

# TPE-PME, envie de performance ?



**Egalité professionnelle  
H/F et mixité :**  
comprendre les freins,  
se poser les bonnes questions



# Sommaire

---

1. Recrutement
2. Mixité des équipes
3. Progression de carrière
4. L'action des TPE-PME pour plus de mixité
5. Communication interne et externe





Convaincu des bénéfices de la mixité sur la performance des entreprises, le MEDEF s'est donné comme objectifs de mettre à jour et promouvoir les bénéfices directs et indirects liés à la participation économique des femmes et à l'égalité professionnelle entre les sexes, afin de convaincre les dirigeants français de mieux exploiter ce levier potentiel de croissance.

Dans le cadre des travaux de son comité égalité F/H et parité, il a souhaité mettre en place une enquête auprès des dirigeants de TPE-PME afin de comprendre les freins à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, cerner leurs pratiques de recrutement, de promotion. Cette étude a été menée en ligne de septembre à octobre 2014 auprès de 259 dirigeants de TPE-PME du réseau MEDEF, représentatifs du tissu économique des entreprises de moins de 250 salariés<sup>[1]</sup>.

Il ressort de cette enquête que les concepts de mixité, égalité, parité restent flous pour les dirigeants de TPE-PME, que l'étape du recrutement reste sensible pour les femmes, mais qu'ils sont en revanche convaincus de l'importance de travailler à un meilleur équilibre entre femmes et hommes au sein de leur entreprise et qu'ils y travaillent pour  $\frac{3}{4}$  d'entre eux. Une action qui se rapporte en priorité à leurs besoins de compétences et de performance et qui justifie les attentes de simplification et d'adaptation à leur réalité, des contraintes légales auxquelles ils sont confrontés pour plus de 80 % d'entre eux.

Ces résultats encourageants suggèrent que des avancées sont possibles pour peu que l'on aide les dirigeants de TPE-PME à comprendre les véritables enjeux de la mixité H/F et à progresser selon des modalités adaptées à leur mode de fonctionnement, leur organisation, leur problématique territoriale, leur stratégie de développement.

Comprendre et avancer en se posant les bonnes questions, c'est l'objectif de ce guide qui propose en parallèle de l'état des lieux sur la mixité dans les TPE-PME, un outil d'autodiagnostic simple à destination des dirigeants.

[1] Résultats disponibles sur [www.medef-rh.fr](http://www.medef-rh.fr)



# 1. Recrutement

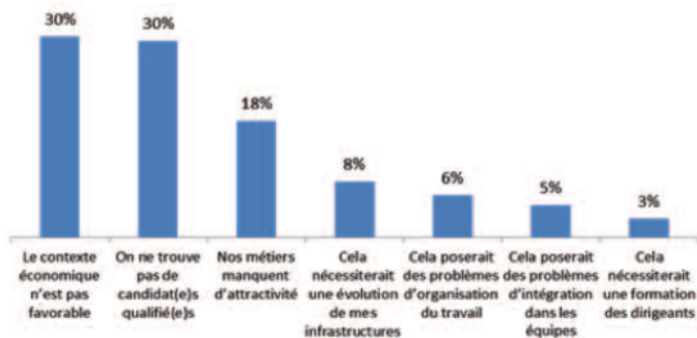
## ◆ Les dirigeants de TPE-PME jugent le recrutement des femmes plus sensible que celui des hommes

Q11 & Q12 : Dans votre secteur d'activité, pensez-vous qu'un homme / une femme puisse être recruté(e)?



## ◆ Les difficultés conjoncturelles et structurelles comme la pénurie de talents et l'attractivité des métiers sont considérés comme les principaux freins au recrutement des femmes

Q13 : Quelles sont les raisons qui vous amènent à penser qu'il serait difficile pour un homme/une femme d'être recruté(e) dans votre secteur d'activité ?



# Et vous, le recrutement, y êtes-vous vigilant ?

## ◆ Attirer des candidatures masculines et féminines

*Avez-vous déjà comparé le pourcentage de candidatures masculines et féminines reçues lors d'une embauche et la proportion de femmes effectivement embauchées ?*

- Répartition F/H lors des entretiens organisés, lors de la sélection finale, lors des embauches réussies. Et si oui, qu'en apprenez-vous ?

