clé dans un monde qui change »

Gianmarco Monsellato, Directeur général de la société d'avocats Taj



« Dans le cadre de son plan stratégique, le groupe Caisse des Dépôts a engagé une dynamique volontariste et puissante de modernisation, qui suppose une véritable transformation managériale, appuyée sur une mixité de la gouvernance et des équipes.

Nos entreprises doivent donc accélérer l'agenda de la mixité, par des faisceaux d'actions de court et moyen terme : nous nous sommes ainsi engagés, dans le cadre d'une convention avec la ministre des droits des femmes, à ce que d'ici 2017, 40 % de nos 1 800 mandats sociaux internes soient confiés à des collaboratrices du Groupe. Nos comex et les cercles de dirigeants accueilleront ainsi 30 % de femmes. Nos viviers de talents doivent dès à présent respecter la parité.

Bravo à l'équipe de GEF qui sait remarquablement inciter les dirigeants à s'inscrire dans une vision innovante et déterminée de la mixité. Nous sommes heureux et intéressés de renouveler notre partenariat à l'occasion de cette nouvelle étude.»

Anne de Blignières, Conseiller du comité de direction, Responsable de la Promotion des femmes et de la parité chez Caisse des dépôts

Etude quantitative



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE



ÉCHANTILLON

• 4 035 personnes diplômées des grandes écoles suivantes :

- CENTRALE PARIS
- ENA
- ECOLE DES PONTS PARISTECH
- ESCP EUROPE
- ESSEC
- HEC
- INSEAD
- MINES PARISTECH
- POLYTECHNIQUE
- SCIENCES PO PARIS



DATES DE TERRAIN

• Du 23 septembre au 5 novembre 2014



MODE DE RECUEIL

• Questionnaire auto-administré par Internet

2

Mixité hommes-femmes : le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON



ÉCHANTILLON – CHIFFRES CLE

- 59% de femmes
- 41% d'hommes
- 24% sont âgés de moins de 30 ans (les femmes sont surreprésentées)
- 24% ont entre 31 et 40 ans (les femmes sont surreprésentées)
- 21% ont entre 41 et 50 ans
- 31% ont plus de 50 ans (les hommes sont surreprésentés)
- 34% sont diplômés d'une école de commerce (15% HEC / 12% l'ESCP / 5% l'ESSEC / 3% l'INSEAD)
- 37% sont diplômés d'une école d'ingénieur (13% Polytechnique / 13% Centrale / 9% Les Mines / 6% les Ponts)
- 30% sont diplômés de Sciences Po Paris
- 8% sont diplômés de l'ENA
- 79% travaillent actuellement (67% salariés / 7% chefs ou créateurs d'entreprise / 5% professions libérales)
- 5% sont en recherche d'emploi
- 16% sont inactifs (11% à la retraite / 4% étudiants / 1% au foyer ou en disponibilité)

3

Mixité hommes-femmes : le secret des organisations qui savent changer

Ipsos



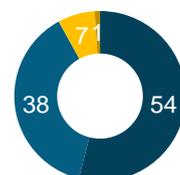
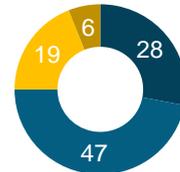
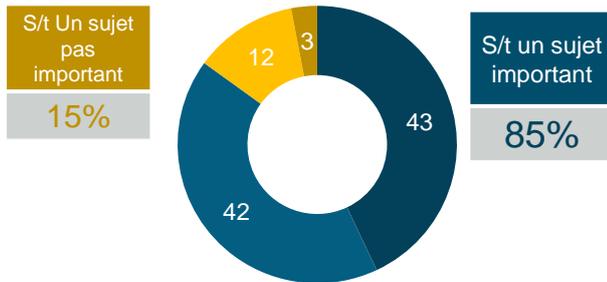
**LA MIXITE DANS L'ENTREPRISE
: UNE NECESSITE ADMISE MAIS
PAS ENCORE MISE EN OEUVRE**

Ipsos

La mixité homme-femme est un sujet jugé important...

