



présente

PARITÉ EN PORTRAITS



#28

04 Décembre 2025



PARITÉ EN PORTRAITS



#28 - ALEXANDRE FRETTI

CEO - Orisha

Alexandre Fretti, CEO d'Orisha, est notre 28^e Parité en Portraits. Pour lui, atteindre la parité exige des actions concrètes à toutes les échelles – de l'individu au gouvernement en passant par l'entreprise. Il prône un mix de solutions en insistant sur l'importance des quotas et d'une approche prescriptive dans les plans de succession pour corriger les biais structurels.

Alexandre Fretti, ingénieur de formation, a débuté sa carrière dans le conseil chez Deloitte puis McKinsey. Il a ensuite rejoint Webhelp pendant douze ans, avant de prendre la direction de Malt en 2020, d'abord comme directeur général puis en tant que co-CEO. Depuis juin 2025, il dirige Orisha, éditeur européen de logiciels. Il est aussi vice-président de WILLA.

Voici quelques extraits de la conversation.

Quel a été votre parcours ?

Alexandre Fretti : Ingénieur de formation et pur produit provincial, je souhaitais à tout prix éviter Paris... et pourtant, c'est là que j'ai fini par travailler avec plusieurs années dans le conseil, d'abord chez Deloitte puis chez McKinsey. J'y ai appris à travailler vite, bien et beaucoup. Mais j'avais des fourmis dans les jambes et le désir d'une carrière plus opérationnelle.

J'ai donc rejoint une petite entreprise de centres d'appels, Webhelp, où je suis resté douze ans. À mon arrivée, la société réalisait 30 millions d'euros de chiffre d'affaires, totalement franco-française. À mon départ, elle était devenue le numéro quatre mondial, avec près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

En 2017, j'ai suivi un Executive MBA à Stanford, un moment d'introspection qui m'a conforté dans l'idée qu'il était temps de passer à un rôle de numéro un. Cette décision m'a conduit en 2020 à rejoindre Malt, une marketplace de talents indépendants. J'y ai d'abord été directeur général, puis co-CEO avec le fondateur jusqu'en 2024. À mon arrivée, l'entreprise valait 70 millions d'euros. À mon départ, elle culminait à 800 millions : un scale incroyable.

J'ai alors pris la direction d'Orisha en juin 2025.

Que fait Orisha ?

AF : Orisha, autrefois DL Software, a été fondée par Jean-Noël Drouin (le D) et Patrick Lemaire (le L) comme un *build-up* de sociétés de logiciels. Aujourd'hui, elle figure parmi les principaux fournisseurs européens de logiciels métiers pour des secteurs spécifiques.

Nous opérons dans cinq domaines principaux : l'immobilier, la santé, le commerce, le BTP et la construction et l'agrifood – qui regroupe agriculture, viticulture et horticulture. Notre ambition : devenir un leader européen et un partenaire stratégique pour nos clients.

Dans la santé, nous accompagnons des EHPAD et des centres de santé. Dans l'e-commerce, nous gérons, par exemple, le point de vente de Decathlon : chaque paiement passe en partie par notre logiciel. Nous sommes également leaders sur le segment des buralistes, notamment pour les jeux, et dominons le marché français de la transaction immobilière et du *property management*.

Notre croissance repose largement sur les acquisitions : huit sociétés ont été intégrées au cours des deux dernières années. Avec l'arrivée de Francisco Partners comme nouvel actionnaire en 2024, notre objectif est de doubler la taille de l'entreprise d'ici trois à quatre ans.

Dans votre parcours, comment avez-vous appréhendé les enjeux d'égalité et de parité femmes-hommes ?

AF : Pendant longtemps, je n'en avais pas vraiment conscience. En tant que jeune consultant, le monde du conseil me paraissait très égalitaire : 50 % de femmes et 50 % d'hommes parmi les recrutements et des promotions basées sur la performance.

Le déclic est venu avec mes filles. Devenir père m'a ouvert les yeux sur les biais conscients et inconscients présents dès le plus jeune âge et j'ai compris que je reproduisais parfois ce que j'avais connu. **La méritocratie est une illusion : malgré les bonnes volontés, la société est loin d'être égalitaire** et je ne veux pas que mes filles se trouvent freinées par des obstacles exogènes à leurs compétences.

