



**Grandes Écoles au Féminin**

Les pratiques destinées à favoriser la mixité  
des équipes dirigeantes





# GEF : sa mission

---

- Créé en janvier 2002, GEF regroupe 9 associations d'anciens et de diplômés :  
**Centrale Paris, ENA, ENPC, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, Insead, Mines, Polytechnique**
  
- **3 Objectifs**
  - Constituer **un observatoire** des évolutions des femmes diplômées et de leurs parcours professionnels
  - Développer la **prise de conscience** des dirigeants sur la question de l'accès des femmes aux lieux de décisions économiques
  - Soutenir les **actions et initiatives** lancées au sein des réseaux membres
  
- **Études conduites à ce jour**
  - 2003 : Étude entreprises en partenariat avec Accenture
  - 2005 : Étude auprès des femmes diplômées "L'ambition au Féminin " conduite par Ipsos
  - 2007 : Étude auprès des hommes et femmes "Regards croisés" conduite par Ipsos



## GEF : son réseau

---

- Le réseau de GEF représente **32.000 anciennes des Grandes Ecoles**
- Chaque année, les 9 premières Ecoles françaises fournissent **3.600 diplômés** à l'industrie, les services et la haute administration. Parmi ces diplômés, le tiers est composé de femmes soit **1.200 femmes**.
- Les Ecoles de commerce sont largement paritaires, alors que le taux de femmes dans les Ecoles d'ingénieurs augmente doucement pour atteindre 15 à 20%.

## Un double dispositif :

### 1- Une phase qualitative :

16 interviews auprès de responsables de grandes entreprises et administrations:

**AIR FRANCE, ACCENTURE, AIR LIQUIDE, DGAFP, KPMG, LA POSTE, L'OREAL, MINEFI, PSA, SOCIETE GENERALE, SODEXO, SCHLUMBERGER, TOTAL, VILLE DE PARIS, VINCI.**

→ Interviews réalisées en face-à-face ou par téléphone entre le 17 décembre 2008 et le 29 janvier 2009

### 2- Une phase quantitative :

Consultation online des diplômés de grandes écoles (Centrale Paris, ENA, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, ESCP-EAP, Essec, HEC, INSEAD, Mines et Polytechnique)

→ 5 431 personnes ont répondu (questionnaire auto-administré sur Internet) entre le 4 et le 31 mai 2009

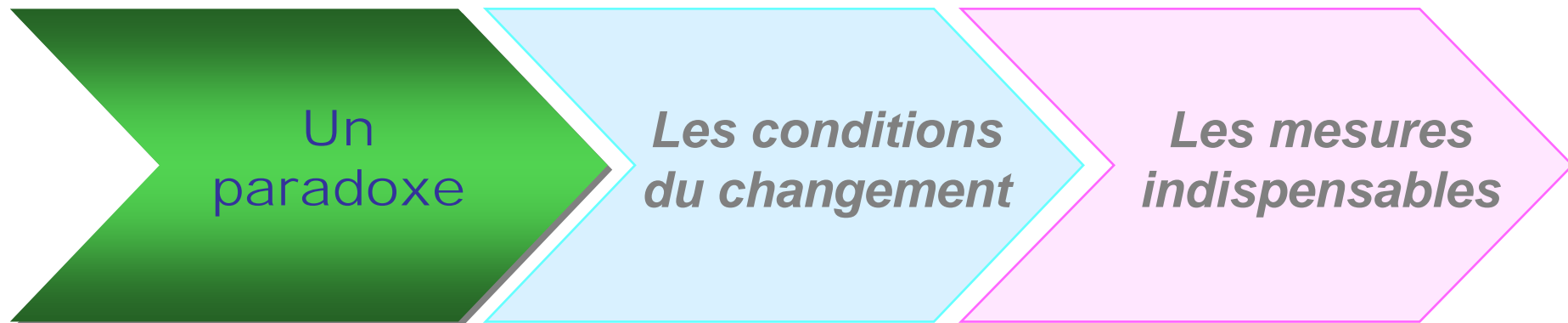
Une étude GEF avec le concours de :



Et le soutien de :





