

5^{ème}
ETUDE

GRANDES ÉCOLES AU FÉMININ (GEF)

Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

Présentée le 24 Janvier 2012

et le 15 février 2012



Grandes Ecoles au Féminin

sociovision
MASTERING A CHANGING WORLD

GEF : pour une modernisation humaniste de l'entreprise et des organisations

- **GEF « Grandes Écoles au Féminin »**, qui regroupe les associations de diplômés de 10 grandes écoles françaises, s'est donné pour vocation depuis sa création d'être :
 - Un observatoire de l'évolution des parcours des femmes et des hommes diplômés de ses écoles : 5 études réalisées depuis 2003.
 - Un acteur qui fait bouger les lignes sur le front de la modernisation des entreprises et des administrations, en premier lieu sur le thème de la mixité du management et top management.
 - Un réseau de réflexion, de témoignages et de partage de best practices avec les dirigeants ou responsables politiques, intellectuels : 24 petits déjeuners depuis 2008.

La 5e étude GEF, « Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain » se veut plus large

- **Au-delà de la modernisation des organisations par la mixité, l'étude questionne les diplômés*, des dirigeants et entrepreneurs sur :**
 - Les enjeux qui seront les plus importants pour les dirigeants de demain pour les entreprises et les organisations.
 - Leur vision de l'accès au pouvoir et de son exercice aujourd'hui, les qualités qu'il faudra demain pour répondre aux défis.
 - Leurs propositions d'actions concrètes à mettre en œuvre pour faire bouger les choses positivement.

* De Centrale Paris, ENA, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Polytechnique, Ponts ParisTech, Sciences-Po Paris

GEF, 1 cabinet expert, 10 partenaires

- GEF s'est associé à Sociovision Cofremca, expert dans la compréhension des changements de la société et conseil dans la conduite stratégique du changement.
- Cette enquête est menée grâce au soutien de 10 entreprises partenaires intéressées par la question, qui ont laissé la plus totale indépendance à la démarche :



Une vision et des recommandations nourries par 3 types d'analyse

Observatoire Sociovision

Les évolutions des
aspirations des Français
vis-à-vis des dirigeants
et du travail

Entretiens GEF avec 21 dirigeants et entrepreneurs

Les dirigeants vus
par des dirigeants
et entrepreneurs

Enquête GEF auprès de 4 200 diplômé(e)s des grandes écoles

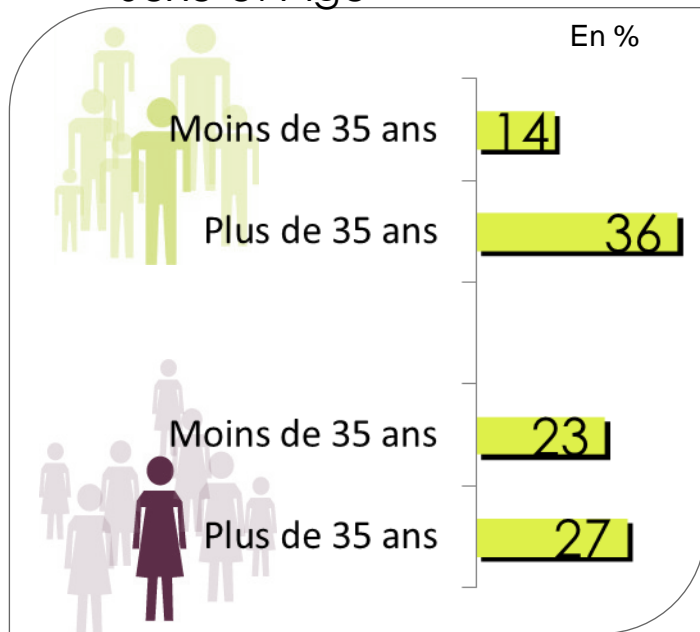
Grands défis
Dirigeants
Plans d'actions

Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

4 200 diplômés des 10 grandes écoles de GEF ont répondu à la phase quantitative

- Consultation online des anciens élèves diplômés des 10 grandes écoles GEF (Centrale Paris, ENA, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Polytechnique, Ponts ParisTech, Sciences-Po Paris)
- 4 200 personnes ont répondu au questionnaire auto-administré sur Internet entre le 27 septembre et le 30 octobre 2011

Sexe et Age



Formation

49% ingénieurs
43% commerce
22% haute fonction publique

(le total est supérieur à 100%, certains ayant plusieurs diplômes)

Poste

51% groupes > 5000 p.
80% dans le privé
Tous secteurs représentés

(20% dans l'Industrie)

Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ? - Sommaire

1 - **Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations**

1. Nouveaux enjeux de la société civile
2. Nouveaux défis des entreprises et des organisations vus par les diplômés des grandes écoles
3. Des diplômés ambitieux... mais pas à n'importe quel prix

2 - **Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ? Regards et attentes des diplômés**

1. La confiance des diplômés dans leur dirigeant
2. L'accession au pouvoir
3. L'exercice du pouvoir aujourd'hui : le dirigeant idéal « reflet inversé » du dirigeant actuel?

3 - **Plans d'actions : les propositions des diplômés et des dirigeants pour les entreprises et pour les écoles**



1 Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations

1.1

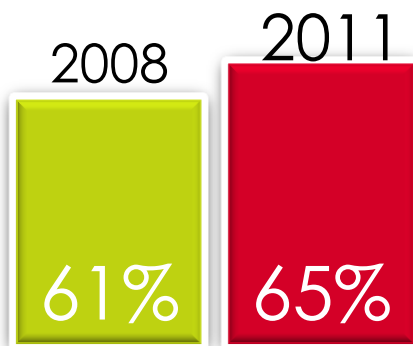
Paradoxes et tendances à l'œuvre dans la société civile



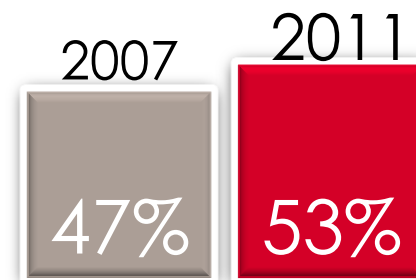
PARADOXE n°1 : Montée de l'autonomie MAIS baisse de la prise de risques



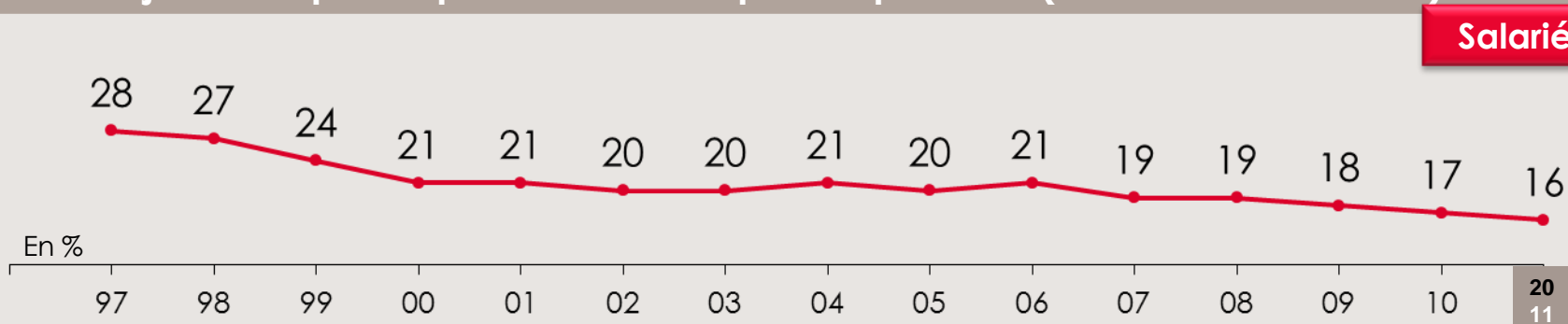
Je me sens plein de ressources, capable d'entreprendre des choses



J'aime relever des défis, des challenges



Dans la vie, pour arriver à ce qui me plaît,
je serais prêt à prendre des risques importants (tout à fait d'accord)





PARADOXE n°2 : Dictature de l'immédiat, du nouveau ET demande croissante de sens

“

Quand je tente quelque chose de nouveau, l'essentiel c'est que cela marche vite

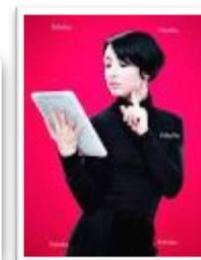
(vs. « J'aime y passer du temps pour que le résultat soit parfait »)