• Pour vous la mixité homme-femme est-elle un sujet ...

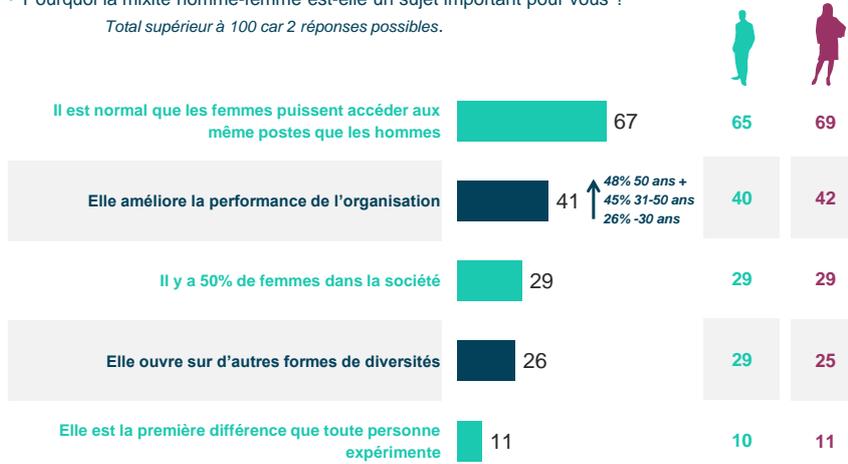
■ Très important ■ Plutôt important
■ Plutôt pas important ■ Pas du tout important



Ipsos

... pour des raisons de justice mais aussi d'efficacité pour l'entreprise

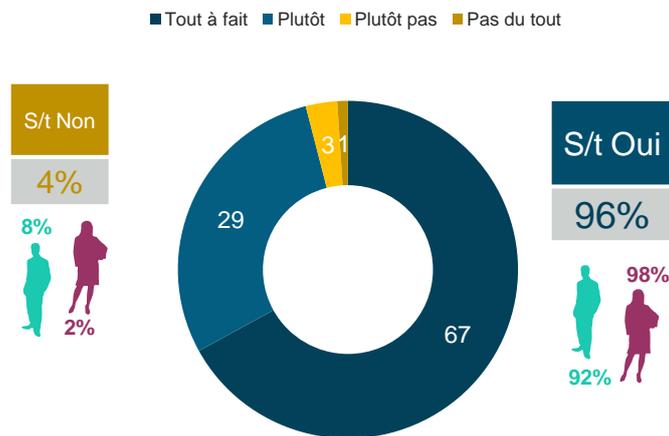
- Pourquoi la mixité homme-femme est-elle un sujet important pour vous ?
Total supérieur à 100 car 2 réponses possibles.



Base : A ceux qui considèrent que la mixité homme-femme est un sujet important

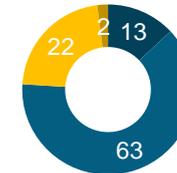
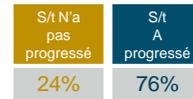
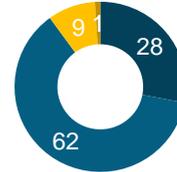
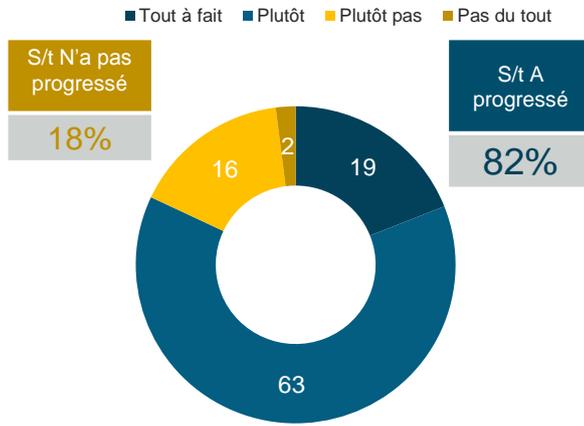
L'utilité de la mixité homme-femme en entreprise fait consensus

- Considérez-vous que la mixité homme femme apporte quelque chose à l'entreprise ?



