

**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein du CAC40

**Mise en œuvre de la loi Rixain d'un quota de femmes dans les comités exécutifs:
les entreprises déjà prêtes et les autres**

**Quel impact de la féminisation des entreprises sur leur marque employeur et leur
attractivité? Les enjeux de la bipolarisation sexuelle des entreprises**

**La féminisation des instances de gouvernance et du middle-management est-elle associée à
la responsabilité sociétale des entreprises?**

Edition 2022

Edition réalisée à partir des rapports annuels 2021 des entreprises du CAC40

Pr Michel Ferrary

Michel.Ferrary@skema.edu

Synthèse de l'édition 2022

L'étude est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2021 par les 40 entreprises du CAC40

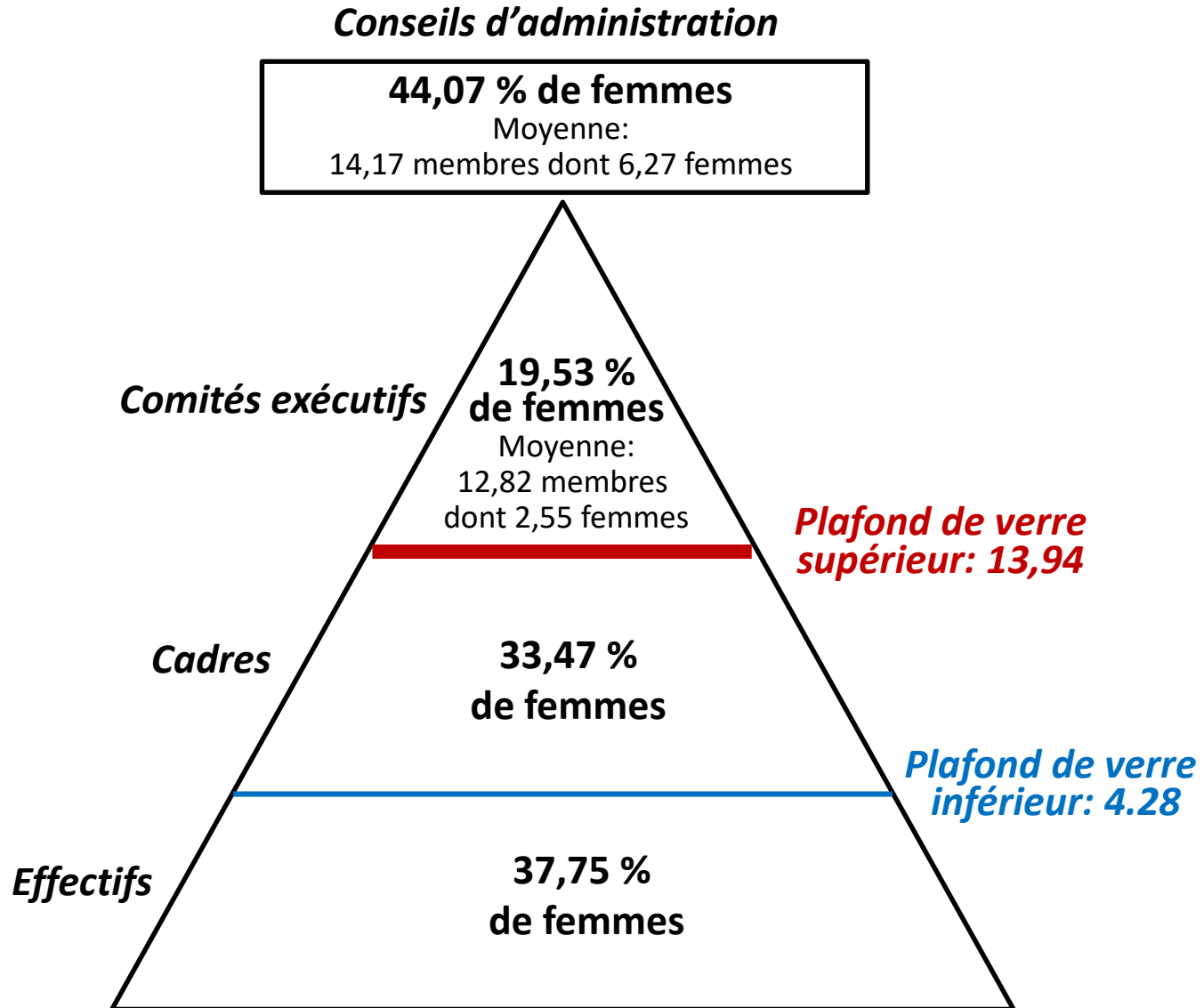
- **L'exclusion de l'olympes de la gouvernance du conseil d'administration:**
Les femmes occupent **2,5%** des **80 postes de Président et/ou Directeur Général** des entreprises du CAC40 :
0 femmes PDG, 1 femme présidente du conseil d'administration, 1 femme Directrice Générale
- **Les évadés sociaux du CAC40 qui s'expatrient pour éviter le quota de 40% de femmes dans le conseil d'administration imposé par la loi Copé-Zimmermann:**
Sur les 4 entreprises qui sont les plus éloignées du quota de 40%, 3 sont juridiquement domiciliées dans des pays étrangers non-soumis à des quotas : **Airbus**: 25% (Pays-Bas), **Stellantis** (27%) et **ArcelorMittal**: 30% (Pays-Bas)
- **L'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: Diversité & exclusion?**
Les femmes ne représentent que **19,53%** des comités exécutifs des entreprises du CAC40 alors qu'elles représentent **33,47%** de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est de: **13,94**
- **Le quota de 30% de femmes comex prévu par la loi Rixain pour 2027** est déjà atteint par **8 entreprises**:
Air Liquide, Danone, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, Michelin et Schneider Electric
- **Un index d'inégalité met en évidence les entreprises qui discriminent le plus et le moins les femmes en matière de promotion professionnelle:** Prix citron à **EssilorLuxottica** et Prix orange à **Schneider Electric**.
- **La bipolarisation sexuelle des grandes entreprises:**
Une rupture de plus en plus marquée entre les **entreprises très féminisées** (pourcentage élevé de femmes dans les effectifs et l'encadrement) qui ont des difficultés à recruter des hommes et les **entreprises peu féminisées** (pourcentage faible de femmes dans les effectifs et dans l'encadrement) qui ont des difficultés à recruter des femmes.
- **Une bipolarisation qui s'accroît** du fait des préférences opposées des filles et des garçons diplômé.e.s de l'enseignement supérieur (**les filles préfèrent les entreprises très féminisées et les garçons les entreprises peu féminisées**)
- **La féminisation des comités exécutifs et de l'encadrement: Les effets positifs sur:**
 - La rentabilité opérationnelle en 2020
 - La responsabilité sociétale de l'entreprise mesurée par l'indice de Sustainalytics

