

accenture



ESSEC
ASSOCIATION
DES DIPLÔMÉS



Société amicale des
ANCIENS ÉLÈVES DE
L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE (AX)

Étude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France

Juin 2003

Agenda

Le début d'un dialogue

Pourquoi le groupe Grandes Écoles au Féminin ?

Genèse de l'étude

Le partenariat GEF - Accenture

Le point de vue des entreprises

Un éveil certain, un dialogue à poursuivre

Pourquoi GEF ?

⇒ Origine et raison d'être

- ✓ Ces trente dernières années ont vu l'ouverture des grandes écoles aux femmes et le développement de leur rôle d'encadrement et de direction au sein des entreprises
- ✓ GEF (regroupant les associations **ECP, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, MINES, SCIENCES PO et X**) s'est formé pour réfléchir ensemble et promouvoir le dialogue entre les femmes et l'entreprise

Une double impulsion, des initiatives en cours des 2 côtés

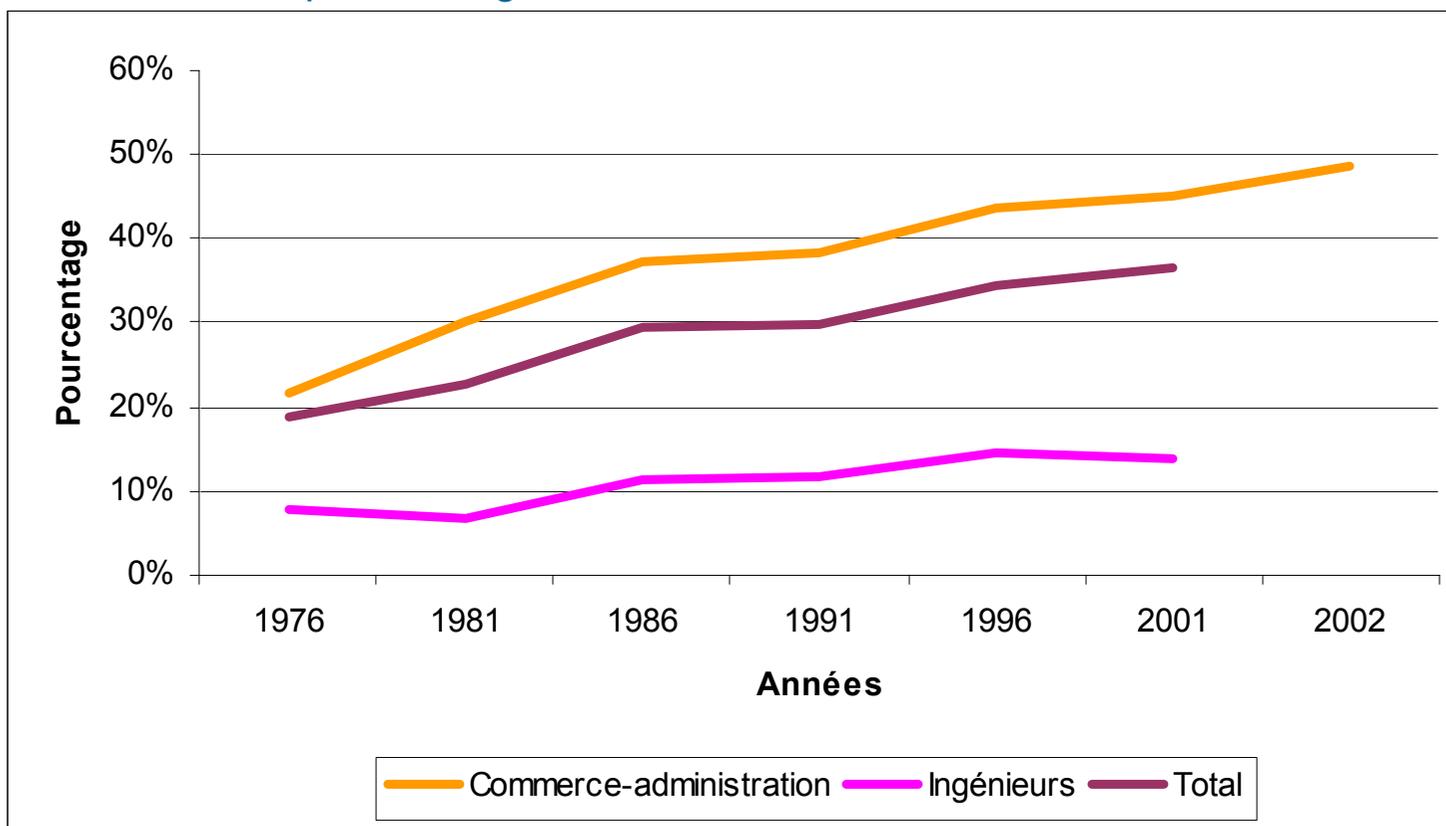
- ✓ Côté diplômées avec des mouvements en cours dans différents réseaux
- ✓ Côté entreprises à travers différentes initiatives

⇒ Vocation

- ✓ Initier un dialogue entre les femmes diplômées et les entreprises pour mieux gérer le potentiel féminin à leur profit mutuel dans les années à venir
- ✓ Être un groupe de partage, d'échange et de réflexion pour les femmes cadres visant à mieux comprendre, informer et construire avec les entreprises et organisations

Des Grandes Écoles ouvertes aux femmes depuis plus de 30 ans

Évolution du pourcentage de femmes au sein du réseau de GEF



Des études déjà lancées auprès des diplômées dans différents réseaux

⇒ Un constat partagé au sein de différents réseaux

- ✓ Difficile de « Tout avoir »
- ✓ Des sacrifices de vie privée ont été nécessaires chez les « high achievers »
- ✓ Sacrifices que les plus jeunes ne sont pas prêtes à faire
- ✓ Plus de satisfaction chez les femmes entrepreneuses

⇒ En grande majorité, elles travaillent et sont ambitieuses

- ✓ La majorité travaille à temps plein et se qualifie « d'ambitieuses »
- ✓ 20-25% travaillent à temps partiel
- ✓ 50% contribuent pour au moins la moitié des revenus de la famille
- ✓ $\frac{3}{4}$ n'ont jamais interrompu leur carrière

⇒ Mais reconnaissent l'existence de barrières

- ✓ 90% reconnaissent l'existence de barrières dans de nombreuses professions
- ✓ Les écarts de salaire et de positions professionnelles et hiérarchiques demeurent importants
- ✓ Une vie familiale avec des enfants analysée par les femmes elles-mêmes plus comme un frein à la carrière que comme un soutien, à l'inverse des hommes
- ✓ La majorité reconnaît que l'un des conjoints doit faire des compromis en terme de carrière (mais 17% des femmes HEC déclarent que le compromis est le fait de leur conjoint)

Pourquoi Accenture ?

⇒ **Accenture a lancé un programme de réflexion et d'action sur le long terme, « Great Place to Work for Women »**

✓ ...dont l'objectif est de : « Favoriser la progression des femmes et leur accession aux postes à responsabilité pour enrichir par la diversité les équipes dirigeantes et le management d'Accenture »

⇒ **Lancé en France depuis 2000, ce programme se décline selon deux axes :**

✓ Révéler les talents au féminin et en recruter d'autres :

- S'assurer de l'équité des chances à toutes les étapes (Observatoire terrain), accompagner « l'étape maternité » et faciliter le quotidien par un portail de services ouvert à tous
- Recruter de nouveaux talents féminins

✓ Mettre en œuvre les conditions favorables pour tirer partie des avantages de la diversité :

- Mettre les femmes en réseau : faciliter les partages d'expériences internes par des petits déjeuners-débats mensuels autour de thèmes business ; et externes par des tables rondes organisées autour de femmes d'influence (Women Future, 3^e édition en 2003)
- Renforcer la gestion des carrières au féminin (coaching, mentoring).
- Sensibiliser et communiquer auprès de l'ensemble de la population Accenture

Pourquoi cette étude, en partenariat GEF- Accenture ?

⇒ Objectifs premiers de ce partenariat :

- ✓ Créer un pont entre la vision des anciennes des écoles et celles des entreprises
- ✓ Recueillir le point de vue des entreprises :
 - ✓ Une meilleure connaissance des perspectives de carrière des femmes cadres grâce à des données quantitatives et qualitatives sur les grandes entreprises et organisations françaises
 - ✓ identifier les initiatives
- ✓ Partage d'expériences.