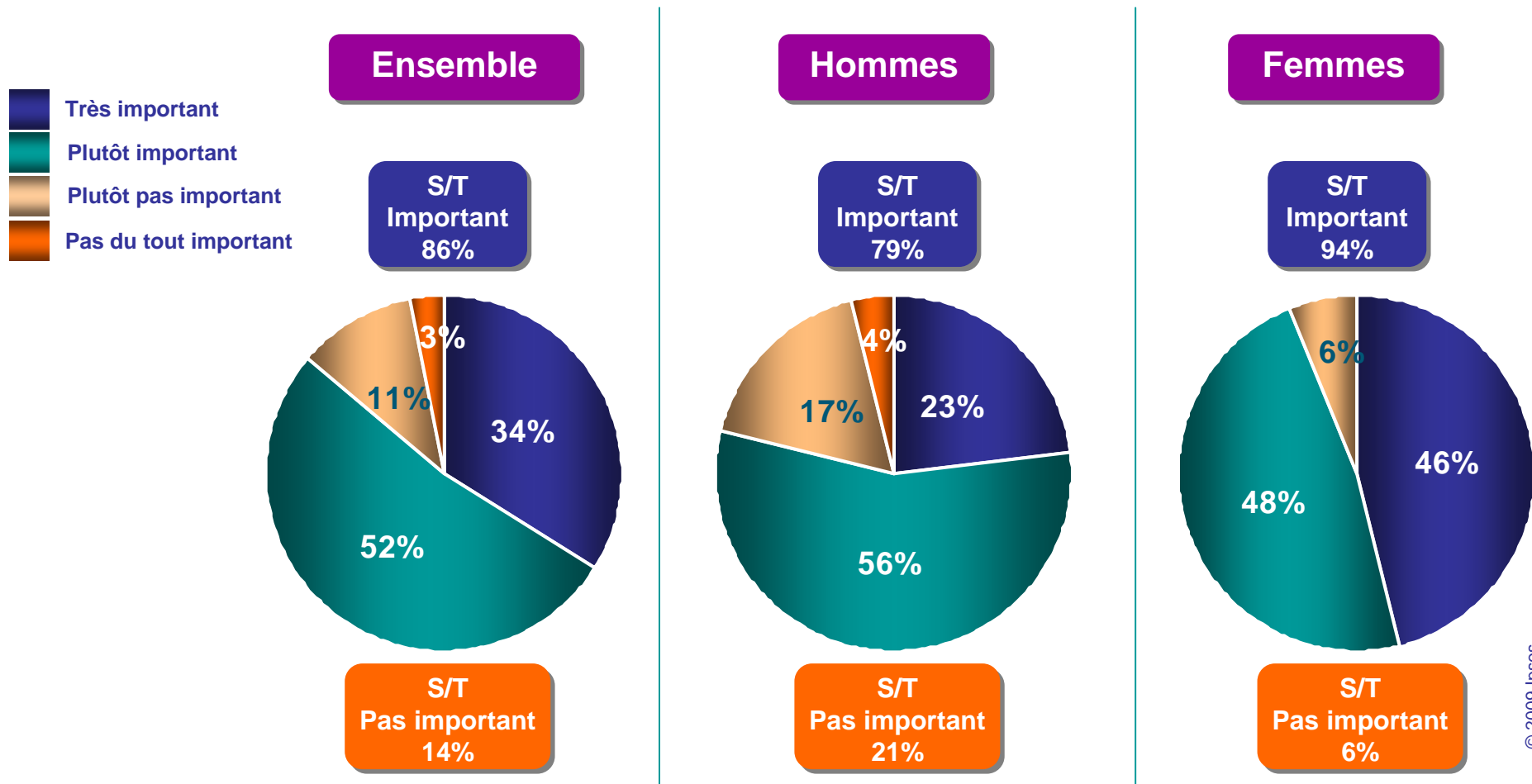


**1. Un enjeu majeur pour le bénéfice de tous**

*2. Pourtant rien ne bouge*

## Un objectif jugé important pour tous...

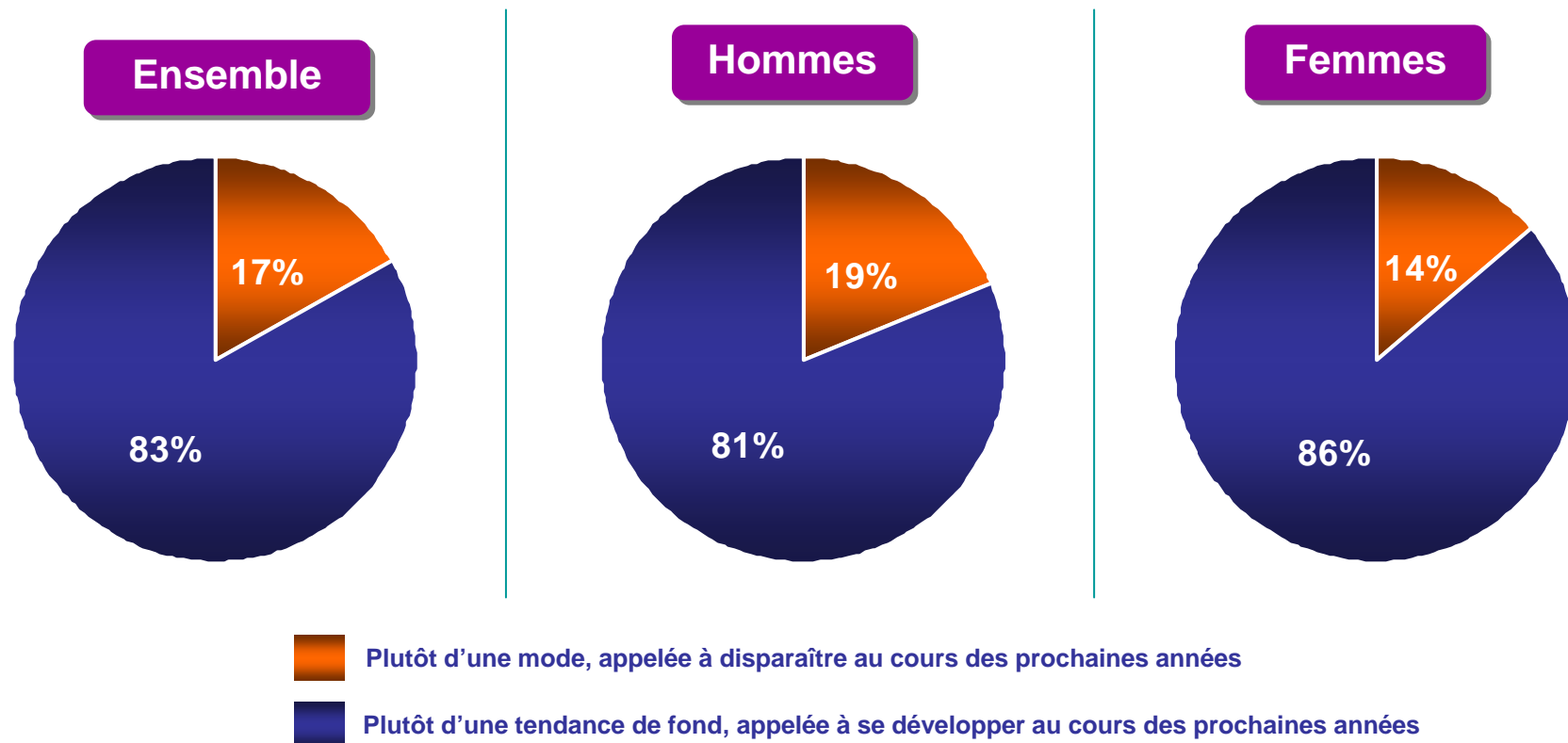
**Question :** Plus précisément, estimez-vous que le développement de la mixité hommes-femmes dans le management devrait être un objectif très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout important pour une entreprise ou une administration ?





.... Et une tendance de fond qui va se développer.

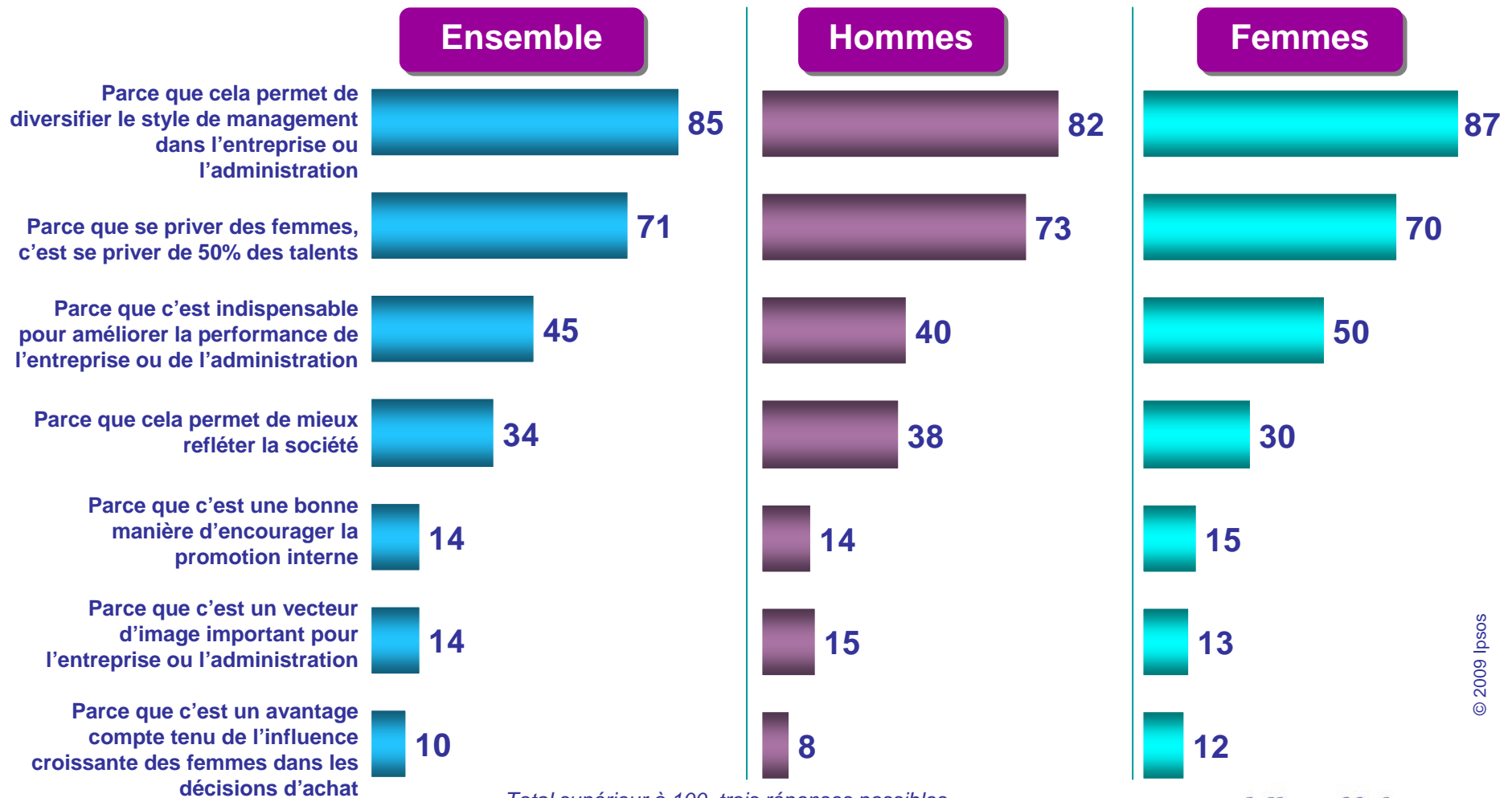
**Question :** A propos de la mise en place de mesures destinées à permettre une meilleure représentation des femmes dans le management dans une entreprise ou une administration, diriez-vous qu'il s'agit...



