

**« Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ? »  
Une étude exclusive de GEF (Grandes Ecoles au Féminin)  
auprès des diplômés des grandes écoles**

**Dans un monde en mutation constante, une forte majorité  
de diplômés souhaitent un changement profond du mode  
d'exercice du pouvoir dans les entreprises**

Pour sa cinquième enquête, menée avec le soutien de dix entreprises de premier plan, le réseau Grandes Ecoles au Féminin a interrogé les diplômés, hommes et femmes, de ses dix écoles membres sur :

- Les grands défis que les entreprises et les organisations vont avoir à relever
- La façon dont les dirigeants d'entreprise accèdent au pouvoir aujourd'hui
- Les qualités qui seront indispensables aux dirigeants de demain
- Les actions à mettre en œuvre pour faire bouger les choses positivement.

**Les diplômés éprouvent pour leurs dirigeants une confiance matinée d'inquiétude**

Pour les diplômés, les deux défis principaux du dirigeant d'aujourd'hui consistent à :

- réinventer en permanence le business model de leur entreprise (47%)
- manager les contradictions entre les objectifs à atteindre et les moyens disponibles (38%)

Les femmes et les hommes, y compris dirigeants, ont la même lecture de ces enjeux.

Globalement, deux diplômés sur trois font plutôt confiance au dirigeant de leur entreprise. Ils reconnaissent en particulier sa capacité à communiquer de manière cohérente et simple. En revanche, ils sont sceptiques sur deux points : 50% considèrent qu'il ne favorise pas la créativité et l'innovation et 41% qu'il n'anticipe pas les conséquences à long terme de ses décisions.

**Les modes actuels d'accès au pouvoir ont conduit à un clonage des dirigeants**

Le facteur clé pour devenir patron ? « L'appartenance à un réseau et les relations » répondent l'écrasante majorité des diplômés (76%). Viennent ensuite l'envie de pouvoir (47%), l'énergie et l'endurance (40%), un diplôme de grande école (38%) puis les compromis consentis entre vie familiale et vie professionnelle (37%). Les expériences probantes de réussite passée ne viennent qu'en sixième position (36%).

Les cadres relèvent aussi que les dirigeants se cooptent entre eux au sein d'un cercle fermé. Ils expriment une forte critique à l'égard de certains dirigeants qui perpétuent un système toxique où prédomine la connivence.

**Résultat** : Le profil du dirigeant actuel est à la fois marqué et stable : c'est un homme (81%), il a fait sa carrière en France dans des entreprises françaises (66%), et il est issu d'une grande école (53%).

GEF souligne que cette reproduction est un frein majeur à l'accession des femmes aux postes de pouvoir.

### **Le profil idéal du dirigeant idéal ? L'inverse de celui d'aujourd'hui**

Interrogés sur les qualités actuellement prises en compte pour évaluer la performance des dirigeants, les diplômés répondent : entretenir un réseau relationnel (54%), s'appropriier et relayer les demandes de l'actionnaire (50%), savoir être dur pour atteindre ses objectifs (44%).

Autant de compétences qui n'apparaissent pas du tout dans le profil idéal du dirigeant de demain qui devra, à l'inverse, **savoir piloter à long terme malgré la pression du court terme (61%)**, savoir motiver ses collaborateurs (51%), être visionnaire (46%) et adopter un comportement exemplaire (42%).

En résumé, les dirigeants et les dirigeantes de demain devront mobiliser des qualités multiples et nouvelles.

### **Un programme pour que ça change**

L'enseignement supérieur doit jouer un rôle majeur en proposant des formations plus poussées au travail en équipe (81%), une refonte complète de l'enseignement de la finance (79%) et une formation précoce à la gestion des conflits (78%).

Dans les entreprises, les diplômés préconisent l'introduction de critères moraux et éthiques dans le choix et la rémunération des dirigeants (79%), un accompagnement à l'art du management (79%) et une organisation plus favorable à la parentalité (78%). On note que cette dernière mesure est particulièrement poussée par les jeunes hommes.

