



**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein CAC40
**La mixité femmes-hommes est-elle associée à la
responsabilité sociétale des entreprises et à leur
performances économiques et boursières?**

Edition 2021

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Points clés de l'édition 2021

- Le **plafond de verre** demeure pour accéder aux Comités exécutifs et aux Comités de direction du CAC40
- **Danone** obtient le **prix orange** de la promotion professionnelle des femmes et **Vivendi** le **prix citron** du plafond de verre
- **La féminisation du comex et de l'encadrement est associée à:**
 - Une meilleure rentabilité de l'entreprise
 - Une meilleure responsabilité sociétale de l'entreprise
 - Une diminution du risque financier que représente l'entreprise
 - Une diminution des risques extra-financiers que représente l'entreprise

Synthèse de l'édition 2021

L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2020 par les 40 entreprises du CAC40

- **L'exclusion de l'olympique 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, 0 femme présidente du conseil d'administration, 2 femmes 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 5 entreprises qui sont les plus éloignées du quota de 40%, 2 sont juridiquement domiciliées dans des pays étrangers non-soumis à des quotas ou à des quotas plus faibles: **Airbus**: 25% (Pays-Bas) et **ArcelorMittal**: 25% (Pays-Bas)
- **Des salariés plus misogynes que les dirigeants pour nommer des administrateurs-salariés:**
Les administrateurs-salariés ne comptent pas dans le quota de 40%. Ainsi **Engie** (30,77%) **Orange** (33,33%) n'atteignent pas le quota car tous les administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés sont des hommes.
- **L'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: Diversité & exclusion?**
Les femmes ne représentent que **20,37%** des comités exécutifs des entreprises du CAC40 alors qu'elles représentent **33,72%** de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est de: **13,35**
- **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 **Vivendi** et Prix orange à **Danone**.
- **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.
- **La féminisation des comités exécutifs et de l'encadrement: Les effets positifs sur:**
 - La rentabilité opérationnelle à court terme (2019) et moyen terme (2015-2019)
 - La responsabilité sociétale de l'entreprise mesurée par l'indice de Sustainability
 - Le risque financier que représente un investissement dans l'entreprise
- **Le Gender Equality Index surperforme les performances boursières du CAC40 et du Male Index**
Durant la crise boursière de 2020, un portefeuille composé d'actions d'entreprises dont l'encadrement est féminisé à plus de 40% surperforme le CAC40 ainsi qu'un portefeuille composé des entreprises les plus masculines.

La féminisation des postes de dirigeants du CAC40: PDG, président, Directeur-Général

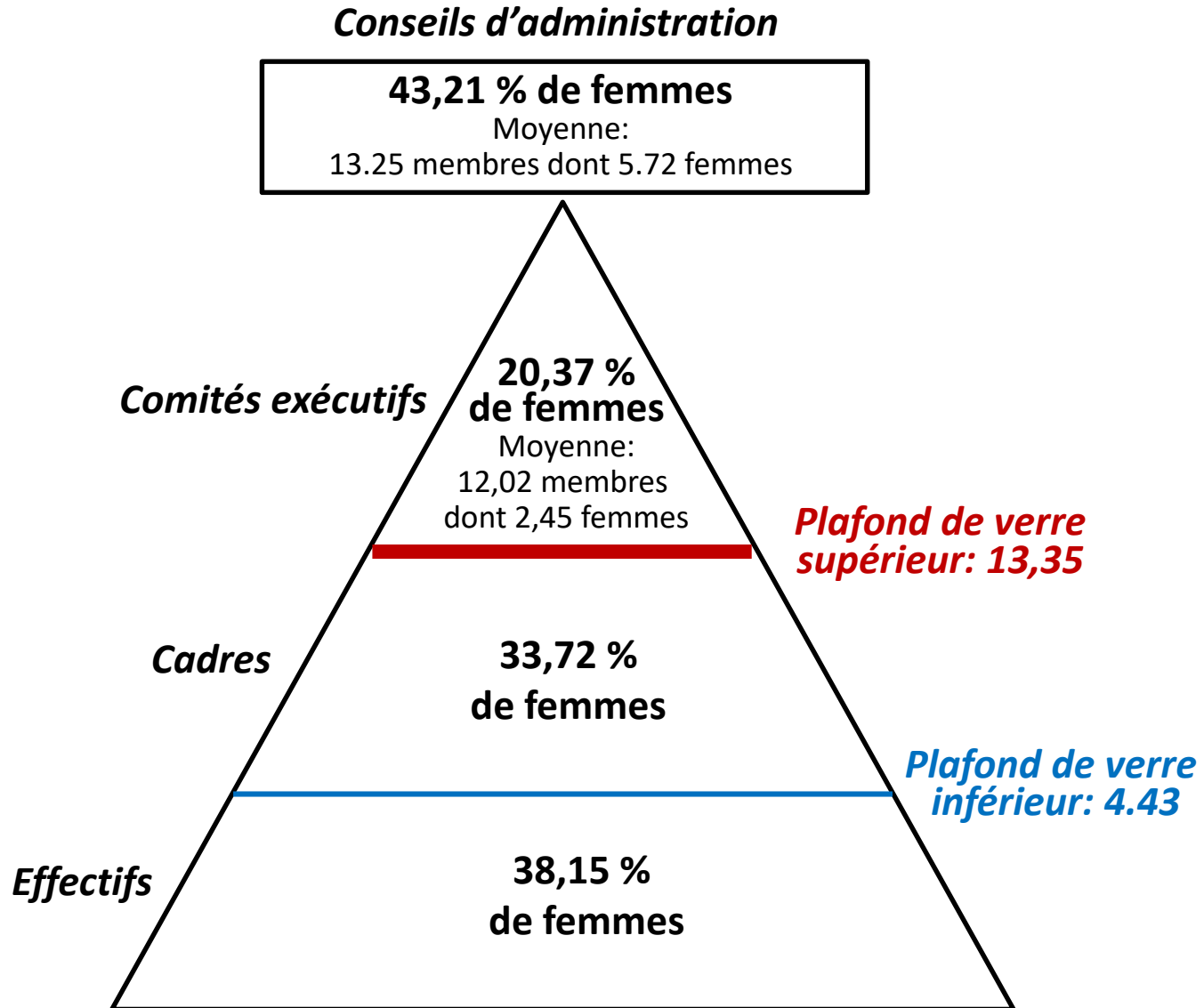
	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage de femmes
President Directeur Général	21	21	0	0,00%
Président	19	19	0	0,00%
Directeur Général	19	17	2	10,53%
Membres des Conseils d'Administration	530	301	229	43,21%
Membres des Comités Exécutifs	481	383	98	20,37%