Agenda

Le début d'un dialogue

Le point de vue des entreprises

Une prise de conscience

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

Les questions soulevées

Un éveil certain, un dialogue à poursuivre

Méthodologie de l'étude

Classement de l'Expansion des 300 premières entreprises en France sur la base du CA 2001

300 questionnaires envoyés aux DRH et PDG de ces entreprises entre Décembre 2002 et Février 2003

54 grandes entreprises ont répondu au questionnaire
(CA moyen supérieur à 11 milliard d'euro par an)

10 entretiens qualitatifs approfondis en face à face
pour compléter les résultats quantitatifs (en Mars 2003)

Etude Accenture-GEF

Résultats

Une prise de conscience

La réalité objective des chiffres

Le point de vue des entreprises

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

« Faciliter le quotidien »

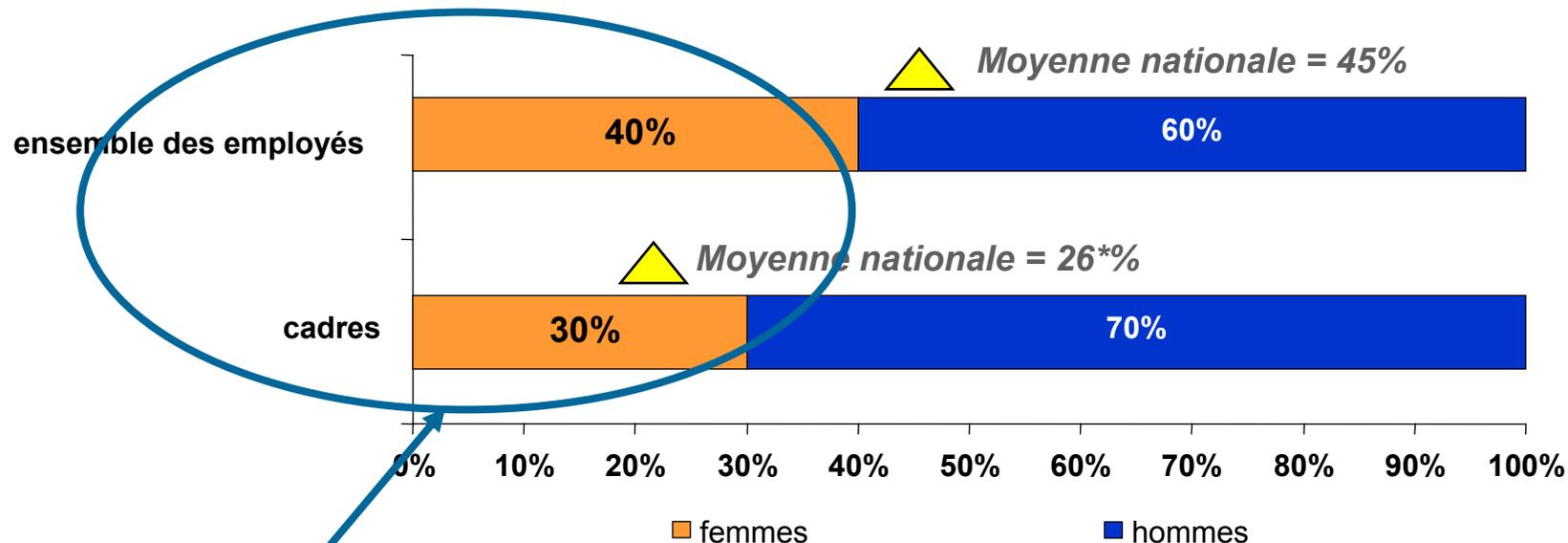
« Mettre les femmes en situation de réussir »

« Faire évoluer les règles du jeu »

Les questions soulevées

Avec en moyenne, 40% de femmes et 30% de femmes cadres, les répondants sont légèrement au dessus de la moyenne nationale pour les cadres

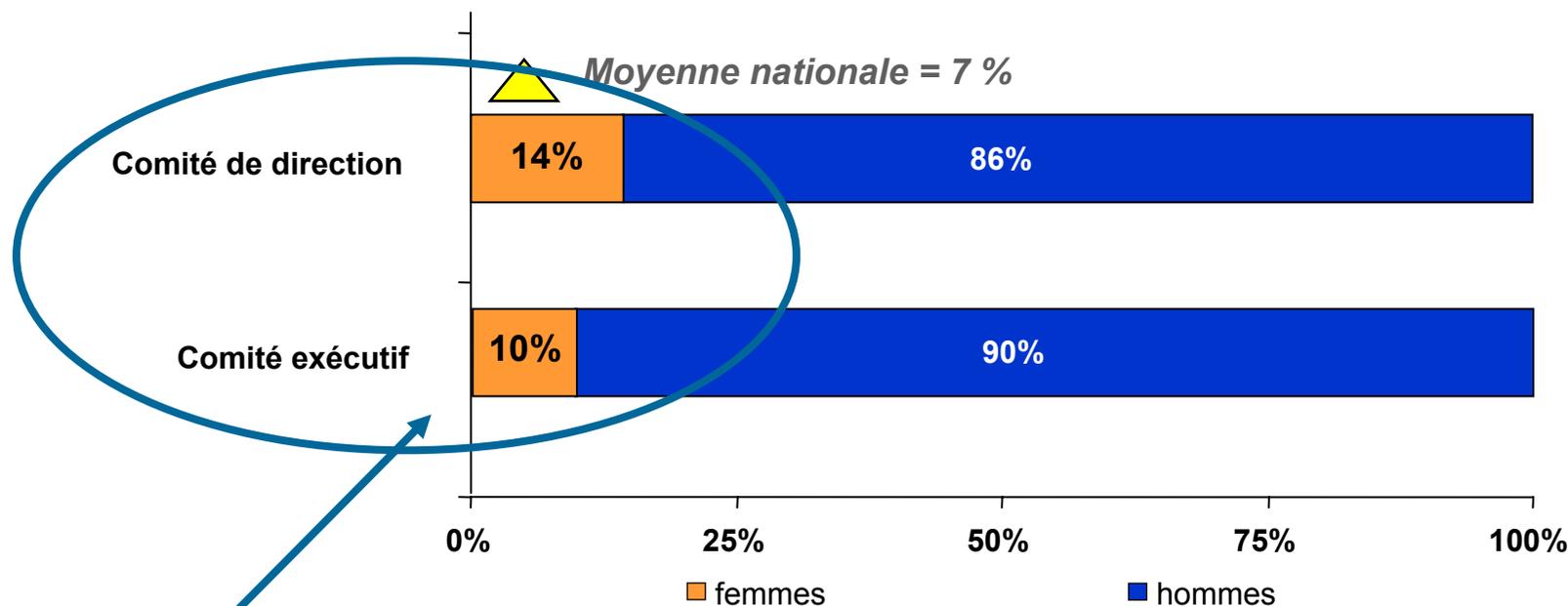
Q17. Pourcentage de femmes cadres et non cadres travaillant dans votre entreprise en France?



Les femmes perdent **-10 points** entre le statut employé et cadre

De même la participation des femmes aux organes de direction est légèrement supérieure à la moyenne nationale chez les répondants

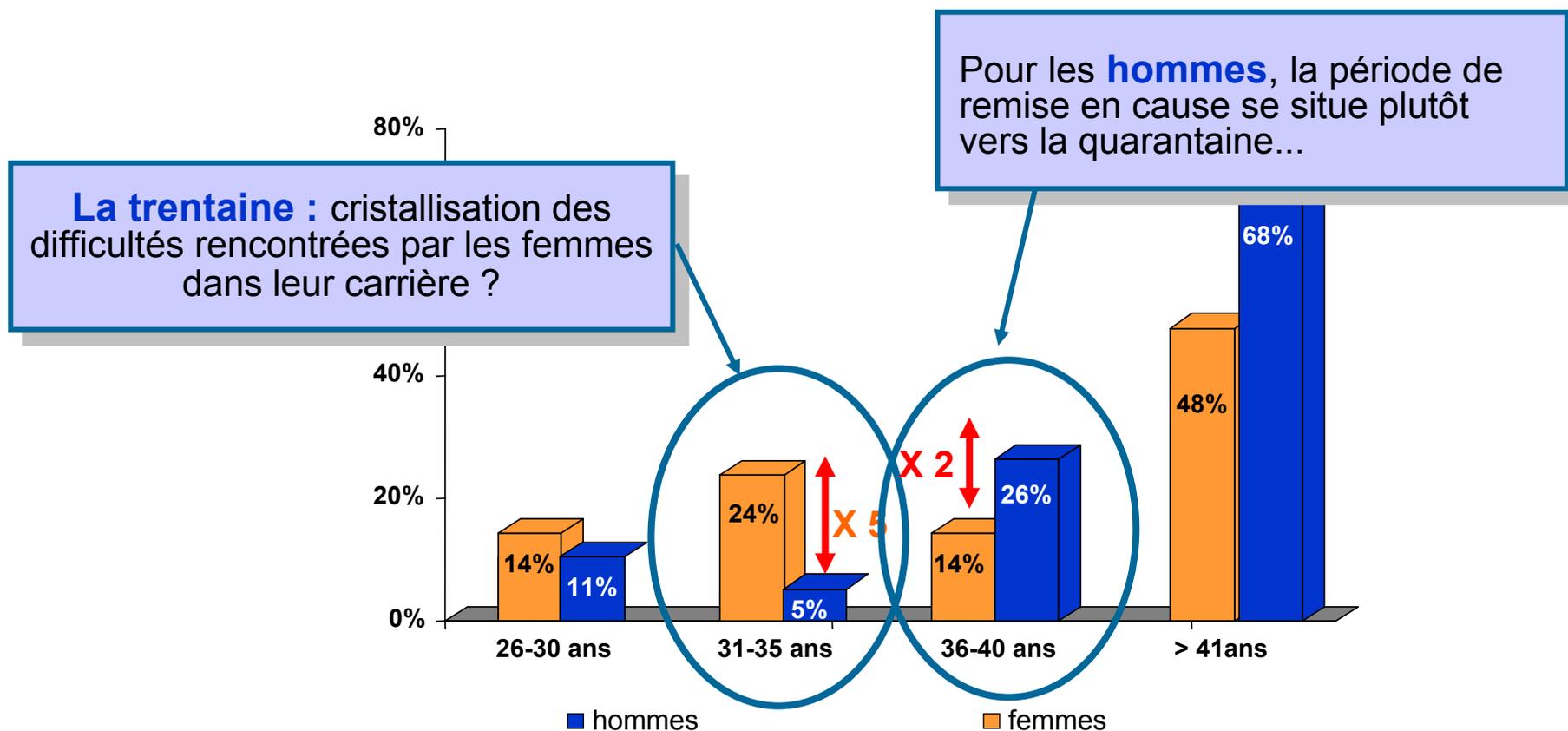
Q19. Répartition homme/femmes dans les instances dirigeantes (%)



1 femme pour 7 hommes en moyenne dans les organes de décision...