La féminisation des instances de gouvernance du CAC40: PDG, président, Directeur-Général

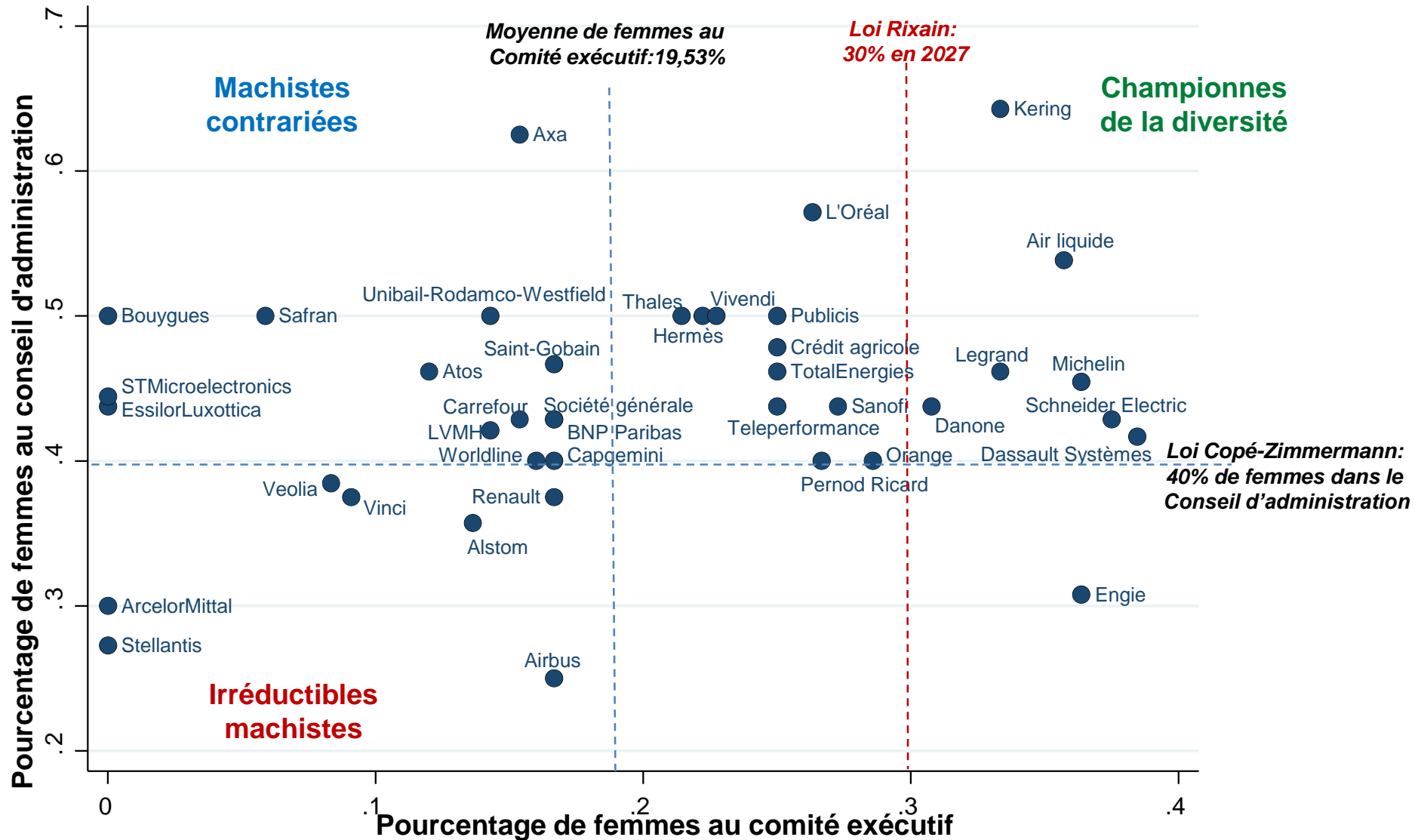
Instances de gouvernance	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage de femmes
Président-Directeur Général	19	19	0	0%
Président	21	20	1	4,76%
Directeur Général	21	20	1	4,76%
Membres des conseils d'administration	567	316	251	44,27%
membres des comités de direction	513	411	102	19,88%

- **Aucune femme occupe un poste de PDG (contre 19 hommes)**
- **1 seule femme occupe un poste de «Président» d'une entreprise du CAC40**
- **1 seule femme occupe un poste de «Directeur Général» d'une entreprise du CAC40**
- **Les femmes représentent 2,5% des 80 postes potentiels des instances de gouvernance (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40.**
- **Sur les 567 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 316, soit 44,27%.**
- **Sur les 513 postes des comités de direction (ou comités exécutif) des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 102, soit 19,88%.**

