

**Féminisation des grandes entreprises suisses**  
**Plaidoyer pour une politique de quotas**

---

Edition 2018

Pr Michel Ferrary

[Michel.Ferrary@skema.edu](mailto:Michel.Ferrary@skema.edu) ou [Michel.Ferrary@unige.ch](mailto:Michel.Ferrary@unige.ch)



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**

GENEVA SCHOOL OF ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

# Executive Summary

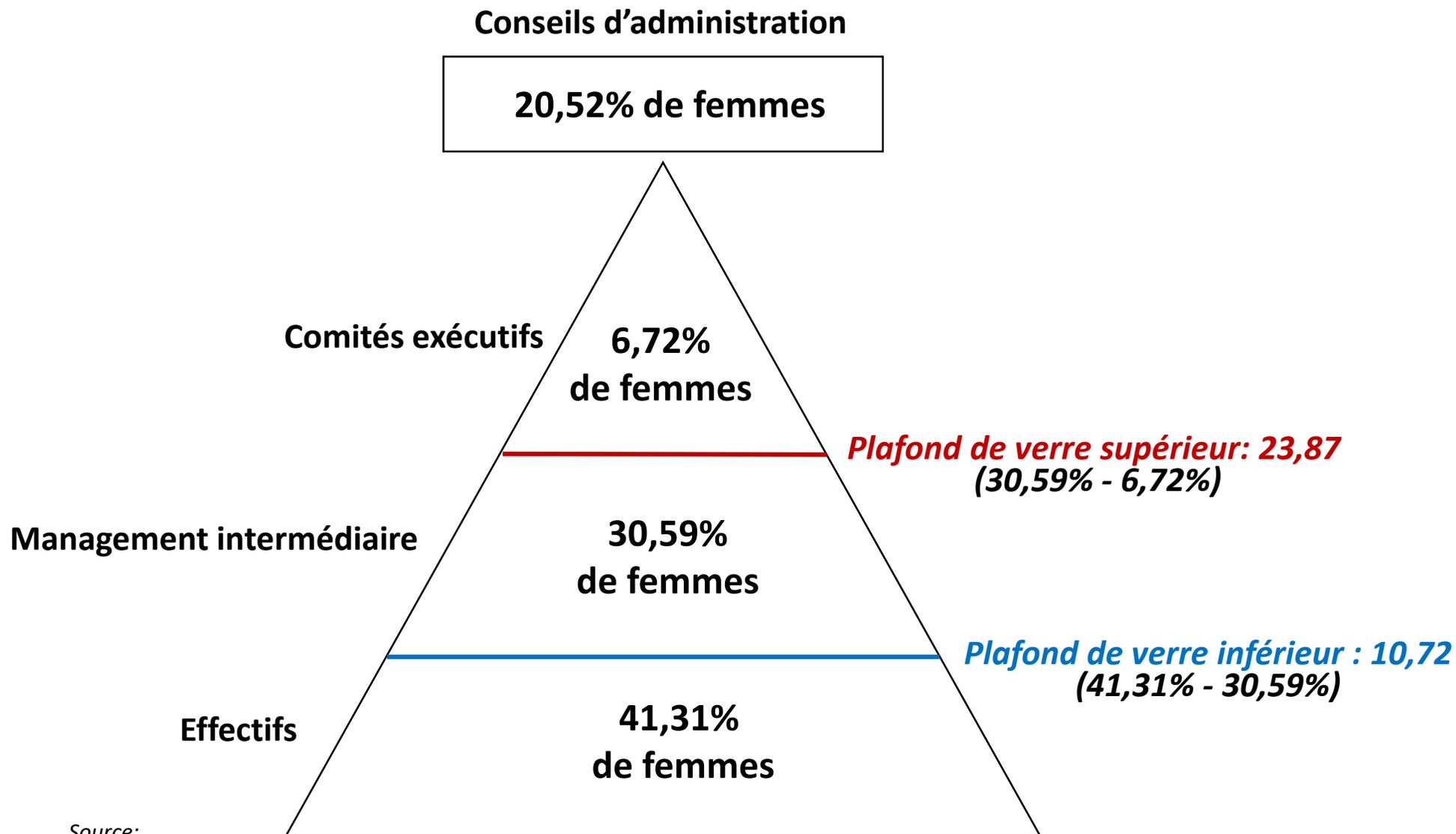
---

L'étude porte sur 46 grandes entreprises helvétiques cotées sur le SMI et analyse la diversité à quatre niveaux hiérarchiques: conseil d'administration, comité exécutif, management intermédiaire et effectif. Les données ont été collectées dans les rapports annuels 2017 (publiés en 2018)

## Les principales conclusions:

- Les femmes représentent 20.52% des effectifs des **conseils d'administration**, 6.72% des **comités exécutifs**, 30.59% du **management intermédiaire** et 41.31% des **effectifs**.
- Le **plafond de verre supérieur** entre le management intermédiaire et le comité exécutif est très épais (23.87) comparativement au **plafond de verre inférieur** entre les effectifs et le management intermédiaire (10.72)