L'analyse des dates de départ révèle des cycles de carrières différenciés

Q22. Age moyen des départs hommes/femmes cadres en 2001?



Résultats

Une prise de conscience

La réalité objective des chiffres

Le point de vue des entreprises

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

« Faciliter le quotidien »

« Mettre les femmes en situation de réussir »

« Faire évoluer les règles du jeu »

Les questions soulevées pour l'entreprise

93% des répondants reconnaissent qu'il existe des freins à la carrière des femmes dans le monde de l'entreprise.

Q16 a. Parmi ces a-priori, quels sont les différents freins à la carrière des femmes :

Freins exogènes

Les difficultés des femmes à s'insérer dans un secteur d'activité à dominance masculine

L'importance de réseaux informels réservés aux hommes

Freins endogènes liés aux a-priori sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle

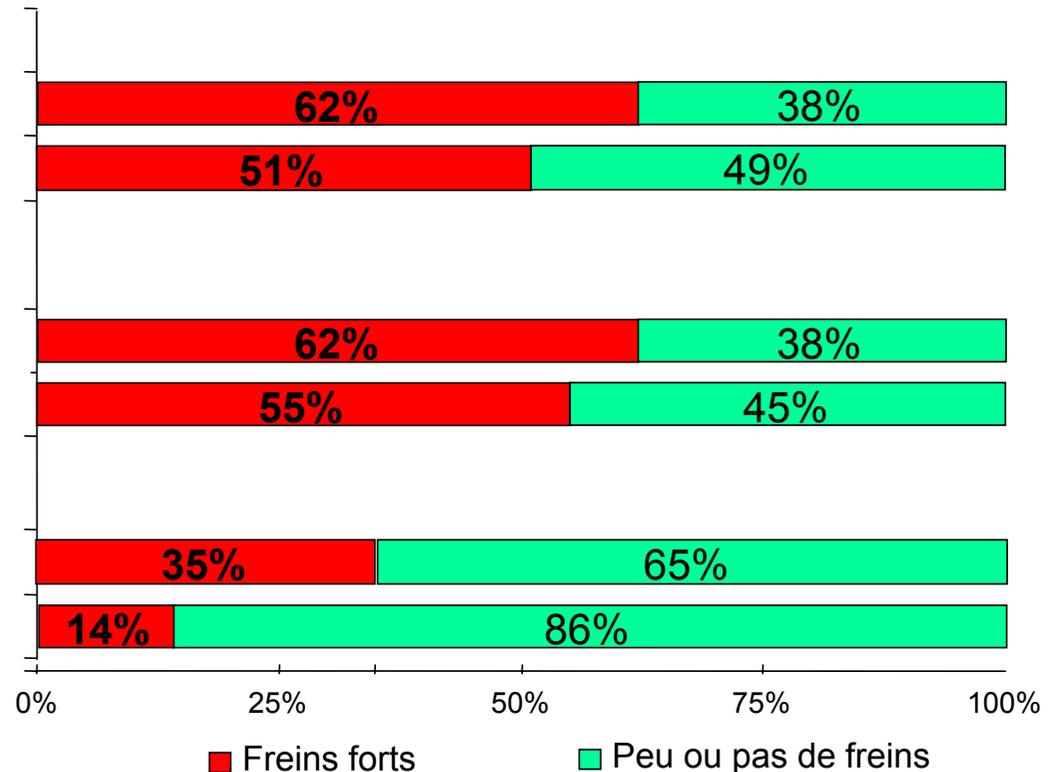
La disponibilité des femmes

Une moindre mobilité des femmes

Freins endogènes liés aux a-priori sur la « nature » des femmes

Une moindre ambition dans leur carrière

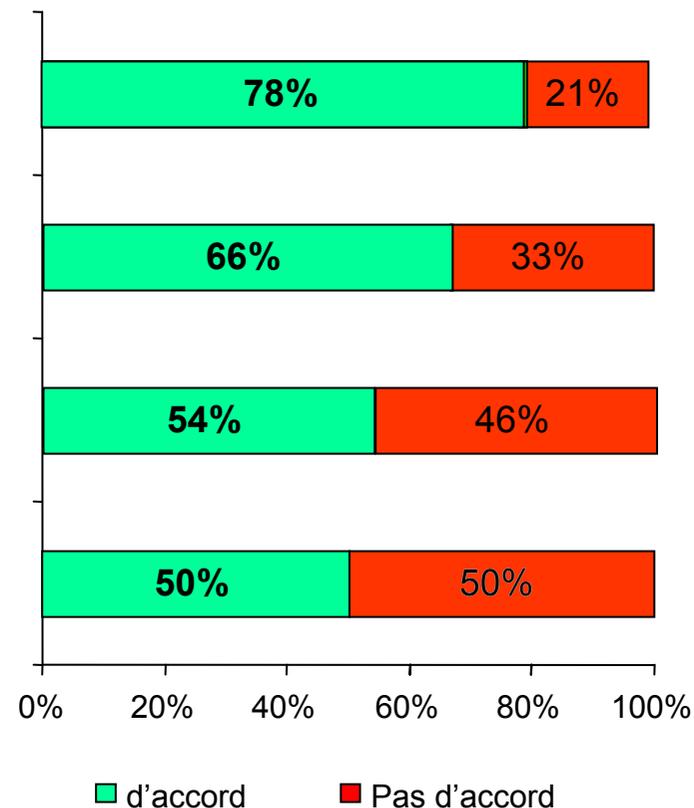
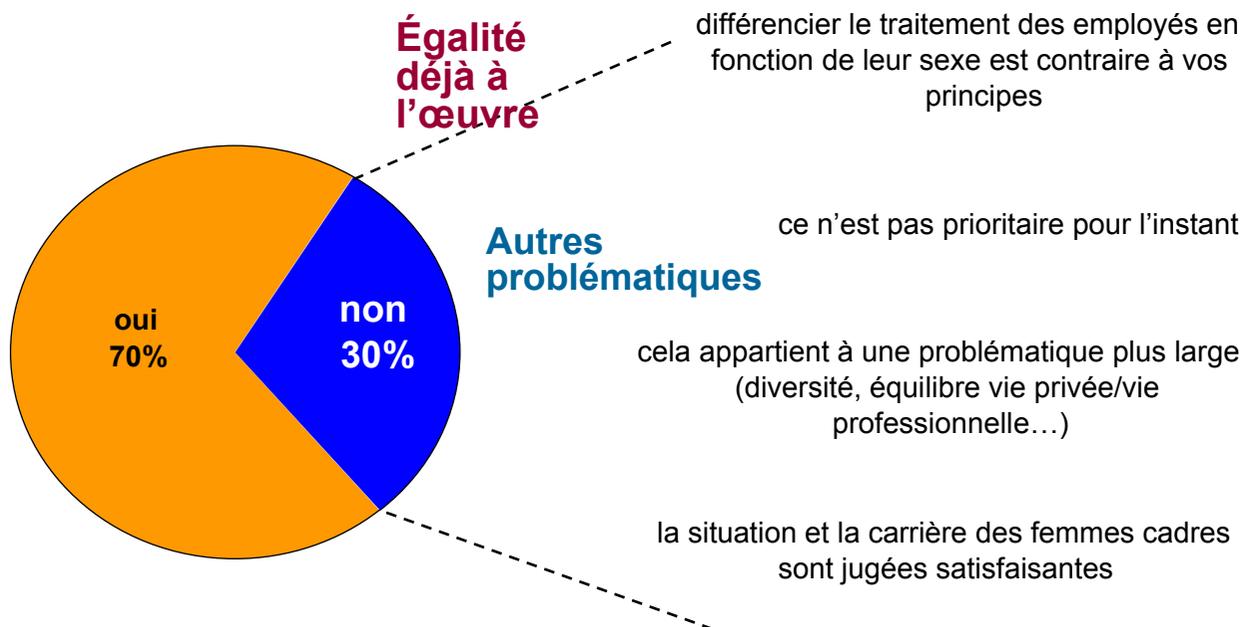
Le manque d'expérience opérationnelle



Cependant, 30% des entreprises revendiquent un principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes pour ne pas lancer de réflexion sur le sujet

Q3. La situation et la carrière des femmes sont-ils des sujets de réflexion dans votre entreprise ?

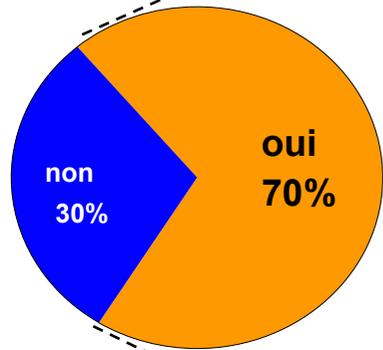
_ Si non pour quelles raisons?



70% des entreprises réfléchissent quant à elles à la situation et la carrière des femmes

Elles y voient avant tout des opportunités managériales et le respect d'un principe d'égalité

Q3. La situation et la carrière des femmes sont-ils des sujets de réflexion au sein de votre entreprise ? _
Si oui pour quelles raisons?



