

**Observatoire Skema  
de la féminisation des entreprises**

**France – Allemagne, quels sont les champions  
et les cancrs de la diversité?**

---

Edition 2018

Pr Michel Ferrary  
Michel.Ferrary@skema.edu



# Comparaison des entreprises françaises et allemandes



L'étude compare la féminisation de 53 grandes entreprises privées françaises et 53 entreprises privées allemandes à quatre niveaux hiérarchiques: conseil d'administration, comité exécutif, encadrement et effectif.

## Les principales conclusions:

- **Les grandes entreprises françaises sont plus féminisées que les grandes entreprises allemandes et l'écart s'accroît dans les échelons supérieurs de l'organisation.** Si dans les effectifs les proportions de femmes sont proches (36,12% en France et 34,72% en Allemagne), ces proportions sont de 30,39% en France et 21,64% en Allemagne au niveau de l'encadrement, de 13,42% et de 7,29% dans les comités exécutifs.
- **La féminisation des conseils d'administration dans les deux pays illustrent l'importance des quotas pour accroître la diversité.** En France, une loi votée en 2011 impose un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration à partir du 1 janvier 2017 et la réalité est de 40,97%. En Allemagne, une loi votée en 2015 impose un quota de 30% de femmes dans les conseils d'administration à partir du 1 janvier 2016 et la réalité est de 28,73%.
- **En France le plafond de verre supérieur entre les managers et le comité exécutifs est plus épais qu'en Allemagne** (16,97 contre 14,35). En revanche, le plafond de verre inférieur entre les effectifs et les managers est plus épais en Allemagne (12,42 contre 5,38).
- **En France, il y a une corrélation entre la présence des femmes dans le conseil d'administration et dans le comité exécutif** (0,3033\*). Cela suggère que les femmes du conseil d'administration incitent formellement ou informellement les dirigeants à recruter plus de femmes dans leur comité exécutif. Une telle corrélation est absente dans les entreprises allemandes (-,0043).
- **En France, il y a une corrélation entre la proportion de femmes dans le comité exécutif et la proportion de femmes managers** (0,3989\*). Cela suggère que la population de femmes managers sert de viviers de haut-potentiels dans lequel l'entreprise recrute les membres de son comité exécutif. Une telle corrélation est absente des entreprises allemandes (0,0615).
- **Dans les deux pays, la présence des femmes parmi les managers est fortement corrélée avec la proportion de femmes dans les effectifs** (0,8016\* en France et 0,6739\* en Allemagne). Cela suggère que dans les deux pays les entreprises utilisent leur population de non-cadres comme un vivier de recrutement de cadres.

# La féminisation des grandes entreprises : double plafond de verre, et ascenseur législatif



France

Conseils d'administration

40,97% de femmes

Comités exécutifs

13,42%  
de femmes

*Plafond de verre  
supérieur*

*Epaisseur : 16.07*

Managers

30,39%  
de femmes

*Plafond de verre  
inférieur*

*Epaisseur : 5.38*

Effectifs

36,12%  
de femmes

Conseils d'administration

28,73% de femmes

Allemagne

7,29%  
de femmes

Comités exécutifs

*Plafond de verre  
supérieur*

*Epaisseur : 14.35*

21,64%  
de femmes

Managers

*Plafond de verre  
inférieur*

*Epaisseur : 12.42*

Effectifs

34,72%  
de femmes

Source:

Féminisation au 31 décembre 2016, extrait des rapports annuels 2017 pour les 53 plus grandes entreprises de chaque pays