- **Aucune femme occupe un poste de PDG (contre 21 hommes)**
- **Aucune femme occupe un poste de «Président» d’une entreprise du CAC40**
- **2 femmes occupent un poste de «Directeur Général» d’une entreprise du CAC40**
- **Les femmes représentent 2,5% des 80 postes potentiels de direction (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40.**
- **Sur les 530 postes d’administrateurs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 229, soit 43,21%.**
- **Sur les 481 postes des comités exécutifs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 98, soit 20,37%.**

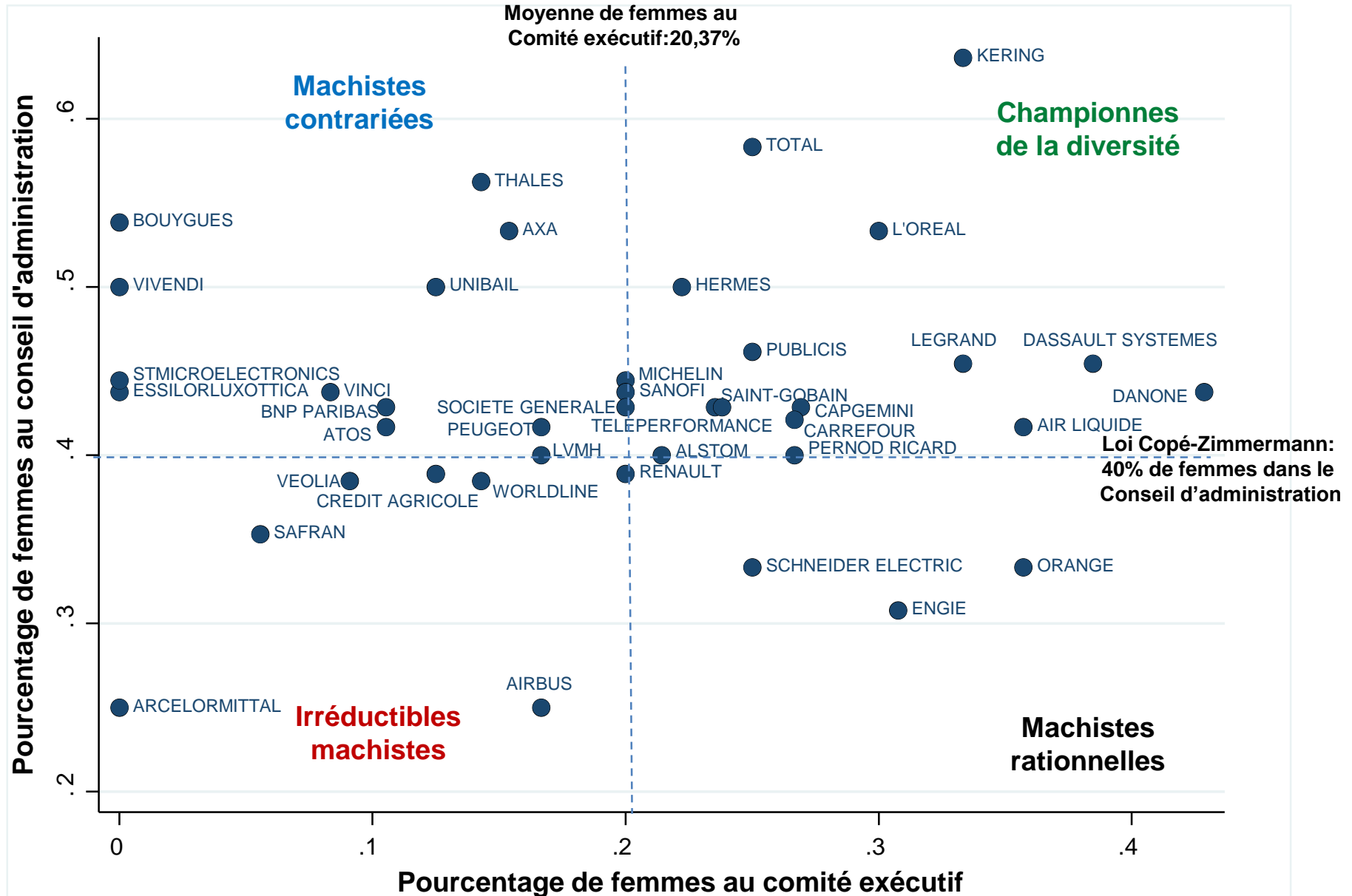
Source:

Rapport annuel 2020 des 40 entreprises du CAC40

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 98 femmes parmi les 481 membres des comités exécutifs des entreprises du CAC40, soit 20,37 % des effectifs:

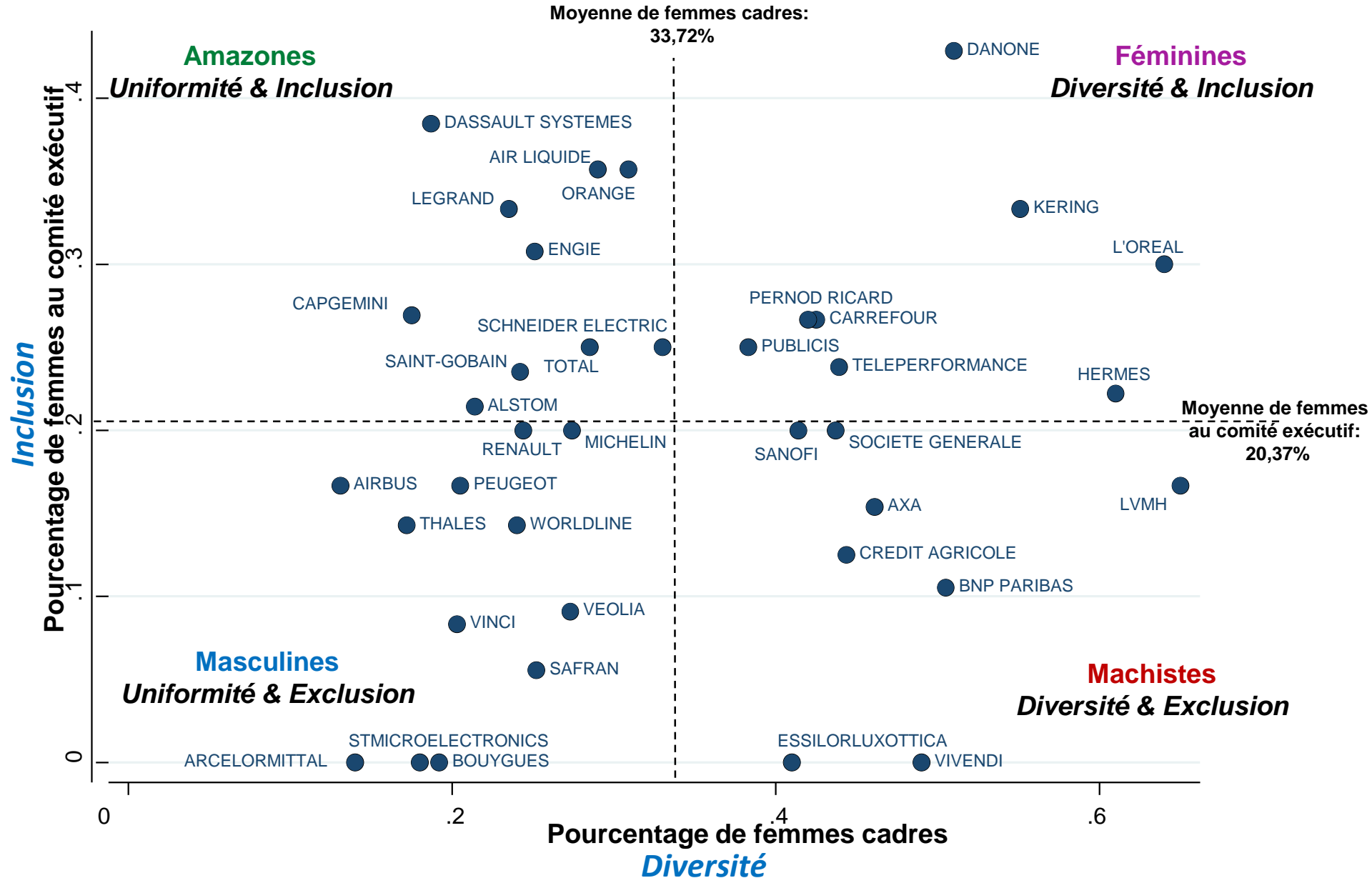
- 5 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité exécutif
- 7 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif
- 12 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
- 4 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
- 6 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif
- 4 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif: Air Liquide, Dassault Systemes, Orange et Téléperformance
- 2 entreprises ont 6 femmes ou plus dans leur Comité exécutif: CapGemini et L'Oréal

- 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 = - 0,0801)
- 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 : 8 entreprises Machistes** : Axa, BNPParibas, Credit Agricole, EssilorLuxottica, LVMH, Sanofi, Société Générale et Vivendi 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 : 10 entreprises Amazones** : Air Liquide, Alstom, Cap Gemini, Dassault Systemes, Engie, Legrand, Orange, Saint Gobain, Schneider Electric et Total dont le **pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement.**
- **Diversité & Inclusion : 12 entreprises Féminines** : Carrefour, Danone, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis et Téléperformance 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 : 12 entreprises Masculines** : Airbus, ArcelorMittal, Bouygues, Renault, Peugeot, Safran, ST Microelectronics, Veolia, Vinci, Thalès 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



7 membres dans le comité exécutif, dont 3 femmes (42,86%)

51% de femmes parmi les cadres
Faible indice d'inégalité (8,14)