Le sujet a certes progressé aujourd'hui...

- Avez-vous le sentiment que le sujet de la mixité homme-femme a progressé dans la société depuis 10 ans ?



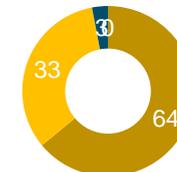
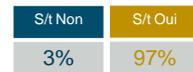
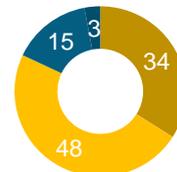
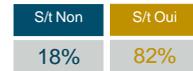
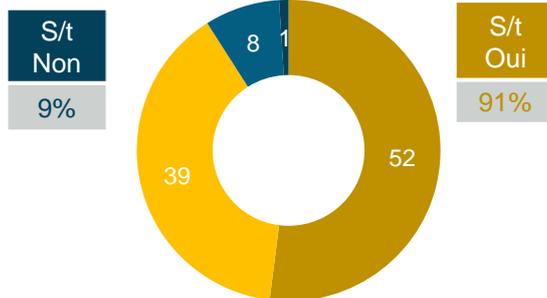
8 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

... mais il reste encore beaucoup de progrès à faire

- Avez-vous le sentiment qu'il reste encore beaucoup à faire pour la mixité homme-femme dans les organisations ?

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non, pas du tout



9 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

Dans la réalité vécue par les diplômés, les choses progressent, mais surtout dans les discours. Les femmes sont plus critiques que les hommes.

- Avez-vous le sentiment que le sujet de la mixité homme-femme a progressé dans votre organisation actuelle sur chacun des points suivants ?



Base : A ceux qui travaillent actuellement

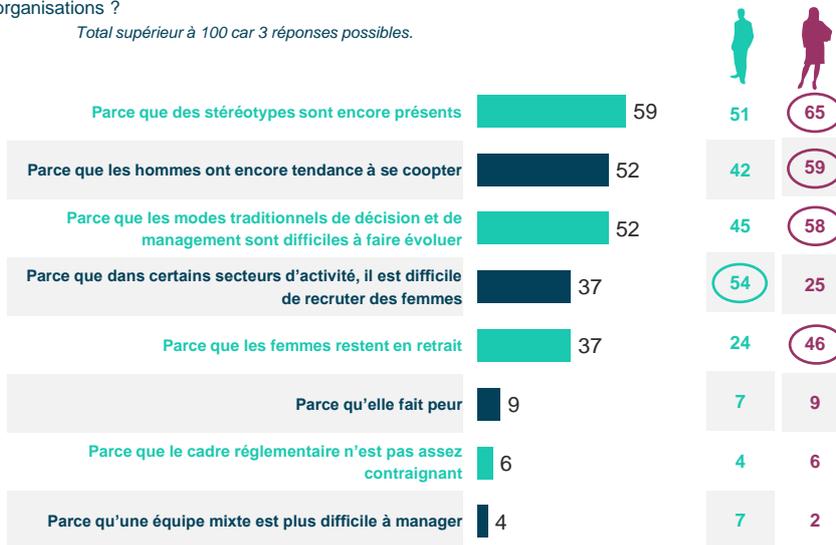
10 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

La persistance de stéréotypes enfermant les hommes et les femmes dans des rôles précis est l'un des principaux freins au développement de la mixité

- Selon vous, pourquoi la mixité homme-femme n'est-elle pas davantage mise en œuvre dans les organisations ?

Total supérieur à 100 car 3 réponses possibles.