Opportunités managériales

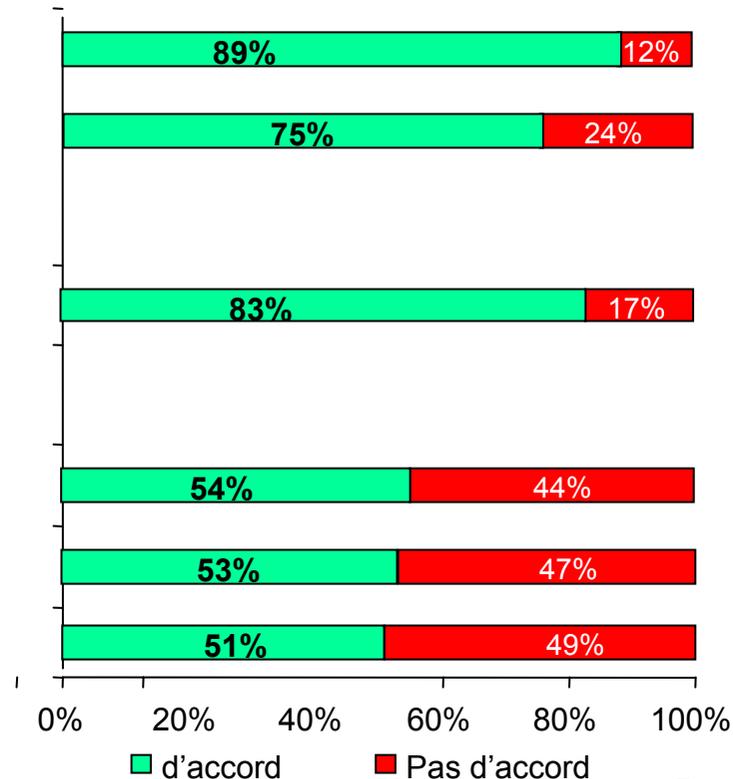
- Style de management différent et complémentaire de celui des hommes
- Créativité différente et complémentaire de celle des hommes

Principe d'égalité

- Hommes et femmes doivent avoir les mêmes opportunités d'accès aux postes de direction

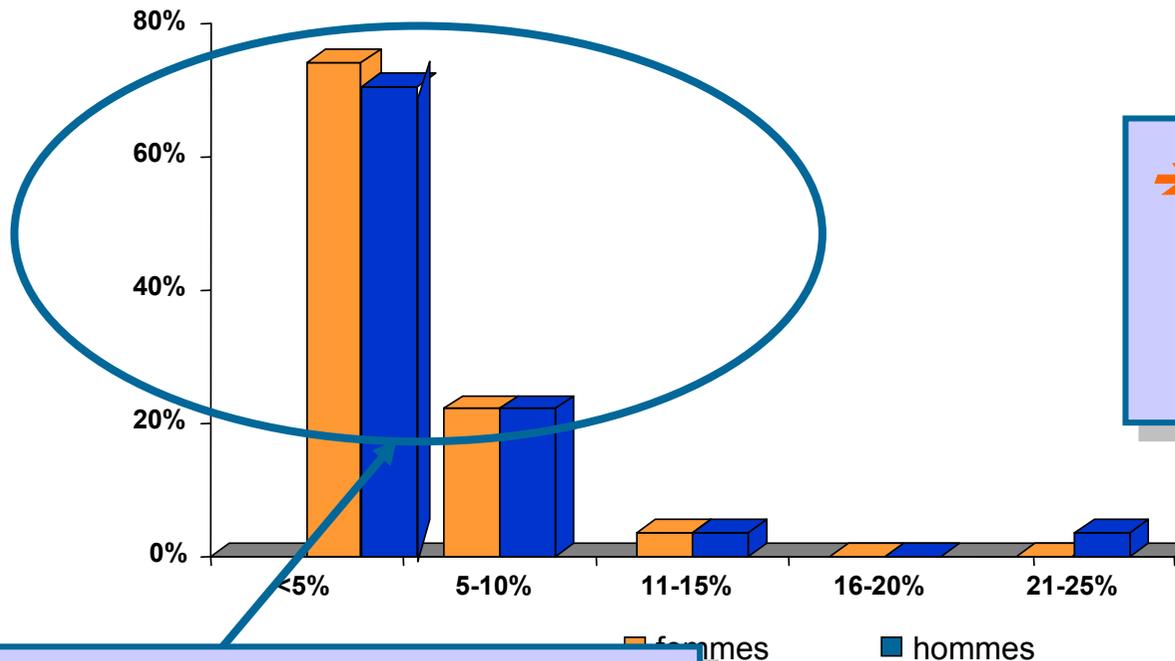
Leviers externes

- Améliorer l'image de votre entreprise auprès des différents partenaires
- Une part importante/croissante de vos clients sont des femmes
- Risque de pénurie de cadres sur le long-terme



La faible priorité accordée à la gestion de la pénurie des cadres annoncée est sans doute à rapprocher de la conjoncture économique

Q21. Quel est le taux d'attrition des hommes et femmes cadres en 2001?

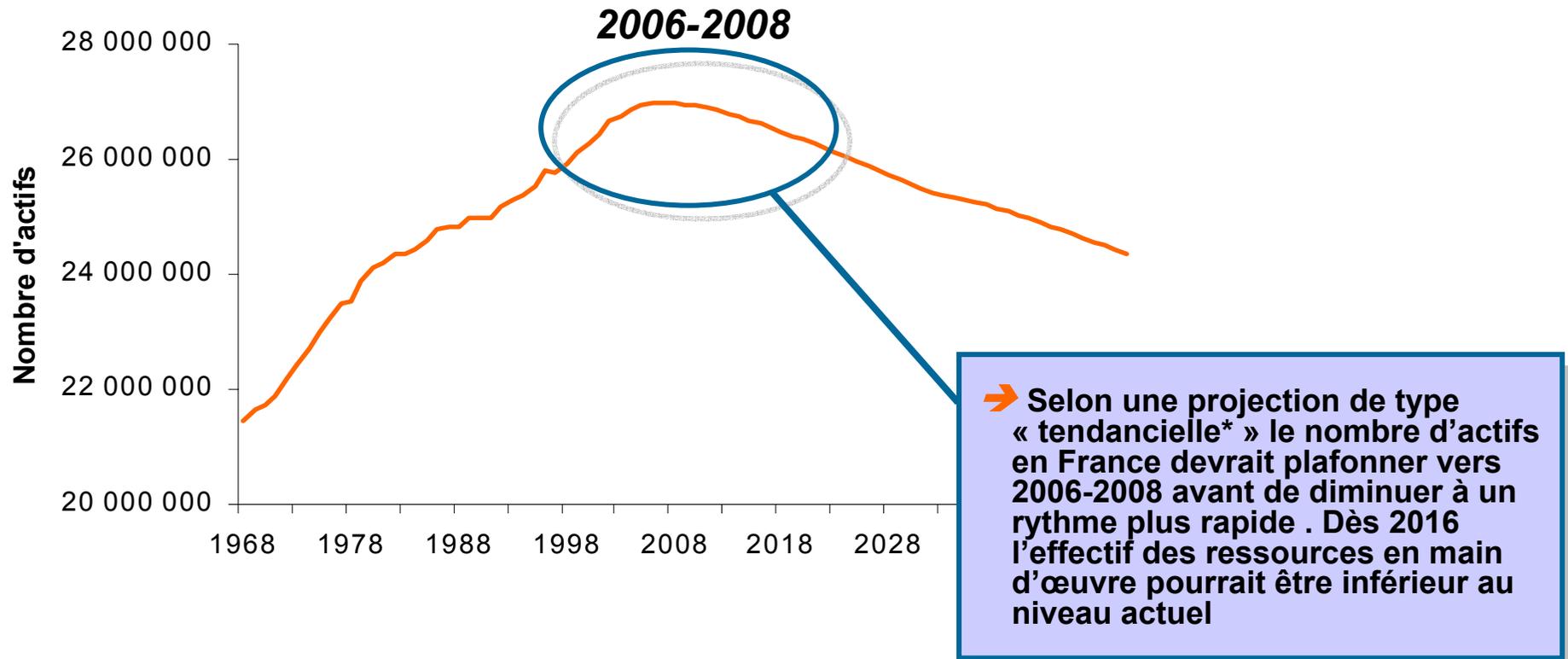


→ d'une manière générale les problématiques de « guerre des talents » et de pénurie de cadres sur le long-terme (« papy-boom ») ne sont pas une priorité des entreprises aujourd'hui

Les entreprises françaises connaissent des taux d'attrition particulièrement faibles.

L'arrivée du papy-boom est cependant prévue dès 2006-2008

Évolution de la population active en France selon l'INSEE



* Hypothèse d'une prolongation sans rupture ni retournement des grandes tendances passées d'évolution en matières démographie et de comportements d'activité

Résultats

Une prise de conscience

La réalité objective des chiffres

Le point de vue des entreprises

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

« Faciliter le quotidien »

« Mettre les femmes en situation de réussir »

« Faire évoluer les règles du jeu »

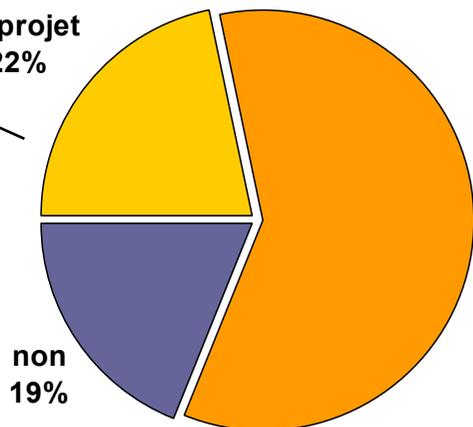
Les questions soulevées pour les entreprises

80% des entreprises agissent sur la base de ces constats.