ENTREPRISE	Index d'inégalité	ENTREPRISE	Index d'inégalité
VIVENDI	-49,00	PUBLICIS	-13,30
LVMH	-48,33	VINCI	-11,97
ESSILORLUXOTTICA	-41,00	WORLDLINE	-9,71
BNP PARIBAS	-39,97	DANONE	-8,14
HERMES	-38,78	SCHNEIDER ELECTRIC	-8,00
L'OREAL	-34,00	MICHELIN	-7,40
CREDIT AGRICOLE	-31,86	RENAULT	-4,40
AXA	-30,72	PEUGEOT	-3,83
SOCIETE GENERALE	-23,70	TOTAL	-3,50
KERING	-21,77	THALES	-2,91
SANOFI	-21,40	SAINT-GOBAIN	-0,67
TELEPERFORMANCE	-20,09	ALSTOM	0,03
SAFRAN	-19,64	AIRBUS	3,57
BOUYGUES	-19,20	ORANGE	4,81
VEOLIA	-18,21	ENGIE	5,67
STMICROELECTRONICS	-18,00	AIR LIQUIDE	6,71
CARREFOUR	-15,83	CAPGEMINI	9,42
PERNOD RICARD	-15,33	LEGRAND	9,83
ARCELORMITTAL	-14,00	DASSAULT SYSTEMES	19,76

Le prix citron du plafond de verre



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

vivendi

7 membres dans le comité exécutif, dont 0 femme (0%)

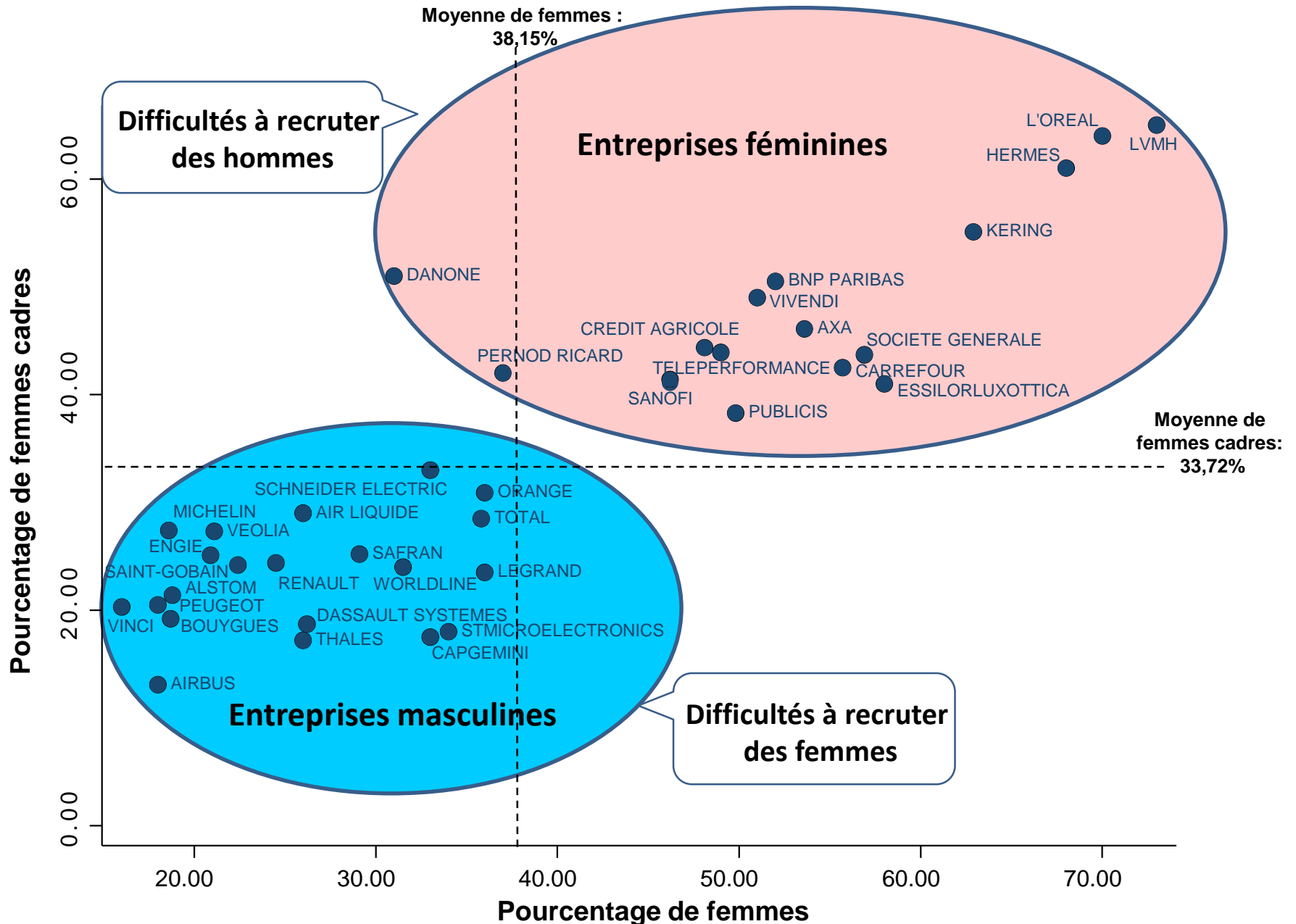
49% de femmes parmi les Cadres
Plus fort indice d'inégalité (49)

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



Féminisation du Comité exécutif et de l'encadrement
Quels liens avec les performances
économiques, RSE et boursières
des entreprises?