- **4 entreprises sur 46 (8.69%) n'ont aucune femme dans leur conseil d'administration:** Barry Callebaut, OC Oerlikon, SGS, VAT Group
- **25 entreprises sur 46 (54.34%) n'ont aucune femme dans leur comité exécutif:** AMS, Aryzta, Baloise, Dormakaba, Dufry, Fischer, Flughafen Zuerich, GAM, Geberit, Helvetia, Kuehne+Nagel, Lindt, Logitech, Lonza, Novartis, PSP, Richemont, Schindler, Sonova, Swiss Life, Swiss Prime Site, Swisscom, Temenos, VAT Group, Vifor
- Le calcul d'un **indice d'inégalité professionnelle** montre que certaines entreprises sont particulièrement inégalitaires à l'égard des femmes en matière de promotion professionnelle
- Le pourcentage de femmes aux quatre niveaux hiérarchiques n'a aucun impact négatif sur les **indicateurs économiques et financiers** des entreprises (croissance du chiffre d'affaire, EBITD, ROA, ROI, ROE, cours de bourse, P/E, Beta).
- Une comparaison avec les autres pays européens met en évidence **la nécessité des quotas** pour améliorer la diversité dans les instances de direction des grandes entreprises

# La féminisation des grandes entreprises suisses: Le double plafond de verre



Source:

Rapport annuel 2017 publié en 2018 par 46 des plus grandes entreprises privées cotées au SMI

