



**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40

**Les premiers effets de la loi Rixain sur la féminisation des comités
exécutifs des entreprises du CAC40**

**Performances économiques et Responsabilité Sociétale des
Entreprises: la mixité dans le middle-management a plus
d'impact que la mixité dans le top-management**

Edition 2025

Edition réalisée à partir des Documents d'Enregistrement Universel 2024 des entreprises du CAC40

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Synthèse de l'édition 2025

L'étude est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2024 par les 40 entreprises du CAC40

Chiffres au 1^{er} janvier 2024

L'exclusion des femmes de l'olympie de la gouvernance d'entreprise du CAC40 perdure:

Les femmes occupent 6,25% et les hommes occupent 93,75% des 80 postes de Président et/ou Directeur Général des entreprises du CAC40 : 0 femmes PDG, 2 femmes présidentes du conseil d'administration, 3 femmes Directrices Générales

Les premiers effets de la loi Rixain (30% de femmes au Comex en 2026, 40% en 2029): En 2024, les femmes représentent 27,98% des membres des plus hautes instances de gouvernance (Comex) des entreprises du CAC40 (contre 9,5% en 2014)

En 2024, 5 entreprises ont 40% ou plus de femmes au comex : Engie, Kering, Pernod Ricard, Schneider Electric et Société Générale et 14 autres en ont entre 30 et 40%: Accor, Axa, BNPParibas, Carrefour, Credit Agricole, Dassault Systèmes, Edenred, Hermès, L'Oréal, Michelin, Publicis, Orange, Saint Gobain et Vivendi. En 2021, seules 8 entreprises avaient au moins 30% de femmes au Comex (contre 19 en 2024).

1 entreprise n'a aucune femme dans sa plus haute instance de gouvernance: EssilorLuxottica

Les entreprises ajoutent des chaises aux comités exécutifs pour accueillir des femmes et se conformer au quota: entre 2023 et 2024, le nombre de membres des comités exécutifs des 40 entreprises du CAC40 a augmenté de 15 personnes, cela correspond à l'arrivée de 16 femmes et au départ d'un homme.

La diminution du plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: Entre loi Rixain et agrandissement du vivier de talents féminins. Les femmes représentent en moyenne 27,98% des comités exécutifs du CAC40 alors qu'elles représentent 37,95% de la population Ingénieurs & Cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. En 2024, l'épaisseur du plafond de verre est de: 9,97. En 2008, ce plafond de verre était de 21,82 (6,3% de femmes dans les comex et 28,12% dans la population cadres), ce plafond a quasiment été divisé par plus de 2 en 16 ans

L'index d'inégalité met en évidence les entreprises dont le plafond de verre entre la population Ingénieurs & Cadres et le Comex est le plus épais pour les femmes: Prix citron à LVMH avec 12,50 % de femmes (2) au Comex et 65% de femmes Ingénieurs & Cadres (Plafond de verre de 52,5).

L'entreprise qui a le plus faible plafond de verre entre les 2 niveaux hiérarchiques: Prix orange à Safran avec 26,32% de femmes au Comex (5) et 26,20% dans la population Ingénieurs & Cadres (Plafond de verre: -0.12).

Un plafond de verre au détriment des hommes: dans certaines entreprises les femmes sont surreprésentées au Comex par rapport à la population Ingénieurs & Cadres: Dassault Systèmes : 50% de femmes au Comex et seulement 24,50% dans la population Ingénieurs & Cadres (Plafond de verre en défaveur des hommes: 13,96)

La polarisation sexuelle des grandes entreprises s'accroît avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins. Cette stratification horizontale contribue à créer des «pink ghetto» pour les femmes et des «Blue Ghetto» pour les hommes

Mixité et performances financières et extra-financières: Le Middle-management a plus d'impact que le Top management
La féminisation des entreprises a des effets positifs sur la rentabilité opérationnelle, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et sa Responsabilité Environnementale. Cette corrélation est plus forte avec la féminisation des effectifs et de l'encadrement qu'avec le comité exécutif