# La féminisation des entreprises françaises

---

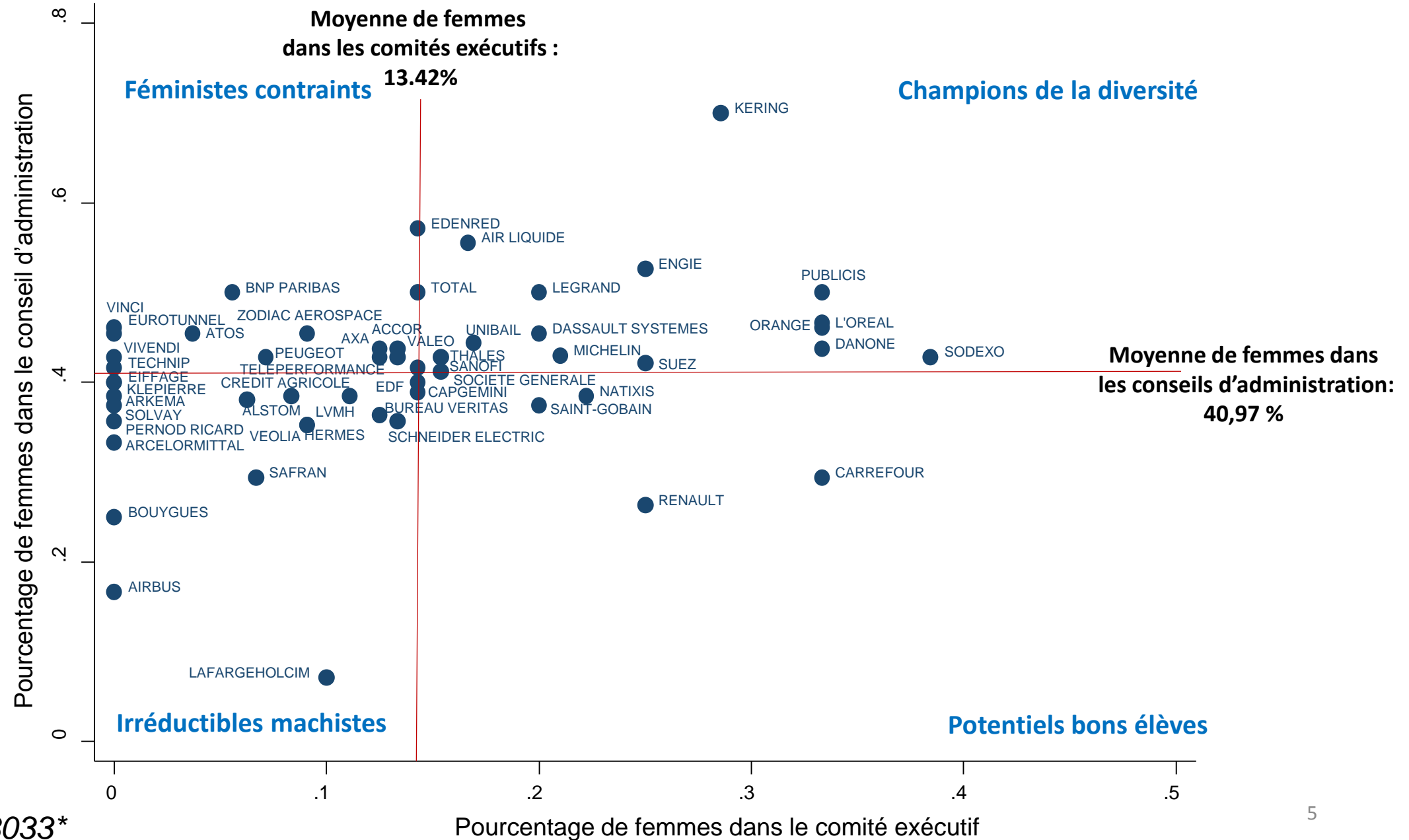
## \* Conseil d'administration et comité exécutif:

- 12 entreprises sur 53 n'ont aucune femme dans leur comité exécutif (22,64%)
- 19 entreprises «*Féministes contraintes*» car leur le taux de féminisation élevé de leur conseil d'administration est lié à la contrainte de la loi qui impose un quota de 40%. En revanche, la proportion de femmes dans le comité exécutif reste très faible (inférieure à la moyenne).
- 13 entreprises «*irréductibles machistes*» car au 31.12.2016 elles ne respectaient pas le quota de 40% dans le conseil d'administration et avaient un très pourcentage de femmes dans leur comité exécutif. Deux entreprises: Airbus et LafargeHolcim peuvent être qualifiées d'«*évadée sociale*» dans la mesure où leur siège social étant à l'étranger, elles échappent à la législation sociale sur les quotas dans les conseils d'administration
- 17 entreprises «*Champions de la diversité*» car le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration respecte le quota de 40% et que le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur à la moyenne.
- 4 entreprises «*Potentiels bons élèves*» dans la mesure où au 31.12.2016, le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration était proche du quota de 40% et que le pourcentage de femmes dans le comité exécutif était supérieur à la moyenne.

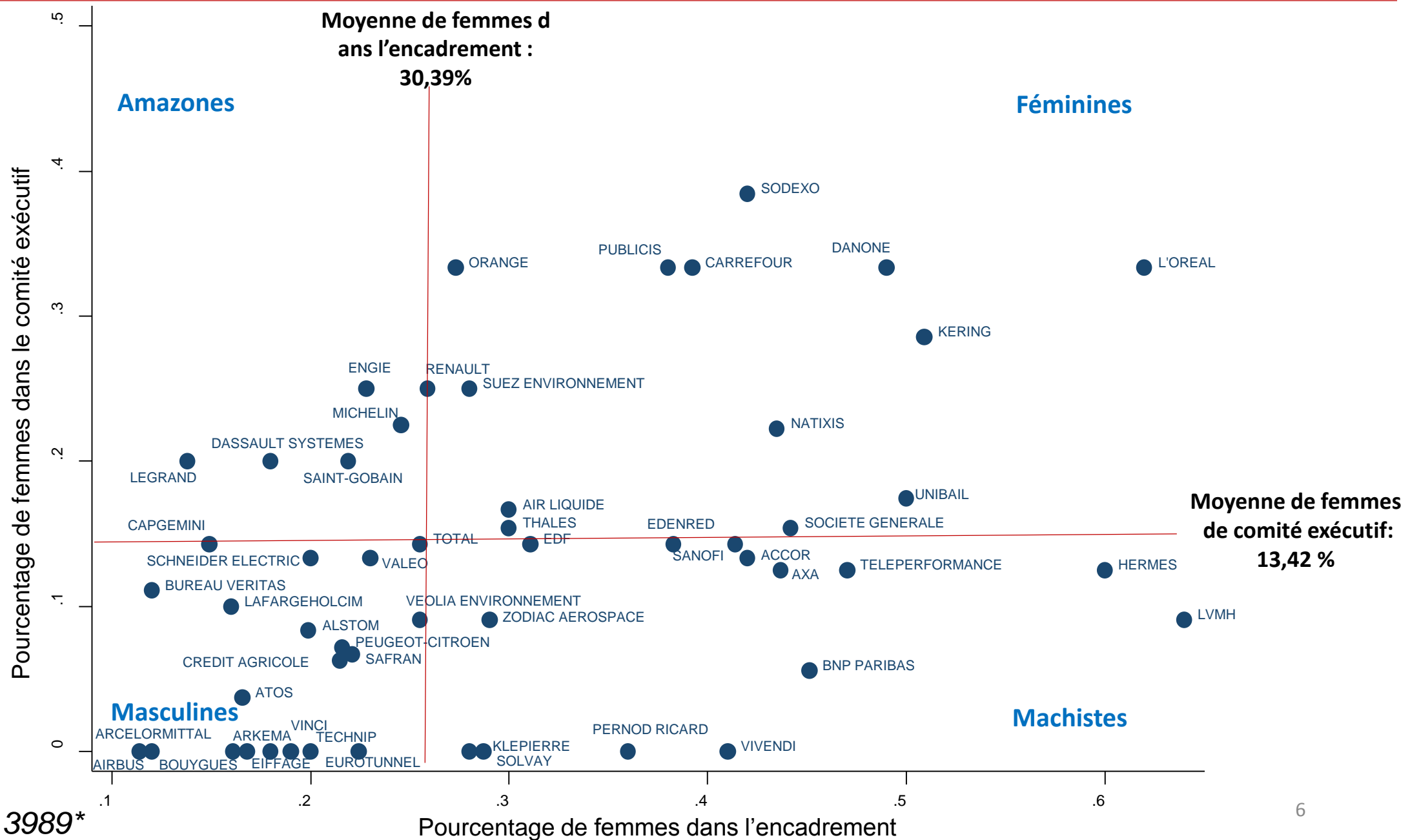
## \* Comité exécutif et encadrement:

- 13 entreprises «*Machistes*» qui emploient un pourcentage de femmes cadres supérieur à la moyenne mais dont le pourcentage de femmes dans le comité de exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul.
- 5 entreprises «*Amazones*» dont le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement
- 16 entreprises «*Féminines*» dont le pourcentage élevé de femmes au comité exécutif est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique de promotion.
- 19 entreprises «*Masculines*» dont la faible représentation des femmes au comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans l'encadrement

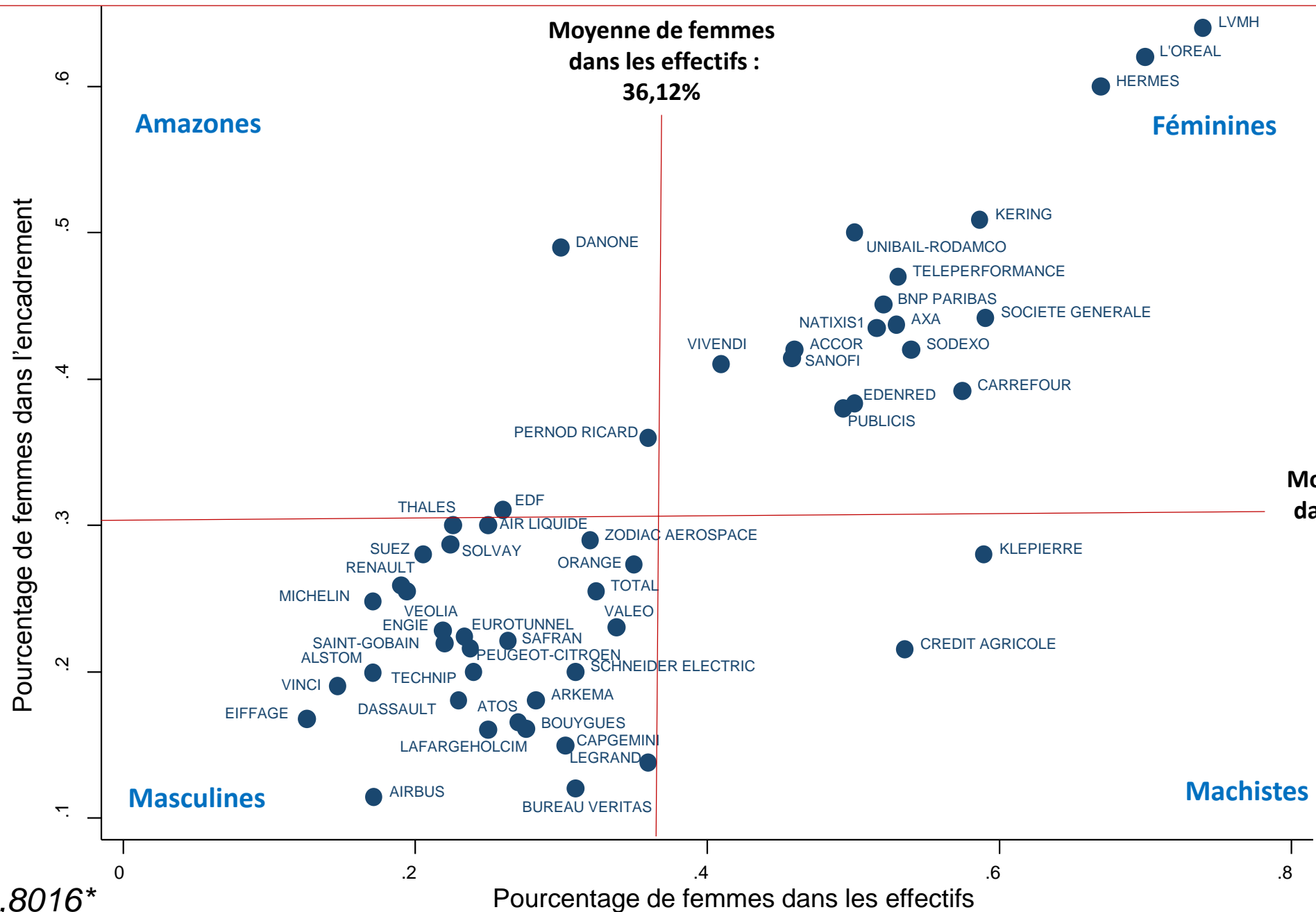
# Féminisation des **Conseils d'administration** et des **Comités exécutifs**