2008

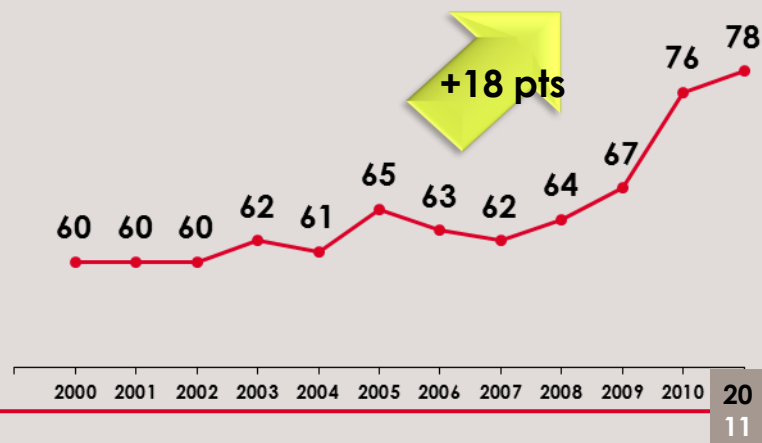
43%

2011

51%



Notre société actuelle aurait besoin d'un but commun auquel cela vaudrait la peine de se consacrer



Source : Observatoire Sociovision France

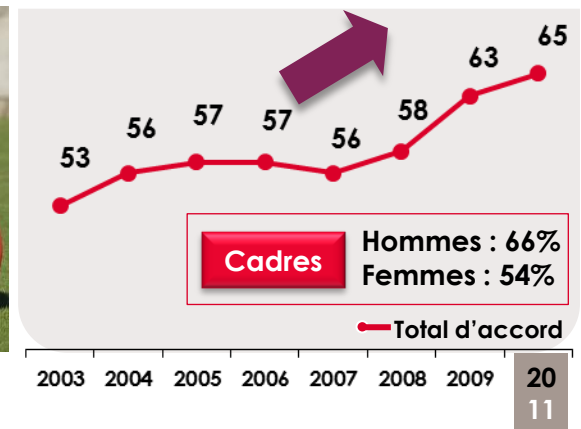


PARADOXE n°3 : Contestation des institutions et des grandes organisations MAIS demande d'autorité

SERT LES INTERETS DU PUBLIC 2000 2011

	2000	2011
Les maires, les municipalités	73	65
Les petites associations ...	-	60
Les grandes associations ...	-	59
Les petites entreprises	67	58
Internet	-	45
Le gouvernement	54	35
Les institutions européennes	40	34
Les grandes entreprises	50	33
Les grands syndicats	39	32
Les petits partis politiques	-	25
Les grands partis politiques	23	20

Dans une entreprise, il est normal que le patron décide et que tout le monde obéisse



Base : population salariée

Relativisation de la place du travail au profit de la vie privée pour les cadres comme pour les salariés



“

Je plains vraiment ceux pour qui le travail est le centre de la vie

2011

70%

Salariés =

Salariés

Hommes : 70%
Femmes : 73%

“

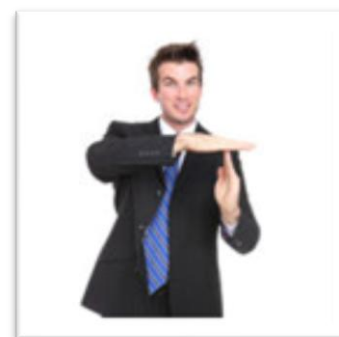
Ma vie privée passe avant tout

Hommes cadres

81%

Femmes cadres

69%



Ces mouvements sont accentués par la crise

Quand pensez-vous que cette crise prendra fin ?

15%

2011-2013

35%

Plus tard

40%

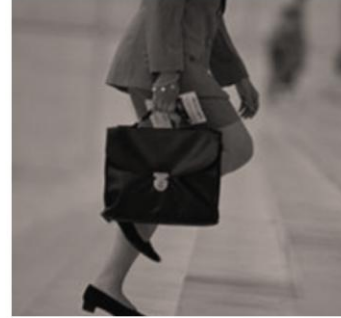
Ça ne s'arrêtera
Jamais vraiment



1^{ère} raison d'être pessimiste
pour l'avenir du pays :

“ On laisse trop de pouvoir
aux systèmes financiers

63%



1 Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations

1.1 Paradoxes et tendances à l'œuvre dans la société civile

1.2 Nouveaux défis des entreprises et des organisations vus par les diplômés des grandes écoles

Les diplômés identifient 2 défis majeurs : le pilotage du changement permanent et la gestion des contradictions

Quels sont, d'après vous, les défis qui seront les plus importants à l'avenir dans votre entreprise ou organisation ?

1

La nécessité de savoir réinventer en permanence son business model

47

2

Les difficultés croissantes pour manager les contradictions entre les objectifs à atteindre et les moyens disponibles

38

La nécessité de décider et mettre en œuvre de plus en plus vite

24

Les nouvelles contraintes réglementaires, techniques ou environnementales

24

La pression de l'actionnaire, les contraintes budgétaires

24

La gestion d'événements externes de plus en plus imprévisibles

23

De grandes difficultés à garder les talents

20

L'intégration dans le management d'équipes pluridisciplinaires, de cultures internationales... diverses

18

La difficulté à gérer les conséquences humaines de restructurations fréquentes et intenses

18

L'adaptation permanente à une organisation/ ligne hiérarchique complexe ou contradictoire

16

Les nouvelles obligations de la RSE...

15

L'obligation de maîtriser la communication dans tous types de situations

12

Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude

Concordance du diagnostic entre hommes et femmes



La nécessité de réinventer en permanence son business model



Des difficultés croissantes à manager les contradictions entre objectifs et moyens disponibles



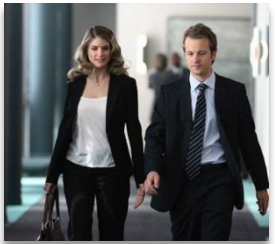
Les défis : zoom sur des populations particulières



- **Les femmes dirigeantes** expriment davantage la difficulté de manager les contradictions entre objectifs et moyens (50% femmes dirigeantes vs. 27% hommes, et 38% en moyenne)



- **Les femmes de plus de 35 ans** sont plus sensibles à la difficulté générée par des organisations complexes (20% vs. 16% en moyenne)



- **Les jeunes** se soucient davantage de garder les talents (29% vs. 16% des plus de 35 ans)



1 Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations

1.1 Paradoxes et tendances à l'œuvre dans la société civile

1.2 Nouveaux défis des entreprises et des organisations vus par les diplômés des grandes écoles

1.3 Des diplômés ambitieux... pas à n'importe quel prix

Des diplômés prêts à prendre des responsabilités

Les femmes en mouvement

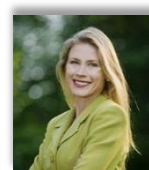
89%

Satisfaits de leur parcours, les femmes autant que les hommes

Hommes



Femmes



89% = 89%

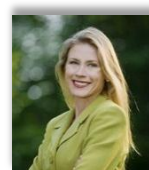
71%

Pensent pouvoir accéder à des responsabilités supérieures

Hommes



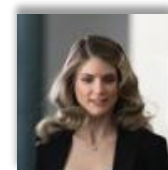
Femmes



Jeunes hommes



Jeunes femmes



68%

74%

89%

86%

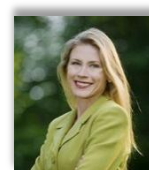
37%

Prêts à quitter leur entreprise pour progresser dans leur carrière
(principalement pour des raisons positives : évoluer, créer une entreprise)