Ma conviction s'est encore renforcée après un échange avec Marie-Pierre Rixain. Elle travaillait alors sur la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Elle m'a raconté son tour d'Europe des pratiques paritaires et expliqué que les pays les plus avancés sur cet enjeu se trouvent surtout en Europe du Nord. Sa conclusion, à laquelle je souscris pleinement, était limpide : **pour accélérer le mouvement, il n'y avait qu'une seule solution efficace, les quotas.** Avant, j'y voyais une forme de discrimination positive et un risque de promouvoir des personnes peu compétentes. C'est l'argument qui est sans cesse apporté par les personnes qui y sont réfractaires, mais pas uniquement. Beaucoup de gens raisonnent en effet comme je raisonnais plus jeune : on est dans une société méritocratique et, à la fin, ce sont les meilleurs qui gagnent. On se voile la face en disant cela. **Les freins invisibles sont les plus puissants, parce qu'on n'en a même pas conscience. Quand le déséquilibre est aussi profond et structurel, il faut donc changer les règles du jeu.**

Cette prise de conscience m'a donné envie de participer au changement. Je me suis investi sur le sujet, intellectuellement en me documentant, et financièrement en soutenant des initiatives concrètes en tant que *business angel*, comme Fifteen Tech dont l'ambition est d'atteindre 50 % de femmes dans la tech. Plus récemment, Marie-Virginie Klein, présidente de WILLA, m'a proposé de devenir vice-président pour apporter un point de vue masculin sur cette cause historiquement portée par les femmes. J'ai accepté.

Comment Orisha aborde cet enjeu? Quelles initiatives ont déjà été mises en place, et quelles nouvelles actions envisagez-vous ?

AF : Un programme destiné aux talents féminins de l'entreprise, *Women at Orisha*, combine formation et accompagnement par un mentor – homme ou femme – plus senior dans l'organisation. Je l'ai découvert en arrivant chez Orisha et j'ai déjà pu constater son rôle bénéfique.

J'aimerais développer en parallèle une approche prescriptive, inspirée de la logique des quotas. Concrètement, cela signifierait non seulement fixer des objectifs de progression du pourcentage de femmes à chaque niveau de l'organisation, mais aussi intégrer systématiquement des candidates dans les *successions plans*. **Le gouvernement parvient à atteindre la parité ; il n'y a aucune raison qu'on n'y arrive pas dans tous les segments de la société.**

J'ai déjà lancé cette démarche en recrutant Jessica Ifker Delpirou au Comex, à la tête de la plus importante Business Unit du groupe, celle du commerce. Souvent, les directions métiers sont occupées par des hommes et les fonctions dites "support" – RH ou marketing – par des femmes. Dans une entreprise qui veut promouvoir la diversité, nous avons besoin de plus de *role models* dans les business units. Avec Jessica, j'ai trouvé le meilleur *role model* possible pour que de nombreuses collaboratrices puissent se projeter et se dire : « un jour, ce sera moi ».

Quelles différences voyez-vous avec l'approche de Malt ?

AF : Chez Malt, la moyenne d'âge était jeune, environ 30 ans : ce sont des générations pour lesquelles les questions de diversité et d'inclusion sont particulièrement importantes. L'accent était mis sur la diversité au sens large, pour accepter l'ensemble des personnes telles qu'elles sont.

Cela rejoint un point intéressant : le débat politique se retrouve dans les entreprises. Définir le « vivre ensemble » à l'échelle d'une société est complexe – il suffit d'observer la situation politique de la France. **Dans une entreprise, qui est un microcosme, il faut réussir de même à concilier des personnes qui n'ont ni les mêmes opinions, ni les mêmes attentes.** La clé est de définir très clairement la culture d'entreprise.

Chez Malt, nous avions réussi à le faire très fortement. Chez Orisha, cette démarche n'est pas encore finalisée, mais elle le sera dans les six mois à venir. Une culture d'entreprise ne doit pas avoir le goût de la vanille. Pourquoi ? Parce que tout le monde aime la vanille, mais personne ne l'adore. **L'objectif est de construire une culture capable d'attirer et de développer les talents que l'on souhaite avoir, tout en éloignant ceux qui ne nous correspondent pas.** C'est ainsi que l'on crée un collectif puissant.

Comment se prépare la mise en place de cette culture d'entreprise ?

AF : Nous sommes accompagnés par The Dots, une agence fondée par Jennifer Moukouma et N'Geur Sarr. Elles sont spécialisées dans l'accompagnement sur la culture d'entreprise.