# Féminisation du comité exécutif et de l'encadrement



# Féminisation de l'encadrement et des effectifs





# La féminisation des entreprises allemandes

---

## \* Conseil d'administration et comité exécutif:

- 31 entreprises sur 53 n'ont aucune femme dans leur comité exécutif (58,49%)
- 16 entreprises «*Féministes contraintes*» car leur le taux de féminisation élevé de leur conseil d'administration est lié à la contrainte de la loi qui impose un quota de 30%. En revanche, la proportion de femmes dans le comité exécutif reste très faible (inférieure à la moyenne).
- 16 entreprises «*irréductibles machistes*» car au 31.12.2016 elles ne respectaient pas le quota de 30% dans le conseil d'administration et avaient un très pourcentage de femmes dans leur comité exécutif.
- 10 entreprises «*Champions de la diversité*» car le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration respecte le quota de 30% et que le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur à la moyenne.
- 11 entreprises «*Potentiels bons élèves*» dans la mesure où au 31.12.2016, le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration était proche du quota de 30% et que le pourcentage de femmes dans le comité exécutif était supérieur à la moyenne.

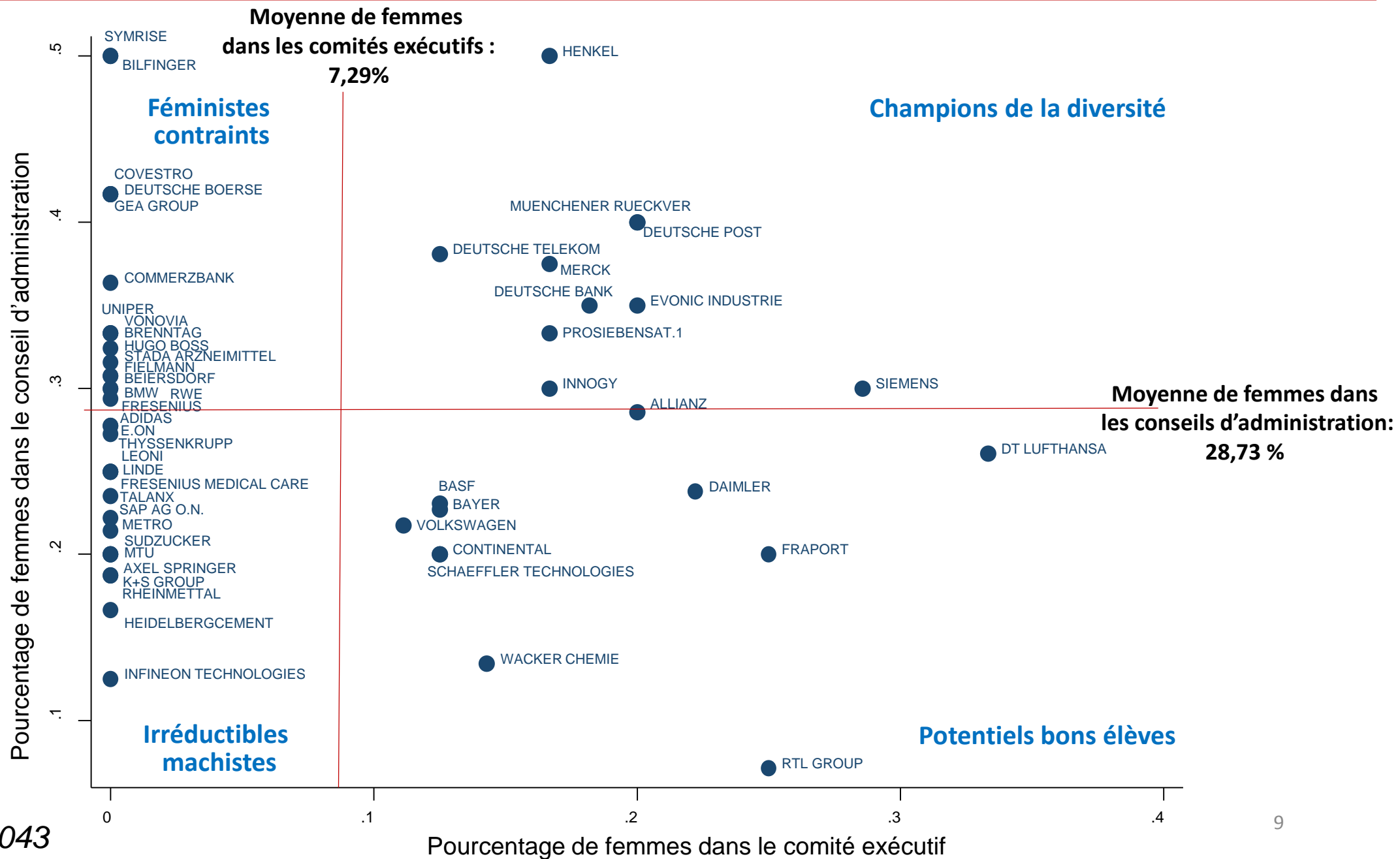
## \* Comité exécutif et encadrement:

- 14 entreprises «*Machistes*» qui emploient un pourcentage de femmes cadres supérieur à la moyenne mais dont le pourcentage de femmes dans le comité de exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul.
- 11 entreprises «*Amazones*» dont le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement
- 10 entreprises «*Féminines*» dont le pourcentage élevé de femmes au comité exécutif est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique de promotion.
- 18 entreprises «*Masculines*» dont la faible représentation des femmes au comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans l'encadrement