# La féminisation des grandes entreprises suisses:

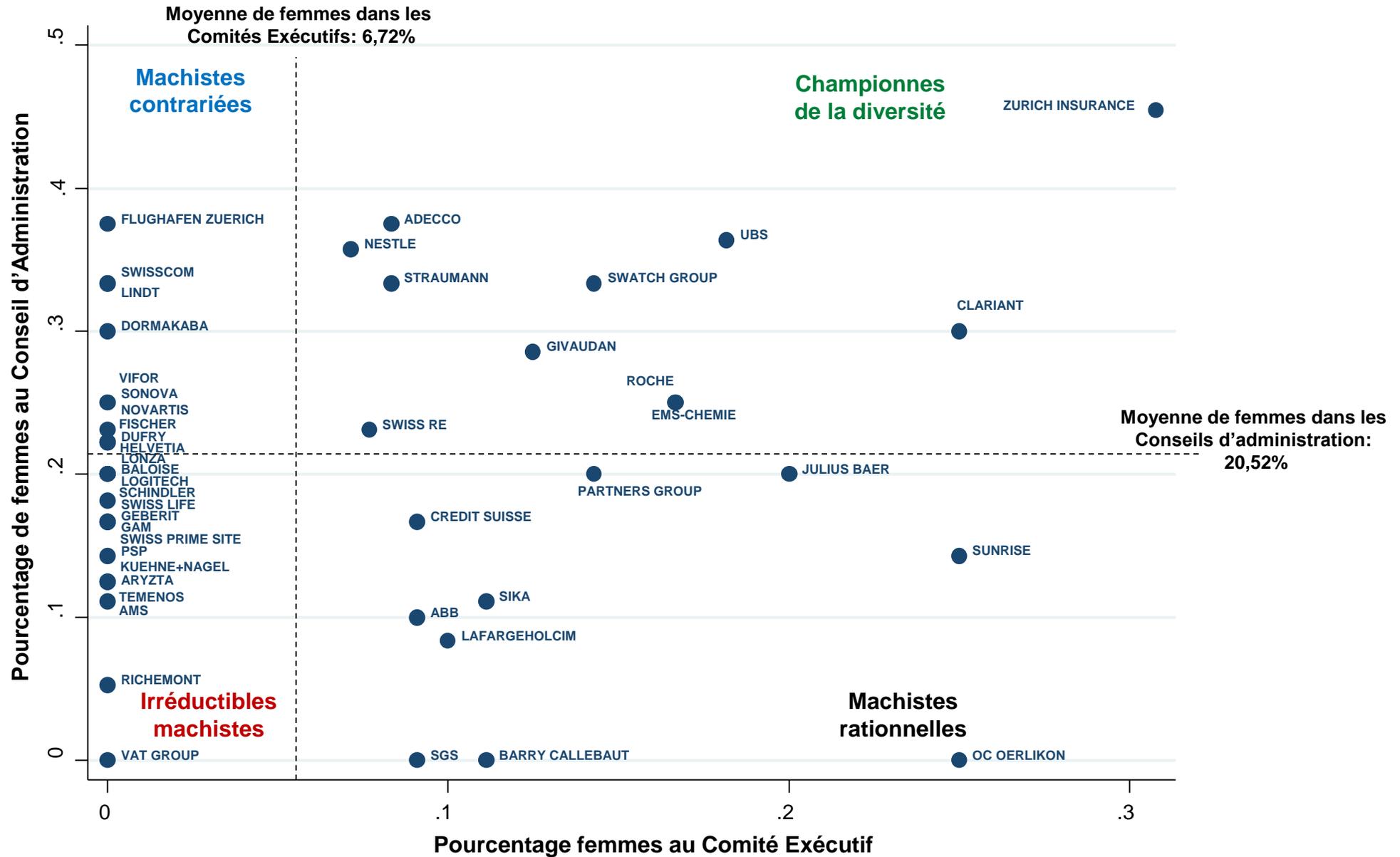
## Conseil d'administration et Comité Exécutif

---

Le croisement du pourcentage de femmes dans le *Conseil d'Administration* et le *Comité Exécutif* fait apparaître 4 catégories d'entreprises:

- **Les championnes de la diversité**: le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration et le comité exécutif est bien au-dessus de la moyenne. Ces entreprises ont des pratiques exemplaires en matière de diversité dans les instances de direction. **Exemple: Zurich Insurance**
- **Les machistes contrariées**: le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration est supérieur à la moyenne mais celui dans le comité exécutif est inférieur à la moyenne. Ces entreprises favorisent la diversité sous la pression des parties prenantes (actionnaires, médias, citoyens,...). **Exemple: Flughafen Zuerich**
- **Les machistes rationnelles**: le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration est inférieur à la moyenne mais celui dans le comité exécutif est supérieur à la moyenne. Ces entreprises sont indifférentes à la pression des parties prenantes pour favoriser la diversité au conseil d'administration. En revanche, elles promeuvent en interne des talents féminins au comité exécutif. **Exemple: OC Oerlikon**
- **Les irréductibles machistes**: Le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration et dans le comité exécutif est inférieur à la moyenne. Certaines n'ont aucune femme dans ces deux instances. Ces entreprises ne font pas d'effort en matière de promotion de la diversité dans leurs instances de direction. **Exemple: VAT Group**

# Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration et au Comité Exécutif