Orisha est particulière car elle est le résultat de nombreuses acquisitions. Par conséquent, nous héritons de cultures d'entreprise très différentes. Avec 2 500 salariés et une présence dans plusieurs pays – France, Suède, Pays-Bas, Espagne, Luxembourg, Belgique –, il faut aussi composer avec des différences culturelles. L'objectif est de construire progressivement une culture forte et cohérente, à laquelle tous adhèrent et qui valorise notamment la parité : en clair il s'agit d'affirmer clairement ce qu'est la culture Orisha, la faire infuser petit à petit, par capillarité, pour que chaque décision soit consistante avec ce que l'entreprise prétend être et qu'elle repose sur un corpus extrêmement puissant, avec des gens qui portent le même maillot.

L'ambition est de finaliser ce travail d'ici début 2026. C'est un défi passionnant et essentiel pour notre développement.

Quels sont les freins persistants à lever selon vous pour atteindre la parité et plus d'égalité ?

AF : Je pense que les freins invisibles sont les plus puissants et les plus difficiles à combattre.

Un **premier frein est la conviction que nous vivons dans une société méritocratique** – une idée très ancrée pour beaucoup, que je partageais moi-même auparavant.

Un **deuxième est la crainte liée aux quotas.** On entend parfois que les quotas représentent une injustice envers les hommes qui auraient pu avoir le poste ou la promotion. Cette peur très répandue bloque la mise en place d'objectifs clairs, pourtant nécessaires.

Enfin, il y a les stéréotypes. C'est pour cette raison que nous promouvons la formation au sein de l'entreprise. Nombreux sont celles et ceux qui ne se rendent tout simplement pas compte de leurs propres biais genrés – moi compris. Pour y remédier, il suffit de prendre le temps de travailler et d'apprendre.

Quelles solutions peuvent être efficaces pour lever ces freins ?

FB : Il y a mille façons de stimuler les choses.

J'ai déjà évoqué le travail sur les *succession plans*. Dans cette même veine, accompagner les femmes à haut potentiel au sein des entreprises est clé. **Parce que dans notre société actuelle, de nombreux freins sont aussi internalisés par les femmes, notamment dans l'expression de leur ambition.**

Mettre en valeur des *role models* est tout aussi central.

Nous avons organisé début octobre une Business Academy avec les équipes commerciales – nous étions environ 300. La fin du séminaire était incroyable : Nikola Karabatic nous a offert son maillot, il a parlé de leadership, d'engagement... Mais, si nous refaisons une session l'an prochain, j'aimerais qu'une femme conclue. Sinon, l'image qui reste est systématiquement celle d'un intervenant masculin. Il est essentiel d'équilibrer ces représentations. Le sport est d'ailleurs un bon exemple : ce n'est pas un univers parfaitement égalitaire, mais on y voit systématiquement un parallèle entre équipes masculines et féminines. Cela crée un imaginaire plus équilibré.

À titre personnel, j'ai aussi investi dans 23 entreprises. Pour moi, la diversité de l'équipe fondatrice a toujours été un argument d'investissement décisif. Diversité à tous les niveaux : bien sûr hommes-femmes, mais aussi diversité de parcours, de formations, de profils...

Pour favoriser le financement des projets portés par au moins une femme – et dépasser le fameux 2 % des fonds levés –, il faut à la fois mettre un coup de projecteur sur les équipes diverses et les femmes CEO qui cherchent à lever des fonds et aussi les accompagner dans leurs démarches, comme le fait par exemple l'incubateur WILLA.

Et enfin, je pense que **le plus grand chantier concerne l'école. Celle-ci installe – ou déconstruit – les biais. Il faut donc repenser complètement le logiciel éducatif, de la maternelle au post-bac.**

L'éducation est en effet un grand chantier. Quelles pistes souhaiteriez-vous voir explorer ?

AF : L'enjeu est à la fois de stimuler les envies individuelles et de travailler collectivement sur les biais sociaux.

Un premier axe serait de donner une vraie place à la communication – savoir transmettre un message, embarquer une équipe, etc. **Notre éducation reste très scolaire et centrée sur l'écrit, alors que, dans beaucoup d'autres pays, on encourage très tôt la prise de parole et la capacité à convaincre** – autant de compétences clés quand on veut diriger une entreprise ou lever des fonds. C'est valable pour les filles comme pour les garçons.