Féminisation des instances de gouvernance des entreprises du CAC40

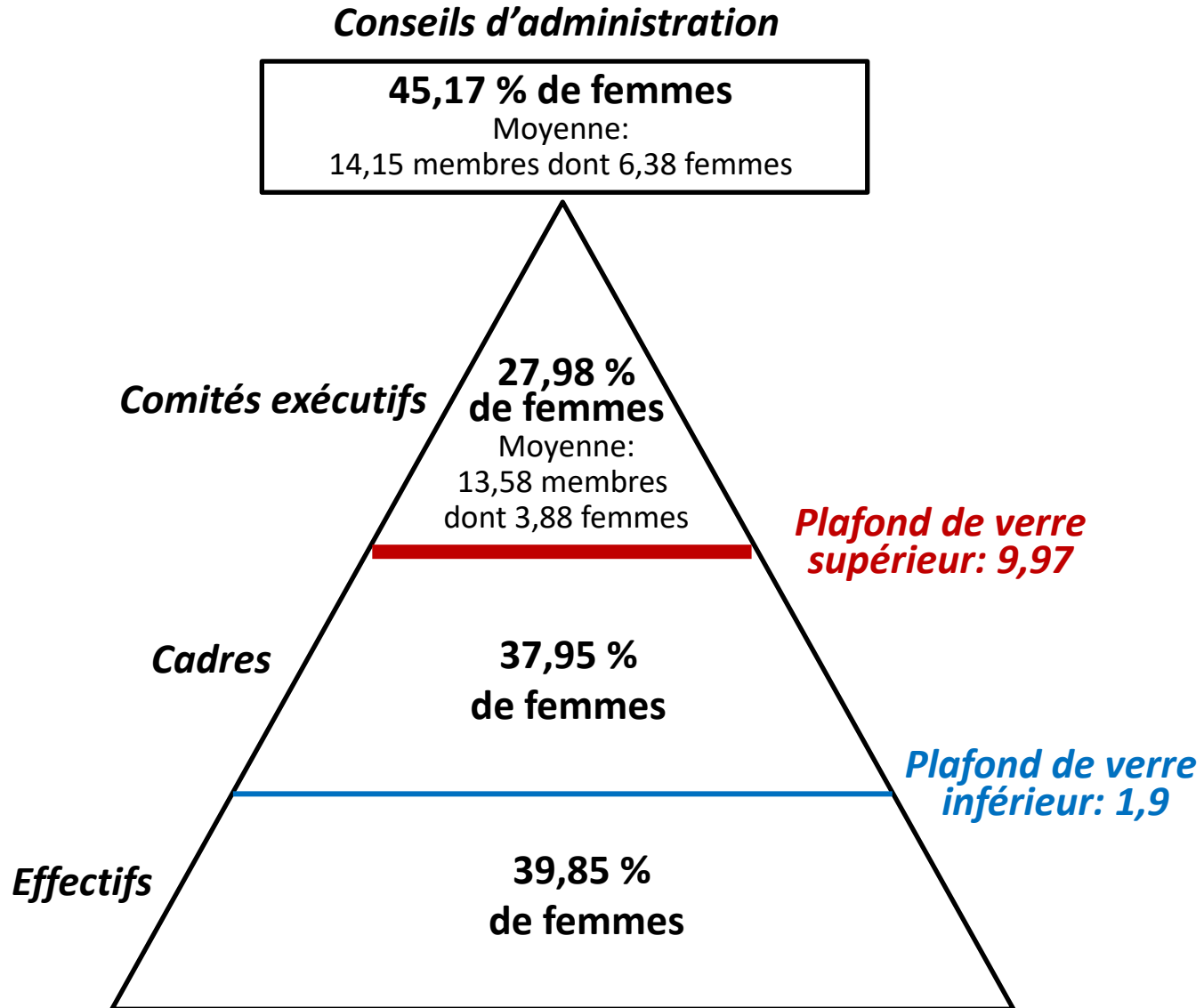
(1^{er} janvier 2024)