Q4. Votre entreprise a-t-elle lancé ou projette-t-elle de mettre en place des actions visant à faciliter la position et la carrière des femmes ?

- 50% projettent de mener des actions en 2003
- 50% n'ont pas encore fixé de dates

en projet
22%



en cours
59%

- 41% de ces entreprises sont des pionnières ayant commencé avant 1999
- 23% ont débuté leurs initiatives en 2002

L'impulsion donnée par le PDG est une caractéristique commune à la plupart des projets

POINTS COMMUNS DES GENESES DES PROJETS

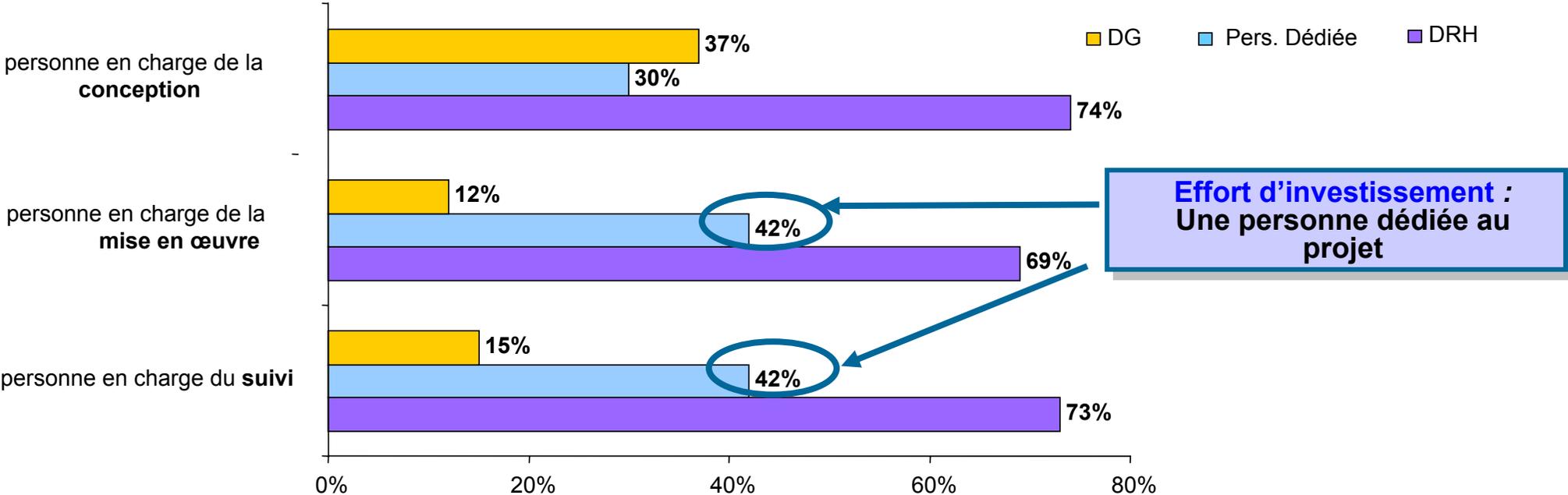
- **L'IMPULSION :**
- Pour les entreprises étrangères, le mouvement **vient souvent des pays anglo-saxons**
- Un nouveau PDG « éclairé » qui **s'implique personnellement** et a une réelle conscience du manque de femmes aux postes de directions

« Notre défi majeur est d'être concurrentiels. [...] Si nous pouvons attirer un nombre élevé des personnes les plus talentueuses dans le monde, nous avons une chance de posséder un avantage concurrentiel. C'est la simple logique stratégique qui explique notre engagement à la diversité et à l'inclusion des personnes, hommes et femmes » **PDG de BP Monde, conférence des femmes leaders, Berlin**

« Observant les chiffres, Jean-Paul Vettier, directeur de branche, a décidé de réagir. Avec l'appui de son DRH, il a sélectionné 6 personnes représentatives (hommes et femmes, fonctionnels et opérationnels), leur donnant pour mission d'analyser la situation et de proposer un programme d'actions » **TFE**

Le PDG, souvent initiateur de la démarche, est largement relayé par le DRH ou des personnes dédiées, en ce qui concerne conception, mise en œuvre et suivi

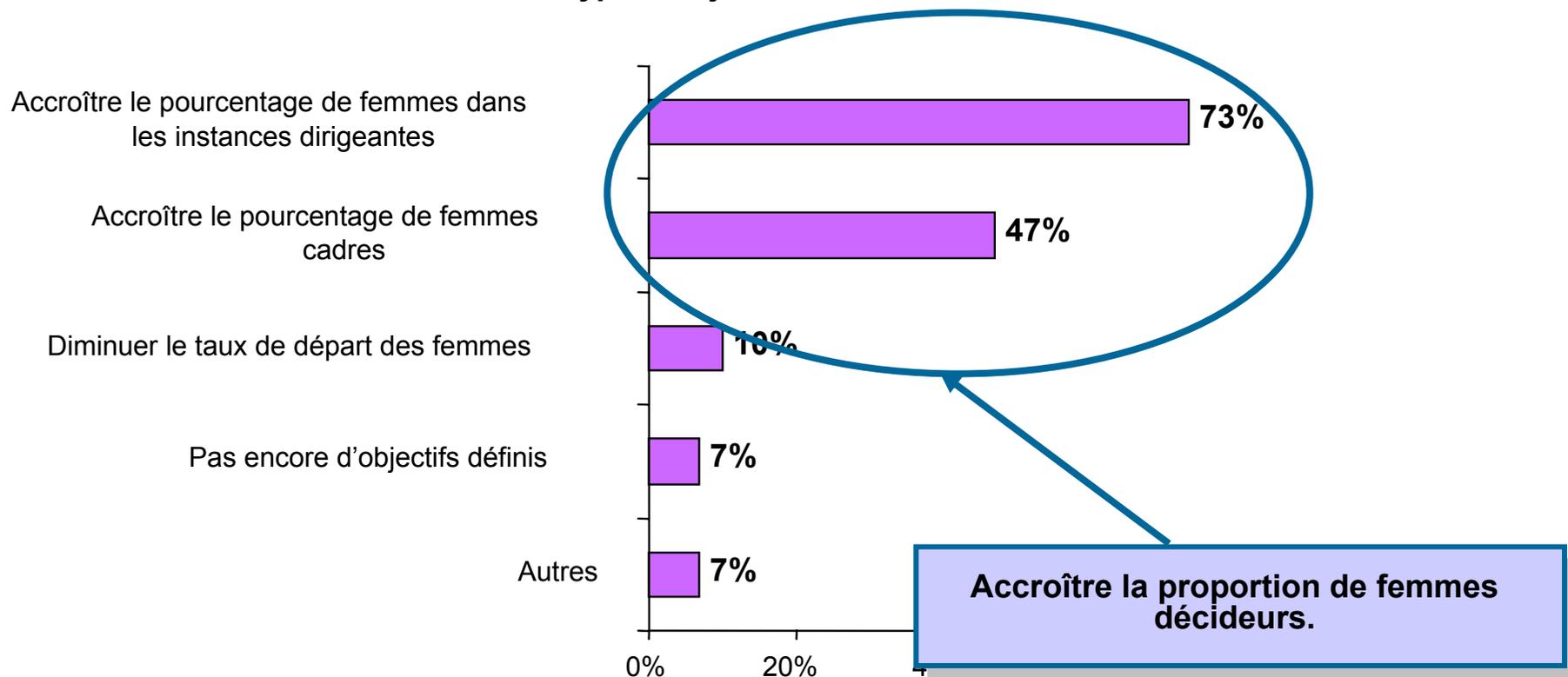
Q10. - Qui est en charge de la conception, de la réalisation et du suivi de ces initiatives ?



* En % des répondants

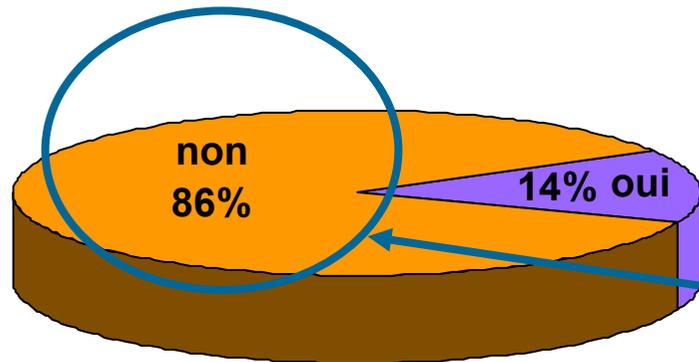
Ces actions ont pour objectif commun d'accroître le pourcentage de femmes aux postes de direction

Q4.b Quel type d'objectifs avez-vous fixé?



La volonté de mener à bien ces actions résiste au ralentissement économique

Q15. Ces actions ont-elles été affectées par les difficultés liées à l'environnement économique actuel ?



Les actions continuent...