Hommes



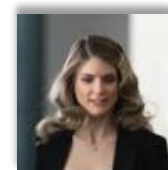
Femmes



Jeunes hommes



Jeunes femmes



34%

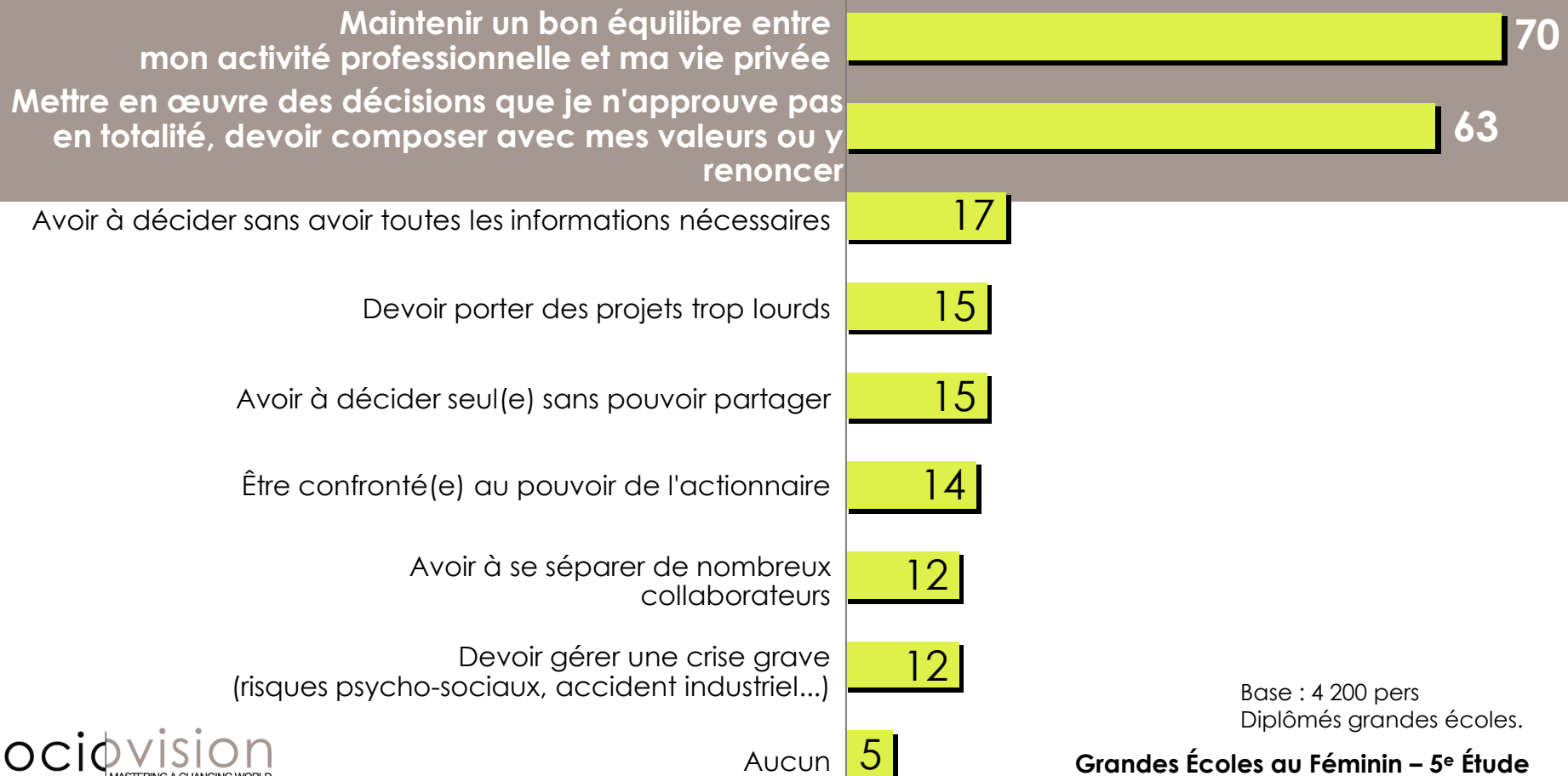
40%

41%

44%

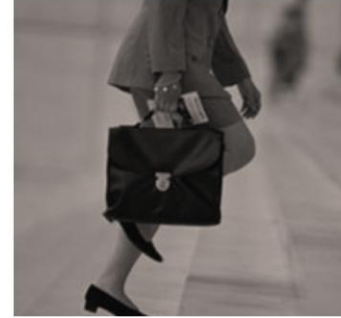
Deux freins : menace sur l'équilibre de vie, conflits de valeurs

Si vous deviez prendre des responsabilités supérieures, quels seraient vos freins ?



Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude



2 Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

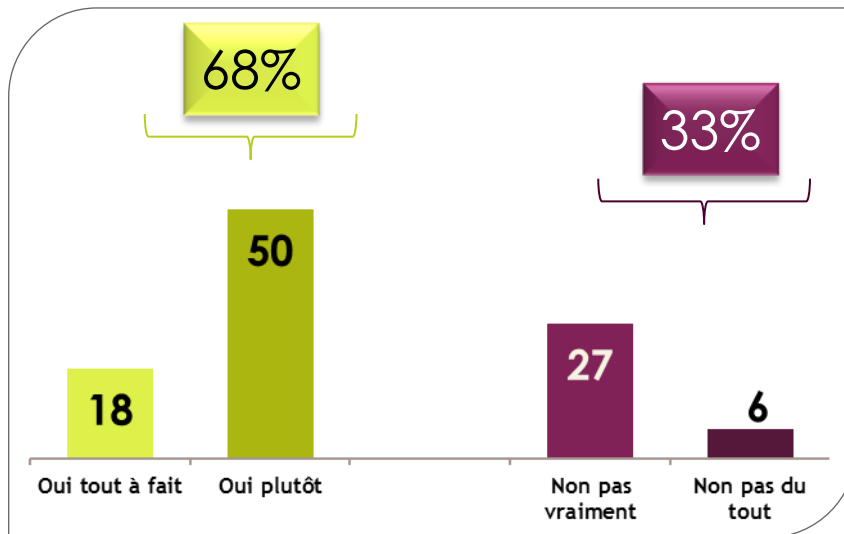
Regards et attentes des diplômés et des dirigeants

2.1

La confiance des diplômés dans leur dirigeant

Les diplômés font plutôt confiance au dirigeant de leur entreprise....

De manière générale, faites-vous confiance au dirigeant* (ou à la dirigeante) de votre entreprise ou organisation ?