# La féminisation des grandes entreprises suisses:

## Comité Exécutif et Management intermédiaire

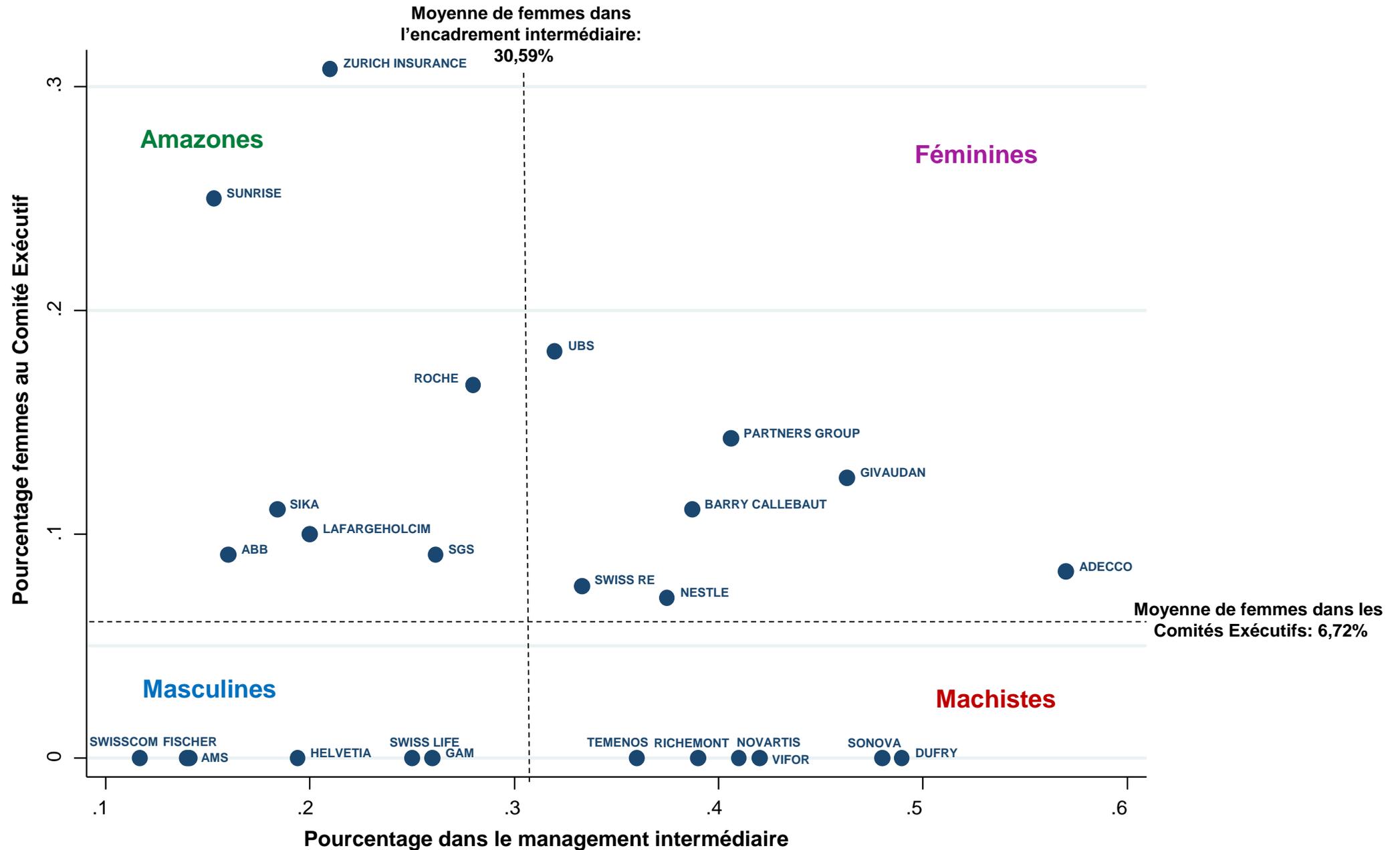
---

La population composant le *Management intermédiaire* constitue le vivier de talents dans lequel les entreprises peuvent recruter les membres de leur *Comité Exécutif*. Les entreprises varient dans la taille de ce vivier (pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire) et dans leur recours à ce vivier pour promouvoir des femmes au Comité Exécutif (plafond de verre supérieur).