PDG, président, Directeur-Général

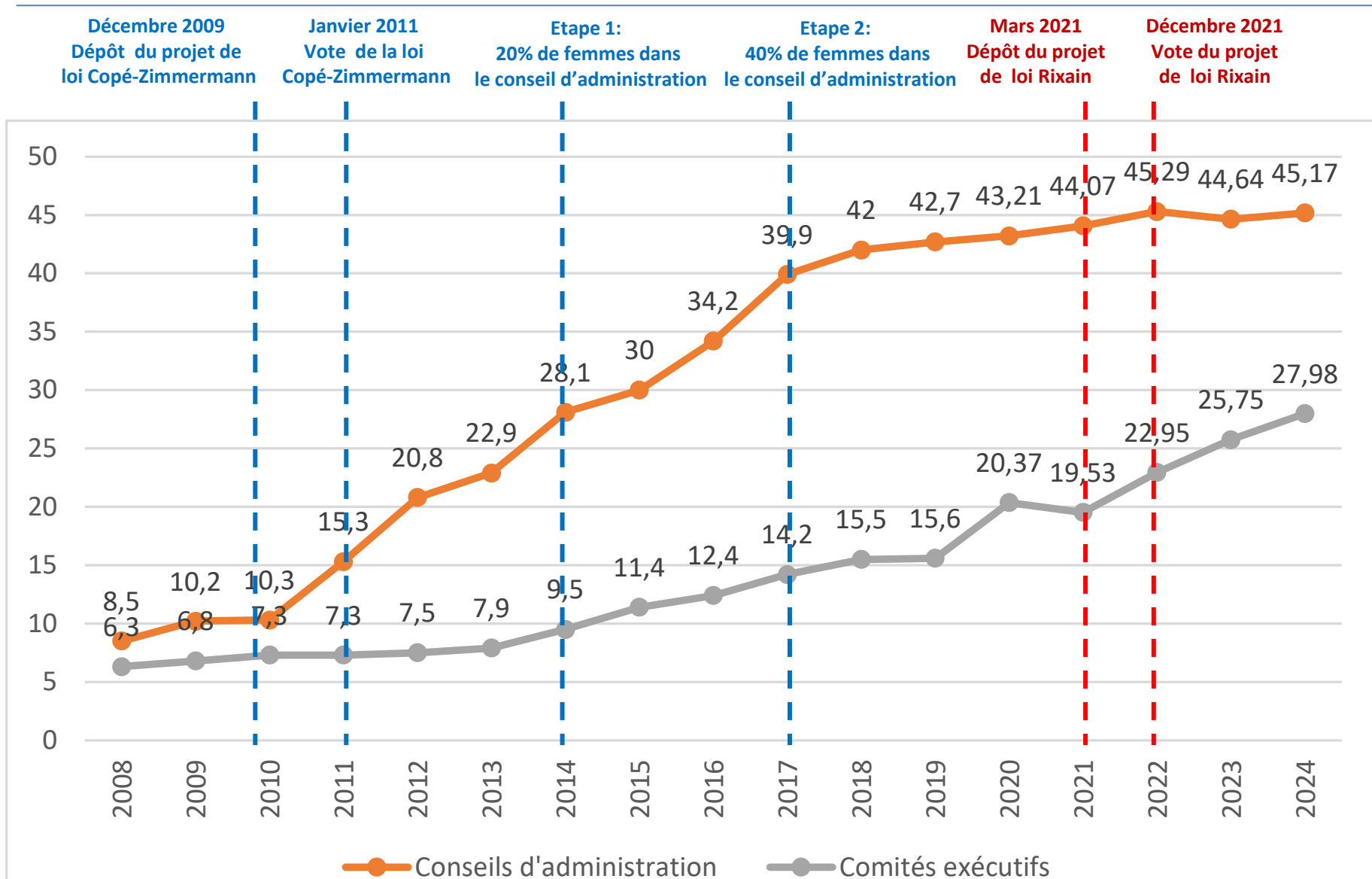
Instances de gouvernance	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage de femmes
Président-Directeur Général	12	12	0	0,00%
Président	28	26	2	7,14%
Directeur Général	28	25	3	10,71%
Membres des conseils d'administration	566	311	255	45,05%
Membres des comités exécutifs	543	388	155	28,55%

- ❖ **Aucune femme occupe un poste de PDG (contre 12 hommes)**
- ❖ **2 femmes occupent un poste de «Président» d'une entreprise du CAC40 (Identique à 2023)**
- ❖ **3 femmes occupent un poste de «Directeur Général» d'une entreprise du CAC40 (Identique à 2023)**
- ❖ **Les femmes représentent 6,25% et les hommes 93,75% des 80 postes des instances de gouvernance (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40 (Identique à 2023)**
- ❖ **Sur les 566 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40 (-12 par rapport à 2023), les femmes en occupent 255 (-2 par rapport à 2023), soit 45,05% et les hommes 311 (-10 par rapport à 2023), soit 54,95% des administrateurs**
- ❖ **Sur les 543 postes des comités exécutifs (ou comités de direction) des entreprises du CAC40 (+15 par rapport à 2023), les femmes en occupent 155 (+16 par rapport à 2023) et les hommes en occupent 388 (-1 par rapport à 2023)**