*Avez-vous déjà pensé à diversifier votre recrutement ?*

- Dans votre équipe, les profils se ressemblent-ils ? (diplôme, parcours, expériences, nationalité...)?
- Avez-vous déjà pensé, au-delà des filières évidentes, à celles qui pourraient répondre à votre besoin ?
- Avez-vous participé à des forums métiers ou recrutement ? Etes-vous vigilant à accueillir garçons et filles en stage ou en apprentissage pour faire découvrir vos métiers ?

## ◆ Recruter sans discriminer

*Avez-vous pensé à la rédaction de vos annonces, au déroulement de vos entretiens ?*

- Avez-vous travaillé, en amont, sur la définition du poste, sur les compétences attendues sur la base d'une description objective des résultats à atteindre ?
- Vous êtes-vous assuré qu'il n'y ait pas de références privilégiant un sexe ?
- Vous êtes-vous assuré que l'intitulé du poste comportait au moins la mention F/H ou le nom du métier au féminin et au masculin ?

## ◆ Traiter les candidatures avec équité

*Avez-vous recruté à compétences égales en fonction des seuls attendus du poste et du métier ?*

- Avez-vous déjà pensé à utiliser les mises en situation pour vos recrutements type « méthode par les habiletés » développées par Pôle Emploi ?
- Avez-vous déjà pensé associer plusieurs personnes (bras - droit, chef d'atelier, manager) lors de vos entretiens de recrutement ?



## 2. Mixité des équipes

### ◆ Le concept de mixité reste mal compris des dirigeants de TPE-PME

Moins de 50% d'entre eux émettent le souhait d'équipes plus mixtes...

Q8 : Indépendamment de vos objectifs de recrutement et compte tenu de la composition actuelle de vos équipes, souhaiteriez-vous avoir, au sein de votre entreprise, davantage



Mais 3/4 d'entre eux considèrent qu'il est important de travailler à un meilleur équilibre H/F et 7 sur 10 ont déjà mis en place des actions...

Q16 : D'après vous, les entreprises, en général, doivent-elles travailler à un meilleur équilibre entre hommes et femmes ?



Leurs principales motivations :

- Ne se priver d'aucun bon candidat (37%)
- Être équitable et exemplaire (32%)
- Se conformer aux obligations légales (10%)

# Organisation du travail : quelle est la culture de votre organisation ?

## ◆ Penser la mixité

*Quelle différence faites-vous entre l'égalité F/H, la mixité des équipes et la parité ?*

- Travaillez-vous à un meilleur équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes au sein de votre entreprise ? au sein de votre organisation ?
- Avez-vous réfléchi à l'effet de la composition de vos équipes sur leur fonctionnement et sur les relations professionnelles ?

## ◆ Comprendre la culture de mon entreprise

*Votre organisation du travail encourage-t-elle la présence ou la performance ?*

- Est-il possible de laisser vos collaborateurs choisir leur rythme de travail en tenant compte de leur environnement professionnel, leurs interlocuteurs et leurs impératifs « équipe » ?
- Quand vous accordez de la flexibilité (voire un temps partiel) à un collaborateur, quelles conséquences cela a-t-il sur son évolution professionnelle ? Sur l'image que vous avez de cette personne ?
- La capacité d'organisation et d'autonomie de vos collaborateurs est-elle reconnue à ceux et celles qui en font preuve ?

*Votre organisation concilie-t-elle les différents temps de vie ?*

- Vos réunions sont-elles toutes utiles et efficaces ? Êtes-vous attentif aux horaires auxquels vous les organisez ?
- Avez-vous déjà sondé vos salariés sur leurs besoins et attentes en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle (CESU, conciergerie, crèches interentreprises, etc...) ?
- La convention collective dont vous dépendez permet-elle l'indemnisation à 100 % lors de la prise des congés maternité et paternité ?
- Anticipez-vous et facilitez-vous le retour de votre salarié(e) à son retour ou après la prise de congés parentaux ?