Le croisement du pourcentage de femmes dans le *Comité Exécutif* et dans le *Management intermédiaire* fait apparaître 4 catégories d'entreprises:

- **Les Féminines:** Les pourcentages de femmes dans le Comité exécutif et dans le Management intermédiaire sont élevés. Ces entreprises utilisent la population de managers comme un vivier de talents pour recruter les membres de leur comité exécutif. **Exemple: UBS**
- **Les Masculines:** Les pourcentages de femmes dans le Comité exécutif et dans le Management intermédiaire sont faibles. La faible diversité du Comité exécutif reflète la taille limitée du vivier de talents féminins au niveau du Management intermédiaire. **Exemple: Swisscom**
- **Les Amazones:** Le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire. Il y a une surreprésentation des femmes dans le Comité exécutif au regard du vivier potentiel que représente le Management intermédiaire. **Exemple: Zurich Insurance**
- **Les Machistes:** Le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est bien inférieur au pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire. Ces entreprises n'utilisent pas le vivier potentiel de femmes dans le Management intermédiaire pour promouvoir la diversité au sein de leur Comité exécutif. **Exemple: Dufry**

# Pourcentage de femmes au Comité Exécutif et dans le Management intermédiaire



# La féminisation des grandes entreprises suisses:

## Management intermédiaire et Effectifs

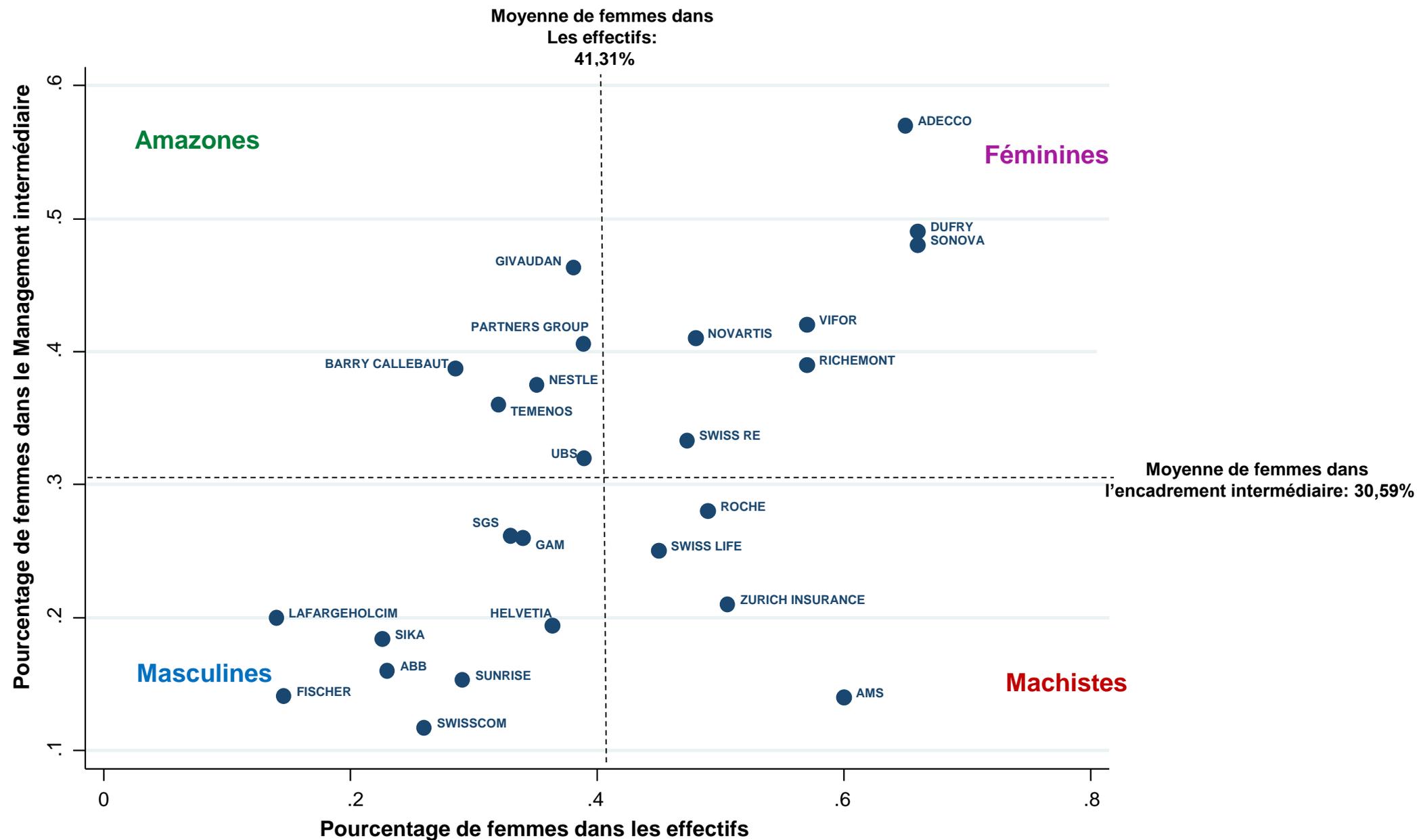
---

La population composant les *Effectifs* constitue le vivier de talents dans lequel les entreprises peuvent recruter leurs *Managers intermédiaires*. Les entreprises varient dans la taille de ce vivier (pourcentage de femmes dans les Effectifs) et dans leur recours à ce vivier pour promouvoir des femmes dans des positions de Managers intermédiaires (plafond de verre inférieur).

Le croisement du pourcentage de femmes dans le *Management intermédiaire* et dans les *Effectifs* fait apparaître 4 catégories d'entreprises:

- **Les Féminines:** Les pourcentages de femmes dans le Management intermédiaire et dans les Effectifs sont élevés. Ces entreprises utilisent la population des Effectifs comme un vivier de talents pour recruter leurs Managers intermédiaires. **Exemple: Adecco**