11 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

88% des diplômés qui travaillent sont témoins de stéréotypes masculins dans leur organisation, essentiellement concernant leur disponibilité

- Parmi les affirmations suivantes, quels sont, selon vous, les stéréotypes concernant les hommes qui existent le plus dans votre organisation ?
Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.



Base : A ceux qui travaillent actuellement

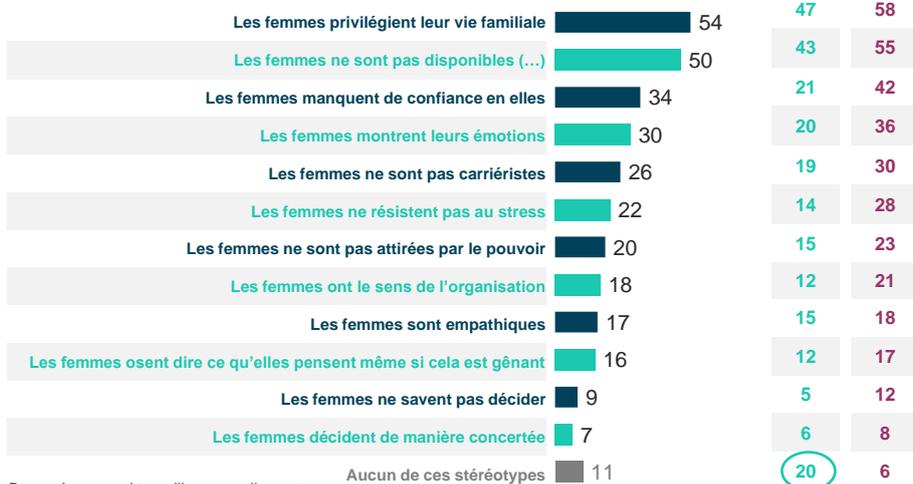
12

Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

89% sont également témoins de stéréotypes féminins, essentiellement concernant la priorité donnée à la famille et le manque de disponibilité

- Parmi les affirmations suivantes, quels sont, selon vous, les stéréotypes concernant les femmes qui existent le plus dans votre organisation ?
Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.



Base : A ceux qui travaillent actuellement

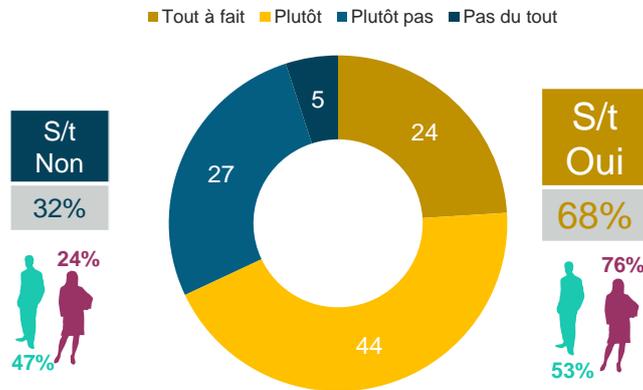
13

Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

Ces stéréotypes sont jugés majoritairement préjudiciables à l'entreprise...

- Selon vous, ces stéréotypes concernant les hommes et les femmes sont-ils aujourd'hui préjudiciables à votre organisation ?



Base : A ceux qui travaillent actuellement et qui considèrent qu'il existe des stéréotypes pour les hommes et les femmes