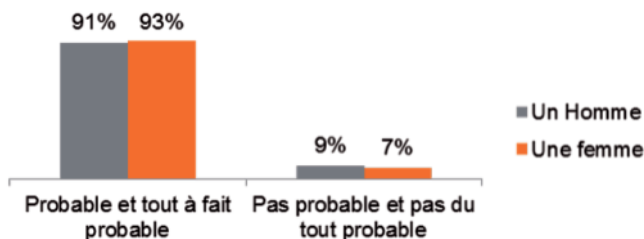




### 3. Progression de carrière

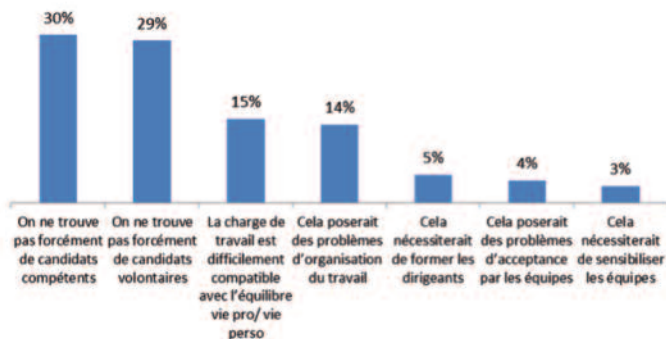
#### ◆ Passée l'étape du recrutement, la promotion reste accessible aux femmes

Q11 & Q12: Dans votre secteur d'activité, pensez-vous qu'un homme / une femme puisse être promu(e)?



#### ◆ ...mais des difficultés demeurent néanmoins. Elles portent pour l'essentiel sur les représentations de genre.

Q14: quelles sont les raisons qui vous amènent à penser qu'il serait difficile pour un homme/une femme de prendre plus de responsabilités dans votre secteur d'activité ?



# Progression de carrière : et si tout le monde gagnait à ce que cela change?

## ◆ Attirer des candidatures masculines et féminines

*Avez-vous étudié le profil-type des « personnes clés » dans votre organisation ?*

- Quelle est la part des femmes dans votre équipe de direction (top 3, top 5 ?)
- Quel âge ont les femmes et les hommes qui vous entourent au sein de cette équipe ?
- Quelle est la répartition des hommes et des femmes dans vos métiers ?
- Quelle conclusion en tirez-vous ?

## ◆ Pour une organisation efficiente, des parcours professionnels équitables

*Avez-vous mis en place des outils pour réfléchir au parcours professionnel de vos salariés, anticiper et accompagner leurs besoins et les vôtres ?*

- Entretien annuel d'évaluation, fiche de poste, référentiel métier, demandes de formation... avez-vous mis en place des outils permettant à vos salariés de construire avec vous, leur parcours professionnel ?

*Utilisez-vous toutes les compétences et toutes les intelligences possibles ?*

- En observant le parcours et le profil de vos cadres ou de vos dirigeants, quelles sont les critères, même implicites, qui leur ont permis de progresser ?
- Ces critères sont-ils neutres ? N'écartent-ils pas les hommes, les femmes de certaines fonctions ?
- Votre culture-maison favorise-t-elle le faire-savoir ou les compétences démontrées ? La compétition ou la collaboration ?



## ◆ Anticiper l'avenir

*Avez-vous réfléchi à l'évolution des activités de votre entreprise ?  
Aux compétences dont vous aurez besoin demain ?*

- Avez-vous identifié les activités ou postes de travail qui vont évoluer dans les prochaines années ?
- Qui participe à vos formations-clefs ?
- Pour assurer la relève sur un poste stratégique, avez-vous déjà pensé promouvoir une femme ?

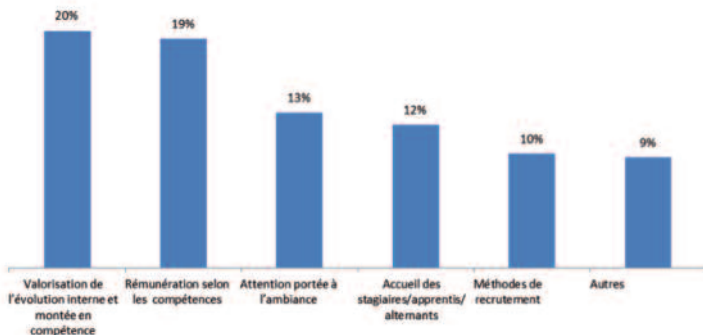
## ◆ Savez-vous retenir les talents sur lesquels vous misez ?