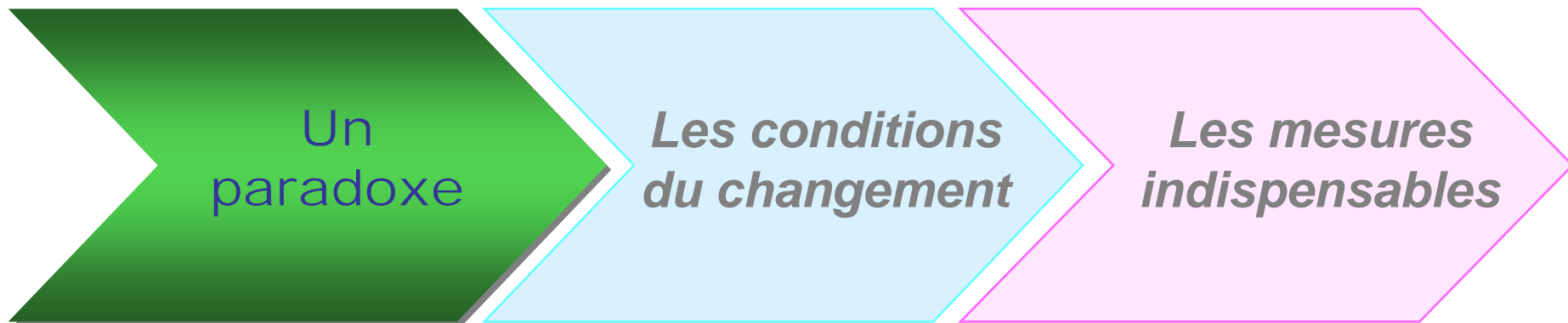
## Des effets positifs attendus par tous

**Question :** Quelles sont les principales raisons pour lesquelles il vous semble important de développer la mixité hommes-femmes dans le management ?

**Base :** Ceux qui estiment que la mixité hommes-femmes dans le management devrait être un objectif important.



Total supérieur à 100, trois réponses possibles

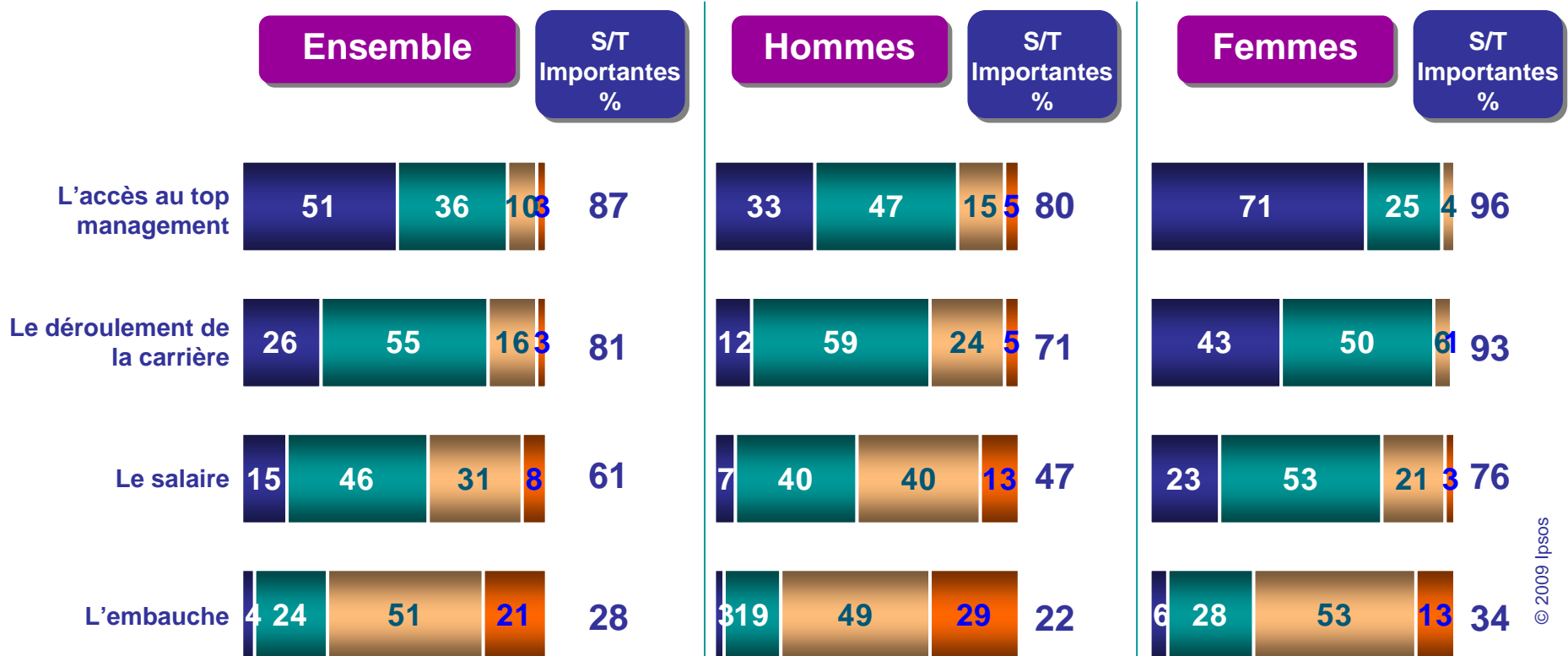


*1. Un enjeu majeur pour le bénéfice de tous*

**2. Pourtant rien ne bouge**

# Peu de femmes au top management: une réalité reconnue par tous

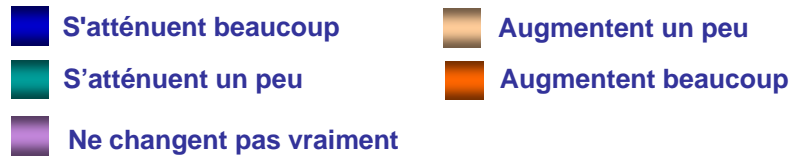
**Question :** A diplôme ou qualification équivalents, avez-vous le sentiment qu'il existe des différences, très, plutôt, plutôt pas ou pas du tout importantes entre hommes et femmes en ce qui concerne...