- **Les Masculines:** Le pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire et dans les Effectifs sont faibles. La faible diversité dans le Management intermédiaire reflète la taille limitée du vivier de talents féminins au niveau des Effectifs. **Exemple: Fischer**
- **Les Amazones:** Le pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire est supérieur au pourcentage de femmes dans les Effectifs. Il y a une surreprésentation des femmes dans le Management intermédiaire au regard du vivier potentiel que représente la féminisation des Effectifs. **Exemple: Barry Callebaut**
- **Les Machistes:** Le pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire est bien inférieur au pourcentage de femmes dans les Effectifs. Ces entreprises n'utilisent pas le vivier potentiel de femmes dans les Effectifs pour promouvoir la diversité dans leur Management intermédiaire. **Exemple: AMS**

# Pourcentage de femmes dans le Management intermédiaire et dans les effectifs



# Indice d'inégalité dans les carrières professionnelles

**Sunrise**  
Prix orange de  
l'ascenseur professionnel



## Sunrise

Le pourcentage de femmes au Comité Exécutif (25%) reflète le pourcentage de femmes dans les Effectifs (29,10%)

**Indice d'inégalité: 4.10 (29.10-25)**

*L'indice d'inégalité correspond à la différence entre le pourcentage de femmes dans les **Effectifs** et le pourcentage de femmes au **Comité Exécutif**.*

Entreprise	Index Inégalité	Entreprise	Index Inégalité
SWISS PRIME SITE	74.80	ROCHE	32.33
DUFRY	66.00	TEMENOS	32.00
SONOVA	66.00	CREDIT SUISSE	28.91
AMS	60.00	NESTLE	27.96
LINDT	60.00	SWISSCOM	26.00
RICHEMONT	57.00	GIVAUDAN	25.62
VIFOR	57.00	PARTNERS GROUP	24.61
ADECCO	56.67	SGS	23.91
NOVARTIS	48.00	GEBERIT	23.00
SWISS LIFE	45.00	JULIUS BAER	21.20
BALOISE	43.50	UBS	20.82
PSP	42.00	ZURICH INSURANCE	19.83
SWISS RE	39.61	BARRY CALLEBAUT	17.39
STRAUMANN	38.67	FISCHER	14.60
LOGITECH	38.00	ABB	13.91
SWATCH	37.31	SIKA	11.49
HELVETIA	36.40	CLARIANT	6.00
GAM	34.00	SUNRISE	4.10
DORMAKABA	33.00	LAFARGEHOLCIM	4.00
KUEHNE+NAGEL	33.00		