- La trentaine est une période clef pour les femmes, la quarantaine pour les hommes : que faites-vous pour vous assurer de ne pas perdre ou démobiliser les talents-clefs sur lesquels vous comptez ?

# 4. L'action des TPE-PME pour plus de mixité

## ◆ Pour améliorer la mixité et l'égalité professionnelle, les dirigeants de TPE-PME travaillent en priorité sur la reconnaissance et la valorisation des compétences

*Q19: Quelles sont les actions prioritaires sur lesquelles vous travaillez pour améliorer la mixité et l'égalité professionnelle au sein de votre entreprise ?*



# Politique salariale : que faites-vous dans votre entreprise ?

## ◆ Objectiver la situation salariale de mes collaborateurs

*Mesurez-vous les écarts salariaux dans votre entreprise ?*

- Analysez votre processus de décision concernant la rémunération de vos collaborateurs. Quelles sont vos modalités de rémunération (salaire d'embauche, augmentation individuelle, primes) ? Sont-elles connues de vos salariés ?
- Disposez-vous d'éléments chiffrés ? Constatez-vous des écarts entre hommes et femmes ?
- Si c'est le cas, comment les expliquez-vous ? Type de contrat (CDI, CDD, temps partiel...), type de métier exercé, type de responsabilités...
- Êtes-vous soumis au rapport de situation économique ou rapport de situation comparée ? Savez-vous interpréter les informations qu'il fournit ?

## ◆ Agir pour plus d'équité

*Que pourriez-vous mettre en place pour y remédier ?*

- Veillez-vous à l'équité entre les différents types de contrat ?
- Avez-vous sensibilisé vos managers à la question de l'égalité salariale ?
- Cherchez-vous au fur et à mesure des recrutements et des évolutions professionnelles à améliorer la mixité des métiers ?
- Facilitez-vous l'accès des femmes aux emplois mieux rémunérés ? (changement de métier, promotion, formation/transmission des savoirs, parrainage, emploi comprenant des avantages : primes, bonus...)



## 5. Communication interne et externe

### ◆ Donner une image nouvelle à mon entreprise, à mon métier

*Avez-vous réfléchi à l'impact positif, pour votre entreprise, d'une réelle politique de mixité H/F ?*

- Avez-vous déjà pensé aux effets de la diversité de vos équipes sur vos candidatures à des appels d'offre ?
- Avez-vous déjà pensé aux bénéfices de la diversité sur la réputation de votre entreprise (marque employeur) et sur son attractivité vis-à-vis des candidats potentiels ?
- Pensez-vous que votre entreprise soit attractive pour tous les profils de candidats ?

*Etes-vous attentifs à ne pas véhiculer de stéréotypes?*

- Etes-vous attentif à l'image que votre entreprise envoie à travers vos plaquettes de communication, votre publicité ?
- Etes-vous vigilant sur d'éventuelles dérives (langage utilisé dans votre entreprise, expressions sexistes) ?

*Communiquez-vous sur l'égalité professionnelle dans votre entreprise?*

- Avez-vous déjà communiqué auprès de vos salariés sur vos actions en faveur de l'égalité professionnelle H/F ?
- Avez-vous déjà pensé à valoriser vos salariés hommes et femmes qui ont réussi lors de communications internes (portes ouvertes, journées découvertes), lors d'évènements externes ?

## **Ont collaboré à cette étude :**

**Catherine Belotti (Social Innovation)**

**Kheira Boulhila (Accenture)**

**Lidwine Charbeau-Mansart (MEDEF)**

**Camille de Franclieu (Accenture)**

**Hélène de Maleissye (Indiciel)**

**Avec le soutien du Comité Egalité Femmes-Hommes du  
MEDEF présidé par Carol Lambert, Deloitte.**

**Pôle Entrepreneuriat et Croissance**

**Contact : Direction Entrepreneuriat et Croissance**

**[lcharbeau@medef.fr](mailto: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