© 2009 Ipsos

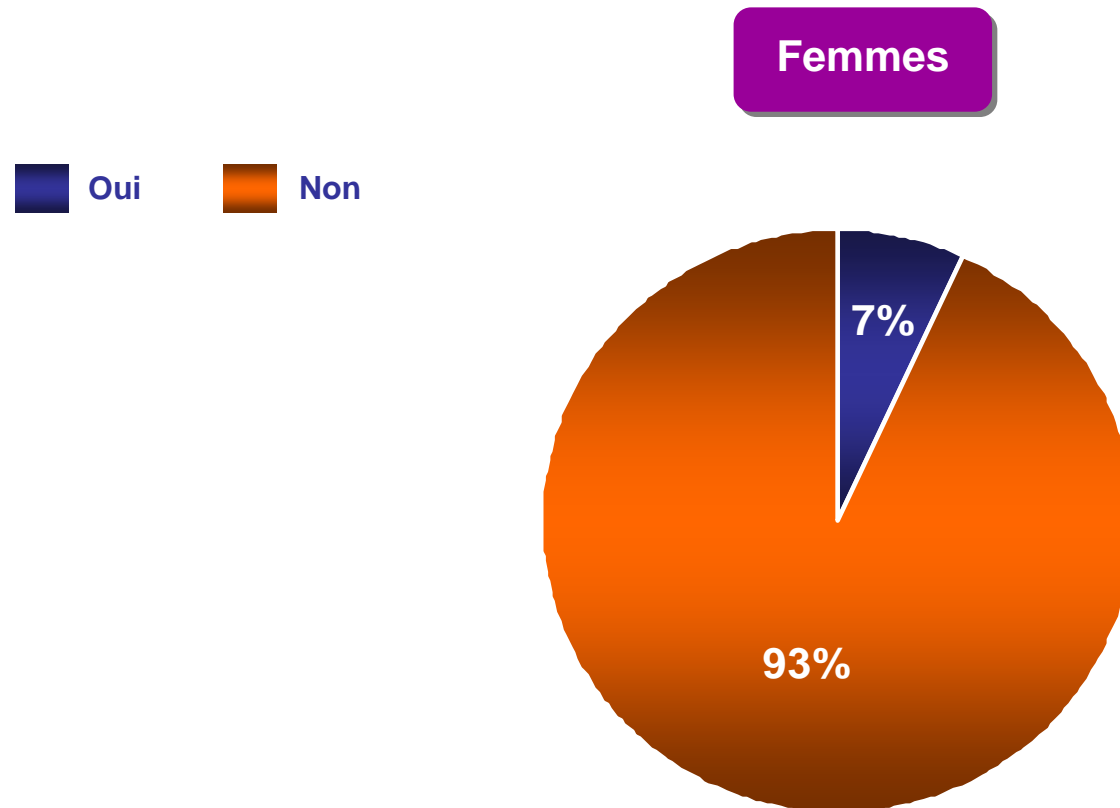
## Des différences qui ne s'atténuent que lentement

**Question :** Et diriez-vous que depuis quelques années, les différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne **l'accès au top management**....



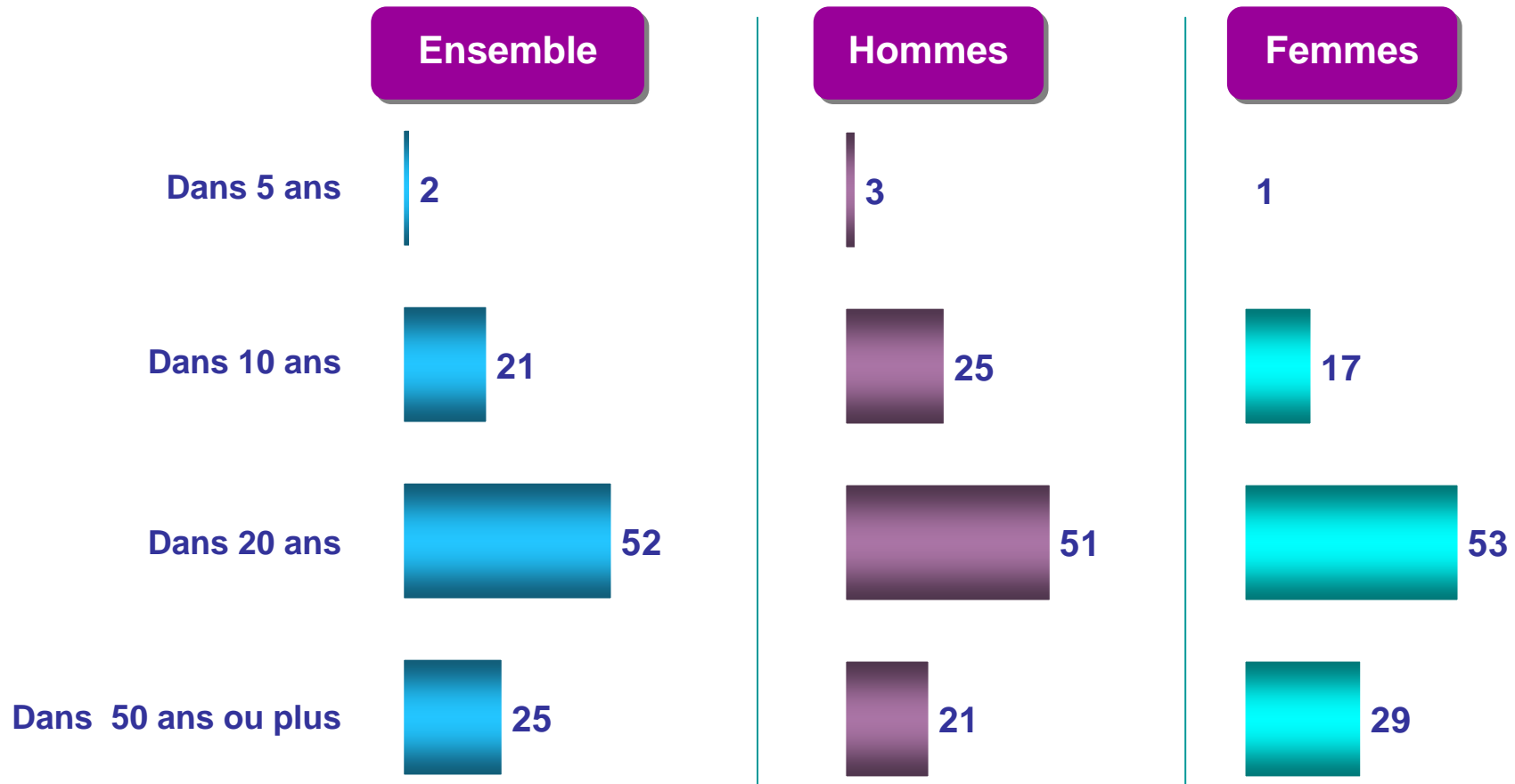
## Des mesures encore très rares

**Question** : Avez-vous déjà bénéficié de mesures spécifiques destinées à permettre une meilleure représentation des femmes dans le management?...