Enfin, les diplômés adressent un message sans équivoque aux entreprises : **84% d'entre eux estiment que la nomination de davantage de femmes aux postes de top management** ferait évoluer positivement les qualités et le profil des dirigeants des entreprises et des organisations, d'autant que les femmes se montrent plus dynamiques et prêtes à s'engager que leurs homologues masculins.

#### **Pour Clarisse Reille, Présidente de Grandes Ecoles au Féminin :**

*« Cette étude montre la volonté de changement des diplômés des grandes écoles. Le monde, la société se transforment en profondeur : le leadership doit évoluer pour prendre en compte la vision long terme au-delà de l'urgence, ainsi que les aspirations complexes des femmes et des hommes. La réalité reste en décalage malgré un large consensus sur le constat et les solutions, y compris parmi les dirigeants actuels.*

*L'endogamie des dirigeants apparaît comme un obstacle majeur à toute évolution. Elle conduit à un appauvrissement du système et explique les faibles progrès de la mixité. L'étude met en évidence que cette absence de progrès n'est pas seulement imputable à une question de genre mais plutôt au mode de reproduction des élites.*

*La diversité, la richesse des parcours, l'ouverture constituent les véritables clés d'une transformation qu'il faut engager rapidement. Les femmes et les hommes se rejoignent sur ce constat. La mixité jouera un rôle clé dans ces évolutions, d'autant que les femmes expriment un fort dynamisme et un engagement réel. »*

**Pour Karine Sanouillet, membre du bureau de Grandes écoles au Féminin pour HEC , qui a dirigé cette étude :**

*«Après avoir concerné les politiques, l'exigence d'une conduite éthique, voire morale, s'adresse aujourd'hui aux dirigeants de la sphère économique et financière privée et publique. C'est ce que révèle notre étude : les diplômés des grandes écoles, à la fois dirigés et dirigeants, souhaitent que les modes d'exercice du pouvoir changent profondément. Business sans conscience n'est que ruine de l'homme (et de la femme) !*

*Et selon eux, il faudra demain pour cela des dirigeants et dirigeantes aux qualités nouvelles et multiples.*

*Les diplômés proposent des plans d'actions pour y parvenir. Grandes Ecoles au Féminin se réjouit de constater que 84% des diplômés interrogés, hommes et femmes, s'accordent pour dire que plus de femmes à des postes de dirigeants serait une bonne chose pour aller dans cette direction Et les femmes sont prêtes !»*

**GEF « Grandes Ecoles au Féminin » regroupe les associations de diplômés de dix grandes écoles françaises :**

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

*GEF 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 et en premier lieu sur le thème de la mixité en management et top management.*

*- un réseau de réflexion, de témoignages, et de partage de best practices, 22 petits déjeuners dirigeants ou responsables politiques, intellectuels depuis 2009.*

**Dix entreprises partenaires ont soutenu GEF pour cette étude tout en nous laissant la plus totale indépendance :**

**Accenture, Allianz, Caisse des Dépôts et Consignations, GDF SUEZ, Orange, le Groupe La Poste, Pernod-Ricard, PSA Peugeot-Citroën, Saint Gobain, la Société Générale.**

**Etude réalisée avec Sociovision Cofremca.**

*Méthodologie de la phase quantitative de l'enquête :*

*Consultation online des anciens élèves diplômés des dix grandes écoles GEF : 4200 personnes ont répondu au questionnaire auto-administré sur Internet, entre le 27 septembre et le 30 octobre 2011.*

**Contacts presse :**

**Coralie Ménard, Quentin Vivant (Agence GolinHarris)**

**01 40 41 56 09 / 54 28**

[coralie.menard@golinharris.com](mailto:coralie.menard@golinharris.com)

[quentin.vivant@golinharris.com](mailto:quentin.vivant@golinharris.com)