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

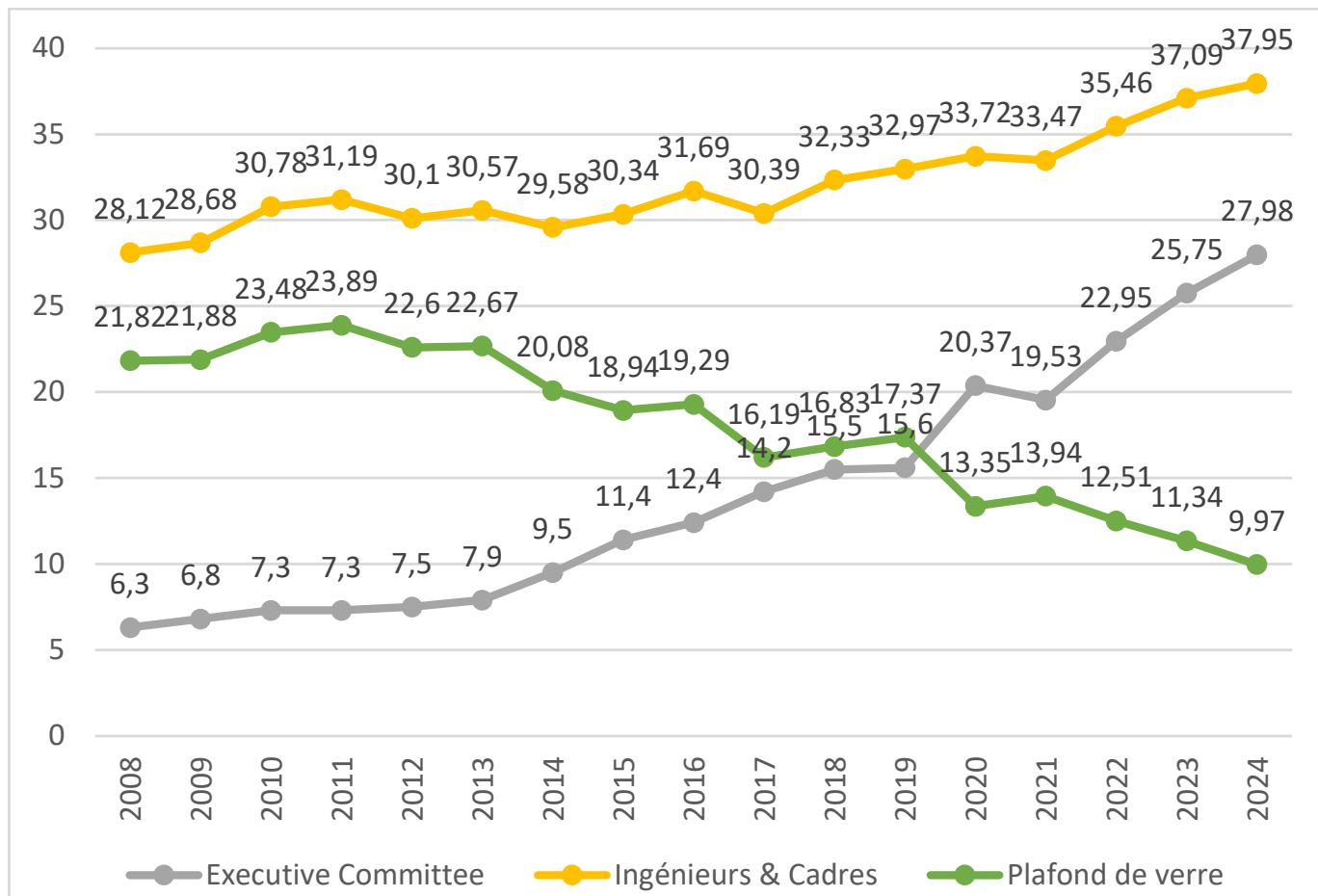


2008-2024: Féminisation des instances de gouvernance du CAC40 (Conseils d'administration et Comités exécutifs) L'indispensable intervention du législateur