**Swiss Prime Site**  
Prix citron du  
plafond de verre



SWISS PRIME SITE

Le pourcentage de femmes au Comité Exécutif (0%) est très éloigné du pourcentage de femmes dans les Effectifs (74.80%)  
**Indice d'inégalité: 74.8 (74.8-0)**

# La féminisation des grandes entreprises suisses: Diversité dans les niveaux hiérarchiques et performances économiques et financières

---

## Tableau de corrélations

	Croissance du chiffre d'affaires	EBITD moyen sur 5 ans	ROA moyen sur 5 ans	ROI moyen sur 5 ans	ROE moyen sur 5 ans	Cours de bourse sur 5 ans	P/E	Beta
% Femmes au Conseil d'Administration	-0.0021	0.0687	0.0444	0.1387	0.0826	0.0499	-0.0012	0.0734
% Femmes au Comité Exécutif	-0.0545	0.0816	-0.0120	0.0462	0.0083	-0.0870	0.0114	0.1953
% Femmes Management intermédiaire	0.1862	0.0044	0.2078	0.1342	-0.0394	0.1862	0.1546	0.2452
% Femmes dans les Effectifs	0.0400	0.0400	-0.0603	-0.1027	-0.1820	-0.0101	0.1135	-0.0355

**Le pourcentage de femmes aux quatre niveaux hiérarchiques n'a aucun impact négatif sur les indicateurs économiques et financiers des entreprises (croissance du chiffre d'affaire, EBITD, ROA, ROI, ROE, cours de bourse, P/E, Beta).**

**La discrimination ne se justifie pas d'un point de vue économique ou financier**

# Comparaison européenne de la féminisation des conseils d'administration

## Plaidoyer pour une politique de quotas

L'analyse de la féminisation des grandes entreprises en Europe montre que 7 pays des 10 dont les conseils d'administration sont les plus féminisés ont imposés des quotas de femmes dans cette instance de gouvernance

Pays	% Femmes dans le Conseil d'Administration	Quota fixé par la législation
France	43.4	40%
Islande	43	40%
Norvège	42.1	40%
Suède	35.9	Pas de quota
Italie	34	33%
Finlande	32.8	Pas de quota
Allemagne	31.9	30%
Belgique	30.7	33%
Danemark	30.3	Pas de quota
Pays-Bas	29.5	30%
Lettonie	28.8	Pas de quota
Royaume-Uni	27.2	Pas de quota
Slovénie	22.6	Pas de quota
Espagne	22	40%
Croatie	21.6	Pas de quota
Suisse	21.3	Pas de quota
Pologne	20.1	Pas de quota
Autriche	19.2	30%
Irlande	17.6	Pas de quota
Bulgarie	17.1	Pas de quota
Portugal	16.2	20%
Slovaquie	15.1	Pas de quota
Hongrie	14.5	Pas de quota
République tchèque	14.5	Pas de quota
Lituanie	14.3	Pas de quota
Luxembourg	12	Pas de quota
Grèce	11.3	Pas de quota
Roumanie	11	Pas de quota
Chypre	10.4	Pas de quota
Malte	8.4	Pas de quota

En vigueur en janvier 2018

En vigueur en janvier 2018

Source:

European Institute for Gender Diversity 2017

# 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 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
- Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les journaux 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, 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](mailto:Michel.Ferrary@skema.edu) ou [Michel.Ferrary@unige.ch](mailto:Michel.Ferrary@unige.ch)