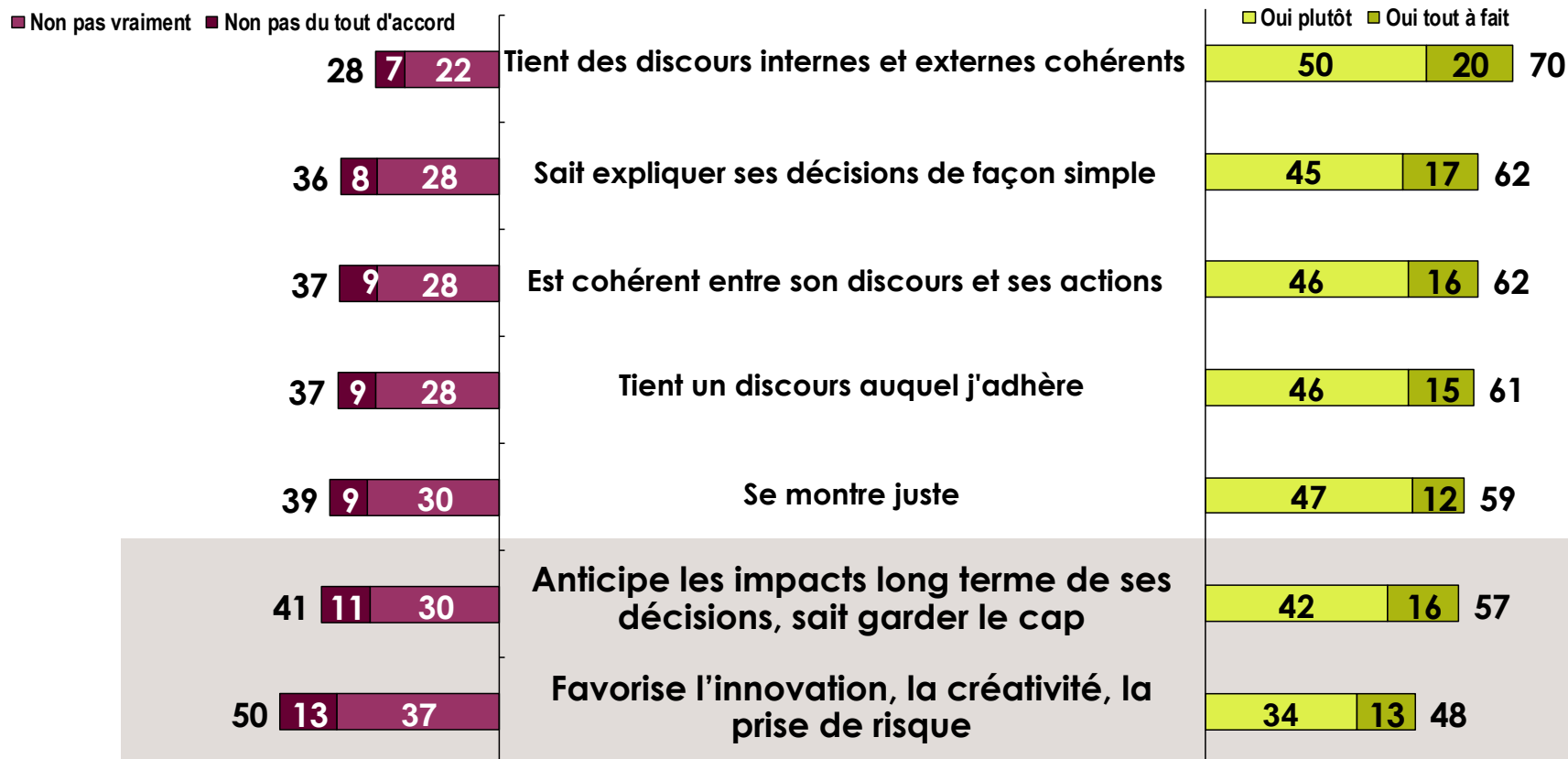


Les femmes de plus de 35 ans accordent moins leur confiance au dirigeant de leur entreprise ou organisation (61% vs. 68% en moyenne)

Base : 2 818 salariés

... mais doutent de sa capacité à gérer le long terme et à innover

Diriez-vous que le dirigeant de votre entreprise ou organisation :



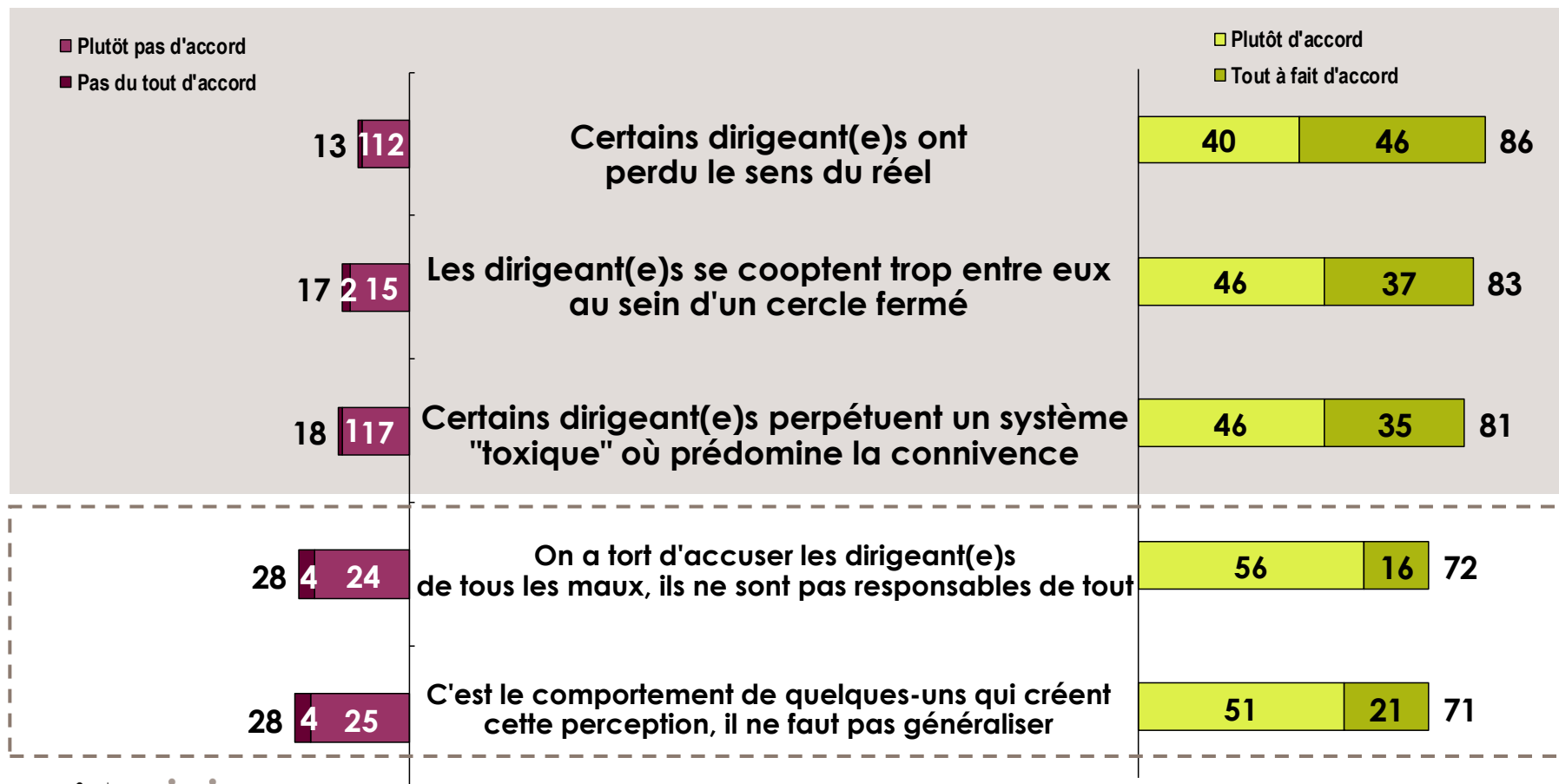
Base : 3 947 pers.

Diplômés grandes écoles (tous sauf étudiants)

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude

Et comme les Français, les diplômés sont critiques vis-à-vis de certains modes d'exercice du pouvoir

On parle aujourd'hui d'une remise en cause des dirigeant(e)s, des élites en France, et plusieurs raisons sont évoquées. Pour vous :



Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude



2 Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

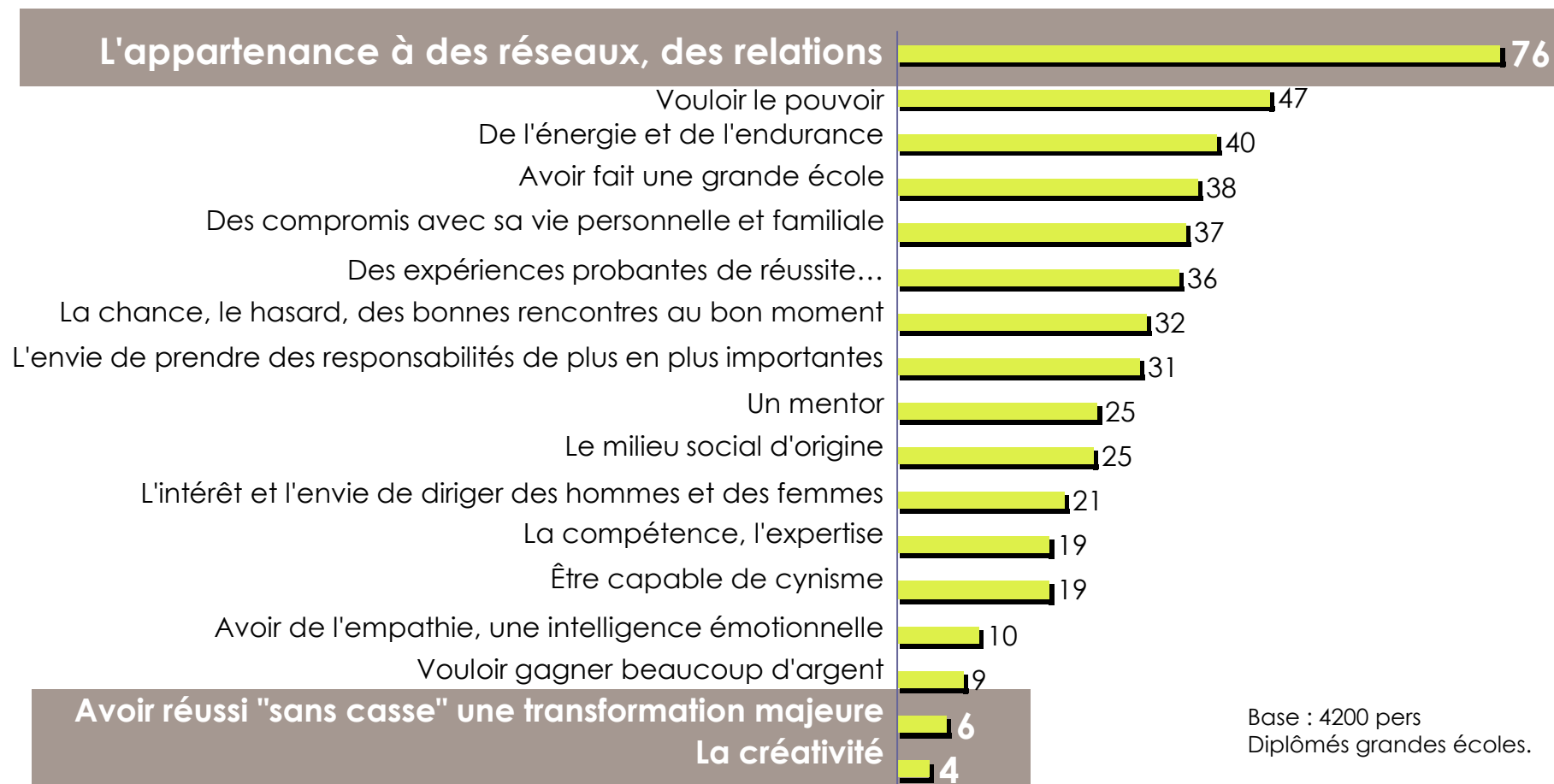
Regards et attentes des diplômés et des dirigeants