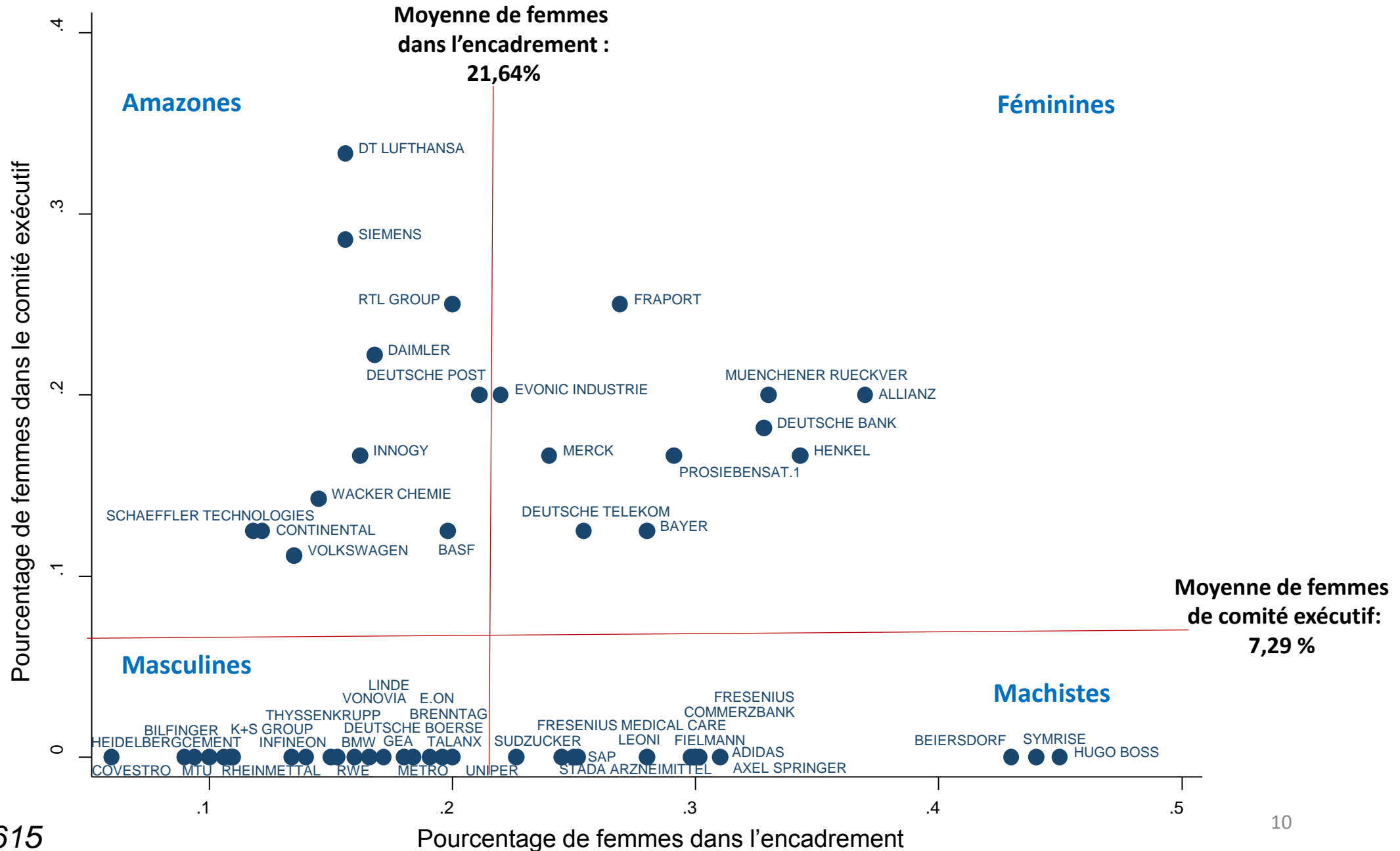
# Féminisation des **Conseils d'administration** et des **Comités exécutifs**