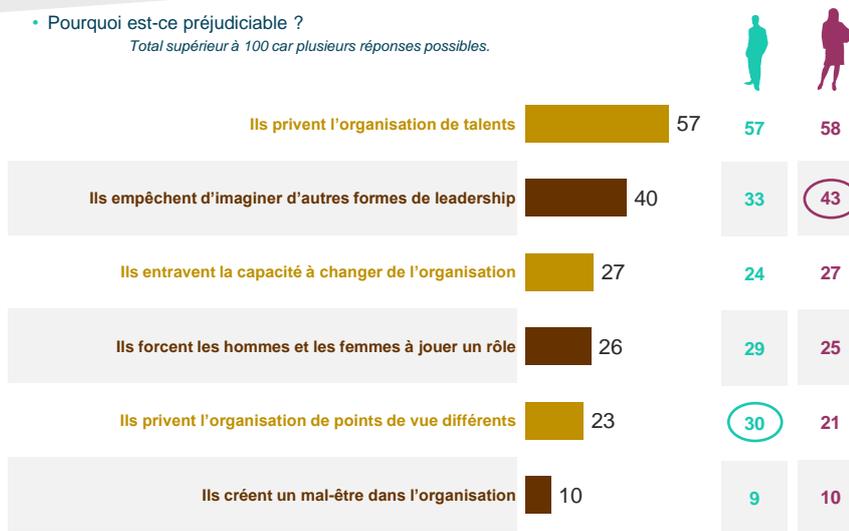
14 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

... essentiellement parce qu'elle se prive d'une variété de talents

- Pourquoi est-ce préjudiciable ?

Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles.



Base : A ceux qui travaillent actuellement et qui considèrent que les stéréotypes sont préjudiciables dans l'organisation

15 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos

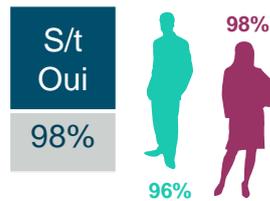
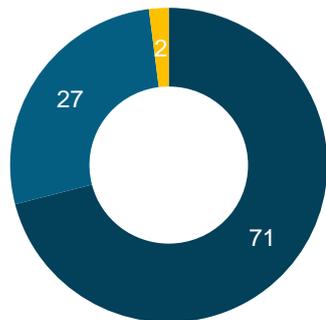


Ipsos

Le changement est unanimement perçu comme le signe de la bonne santé d'une organisation

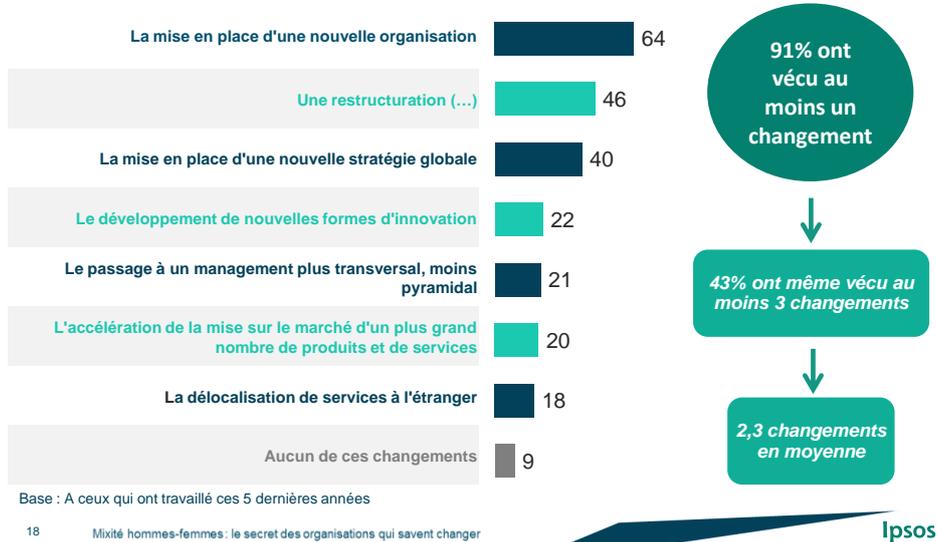
- La capacité d'une organisation à changer vous semble-t-elle être une condition déterminante de sa bonne santé ?