- La féminisation du comex est associée à la RSE et au risque financier
 - La féminisation de l'encadrement est associée à la rentabilité économique et à la RSE
-

Féminisation du Comex et de l'Encadrement

Performance économique et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Féminisation du Comité exécutif	10 mixtes	10 masculines	Différence	CAC 40
Pourcentage de femmes	33,38%	4,40%	658,02%	20,37%
Rentabilité Opérationnelle 2019	14,60	8,65	68,80%	11,60
Rentabilité Opérationnelle 2015-2019	13,21	8,90	48,42%	13,51
Responsabilité Sociétale d'Entreprise	17,66	25,12	-29,70%	20,40

Lecture:

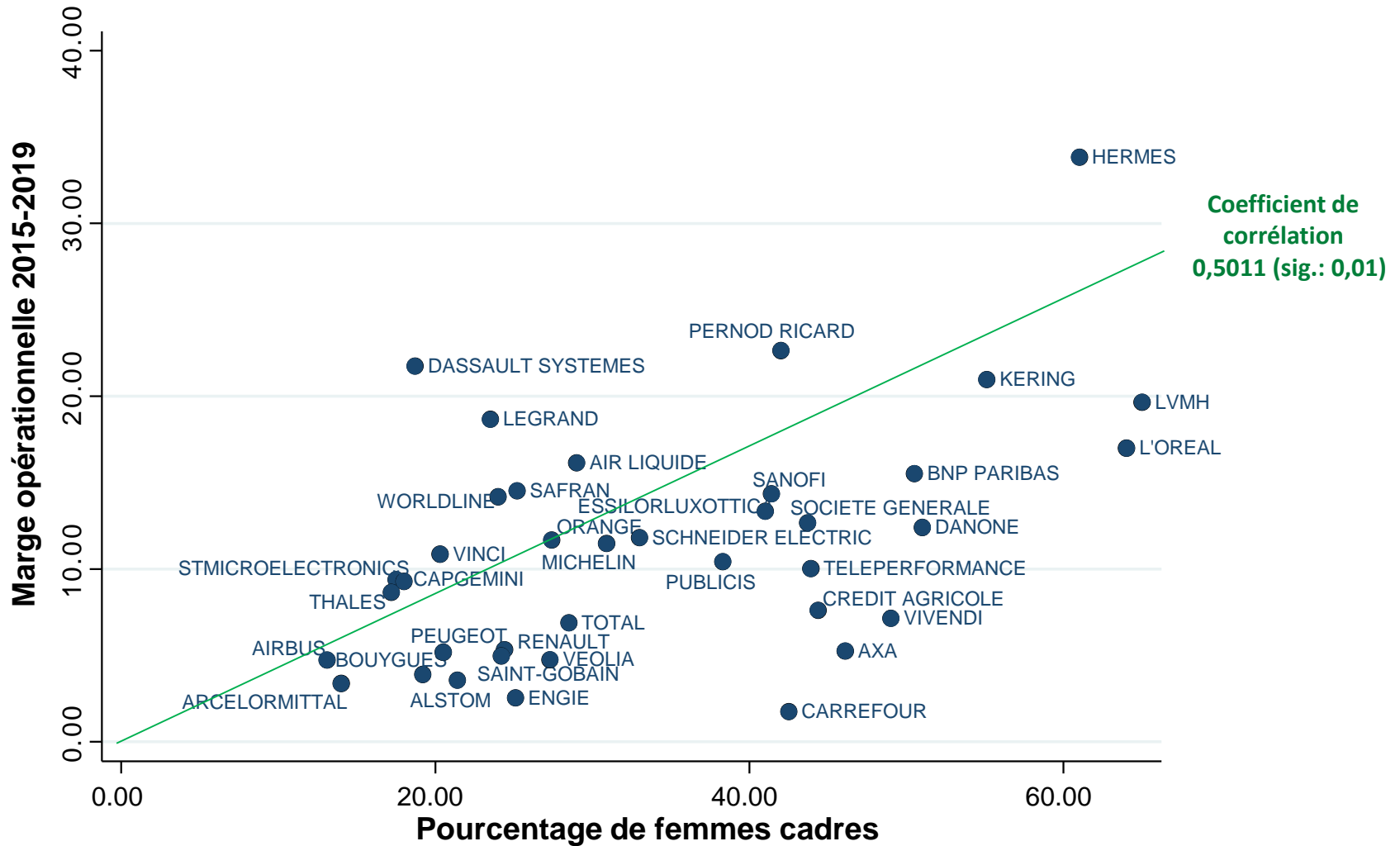
- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne 33,38% de femmes, contre 4,4% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur 1 an des 10 entreprises dont le comex est le plus féminisé est 68,80% supérieure à celles des 10 dont le comex est le moins féminisé (et de 48,42% sur 5 ans)
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le comex est le plus féminisé est 29,70% meilleure que celles des 10 dont le comex est le moins féminisé

Féminisation de l'encadrement	10 mixtes	10 masculines	Différence	CAC 40
Pourcentage de femmes	53,00%	17,61%	200,92%	33,72%
Rentabilité Opérationnelle 2019	16,26	7,88	106,22%	11,60
Rentabilité Opérationnelle 2015-2019	14,95	8,34	79,13%	13,51
Responsabilité Sociétale d'Entreprise	17,27	24,36	-29,09%	20,40

Lecture:

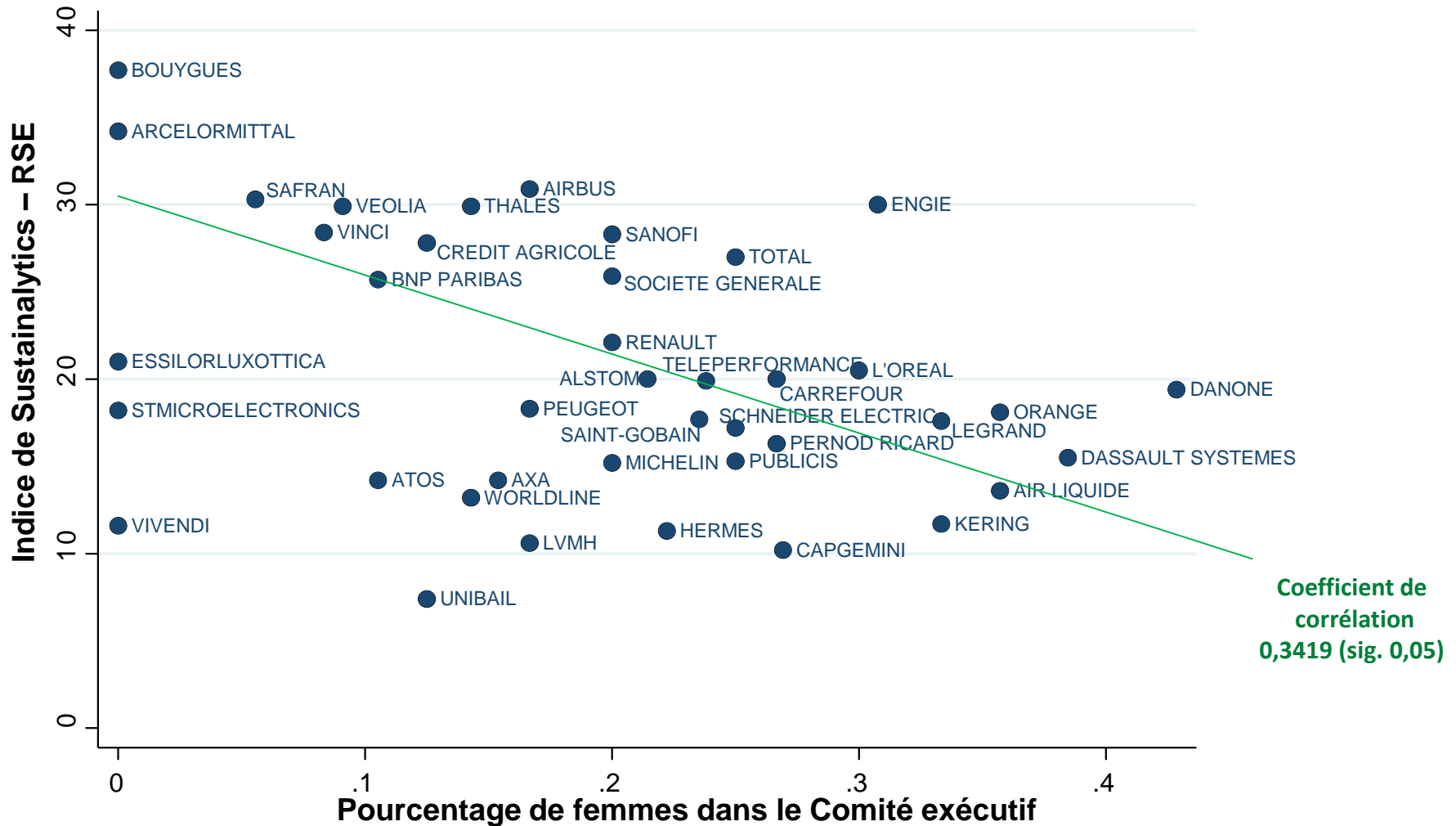
- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne 53% de femmes cadres, contre 17,61% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur 1 an des 10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé est 106,22% supérieure à celles des 10 dont l'encadrement est le moins féminisé (et de 79,13% sur 5 ans)
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé est 29,09% meilleure que celles des 10 dont l'encadrement est le moins féminisé