2.1 La confiance des diplômés dans leur dirigeant

2.2 L'accession au pouvoir

Les réseaux : facteur clé de l'accès au pouvoir

D'après-vous, qu'est-ce qui est efficace pour devenir dirigeant(e) aujourd'hui ?



Base : 4200 pers
Diplômés grandes écoles.

Les clés de l'accès au pouvoir : zoom sur des populations particulières



- Les femmes sont plus encore conscientes de **l'efficacité du réseau (80% femmes vs. 73% hommes)**.
- Elles sont plus lucides sur la nécessité de faire des compromis avec la vie privée (41% femmes vs. 32% hommes).



- **Les jeunes femmes** sont plus sensibles à l'importance d'expériences probantes (42% vs. 36% en moyenne) et au compromis avec la vie personnelle (43% vs. 37% en moyenne).

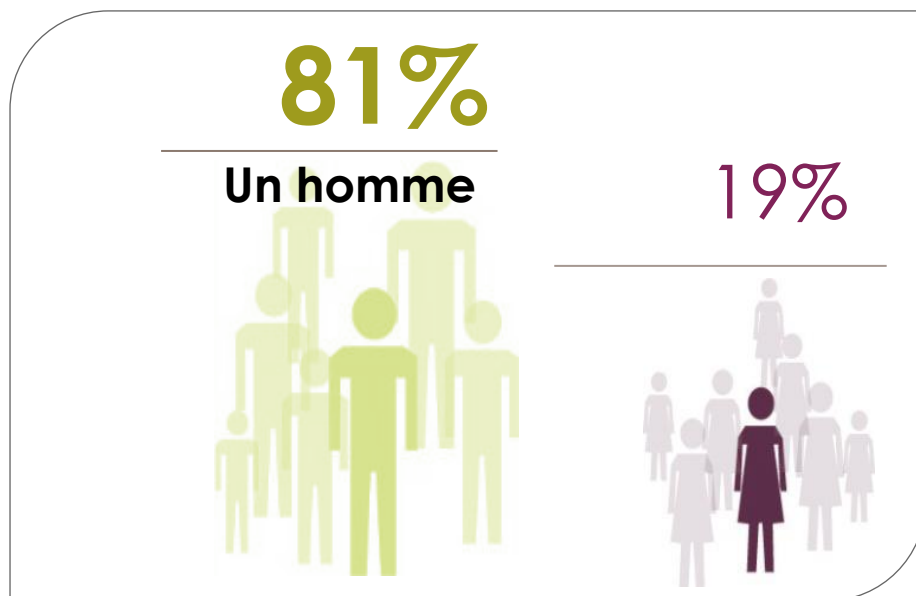


- **34% des hommes citent le hasard**, la chance, des bonnes rencontres au bon moment comme facteur de l'accès au pouvoir (les femmes 28%).

Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Dans les faits, le profil moyen du manager est marqué...

Votre responsable hiérarchique est... ?



La formation, le parcours professionnel de votre responsable hiérarchique :

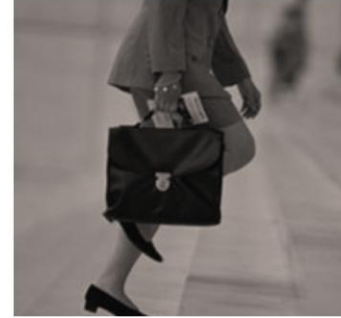
53%

Une grande école française

66%

Un parcours en France dans une société française

Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.



2 Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

Regards et attentes des diplômés et des dirigeants

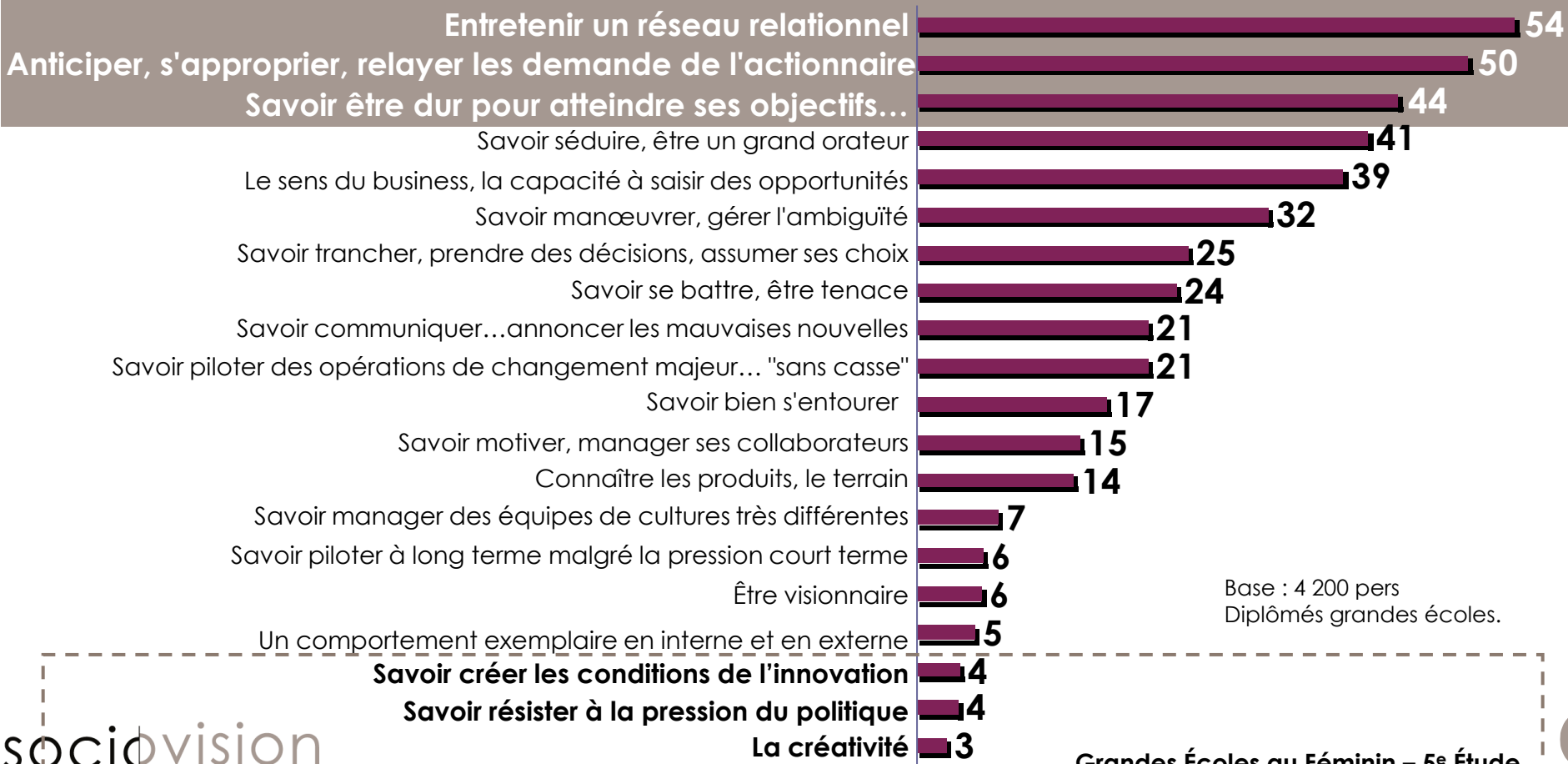
2.1 La confiance des diplômés dans leur dirigeant