## La parité?... Dans deux générations

**Question :** Pour vous, à quel horizon y aura-t-il parité au sein du management et du top management des entreprises et administrations françaises ?



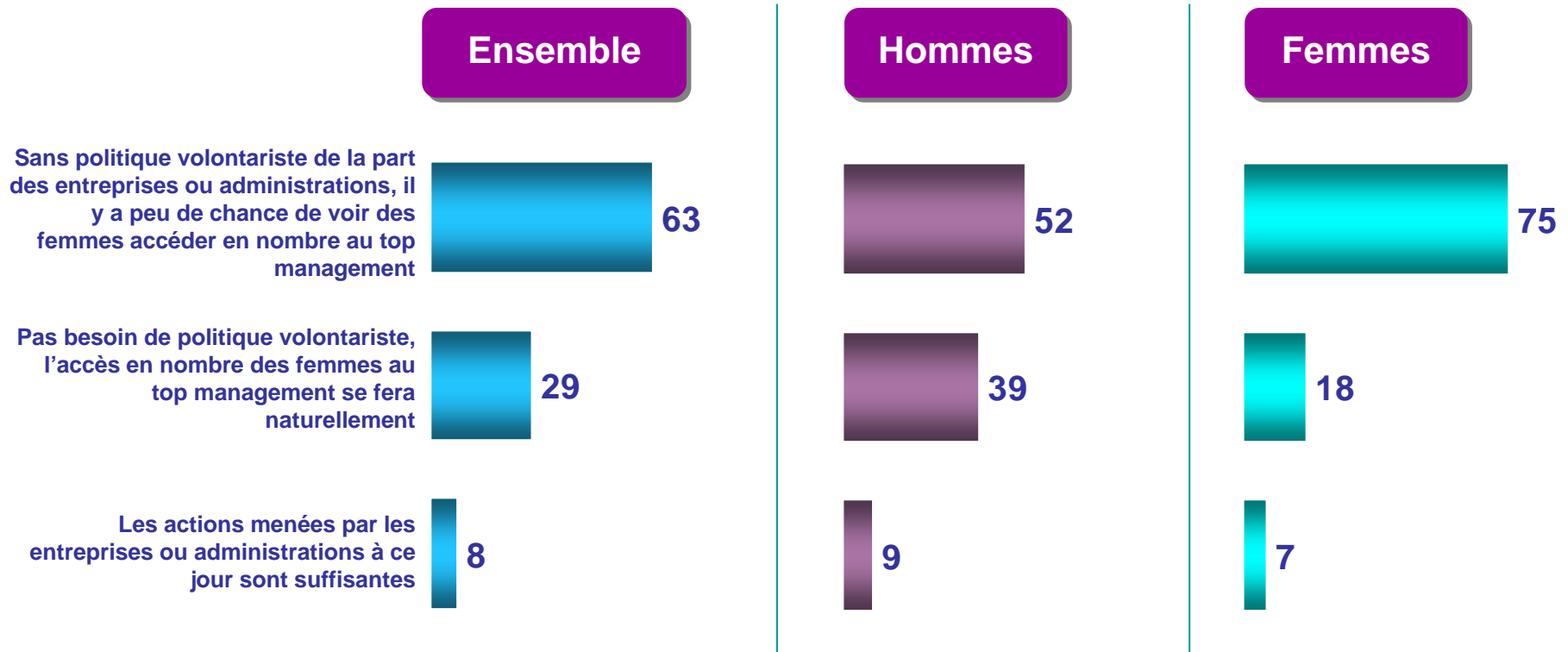


- 1. Des politiques volontaristes**
- 2. L'implication du top et du middle management**



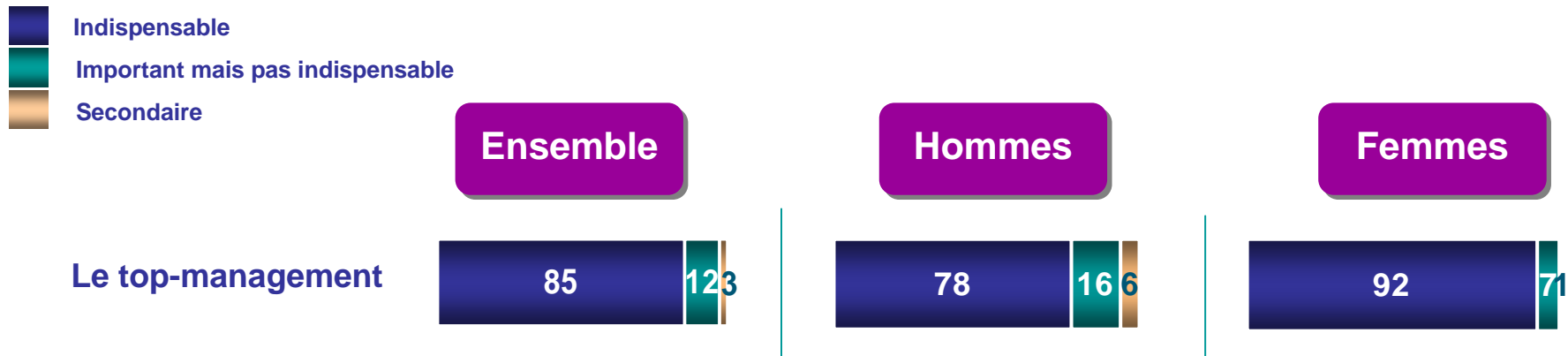
# Une nécessaire mise en place de politiques volontaristes

**Question :** De laquelle des opinions suivantes vous sentez vous le plus proche ?



## L'impérieuse nécessité d'une impulsion venue d'en haut

**Question :** Pour chacun des acteurs suivants, vous semble-t-il indispensable, important mais pas indispensable ou secondaire qu'il soit impliqué dans la mise en place de mesures destinées à permettre une meilleure représentation des femmes dans le management ?



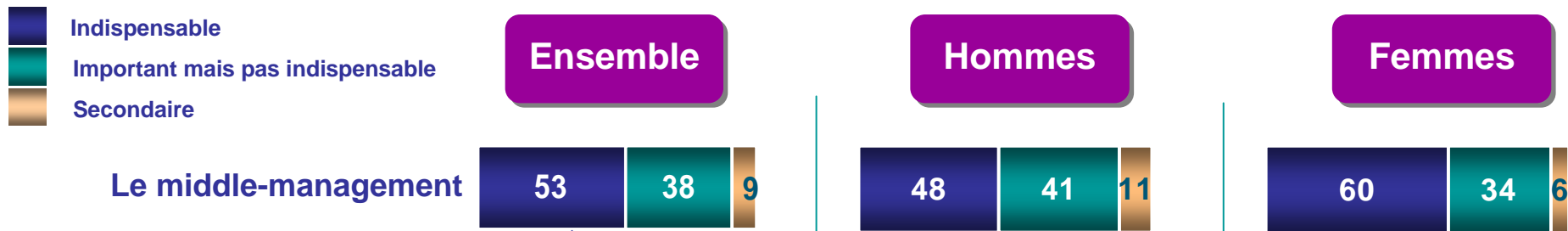
 **Des responsables interrogés unanimes**

→ **Afin de légitimer le projet:** « Beaucoup de gens disent: 'Oui, c'est intéressant, ça me concerne mais j'ai mille priorités à gérer'. Et là, tout l'intérêt est d'avoir l'engagement de la Direction Générale pour affirmer la priorité immédiate » « C'est un sujet qui est totalement porté par notre Direction générale, ce qui a facilité les choses, le COMEX est impliqué et on a un DRH à fond sur le sujet » « La diversité est un axe majeur de la stratégie, c'est rattaché directement au Directeur Général, c'est une direction à part ».