Féminisation de l'Encadrement et Performance économique



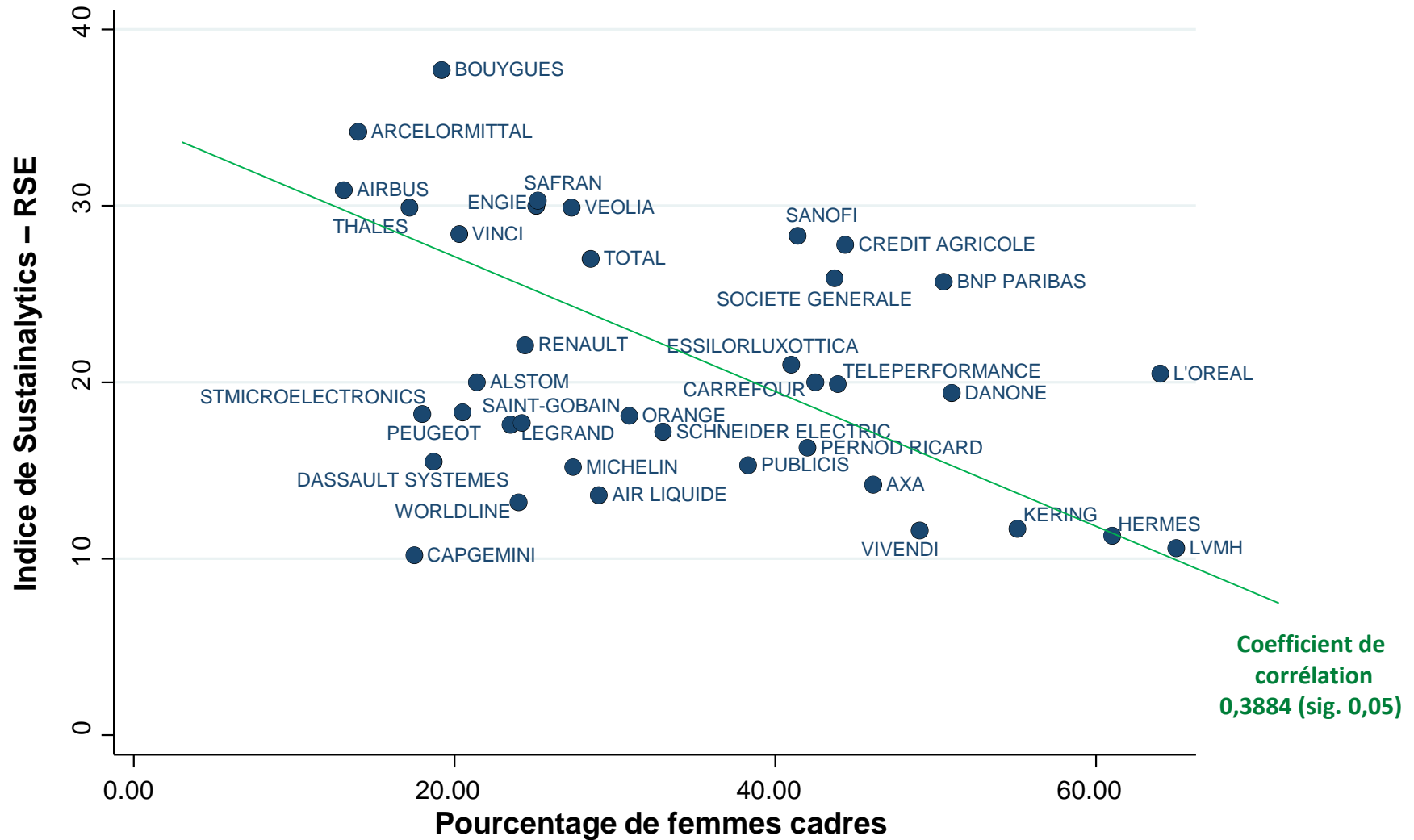
Lecture: Plus l'encadrement de l'entreprise est féminisé et meilleure est la rentabilité mesurée par le taux de marge opérationnelle sur 5 ans (Coef. De corrélation: 0,5011)

Féminisation du Comex et RSE



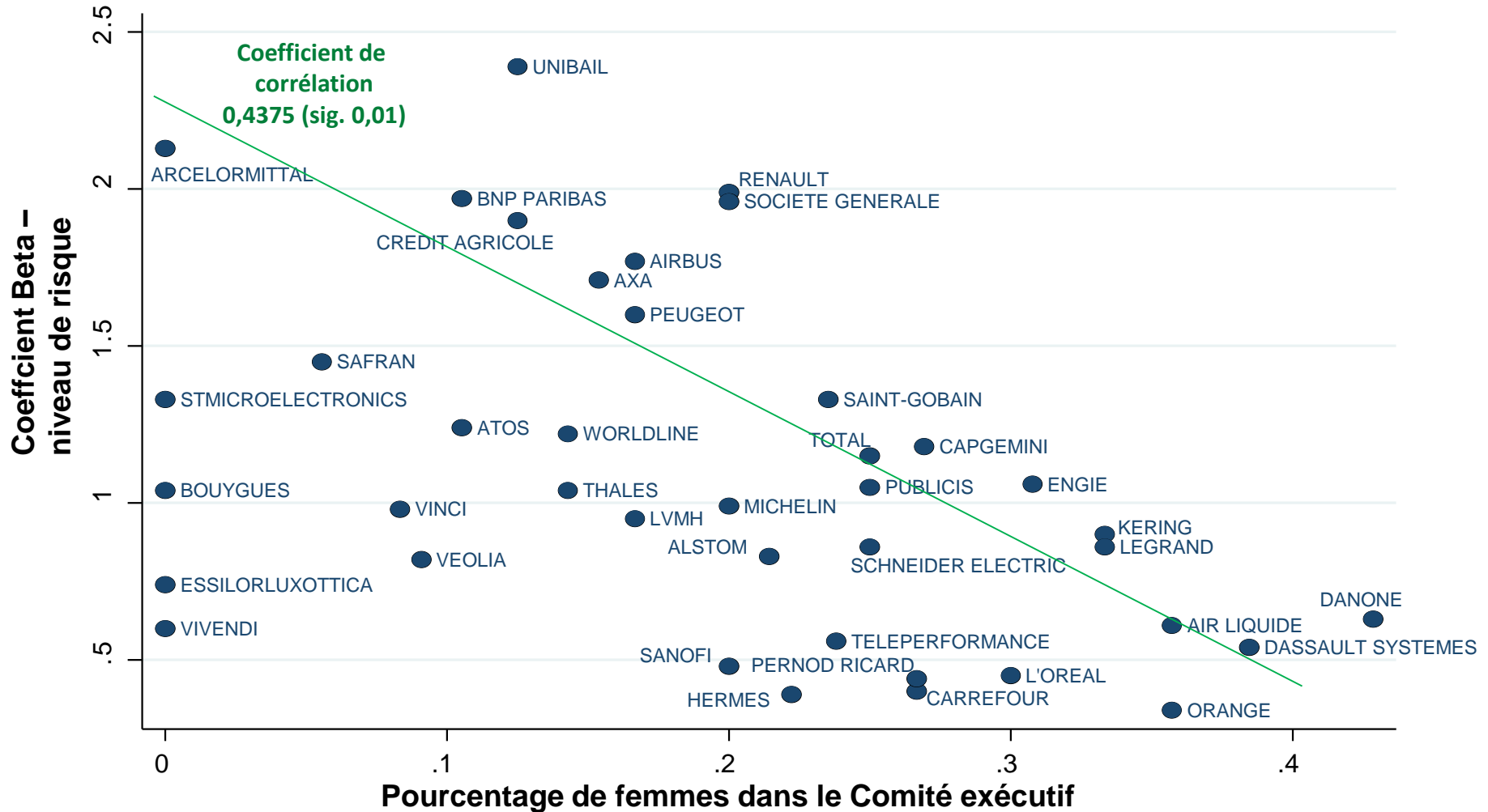
Lecture: Sustainalytics élabore une indice d'exposition aux risques sociétaux : environnement, social et gouvernance. Plus l'indice est faible et moins le risque sociétal est important et meilleure est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.
Plus le Comex est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coef. De corrélation: 0,3419)