Corrélation : -0,0043



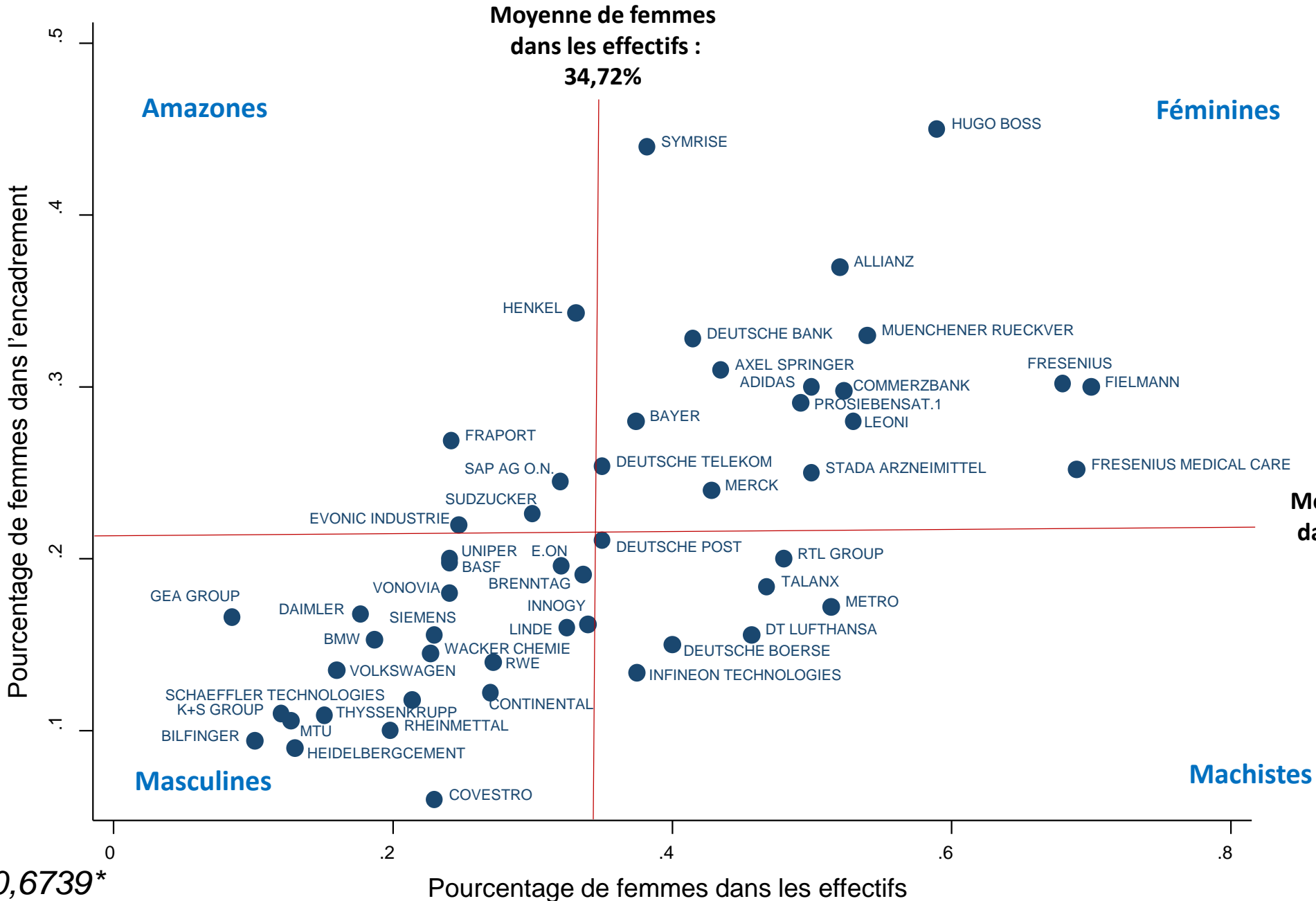
# Féminisation du **comité exécutif** et de l'**encadrement**



Corrélation : 0,0615



# Féminisation de l'encadrement et des effectifs



Corrélation : 0,6739\*

# Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises

---

Depuis 2007, l' **Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises** analyse la diversité hommes/femmes dans les grandes entreprises à quatre niveaux des organisations: **conseil d'administration, comité exécutif, encadrement et effectif**.

L' **Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises** analyse également l'impact de la diversité hommes/femmes sur les performances économiques et financières des entreprises.

Le **Femina Index** permet de suivre la performance boursière d'un portefeuille composé des 10 entreprises françaises du CAC40 dont l'encadrement est le plus féminisé.

Les **publications** de l'Observatoire sont téléchargeables sur le site de SKEMA:

<http://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>

**Michel Ferrary** à fondé l'Observatoire en 2007, il 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*, « 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 » (n°61, pp. 79-89) et en 2013 dans la revue *Corporate Finance Review* « Femina Index: betting on gender diversity is a profitable SRI strategy ».

Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les médias français (*Le Monde, L'Express, Les Echos, France 3, BFM...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week, BBC...*)

Il est intervenu sur des questions de diversité auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, GDFSuez, EMC, UBS, Walt Disney... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Canton de Genève,...