→ **Afin de disposer de la présence d'une Direction Générale « contraignante »:** « On a reçu une injonction de la DG nous informant que la diversité était un objectif désormais prioritaire dans le groupe et nous demandant où nous en étions et ce que nous comptions faire. Là on s'est senti assez mal parce qu'on savait très bien qu'on était plutôt mauvais sur le sujet. On s'est dit: ' ou on ne fait rien et ils vont nous tomber dessus au bout d'un an ou on décide d'agir' »

## ... relayée par le middle management

**Question :** Pour chacun des acteurs suivants, vous semble-t-il indispensable, important mais pas indispensable ou secondaire qu'il soit impliqué dans la mise en place de mesures destinées à permettre une meilleure représentation des femmes dans le management ?



Le middle-management

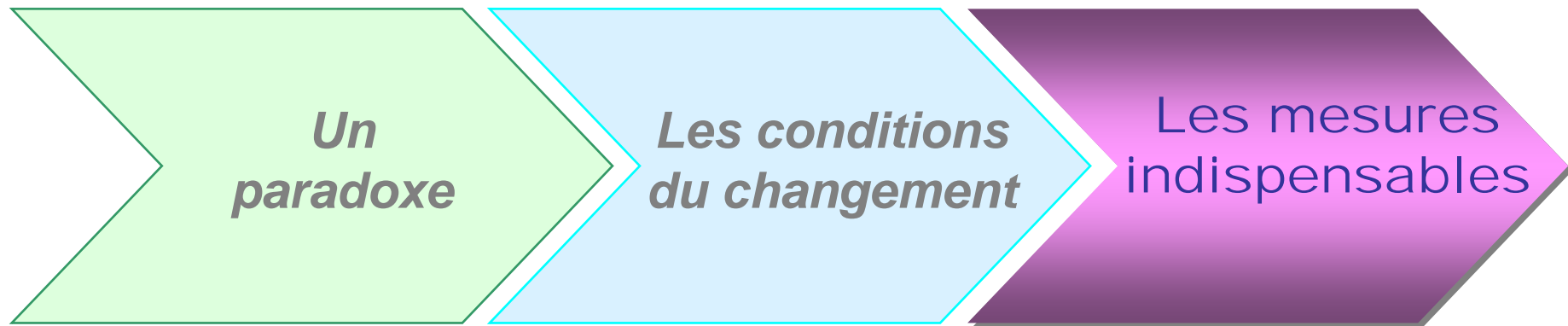
Un élément jugé indispensable par 64% des diplômés travaillant dans des entreprises de +5000 salariés



Un élément souligné par les responsables interrogés

→ Afin de relayer le projet et de passer « du théorique au concret »: « Ce qui est plus compliqué, c'est quand on attaque le milieu, tout ce qui est management intermédiaire. C'est assez compliqué, on a moins la main dessus »

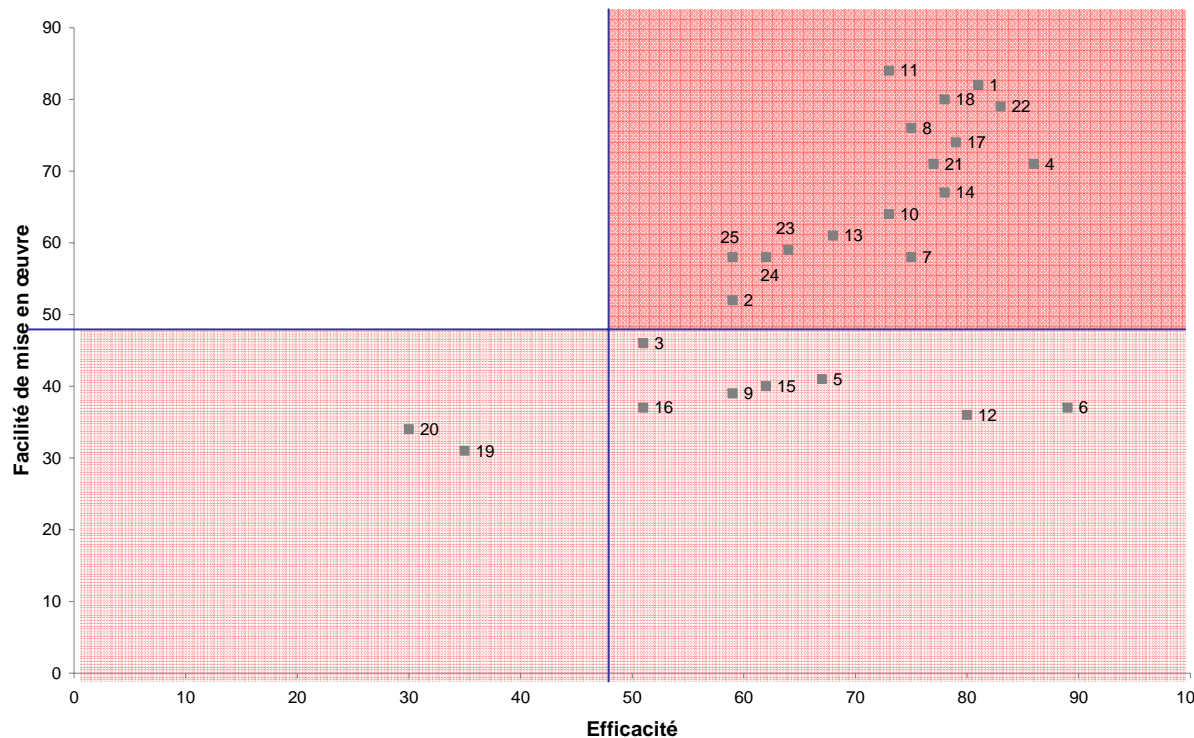
« C'est ce que j'appelle la théorie des capitaines : dans une grosse boutique, vous avez les généraux, les soldats et les capitaines, c'est-à-dire les cadres intermédiaires. On a un problème chez les capitaines, sur l'accueil des femmes dans leur catégorie »