La féminisation des grandes entreprises du CAC40: ascenseur législatif et **double plafond de verre**



Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

Il y a 102 femmes parmi les 513 membres des comités exécutifs des entreprises du CAC40, soit 19,88 % des effectifs:

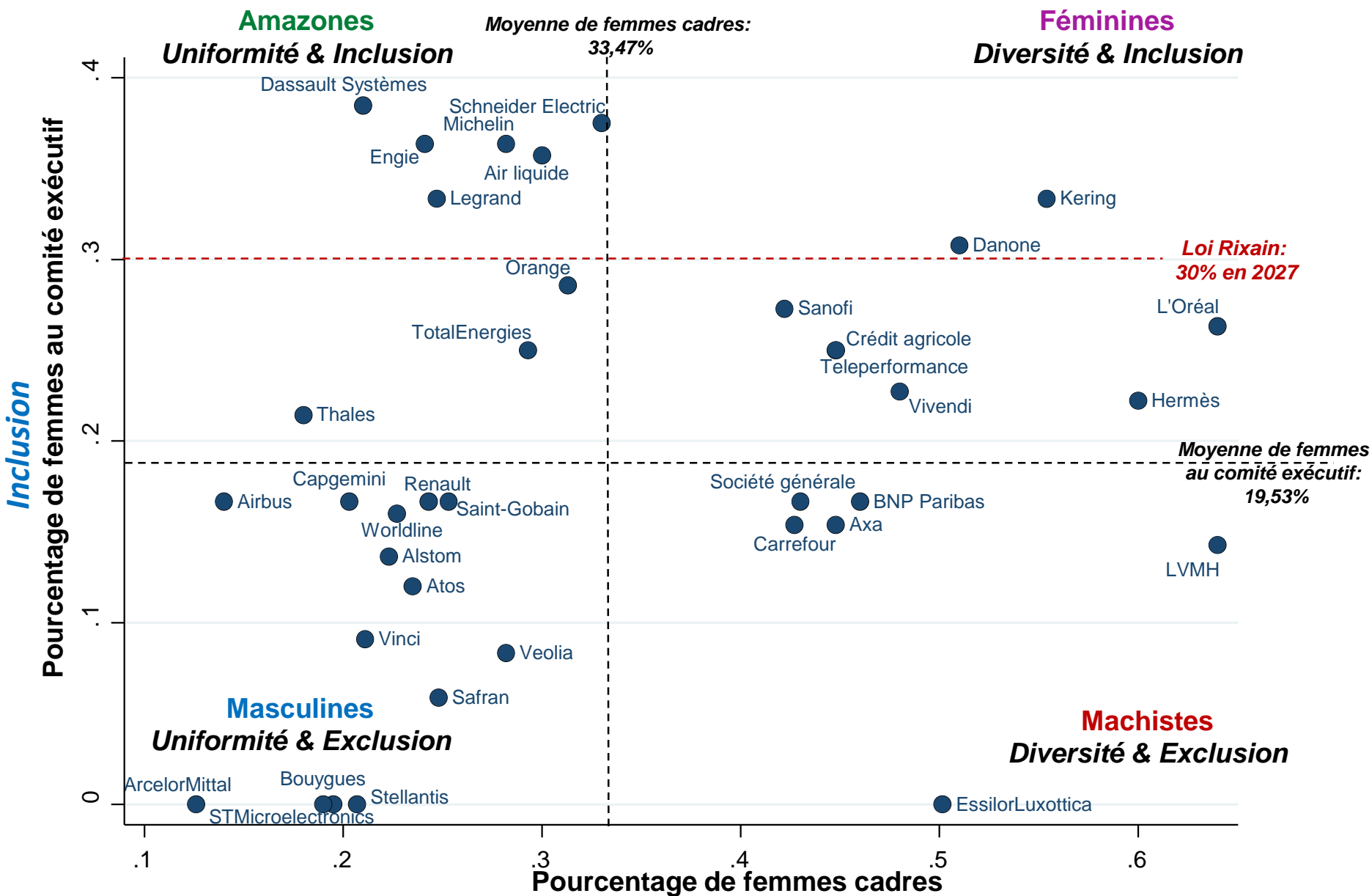
- 5 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité exécutif
- 6 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif
- 10 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
- 6 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
- 8 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif
- 4 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif: Air Liquide, Dassault Systemes, L'Oréal et Vivendi
- 1 entreprise a 6 femme dans son Comité exécutif: Schneider Electric

- Les femmes administratrices ne contribuent pas à améliorer la promotion professionnelle des femmes au comité exécutif : Il n'y a pas de corrélation entre le pourcentage de femmes dans le Conseil d'administration et le pourcentage de femmes au Comité exécutif (coefficient de corrélation = 0,2512)
- L'effet ruissellement espéré par la loi Copé-Zimmermann n'a pas eu lieu

*La comparaison entre la féminisation des **Comités exécutifs** et celle des **Conseils d'administration illustre l'importance des quotas** imposés par la loi pour favoriser la promotion des femmes. En effet, les Conseils d'administration sont soumis à des quotas alors qu'aucune mesure législative ne concerne les Comités exécutifs.*

Diversité & Inclusion

Féminisation du Comité exécutif et de l'Encadrement



Diversité & Inclusion:

Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

La **Diversité** concerne la mixité et la capacité de l'entreprise à recruter des femmes, notamment dans la population de Cadres. Les entreprises se caractérisent par la *diversité* ou l'*uniformité* du sexe de leurs salariés.