- même si l'on observe **parfois une moindre régularité des manifestations entre femmes** (par exemple le networking)
- **50%** disent de ceux qui ont suspendu les actions disent qu'il s'agit de **suspension temporaire d'actions jugées non-prioritaires**

Résultats

Une prise de conscience

La réalité objective des chiffres

Le point de vue des entreprises

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

« Faciliter le quotidien »

« Mettre les femmes en situation de réussir »

« Faire évoluer les règles du jeu »

Les questions soulevées pour les entreprises

Les angles d'attaque choisis par les entreprises révèlent une grande diversité

Q5. Lesquels de ces aspects sont couverts par ces actions en cours ou en projet:

Faire évoluer les règles du jeu

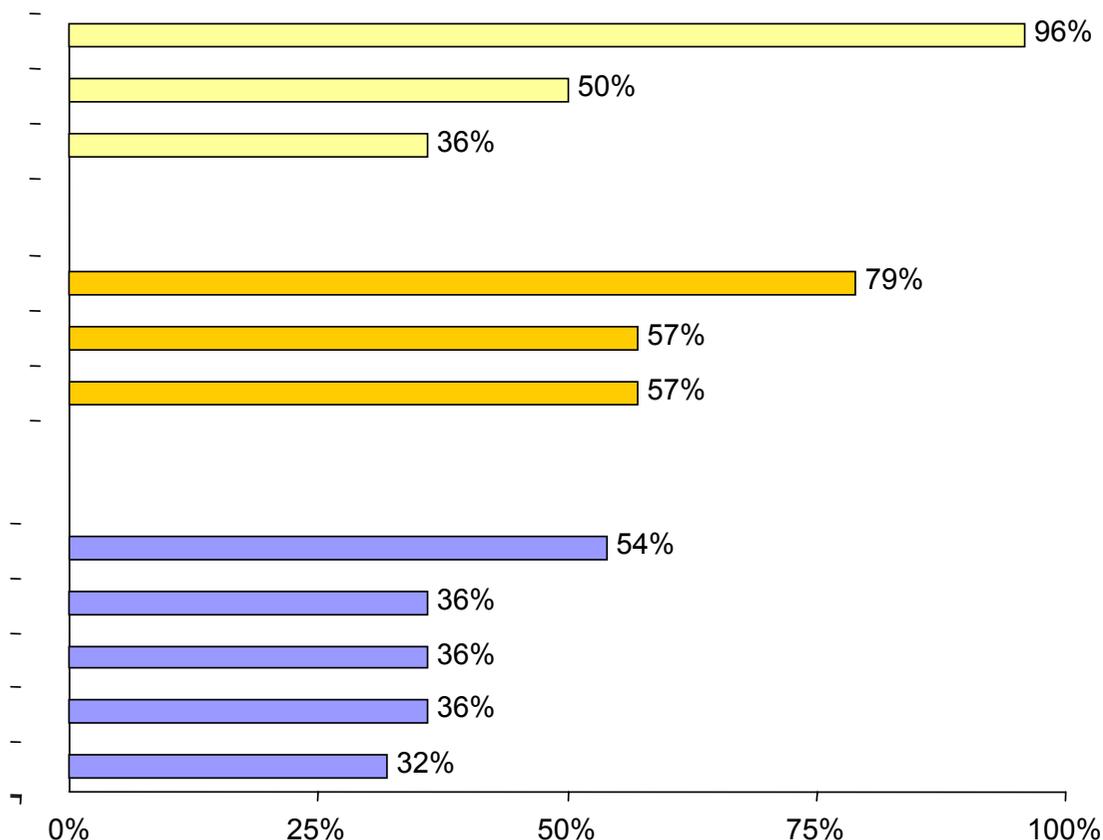
- Sensibilisation des équipes dirigeantes
- Prendre en compte les cycles différenciés de carrière
- Reconsidérer les systèmes d'évaluation et de rémunération

Faciliter le quotidien

- Flexibilité (horaires, temps de travail, télétravail...)
- Facilitation du quotidien (crèches, services...)
- Faciliter les départs et retours de congés maternité

Mettre les femmes en situation de...

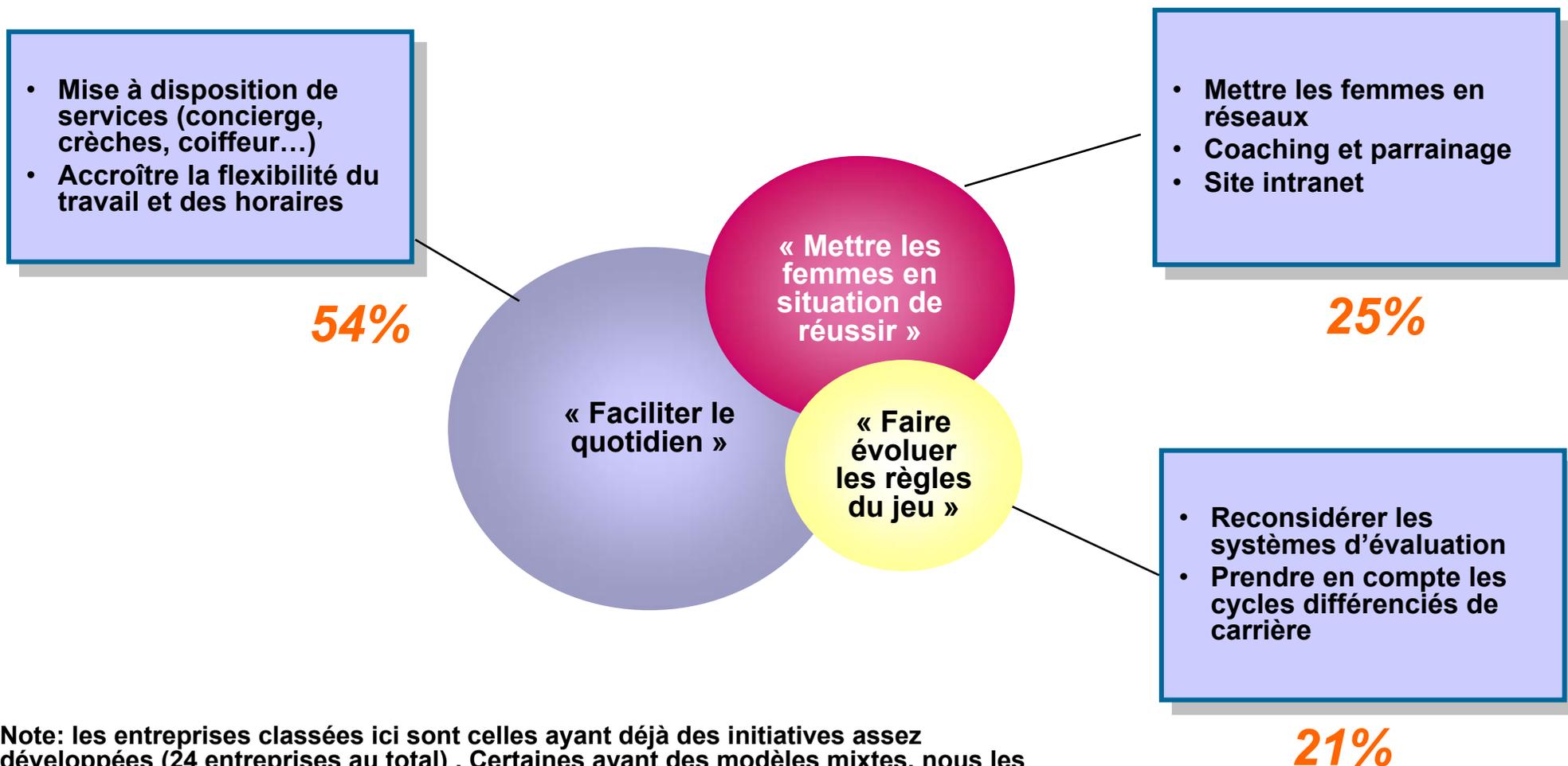
- Coaching de cadres (accompagnement externe)
- Site intranet d'échanges et d'information
- Inciter l'insertion des femmes dans les réseaux de l'entreprise
- Parrainage (Mentoring interne)
- Favoriser le développement des réseaux de femmes (networking)



•Possibilité de réponses multiples.

•Les réponses sont exprimées en % du nombre d'entreprises ayant répondu au moins une fois à Q5

Les actions lancées peuvent se regrouper en trois « familles », la facilitation du quotidien se détachant largement avec 54% des actions



Note: les entreprises classées ici sont celles ayant déjà des initiatives assez développées (24 entreprises au total) . Certaines ayant des modèles mixtes, nous les avons classées en fonction de leur approche dominante



« Faciliter le quotidien »

RATIONNEL

- Mieux concilier les sphères « vie personnelle » et « vie professionnelle »

POINTS CLES DE LA DEMARCHE

Ces actions répondent à une problématique « évidente » de « double journée » : faire plus en moins de temps...

Mais sont rassembleuses au-delà de la communauté « femmes » :

- Dirigeants – Employés : La prise en compte des 35 heures est une problématique d'entreprise qui mobilise les dirigeants
- Hommes – Femmes : Les plus jeunes générations ont des aspirations différentes en termes d'équilibre « vie professionnelle – vie privée »

Finalement... :

- Les hommes sont satisfaits de pouvoir bénéficier des services (crèche, conciergerie, pressing...) et avancées (télétravail, flexibilité horaire...) offerts par ces programmes.