Un deuxième axe concernerait davantage le lycée ou le post-bac. Proposer des interventions de femmes et d'hommes inspirants peut déclencher des débats, des vocations, ou simplement réveiller des ambitions qui sommeillent.

Quel est le rôle de l'entreprise et de leurs dirigeants et dirigeantes ?

FB : L'entreprise doit composer avec tout le reste, mais elle a aussi une force unique : la capacité de définir son propre modèle.

Concrètement, elle peut faire beaucoup, comme évoqué : se fixer des objectifs par niveaux, intégrer la question des profils féminins dans les *succession plans* et, au moment du recrutement, se demander si on a vraiment cherché une diversité de candidatures, si on a vraiment regardé les meilleurs profils féminins, et pas juste le profil *plug and play* masculin....

Dès l'onboarding, dans la formation et la culture d'entreprise, il faut incarner cette philosophie pour que les femmes les plus brillantes se disent qu'elles vont pouvoir s'épanouir et atteindre les plus hauts postes.

Vous évoquez la question des talents. Quel lien faites-vous entre parité et attractivité ?

AF : Ce lien est critique. Pour une entreprise comme la nôtre, il est fondamental d'être attractif. Cela passe par la cohérence de la vision et par l'adhésion des équipes à cette vision. Si l'entreprise est cohérente entre ce qu'elle représente, ce qu'elle veut promouvoir et les talents qu'elle souhaite attirer, elle gagne naturellement un pouvoir d'attraction vis-à-vis des meilleurs talents, féminins comme masculins.

Avec des quotas, il est possible d'augmenter la part de femmes dans le top management, soit par la promotion interne, soit par le recrutement externe. Recruter une femme comme Jessica est important car cela entraîne des répercussions en cascade. Mais il est tout aussi essentiel, lorsque l'on recrute un homme, qu'il adhère pleinement aux valeurs.

En tant qu'entreprise B2B, est-ce aussi un enjeu vis-à-vis des clients ?

AF : Cela dépend. Le fait d'avoir une équipe mixte et diverse peut jouer un rôle, si le client y est sensible. Personnellement, j'ai déjà reçu ce type de retour, et tant mieux : cela montre que l'on progresse dans la bonne direction. Malheureusement, ce n'est pas encore systématique.

Un mot de la fin ?

AF : Chacun peut apporter sa pierre à l'édifice pour atteindre la parité et plus d'égalité femmes-hommes. **Quel que soit notre niveau dans l'organisation, nous avons une responsabilité et sommes vecteurs de changement.** Ce sujet ne progressera significativement que lorsque plus de 50% des personnes seront de véritables ambassadeurs. C'est crucial pour construire la société que nous souhaitons : **il s'agit d'un enjeu de solidarité et de vivre-ensemble.**



Paris-Île de France Capitale Économique (PCE) est le lab' de l'attractivité du Grand Paris.

Créé en 1991 par la CCI Paris Île-de-France avec une trentaine de Grand Paris Makers® (grandes entreprises françaises) et soutenu par la Métropole du Grand Paris, PCE analyse les tendances et facteurs qui façonnent les métropoles attractives d'aujourd'hui et de demain. PCE identifie les enjeux et propose des solutions concrètes pour que le Grand Paris et ses acteurs anticipent les grandes transitions et affirment leurs rôles de leaders sur la scène internationale.

Son ambition est de **faire du Grand Paris le pionnier et le leader des transitions** en portant les propositions des acteurs économiques et des territoires au plus haut niveau.

PCE assure 3 missions centrales :

- veille prospective, benchmarking international sur les facteurs d'attractivité des villes globales ;
- organisation de groupes de travail portés par des acteurs économiques pour dégager des pistes d'action et mettre en œuvre des chantiers d'expérimentation dans le Grand Paris ;
- mise en valeur des savoir-faire de nos Grand Paris Makers® en organisant des conférences et des séminaires, en accueillant des délégations internationales et en organisant des *learning expeditions*.



Paris-Île de France Capitale Économique

Éditeur

Paris-Île de France Capitale Économique
2 place de la Bourse - 75002 Paris
contact@pce-idf.org

Directrice de la publication

Chloë Voisin-Bormuth

Rédactrice

Juliette Podglajen

Communication

Louise Limare