L'**Inclusion** concerne la capacité de l'entreprise à promouvoir des femmes à des postes de direction, notamment au Comité exécutif. Les entreprises se caractérisent par l'*inclusion* ou l'*exclusion* des femmes dans l'instance de gouvernance du comité exécutif.

Les entreprises utilisent ou non la population de femmes cadres comme un vivier pour féminiser leur Comité exécutif. Ce critère permet de revisiter la question de l'inégalité en matière de promotion professionnelle et de construire une typologie en matière de **Diversité & Inclusion**:

- **Diversité & Exclusion : 6 entreprises Machistes** : Axa, BNPParibas, Carrefour, EssilorLuxottica, LVMH et Société Générale dont le **pourcentage de femmes dans l'encadrement est supérieur à la moyenne mais le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul.**
- **Uniformité & Inclusion : 9 entreprises Amazones** : Air Liquide, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, Michelin, Orange, Schneider Electric, Thalès et TotalEnergies dont le **pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement.**
- **Diversité & Inclusion : 8 entreprises Féminines** : Credit Agricole, Danone, Hermès, Kering, L'Oréal, Sanofi, Téléperformance et Vivendi dont le **pourcentage élevé de femmes au Comité exécutif est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique affirmée de promotion professionnelle des femmes.**
- **Uniformité & Exclusion : 14 entreprises Masculines** : Airbus, Alstom, ArcelorMittal, Atos, Bouygues, CapGemini, Renault, Saint Gobain, Stellantis, Safran, ST Microelectronics, Veolia, Vinci, et Worldline dont **la faible représentation des femmes au Comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans le vivier que constitue l'encadrement.**

Index d'inégalité

Le plafond de verre entre la population cadre et le comité exécutif

Le prix orange de la promotion professionnelle



Utilise son important vivier de femmes cadres pour recruter des femmes dans son comité exécutif



16 membres dans le comité exécutif, dont 6 femmes (37,5%)
33% de femmes parmi les cadres
Faible indice d'inégalité (4,5)

Entreprise	Index Inégalité	Entreprise	Index Inégalité
EssilorLuxottica	-50,15	Vinci	-12,01
LVMH	-49,71	Atos	-11,50
Hermès	-37,78	Alstom	-8,66
L'Oréal	-37,68	Saint-Gobain	-8,63
Axa	-29,40	Renault	-7,63
BNP Paribas	-29,33	Worldline	-6,70
Carrefour	-27,32	TotalEnergies	-4,30
Société générale	-26,33	Capgemini	-3,63
Vivendi	-25,27	Orange	-2,73
Kering	-22,07	Airbus	2,67
Stellantis	-20,70	Thales	3,43
Danone	-20,23	Schneider Electric	4,50
Veolia	-19,87	Air liquide	5,71
Teleperformance	-19,80	Michelin	8,16
Crédit agricole	-19,78	Legrand	8,63
Bouygues	-19,50	Engie	12,26
STMicroelectronics	-19,00	Unibail-Rodamco	14,29
Safran	-18,92	Dassault Systèmes	17,46
Sanofi	-14,93	Publicis	25,00
ArcelorMittal	-12,60	Pernod Ricard	26,67

Le prix citron du plafond de verre



N'utilise pas son important vivier de femmes cadres pour recruter des femmes dans son comité exécutif



ESSILORLUXOTTICA

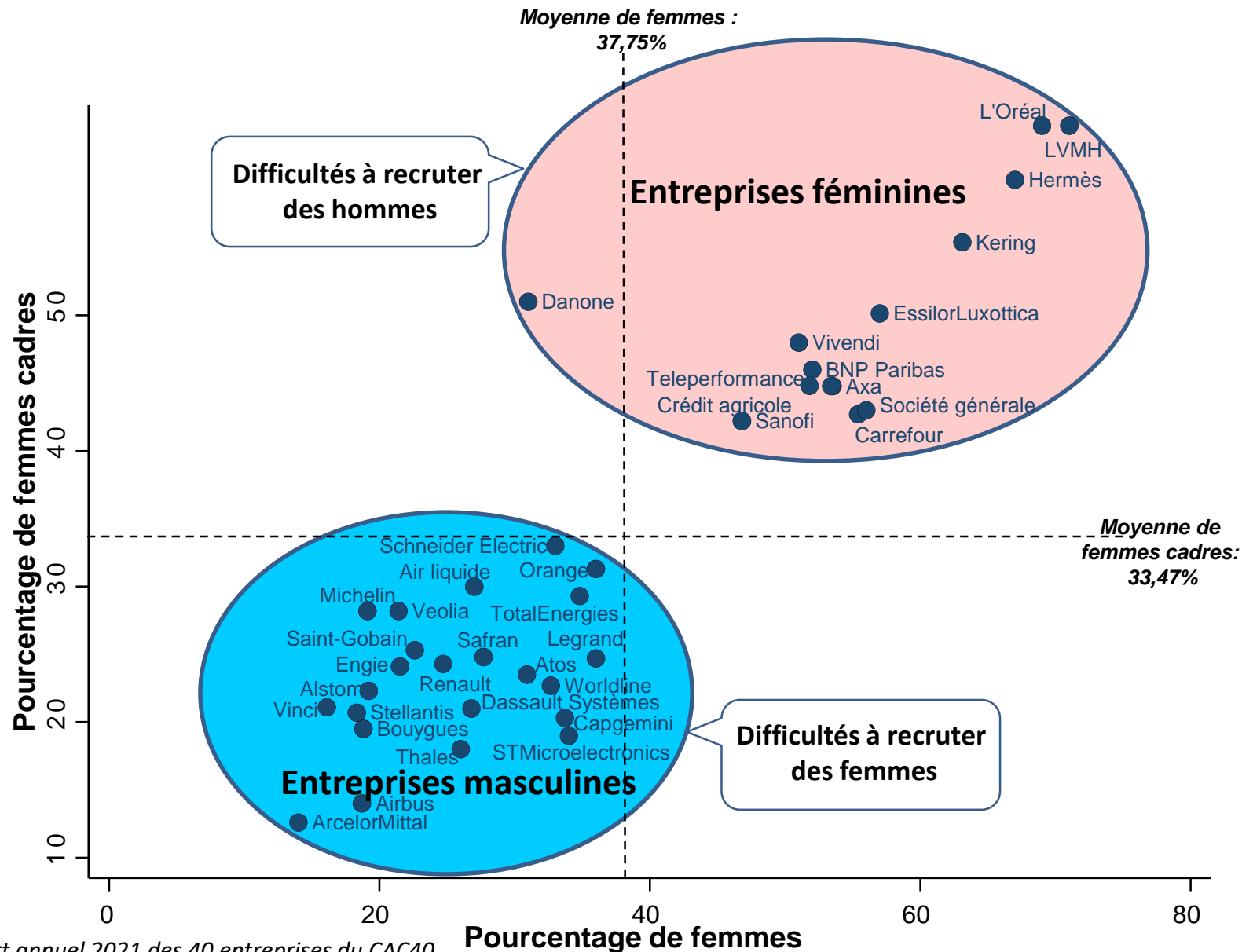
4 membres dans le comité exécutif, dont 0 femme (0%)
50,15% de femmes parmi les Cadres
Plus fort indice d'inégalité (50,15)