Féminisation de l'Encadrement 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 l'encadrement est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coef. De corrélation: 0,3884)

Féminisation du Comex et risque d'investissement boursier



Lecture: Le coefficient beta d'une entreprise traduit le risque que représente un investissement boursier dans les actions. Plus le coefficient est élevé, plus le risque est important du fait d'une plus grande volatilité.

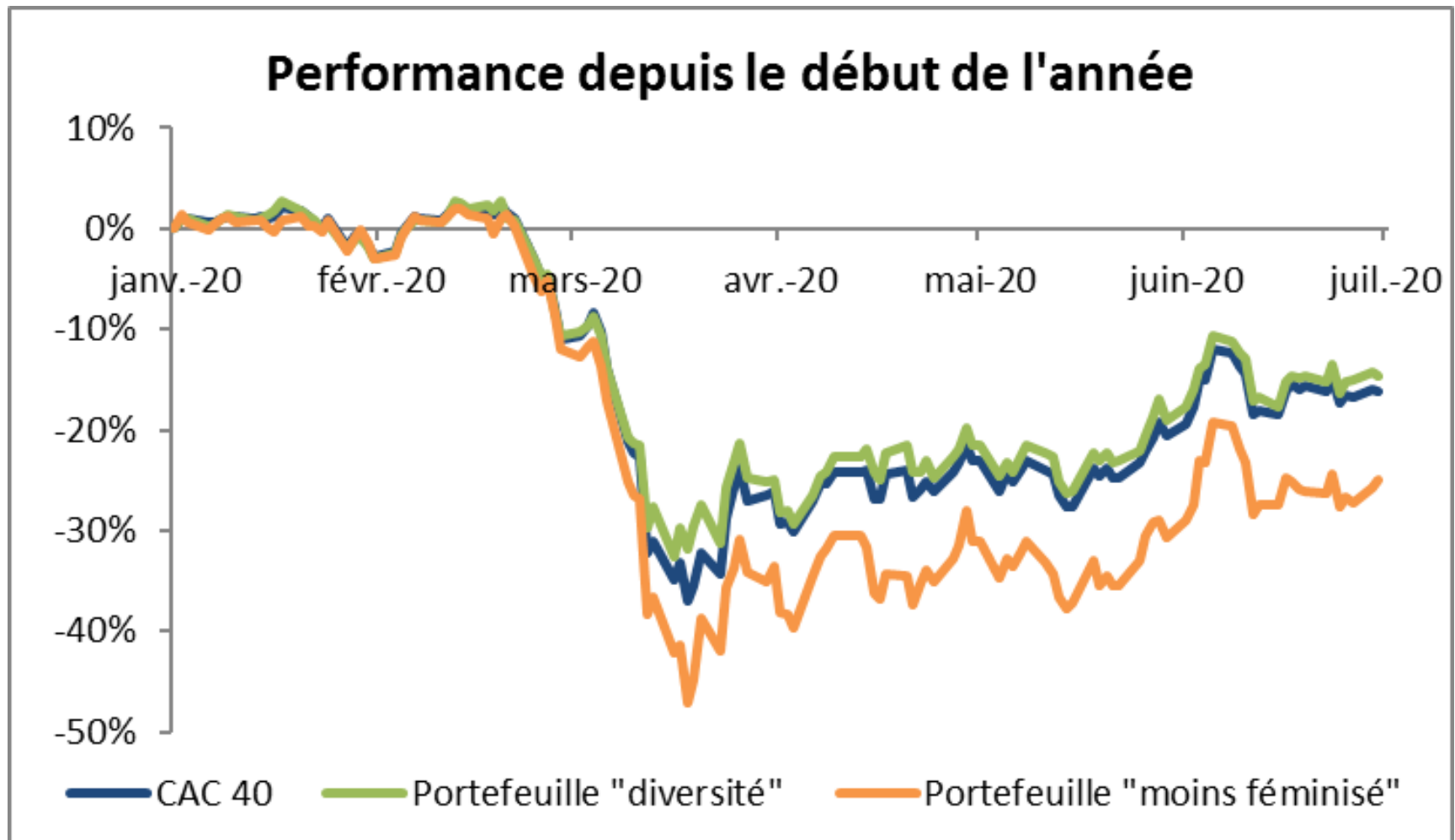
Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque que représente l'investissement dans l'entreprise (Coef. De corrélation: 0,4375)

Féminisation de l'encadrement et performance boursière des entreprises

A lire également:

Michel Ferrary et Stéphane Déo: «*Diversité femmes-hommes dans les entreprises et performance financière*», Revue Banque, 829, 1^{er} février 2019

La mixité au sein de l'encadrement protège-t-elle contre la crise financière liée au Covid?



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