## 1. Des mesures efficaces et faciles à mettre en œuvre

## 2. Le plan d'action GEF : 3 axes, 10 mesures concrètes

# 25 mesures testées : 23 jugées efficaces, 16 faciles à mettre en œuvre

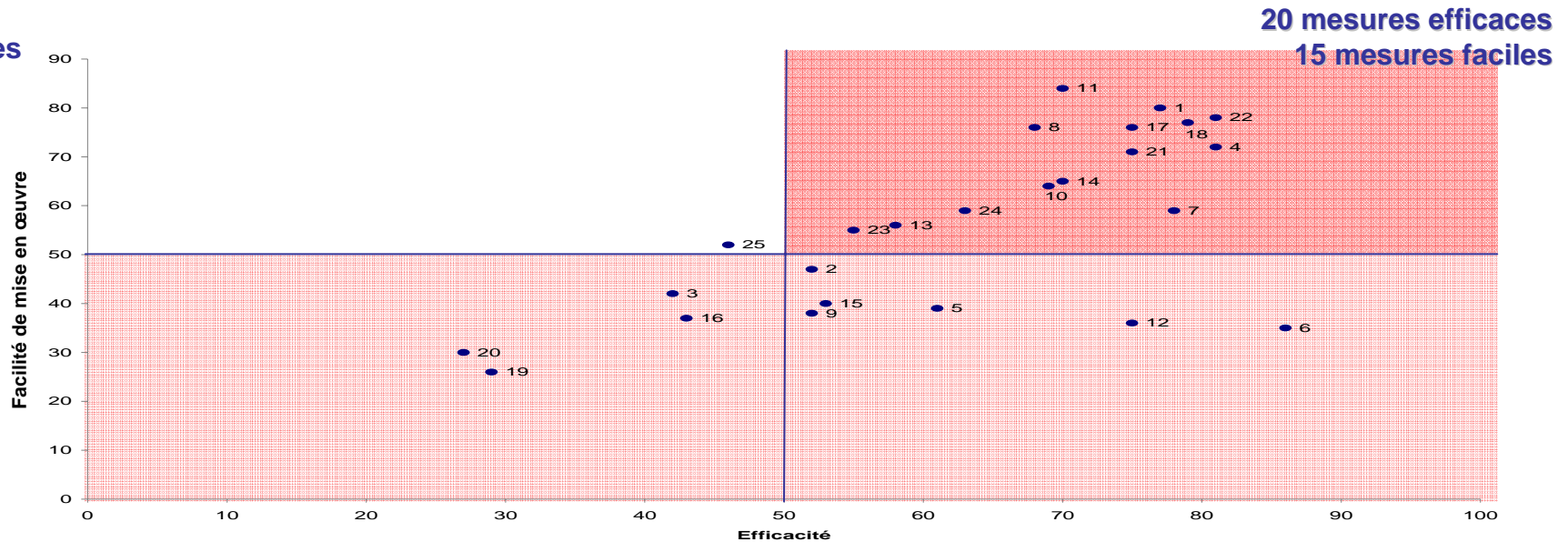


- 1 Outils d'observation statistique et de suivi
- 2 Evaluation des managers sur des critères de mixité
- 3 Obj. chiffrés de femmes par niveau hiérarchique
- 4 Système de détection des hauts potentiels
- 5 Evolution des critères d'évaluation (mobilité géographique)
- 6 Accompagnement pour gérer la mobilité (doubles carrières)
- 7 Encourager les femmes à occuper des postes opérationnels
- 8 Abolir les limites d'âge dans la détection des hauts potentiels
- 9 Evolution des critères d'évaluation (compétences hommes/femmes)
- 10 Féminiser les instances de sélection
- 11 Entretien avant et après le congé maternité
- 12 Modifier les cycles linéaires de carrière
- 13 Proportion de candidatures féminines pour chaque poste de management
- 14 S'assurer de la présence de femmes dans les plans de promotion
- 15 Faire valider les évolutions salariales par une commission externe
- 16 Réserver une enveloppe budgétaire pour résorber les différences de salaire
- 17 Faire des audits externes sur les différences salariales
- 18 Communication dans les écoles pour encourager les femmes à suivre des filières masculines
- 19 Nb minimum de candidatures féminines pour chaque poste vacant
- 20 Embaucher un nb de femmes proportionnel au nb de candidatures féminines
- 21 Supprimer les limites d'âge dans les concours de la fonction publique
- 22 Organiser des rencontres entre femmes expérimentées et juniors
- 23 Favoriser les réseaux féminins et mixtes
- 24 Formations mixtes sur les différences de comportement hommes-femmes
- 25 Formations spécifiques pour les femmes pour augmenter leur influence