Méthode:

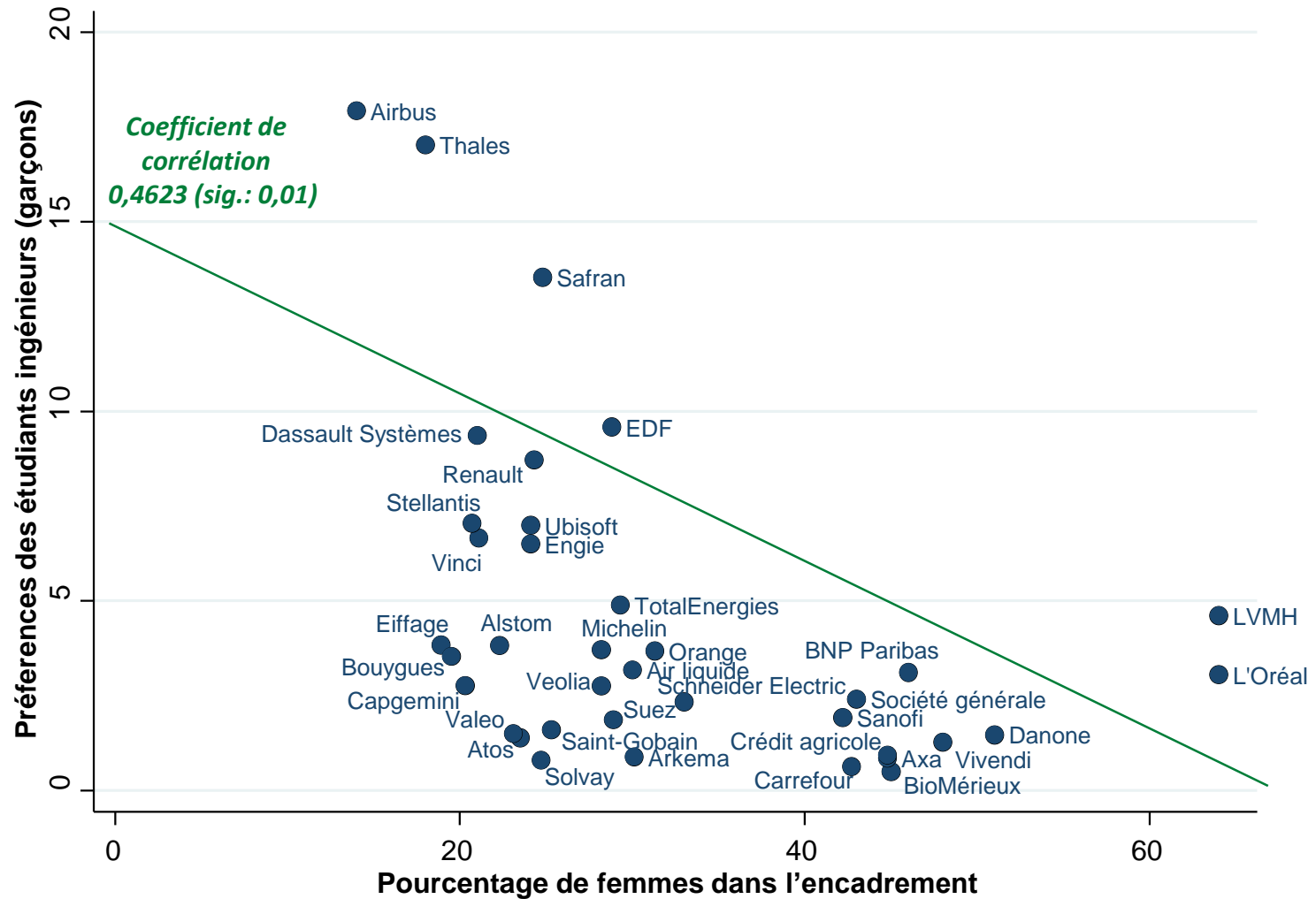
La population cadres constitue le vivier de dirigeants. La différence entre le pourcentage de femmes cadres et le pourcentage de femmes au comité exécutif mesure le plafond de verre et l'inégalité en matière de promotion professionnelle