« Faciliter le quotidien »

« pour faciliter le quotidien des salariés, ouverture d'un **lieu de rencontre** où les salariés peuvent avoir accès à **différents services à des prix attractifs** (pressing, cordonnerie, clés minutes, baby-sitters, lavage de voiture). »
Kraft

« **La flexibilité de temps de travail** est historique à la CDC. Consacrée en janvier 2002 par l'accord ARTT. L'ensemble des **services et facilités de communication** offerts par la CDC à ses collaborateurs et notamment aux femmes permet d'optimiser le *worklife balance* »
Caisse des Dépôts et Consignation



« Mettre les femmes en situation de réussir » (1/2)

RATIONNEL

- S'assurer que les femmes disposent de tous les moyens nécessaires à leur réussite

POINTS CLES DE LA DEMARCHE

Constat de départ: Les entreprises ne s'arrêtent pas au sujet « évident » de la « logistique » dans leur diagnostic des freins, elles constatent également que le comportement des femmes est parfois en décalage avec les « règles du jeu » dans l'entreprise

- les femmes ne développent pas naturellement certaines compétences/ attitudes valorisées par l'entreprise : notamment : le « décodage » des parcours initiatiques conduisant un succès, l'auto-marketing, la demande pro-active à se voir confier des responsabilités...
- il existe des réseaux informels dont les femmes se trouvent exclues car elles n'ont pas encore atteint le nombre critique dans l'entreprise
- les collaborateurs et dirigeants hommes ne sont pas toujours suffisamment sensibilisés à des différences de comportements Hommes/Femmes et ne détectent donc pas toujours les talents féminins.



« Mettre les femmes en situation de réussir » (2/2)

RATIONNEL

- S'assurer que les femmes disposent de tous les moyens nécessaires à leur réussite

POINTS CLES DE LA DEMARCHE

•Axes de travail:

- mettre les femmes en réseau :
 - réduire le sentiment d'isolement,
 - aider les femmes à se connaître et partager des expériences
 - parfois : exposer ces réseaux au top management dans un objectif d'échange mutuel
- donner aux femmes les moyens de la réussite via le mentoring et le coaching :
 - les aider à décoder les clés du succès et les « parcours initiatiques » à suivre,
 - les inciter à demander le prochain poste qui correspondra le mieux à un développement de carrière pour elles...
- favoriser la prise de conscience réciproque (hommes – femmes) des différences et donner des « clés de lecture » pour favoriser la collaboration et la compréhension mutuelle

Exemples d'actions menées

« nous avons constitué un **réseau de femmes**, Athena, avec des événements favorisant le networking: **déjeuner avec le comité de direction**, présentation d'un manager de la stratégie en cours, **formation** sur un sujet d'actualité »
GEMS

«Les **réseaux** sont un élément important afin de faciliter le développement des cadres et de les aider à atteindre un bon balant "Vie Professionnelle et vie Privée« . Les femmes cadres de notre fonction Usine/Logistique ont une **réunion mensuelle** (téléphonique) et se réunissent deux fois par an et abordent les **sujets** tels que le mentoring, les horaires flexibles..."
P&G

Exemples d'actions menées

« chaque femme "future dirigeante" est accompagnée par un **parrain**, qu'elle choisit au sein du **Comité de Direction** du Groupe . Le parrainage est destiné à aider les femmes à accéder aux postes de Cadres Dirigeants en leur apportant **conseil et appui** et en leur facilitant notamment **l'accès aux décideurs** de l'entreprise . »
Société Générale

« Si nous voulons que les meilleures femmes fassent partie de notre équipe d'encadrement à tous les niveaux, nous ne réussirons pas si nous tolérons des opinions du genre: « Je ne crois pas que ce soit dans son intérêt d'être promue pour le moment » **PDG de BP Monde**

« « Le sujet de la carrière au féminin est **systématiquement abordé lors de la présentation des business plans et lors des « people reviews »** »
Saint Gobain



« Faire évoluer les règles du jeu » (1/2)

RATIONNEL

- Aide non seulement les femmes à « jouer le jeu » de l'entreprise, mais se pose aussi la question de faire évoluer les règles du jeu pour adapter l'entreprise et ses systèmes à la diversité de ses employés

POINTS CLES DE LA DEMARCHE

Constat de départ:

- les « valeurs » de l'entreprise (ce qui est perçu comme « bien »), ses systèmes d'évaluation de la performance et ses processus de gestion de carrière sont plutôt historiquement et naturellement calqués sur les comportements et cycles masculins

Des attentes d'évolution de la culture :

- Certaines entreprises ont choisi d'agir proactivement sur le sujet de l'évolution culturelle, sans attendre que les femmes ne réalisent progressivement la « transformation de l'intérieur ».



« Faire évoluer les règles du jeu » (2/2)

RATIONNEL

- Aide non seulement les femmes à « jouer le jeu » de l'entreprise, mais se pose aussi la question de faire évoluer les règles du jeu pour adapter l'entreprise et ses systèmes à la diversité de ses employés

POINTS CLES DE LA DEMARCHE

Ces initiatives concernent:

- l'évolution des systèmes d'évaluation de la performance (prise en compte de critères complémentaires)
- la prise en compte des cycles différenciés (détection des hauts potentiels par exemple),
- l'adaptation des schémas de carrières en faveur d'un système beaucoup plus individualisé (possibilité de « marquer un pause » sans compromettre pour autant ses chances de succès, opportunité d'expositions internationales sans pour autant avoir à en passer par l'expatriation etc...)

Exemples d'actions menées

«Le parcours professionnel des femmes futures dirigeantes est validé par un **comité de carrière** spécifique tenu au niveau du Comité Exécutif ; cette procédure vise notamment à **faire évoluer les femmes** sur des métiers opérationnels, ce qui n'était pas , jusque là , la tendance naturelle des managers .
Société Générale

« Il faut proposer des expatriations **plus jeunes aux périodes de plus grande disponibilité** et continuer à développer la mobilité fonctionnelle aux périodes où la mobilité géographique pose un réel problème »
TFE

«prévoir autant que possible l'affectation et le poste de travail au **retour d'un congé maternité** dès le départ »
Galeries Lafayette

«il s'agit d'être un **vecteur de changement culturel**»
Un grand groupe industriel

Résultats

Une prise de conscience

La réalité objective des chiffres

Le point de vue des entreprises

De nombreuses initiatives lancées à ce jour

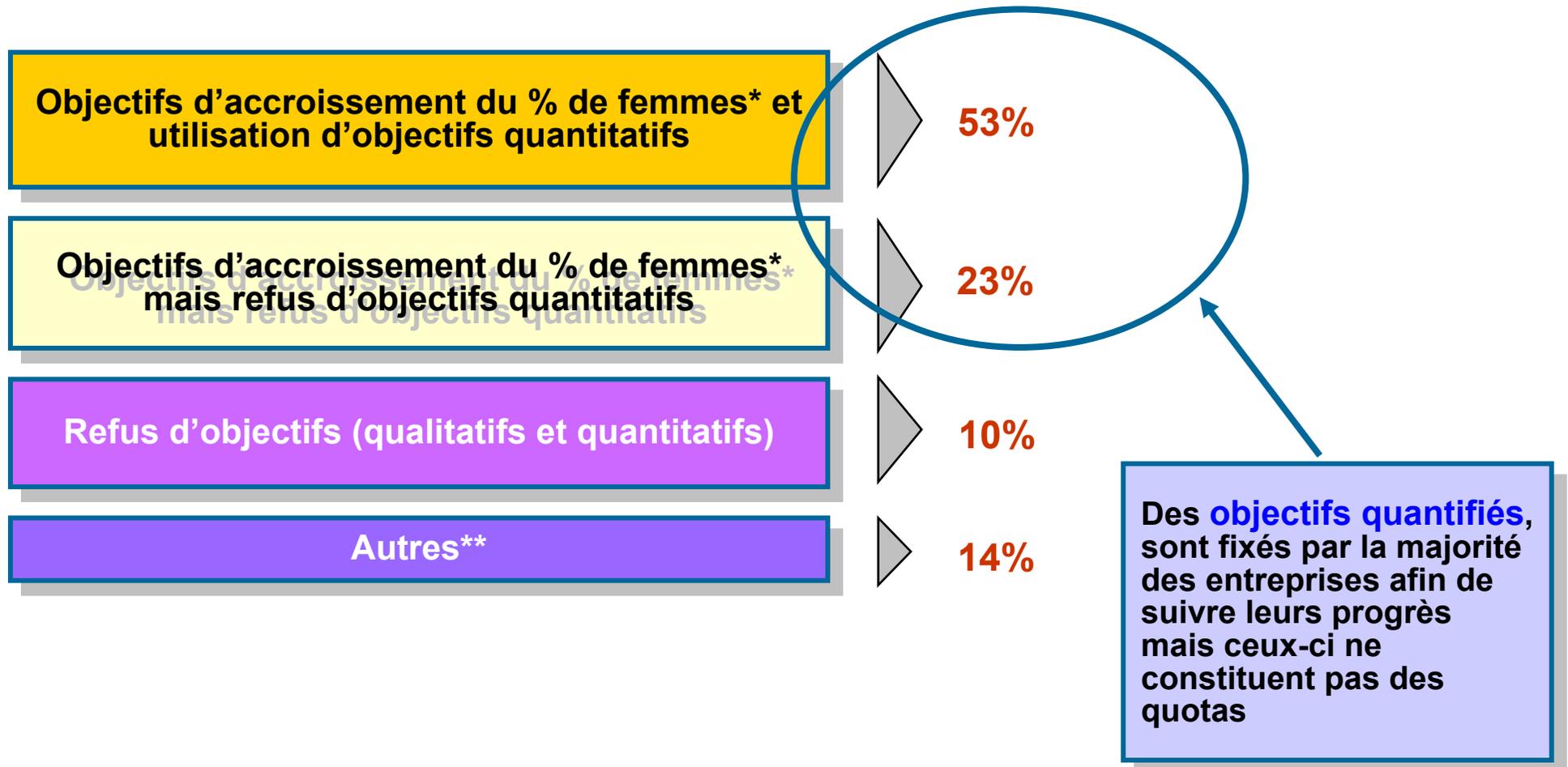
« Faciliter le quotidien »

« Mettre les femmes en situation de réussir »

« Faire évoluer les règles du jeu »

Les questions soulevées pour les entreprises

Le paradoxe des objectifs chiffrés...