2.2 L'accession au pouvoir

2.3 L'exercice du pouvoir aujourd'hui : le dirigeant idéal « reflet inversé » du dirigeant actuel ?

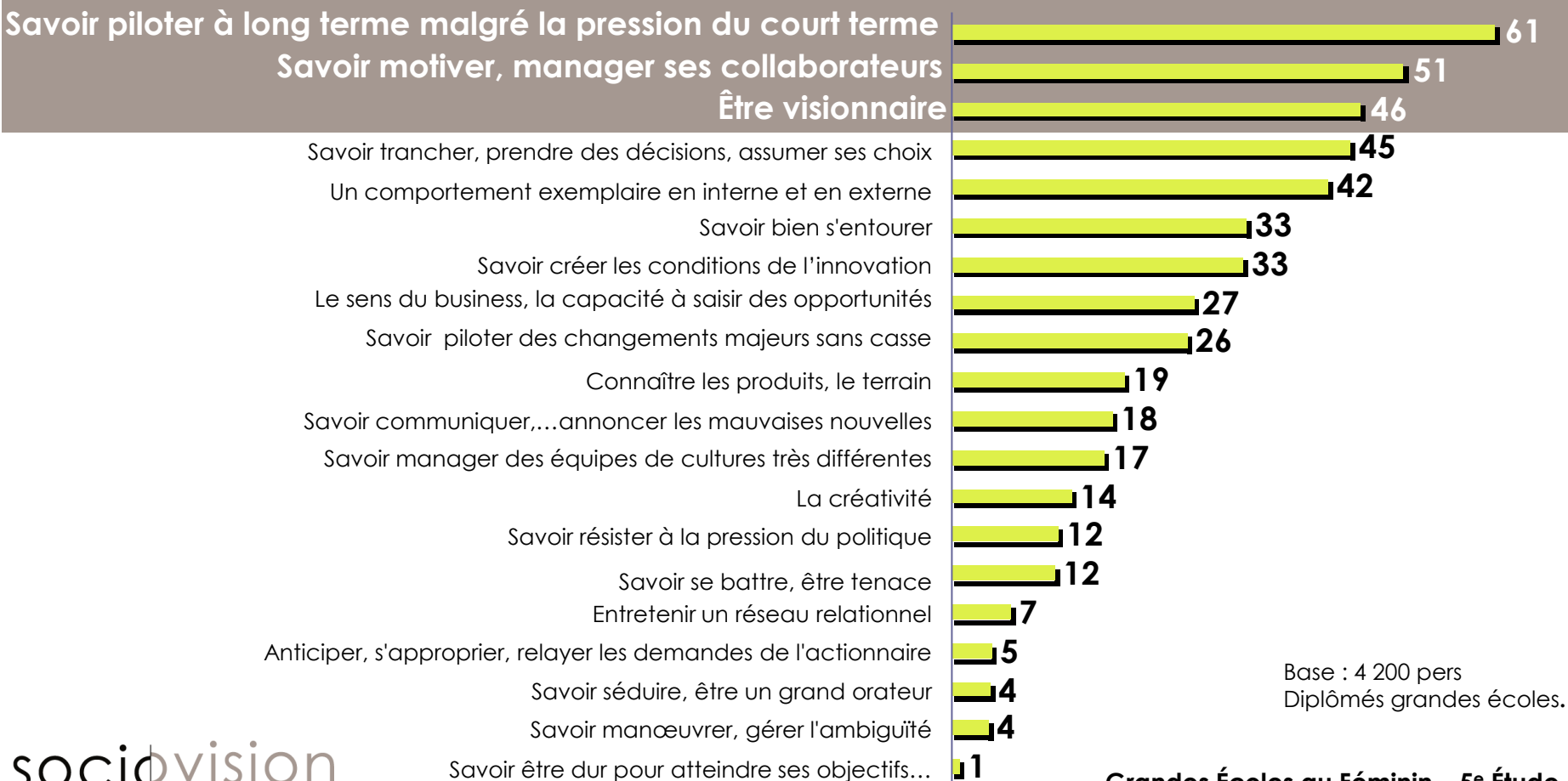
L'exercice du pouvoir aujourd'hui : entretenir un réseau, relayer les demandes de l'actionnaire, savoir être dur

Quelles sont d'après vous les qualités qui aujourd'hui sont réellement prises en compte pour évaluer la performance d'un (ou d'une) dirigeant(e) ?



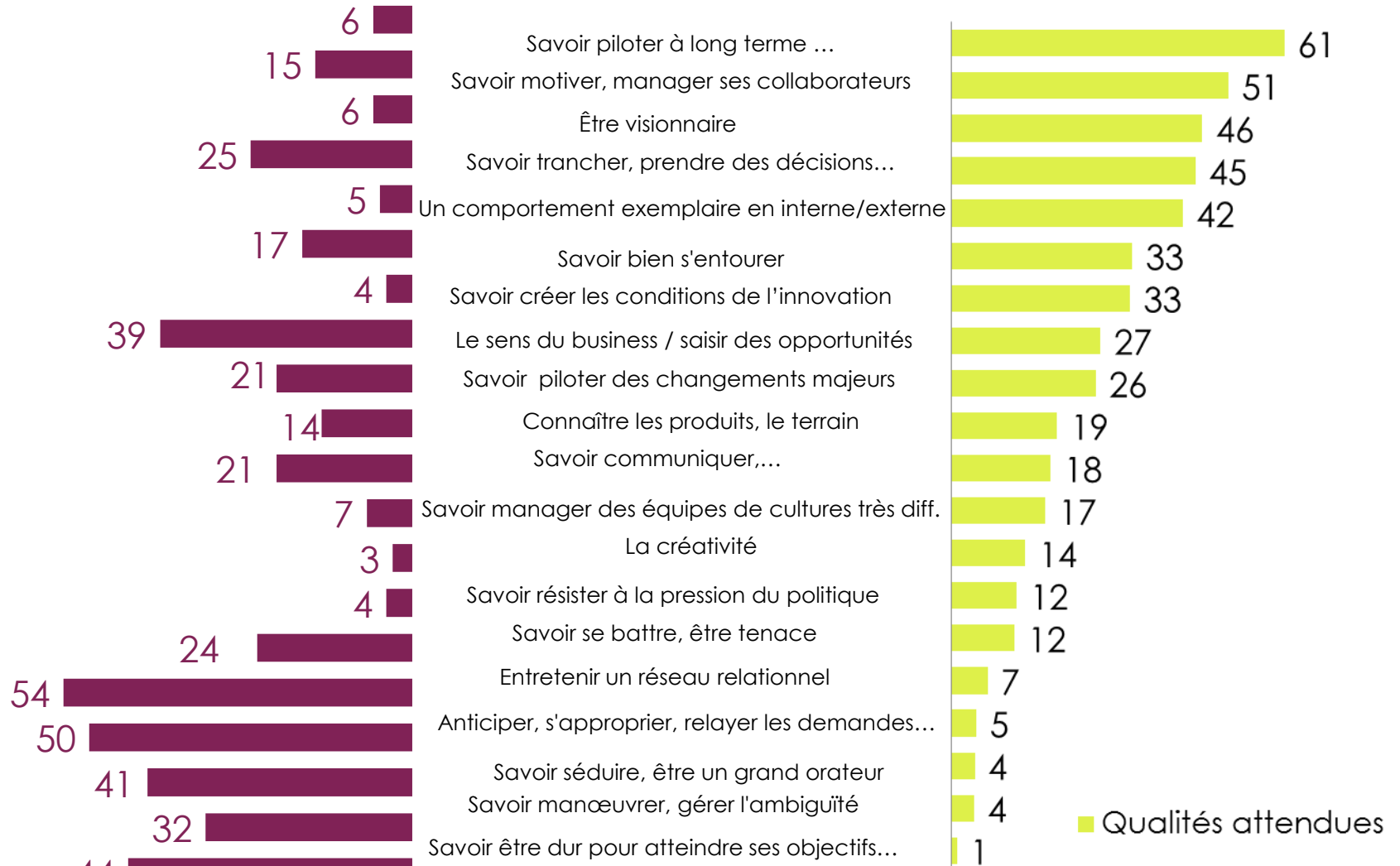
Les qualités attendues pour exercer le pouvoir : préserver l'intérêt long terme de l'entreprise, savoir motiver, être visionnaire

Dans ce contexte, quelles sont, à votre avis, les principales qualités que devrait avoir dans l'idéal le (ou la) dirigeant(e) de demain?