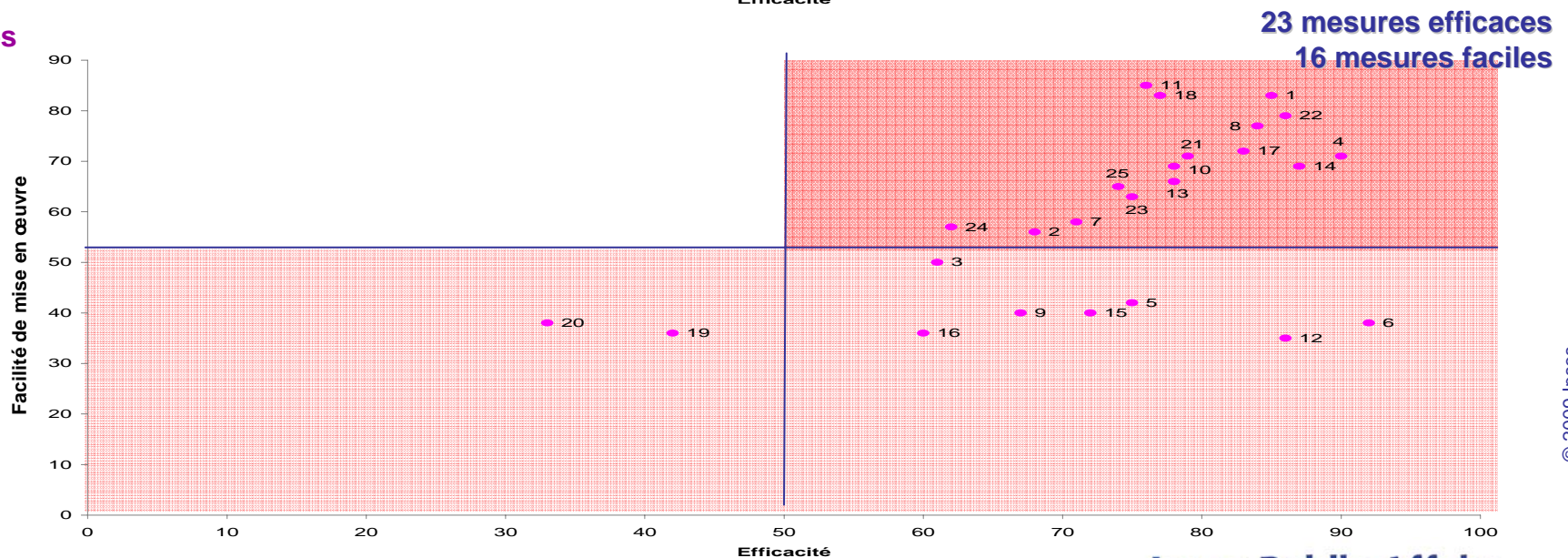


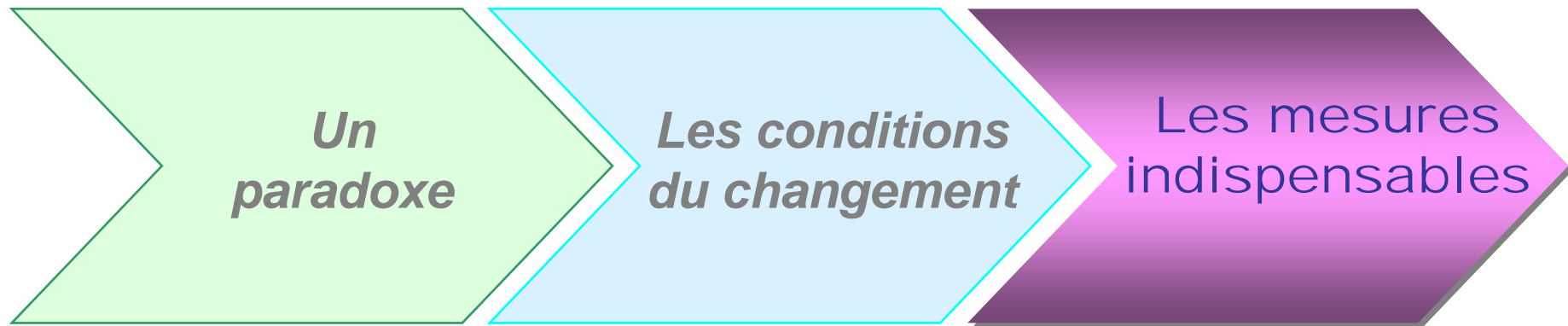
# Peu de différences entre hommes et femmes

Hommes



Femmes

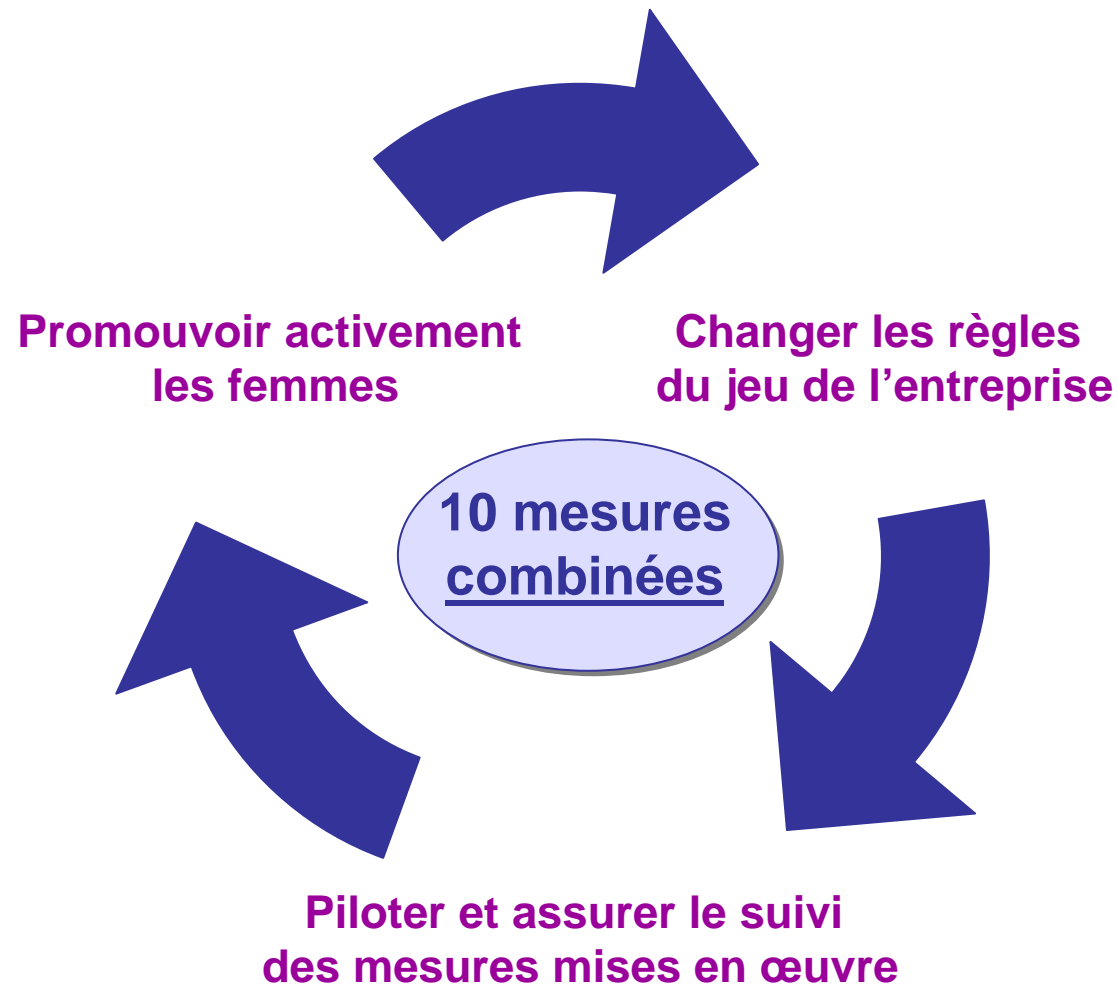




1. *Des mesures efficaces et faciles à mettre en œuvre*

**2. Le plan d'action GEF : 3 axes, 10 mesures concrètes**

Un plan d'action en trois axes et dix mesures porté par le top management





### Créer un vivier de talents féminins

- ➔ Pour chaque poste ouvert en management et/ou plan de promotion, s'assurer de la présence de candidatures féminines et justifier s'il n'y en a pas
- ➔ Détecter les femmes à haut potentiel pour créer un vivier représentatif de l'entreprise, notamment en supprimant les limites d'âge

### Soutenir leur développement

- ➔ Mettre en place des formations spécifiques aux femmes pour leur permettre d'augmenter leur influence, visibilité et impact dans l'entreprise ou administration
- ➔ Favoriser la création de réseaux féminins et mixtes au sein de l'entreprise ou administration pour partager et diffuser les pratiques favorisant la mixité en management

### Faire évoluer les critères d'évaluation et les règles de gestion de carrières

- ➔ Faire évoluer les critères d'évaluation de la performance pour intégrer les compétences et qualités complémentaires féminines et masculines
- ➔ Casser le cycle de carrière linéaire et faire évoluer les critères de la mobilité géographique en intégrant notamment la gestion des doubles carrières

### Faire évoluer les mentalités et la culture

- ➔ Sensibiliser le management aux différences de comportement hommes/femmes et à l'intérêt pour l'entreprise d'une plus grande mixité
- ➔ Développer toute pratique pour un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (au-delà des crèches, remettre en question la culture du présentisme)

➔ **Mettre en place des objectifs quantifiés à tous niveaux : recrutement, évolution salariale, accession à des postes de direction...**

➔ **Intégrer ces critères dans l'évaluation des managers**

*Et les quotas?*

# Accélérer le processus en instaurant des quotas : une idée qui fait son chemin

**Question :** Le gouvernement norvégien a récemment mis en place une politique de quotas visant à assurer une représentation minimale de 40% de femmes au sein des conseils d'administration des grandes entreprises. Seriez-vous tout à fait favorable, plutôt favorable, plutôt opposé ou tout à fait opposé à la mise en place de telles mesures en France ?