Féminisation de l'Encadrement et des Effectifs

La bipolarisation sexuelle des entreprises

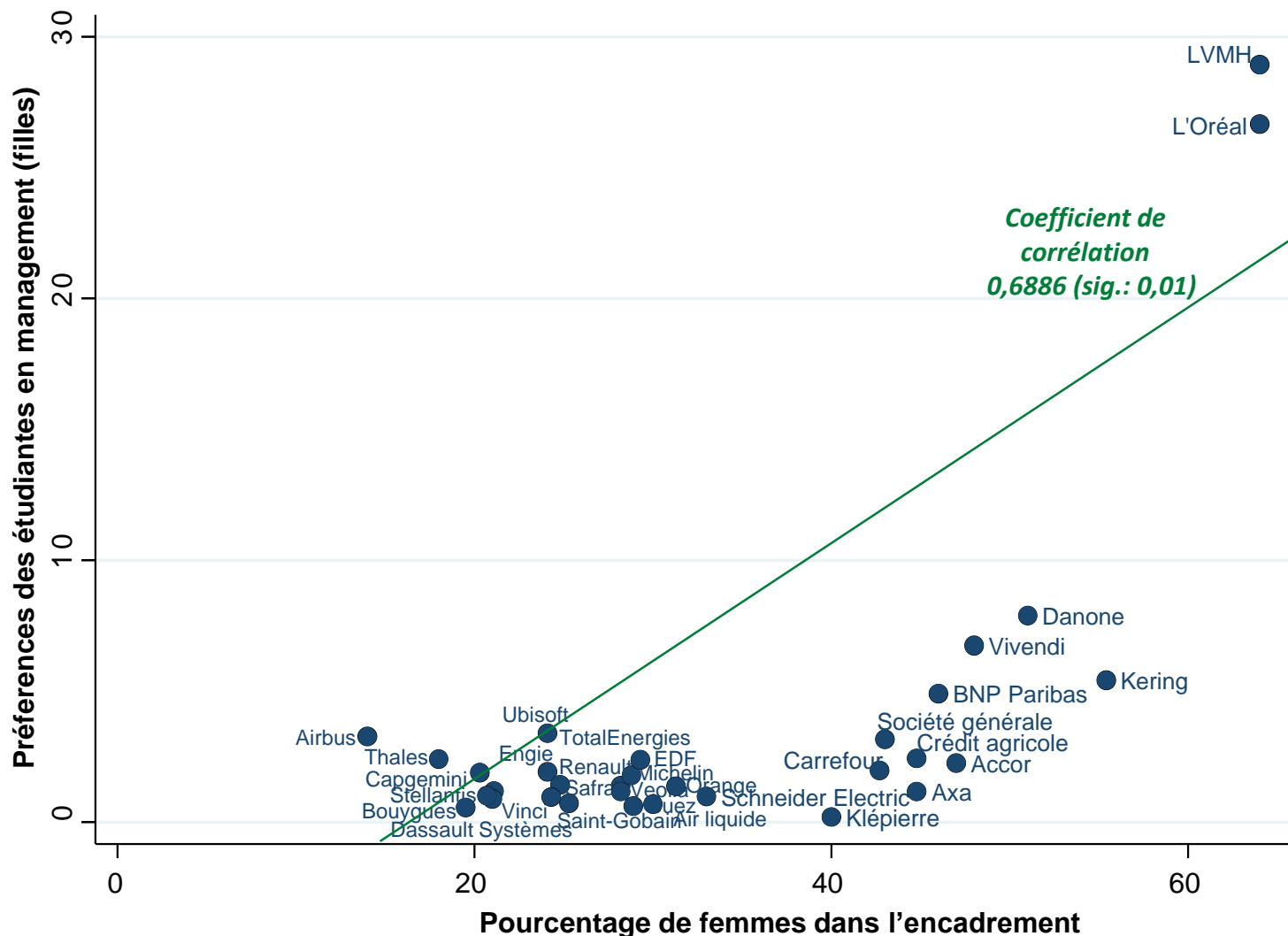


Une bipolarisation renforcée par la préférence des **étudiants ingénieurs** pour les entreprises peu féminisées