Le dirigeant idéal « reflet inversé » du dirigeant actuel

Qualités reconnues



Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude

A la recherche du dirigeant de demain

Connaître les produits, le terrain

10

Savoir préserver le long terme

1

Savoir piloter des changements majeurs

9

Savoir motiver, manager ses collaborateurs

2

Avoir le sens du business, la capacité à saisir des opportunités

8

3

Être Visionnaire

Savoir créer les conditions de l'innovation

7

4

Savoir trancher, prendre des décisions

Savoir bien s'entourer

6

5

Un comportement exemplaire en interne comme en externe





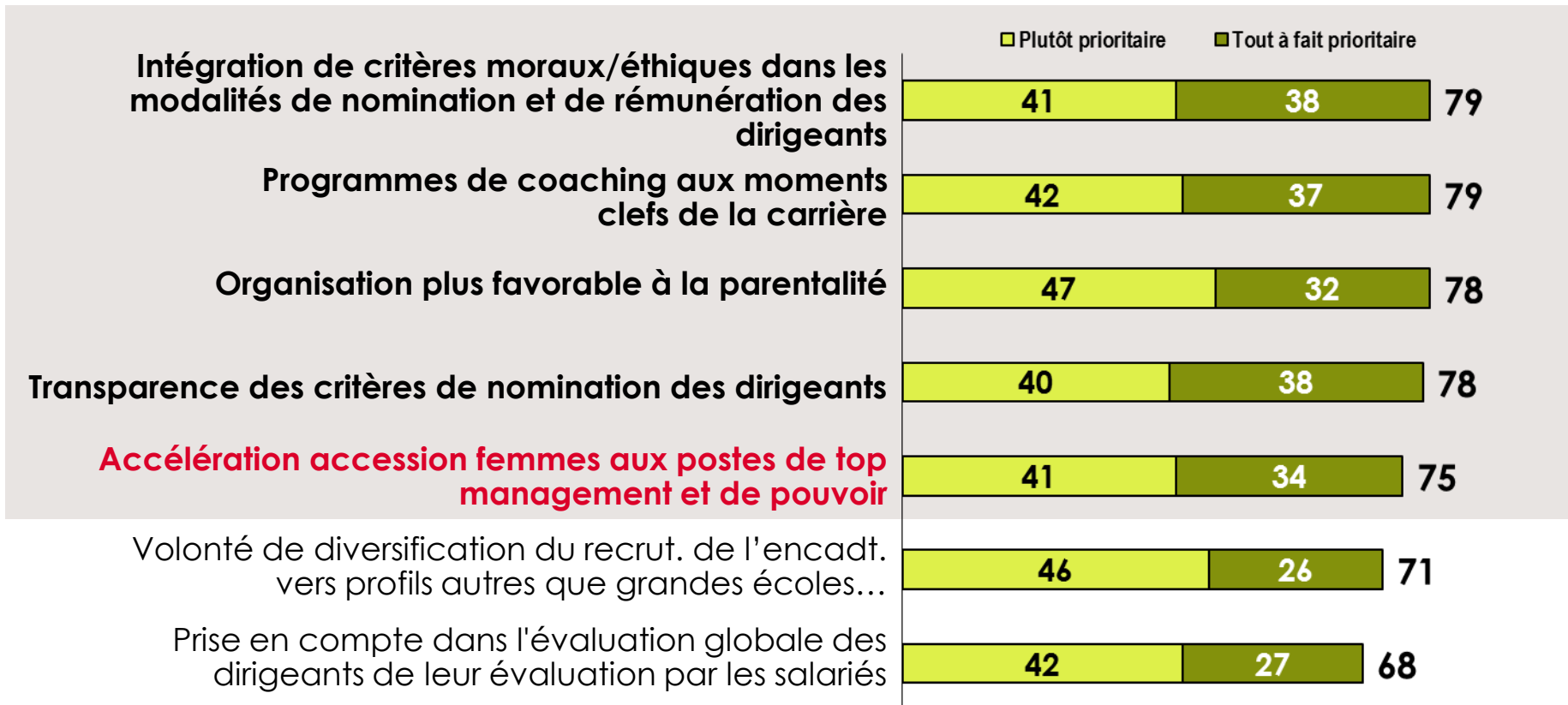
3

Plans d'actions :

Les propositions des diplômés et des dirigeants pour les entreprises et pour les écoles

Dans les entreprises : une exigence d'éthique

Pour préparer le renouvellement des dirigeants de demain, quelles actions vous paraissent prioritaires à mettre en œuvre dans les entreprises ?



Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude

Dans les entreprises : zoom sur des populations particulières



■ **Les femmes** très favorables à l'accélération de la mixité aux postes de top management (priorité n°1 chez les dirigeantes) (88% vs. 62% hommes)



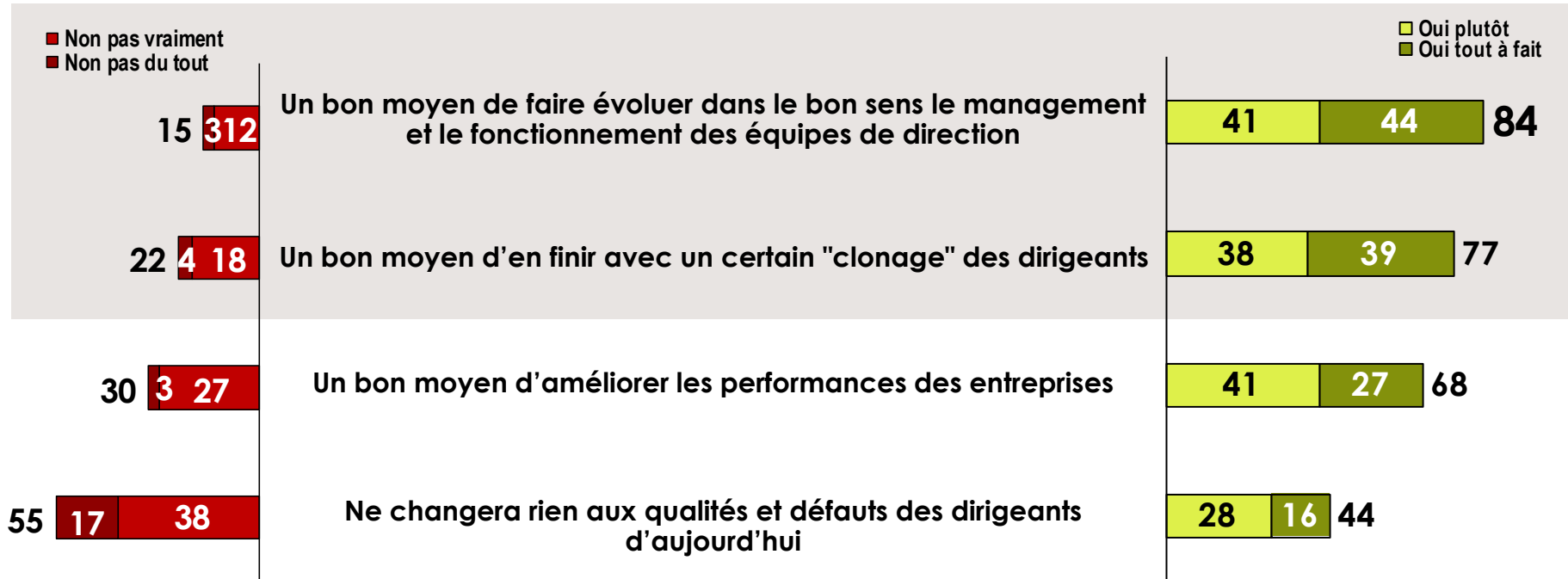
■ **Les jeunes hommes** sont très en retrait sur l'accélération de la mixité au top management (55% vs. 75% en moyenne) et sur les quotas (25% vs. 41% en moyenne)



■ **Les hommes** souhaitent également des organisations favorables à la parentalité (les jeunes hommes à 80%, les hommes de plus de 35 ans à 66% en moyenne)

Plus de femmes aux postes de top management... une très bonne idée pour faire bouger les choses

Diriez-vous que la promotion des femmes à des postes de direction est :



Dès l'école des formations au management et à la gestion d'équipes

Pour préparer le renouvellement des dirigeants de demain, quelles actions vous paraissent prioritaires à mettre en œuvre dans les écoles ?