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non, pas du tout



Le changement dans les organisations : au-delà du discours, une réalité

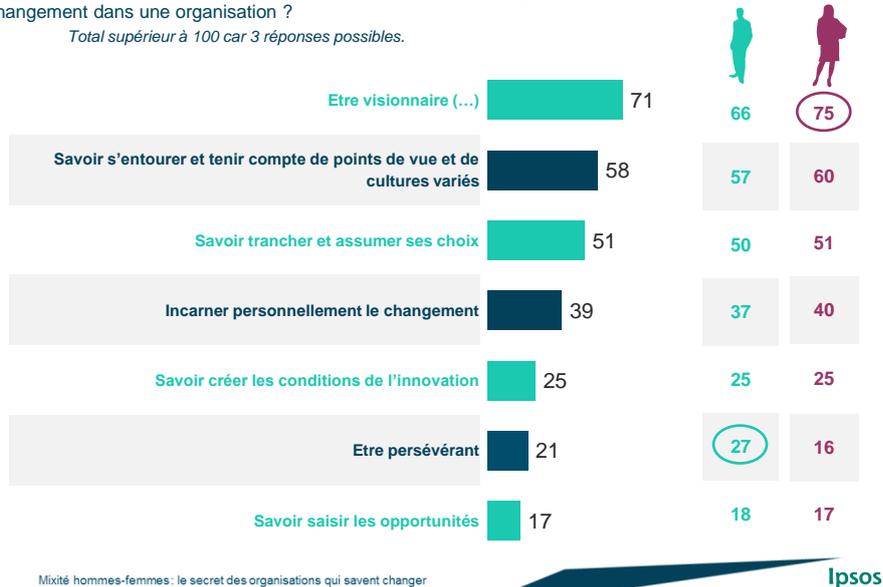
- Au cours des **5 dernières années**, quels changements avez-vous vécus dans les organisations dans lesquelles vous avez travaillé ?



Pour mener à bien le changement, les dirigeants doivent être avant tout visionnaires et ouverts d'esprit

- Quelles sont selon vous les trois principales qualités qu'un(e) dirigeant(e) doit avoir pour mener à bien le changement dans une organisation ?

Total supérieur à 100 car 3 réponses possibles.

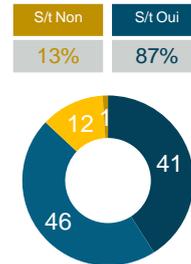
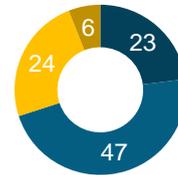
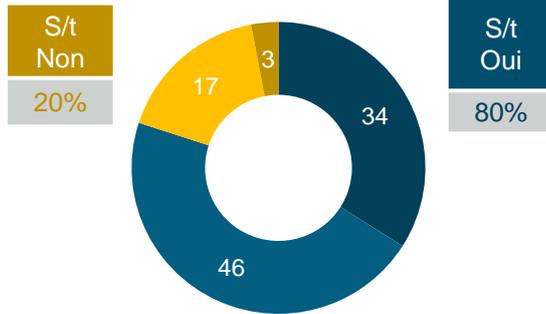


La mixité homme-femme apparaît comme un levier important du changement

- Et diriez-vous que la mise en œuvre de la mixité homme-femme dans une organisation favorise sa capacité à changer ?

S/t Non	S/t Oui
30%	70%

- Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non, pas du tout



20 Mixité hommes-femmes: le secret des organisations qui savent changer

Ipsos



Bienvenue dans la vraie vie

© 2015 Ipsos. All rights reserved.

This document constitutes the sole and exclusive property of Ipsos. Ipsos retains all copyrights and other rights over, without limitation, Ipsos' trademarks, technologies, methodologies, analyses and know how included or arising out of this document. The addressee of this document undertakes to maintain it confidential and not to disclose all or part of its content to any third party without the prior written consent of Ipsos. The addressee undertakes to use this document solely for its own needs (and the needs of its affiliated companies as the case may be), only for the purpose of evaluating the document for services of Ipsos. No other use is permitted.

www.ipsos.fr f facebook.com/ipsos.fr @IpsosFrance vimeo.com/ipsos

Ipsos