* Ces objectifs peuvent être d'accroître le % de femmes cadres ou d'accroître le % de femmes dans les instances dirigeantes

** inclus les non-répondants, ceux dont les objectifs ne sont encore définis ou autres que cités précédemment

Comment positionner ces initiatives ?

Programme « Femmes » à part entière ou partie d'un programme « diversité »?

L'entreprise reconnaît l'existence d'un programme « femme »

GEMS a constitué un réseau interne qui s'appelle ATHENA

Chez IBM, le réseau « femmes » a été baptisé « Elles »

L'entreprise inclut les initiatives femmes dans un programme « diversité » plus large

La politique de l'égalité des chances constitue à l'ESA l'axe prioritaire d'un programme plus large consacré à la « diversité »

Kraft suit d'autres pistes de travail comme la multinationalité, une mixité des backgrounds (formation et expériences), des compétences de parcours cross-fonctionnelles.

➔ En France, la culture « diversité » ne pré-existe pas réellement.

➔ L'approche « française » du sujet « femme » est le plus souvent rassembleuse sur des problématiques sociétales ou de management plus vaste. Elle vise souvent à rassembler hommes – femmes, dirigeants – collaborateurs sur des préoccupations communes.

Quelle approche pour intégrer les hommes? Une question commune aux réponses multiples...

**« comment mener un programme sans que les hommes se sentent exclus, sans faire de discrimination positive ? »
TFE**

Une approche française plus rassembleuse que « communautariste » :

1

Les hommes bénéficient des actions de type facilitation du quotidien : sujet sur lequel les femmes, « en première ligne », ont fait évoluer les choses pour tous

2

Ces programmes rejoignent des préoccupations fondamentales voire sociétales : l'attente d'une évolution du mode de management dans l'entreprise, d'équilibre vie privée – vie professionnelle (notamment pour les plus jeunes générations).

3

Les dirigeants sont à la recherche de nouveaux modes de management gagnants en environnement incertain et sont notamment intéressés par la diversité que peuvent apporter les femmes pour « décloner les élites »

Quand et comment communiquer : en interne ou en externe?

1 Les entreprises ayant des actions en projet ne communiquent pas

2 Les entreprises ayant des initiatives en cours ont des attitudes variées

18%*

Pas de communication

41%*

Communication interne aux femmes et aux hommes

41%*

Communication interne et externe

- La **majorité** des entreprises menant des actions les **communiquent** (au moins en interne à l'ensemble des employés).
- **Mais les messages** portent souvent sur des actions « mixtes », plus que des actions femmes spécifiques,

➔ **La communication prudente et circonstanciée des entreprises peut lever une éventuelle suspicion sur le caractère « marketing » ou « politiquement correct » de tels programmes d'actions.**

Résultats

Le début d'un dialogue

Le point de vue des entreprises

Un éveil certain, un dialogue à poursuivre

Quel bilan pour les programmes les plus anciens?

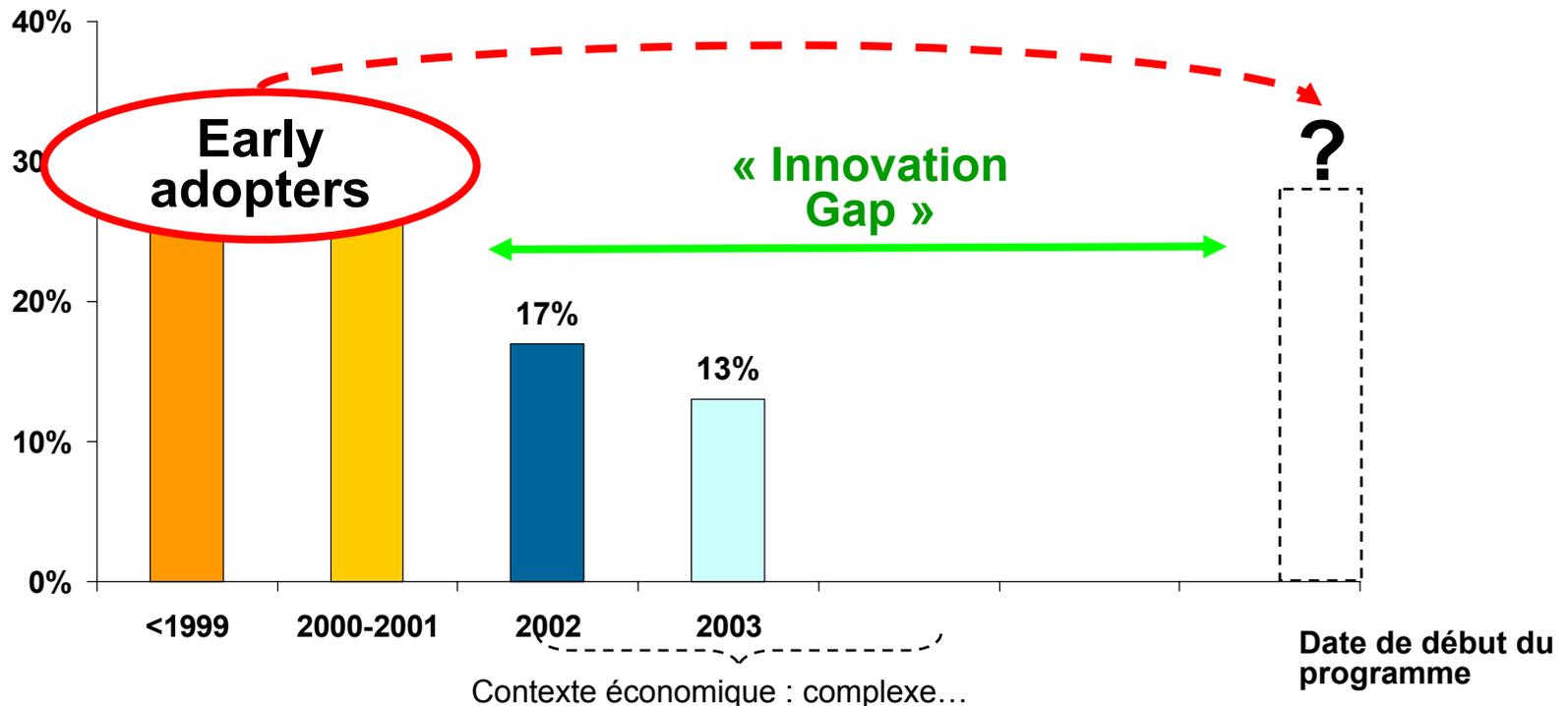
« La **prise de conscience** existe et le programme fait désormais partie du quotidien ; mais les **premiers temps** ont été **difficiles**. Le sujet faisait sourire, il était parfois difficile de convaincre de la richesse de la diversité. Parmi les instruments **clés** pour le développement du programme, les **objectifs quantitatifs fixés** qui doivent être suivis, et les **rôles modèles** ont joué une part importante »
BP France

« Les **hommes managers** sont également **intéressés** par le Projet.
Par ailleurs aussi, les femmes y trouvent une **grande source de motivation.** »
GEMS

Quel avenir pour ces programmes?

« Une prochaine vague ? »

% d'entreprises



• Si les entreprises qui ont lancé des actions les poursuivent en dépit du ralentissement économique, celles qui lancent de nouveaux programmes sont de moins en moins nombreuses : conséquence du ralentissement économique qui pousse à différer ?

• **Innovation gap** : les entreprises innovantes ont ouvert la voie et les « suiveurs » attendent les premiers résultats pour enclencher une seconde vague.

Un dialogue à poursuivre

- ⇒ **GEF-Accenture se propose de dresser un bilan tous les 2 ans, dans le cadre d'un observatoire afin de :**
 - ✓ Mesurer la distance parcourue
 - ✓ Suivre les chemins empruntés par les entreprises sur la voie de la féminisation des équipes de management

- ⇒ **Un programme GEF, au-delà de cette étude, à différents niveaux :**
 - ✓ Entreprises : étude entreprises récurrente avec Accenture.
 - ✓ Femmes diplômées :
 - Étude auprès des anciennes
 - Poursuite et partage des actions au sein de chaque réseau
 - ✓ Grandes Écoles : sensibilisation des écoles

Contacts

⇒ Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter

✓ Pour GEF :

- Véronique Préaux : veronique.preaux@aaescp-eap.net
- Evelyne Sevin : evelyne.sevin@ezi.net

✓ Pour Accenture :

- Paule Comby : paule.comby@accenture.com
- Sylvie Ouziel : sylvie.ouziel@accenture.com