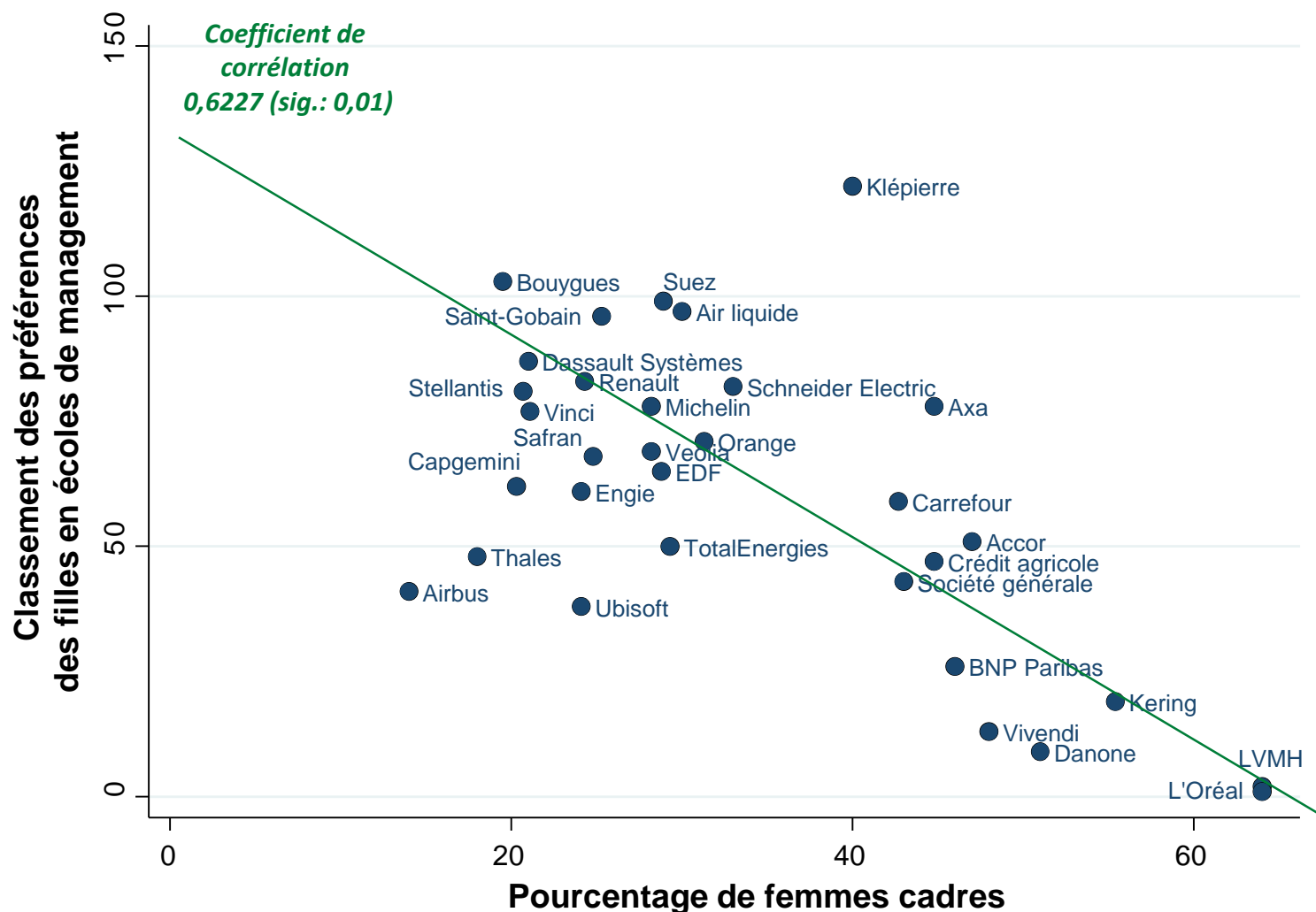
Plus l'encadrement d'une entreprise est féminisé et moins les diplômés des écoles d'ingénieur souhaitent y travailler (les filles ingénieurs sont indifférentes à la féminisation de l'encadrement)

Une bipolarisation renforcée par la préférence des étudiantes en management pour les entreprises très féminisées (pourcentage)



Plus l'encadrement d'une entreprise est féminisé et plus les diplômées des écoles de management souhaitent y travailler

Une bipolarisation renforcée par la préférence des étudiantes en management pour les entreprises très féminisées (rang)



Plus l'encadrement d'une entreprise est féminisé et plus les diplômées des écoles de management souhaitent y travailler

Féminisation du Comité exécutif et de l'encadrement
Quels liens avec la rentabilité et la responsabilité sociale
des entreprises (RSE)?

- **La féminisation du comex et de l'encadrement est associée à la rentabilité et à la RSE**
-

Féminisation du Comex et de l'Encadrement

Performance économique et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Féminisation du Comité exécutif	10 plus féminisées	10 plus masculines	Différence	CAC 40
Pourcentage de femmes	38,14	2,33	1537%	19,53
Rentabilité Opérationnelle 2020	11,92	7,54	58,09%	14,28
Responsabilité Sociétale d'Entreprise	84,34	74,14	13,76%	80,92

Lecture:

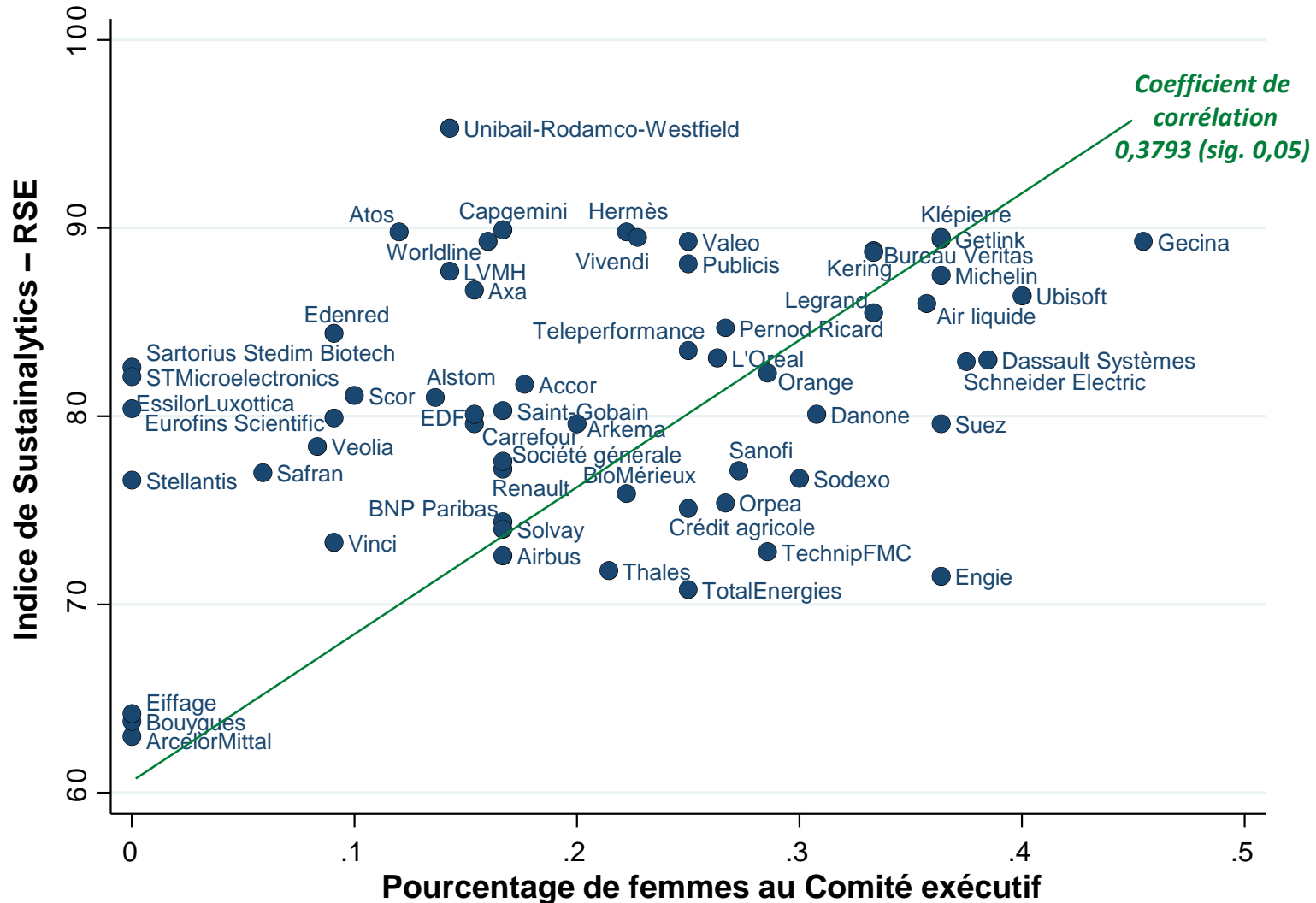
- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne 38,14% de femmes, contre 2,33% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2020 des 10 entreprises dont le comex est le plus féminisé est 58,09% supérieure à celles des 10 dont le comex est le moins féminisé
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le comex est le plus féminisé est 13,76% meilleure que celles des 10 dont le comex est le moins féminisé

Féminisation de l'encadrement	10 plus féminisées	10 plus masculines	Différence	CAC 40
Pourcentage de femmes	55,46	18,51	200%	33,47
Rentabilité Opérationnelle 2020	18,21	6,69	172,20%	14,28
Responsabilité Sociétale d'Entreprise	84,57	74,03	14,24%	80,92

Lecture:

- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne 55,46% de femmes cadres, contre 18,51% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2020 des 10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé est 172,20% supérieure à celles des 10 dont l'encadrement est le moins féminisé
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé est 14,24% meilleure que celles des 10 dont l'encadrement est le moins féminisé

Féminisation du Comex et RSE



Lecture: Sustainalytics élabore une indice d'exposition aux risques sociétaux : environnement, social et gouvernance. Plus l'indice est faible et moins le risque sociétal est important et meilleure est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Plus le Comex est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coef. De corrélation: 0,3793)

La mixité contribue à la performance des entreprises pour plusieurs raisons



- Recruter des femmes et des hommes permet **d'élargir la taille du marché du travail** et donc d'accroître la probabilité de recruter des ressources humaines de meilleure qualité et plus compétentes.
- La moitié des consommateurs sont des **consommatrices**. Employer des femmes permet de mieux comprendre les attentes des clientes (*market intelligence*) et d'améliorer la relation commerciale (B to B et B to C).
- La diversité des **systèmes de représentation** liée à la diversité des expériences et des convictions améliore les processus de décision et la créativité dans les organisations.
- La promotion de femmes managers constitue un **facteur de motivation** pour l'ensemble des femmes de l'entreprise qui aspirent à une évolution professionnelle.
- La diversité est une **preuve d'ouverture** de l'entreprise à laquelle sont sensibles les parties prenantes (clients, pouvoirs publics, actionnaires, médias,...).

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

- **L'observatoire** a été créé en 2007 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
 - Réaliser l'état des lieux de la féminisation des grandes entreprises
 - Facteurs explicatifs de la féminisation des grandes entreprises
 - Analyser la relation entre féminisation et performances des entreprises
 - Apporter des éléments d'analyse pour l'investissement socialement responsable
- **Michel Ferrary est Professeur de management à l'Université de Genève et Chercheur-affilié à Skema Business School.** Il est également **membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes** (instance consultative indépendante auprès du Premier Ministre).
- Il a notamment publié:
 - En 2010, dans la revue du CNRS, *Travail, genre et sociétés*, l'article « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » (n°23, pp. 181-191),
 - En 2013, dans la revue *Management & Avenir*, l'article « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises » (vol. 3, n°61, pp. 79-89)
 - En 2013, dans la revue *Corporate Finance Review* l'article « Femina Index : betting on gender diversity is a profitable SRI strategy » (July-August, pp. 12-17)
 - En 2018 dans la revue *@GRH* l'article « Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choice and, professional preferences » (Vol. 2, n° 27, pp. 83-118) qui a été nommé comme Best Paper du Congrès de l'AGRH-2018
 - En 2019 dans la Revue Banque l'article « Diversité femmes-hommes et performance financière » (février, n°829, pp- 81-84)
- Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les médias français (*Le Monde, L'Express, Les Echos,...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week,...*)
- Il est intervenu sur les questions de diversité et de performances des organisations auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, Engie, EMC, UBS, Walt Disney,... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Ministère des Affaires Sociales, Confédération helvétique, Canton de Genève,...
- L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur: <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>
- Pour plus d'information, vous pouvez contacter le Professeur Michel Ferrary: Michel.Ferrary@skema.edu