Base : 4 200 pers
Diplômés grandes écoles.

Grandes Écoles au Féminin – 5^e Étude

Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

Les diplômés souhaitent un changement profond dans le mode d'exercice du pouvoir

- Des modes d'accession au pouvoir ont conduit à un clonage des dirigeants
- Les hommes et les femmes ont la même lecture des enjeux et évolutions nécessaires
- Le dirigeant de demain est le reflet inversé du dirigeant actuel
- Plus de valeurs éthiques et humaines
- Les dirigeants et les dirigeantes de demain devront mobiliser des qualités multiples et nouvelles
- Davantage de mixité aux postes de dirigeants fera changer les entreprises dans le bon sens

Remerciements

Nos 10 partenaires : Accenture, Allianz, La Caisse des Dépôts, GDF-Suez, Orange, Le Groupe La Poste, Pernod-Ricard, PSA Peugeot Citroën, Saint-Gobain, la Société Générale

Allianz pour son accueil le 15 février

Les participants au débat du 24 janvier : Myriam Maestroni, Cynthia Fleury, Eloïc Peyrache, Henri Giscard d'Estaing

Les participants au débat du 15 février : Eric Albert, Anne Marion-Bouchacourt

Nos associations de diplômés : AENA, AX, Centrale, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Ponts Alliance, Sciences Po

Les 21 dirigeants, entrepreneurs et grands témoins qui ont participé à la phase qualitative de l'étude :
Véronique Bedague Hamilius – Ville de Paris, Secrétaire Générale, **Luciano Biondo** – PSA, DG PSA Slovaquie, **Jean-Pierre Bouillot** – Sanofi Aventis, VP Audit SI, **Philippe Bourguignon** - Allianz, Directeur des relations grands clients, **Catherine Devin** – Mission RSE, **Delphine Ernotte** - France Télécom Orange, Directrice Exécutif Orange France, **Laurence Laroche** – Saint-Gobain, Directrice Industrielle Saint-Gobain Emballage, **Jean Pierre Laurent** – Renault, DG Renault Espagne, **Marie Lloberes** – Groupe La Poste, DG des opérations courriers , **Nathalie Mesny** – Oxybull Eveil et jeux, DG, **Frédéric Oudea** – Société Générale, PD , **Alexandra Vernoux** – Dior, Ingénieure logistique, **Véronique Wallon** – RFF, Directrice de la stratégie, **Yseulys Costes** – 1000MERCIS,PDG, **Jacques-Henri Eyraud** – Turf Editions, PDG, **Elisabeth Laville** – Utopies , conseil en développement durable, PDG, **Michel de Rovira** – Michel et Augustin,PDG, **Jean-Michel Ricard** – Siel Bleu, entrepreneur social et solidaire (réseau Ashoka), **Georgia Garinois** – Estée Lauder, SVP Corporate Marketing (New York), **Annie Dulac** - Médecin du travail , **Nicole Notat** – Vigéo,PDG

Anne Madelin, Michel Ladet, Sociovision

Philippe Mangan, GMS Décisionnel

Sylvie Clavel, communiqué de presse

Isabelle Germain, Nouvelles News & Michel Brillié, media training

Fabienne Dupont, Fabienne Bech, Histoires de vies

Grandes Écoles au Féminin : l'équipe



Clarisse Reille
Centrale - ENA



Pascale Bracq
Sciences Po



Isabelle Duchefdelaville
ENA



Isabelle Bouillot
HEC



Véronique Marsot-Seignol
Ponts



Michèle Cyna
Polytechnique - Ponts



Anne-Béatrice Bréchemier
Polytechnique - Ponts



Karine Sanouillet
HEC



Nathalie Charles
Polytechnique



Corinne Cuisinier
ENS - Mines Paris Tech



Véronique Préau - Cobti
ESCP Europe



Patricia Delon
ESCP Europe



Laurence Ballone-Burini
ESSEC



Sophie Boyer Chamnard
INSEAD



Juliette Collin
Sciences Po



Anne Chantal Le Noan
ENA



Julie Drapier
INSEAD



Laure Agnès Lernout
Ponts

Colloque GEF du 24 janvier 2012

Introduction

GEF : pour une modernisation humaniste de l'entreprise et des organisations
Clarisse Reille, Centrale-ENA, Grandes Ecoles au Féminin

La 5e étude GEF - méthodologie
Karine Sanouillet, HEC, Grandes Ecoles au Féminin

Présentation de l'étude

1

Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations
Marie-José Forissier – Sociovision

2

Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain?

Patricia Delon – ESCP – Grandes Écoles au Féminin

3

Propositions et plans d'actions

Patricia Delon – ESCP – Grandes Écoles au Féminin

3 Débats

animés par Anne-Béatrice Bréchemier, Polytechnique - Grandes Écoles au Féminin

Henri Giscard d'Estaing,
Président du Club Méditerranée

Myriam Maestroni,
Présidente d'Économie d'Énergie SAS

Cynthia Fleury, Philosophe

Eloïc Peyrache,
Directeur délégué de l'école HEC

Karine Sanouillet,
HEC - *Grandes Écoles au Féminin*

Colloque GEF du 24 janvier 2012

Débat avec la salle

Animé par **Isabelle Duchefdelaville**, ENA, *Grandes Écoles au Féminin*

Avec :

Henri Giscard d'Estaing, Président du Club Méditerranée

Myriam Maestroni, Présidente d'Économie d'Énergie SAS

Cynthia Fleury, Philosophe

Eloïc Peyrache, Directeur délégué de l'école HEC

Karine Sanouillet, HEC - *Grandes Écoles au Féminin*

Sélection des questions posées via internet (Twitter et messagerie)
par **Isabelle Bouillot**, HEC et **Véronique Marsot-Seignol**, Ponts

Conclusion

Les diplômés souhaitent un changement profond dans le mode d'exercice du pouvoir

Pascale Bracq, Sciences Po Paris, *Grandes Ecoles au Féminin*

Matinée débat GEF du 15 février 2012

Introduction

Ouverture

Yves Laqueille, Directeur des ressources humaines Allianz France

GEF : pour une modernisation humaniste de l'entreprise et des organisations

Clarisse Reille, Centrale-ENA, Grandes Ecoles au Féminin

La 5e étude GEF - méthodologie

Karine Sanouillet, HEC, Grandes Ecoles au Féminin

Présentation de l'étude

1 - Nouveaux enjeux de la société civile, nouveaux défis des organisations

Anne Madelin – Sociovision

2 - Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?

Véronique Marsot Seignol – Ponts – Grandes Écoles au Féminin

3 - Propositions et plans d'actions

Pascale Bracq – Sciences Po – Grandes Écoles au Féminin

Matinée débat GEF du 15 février 2012

Réaction des invités et débat avec la salle

Animé par Isabelle Bouillot – HEC – Grandes Écoles au Féminin

Avec :

Eric Albert

Psychiatre, président de l'Institut Français d'Action sur le Stress (IFAS)

Anne Marion-Bouchacourt

Directeur des ressources humaines de la Société Générale

Clarisse Reille

Centrale-ENA, Grandes Ecoles au Féminin

Karine Sanouillet

HEC, Grandes Ecoles au Féminin



Contact GEF : grandesecolesaufeminin@gmail.com

Informations : www.grandesecolesaufeminin.net

**Les vidéos des présentations de la 5^{ème} étude
seront bientôt en ligne sur le site internet de GEF**