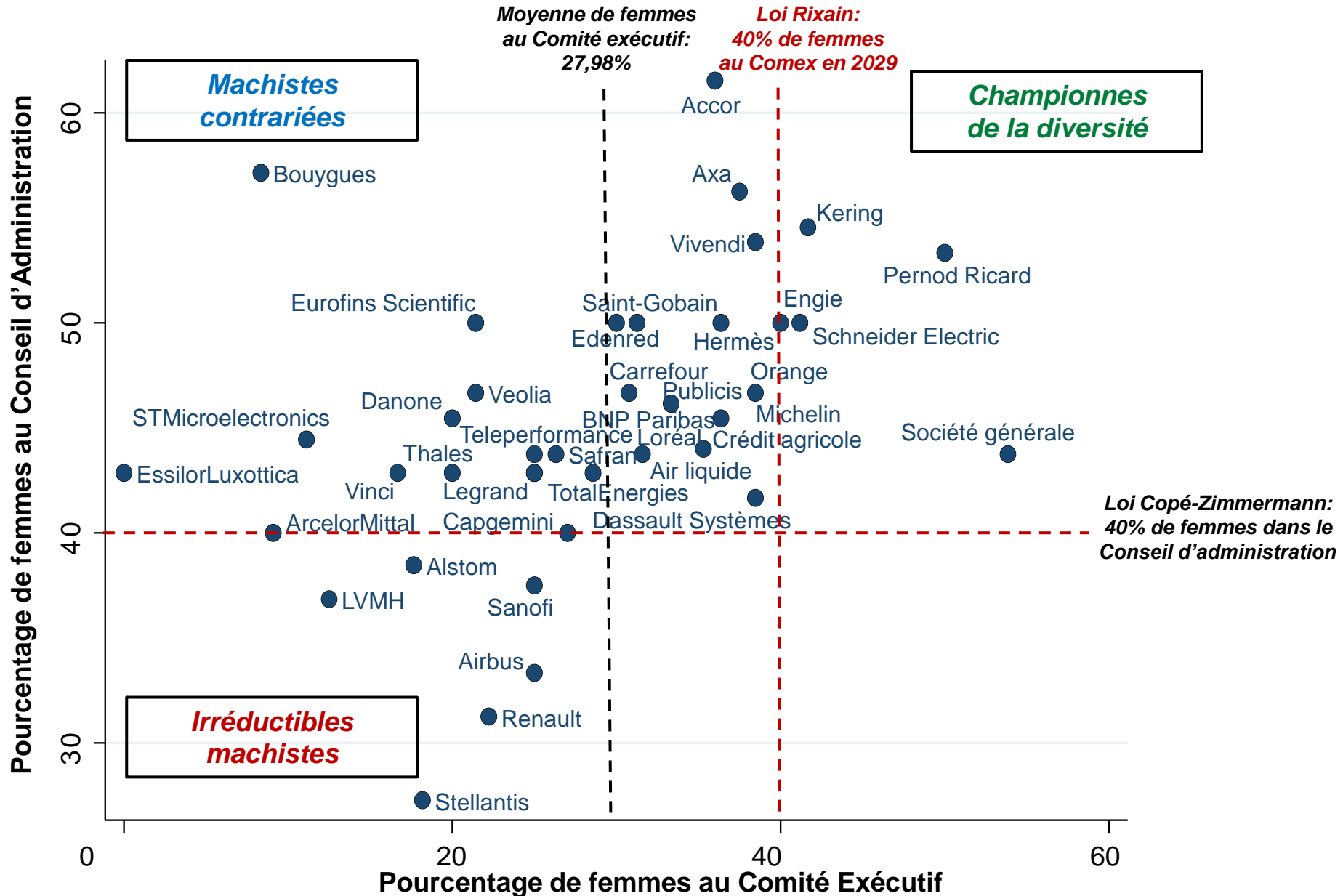


2008-2024: L'inexorable réduction du plafond de verre

- Le **plafond de verre** est mesuré par la différence entre le pourcentage de femmes dans la population «**Ingénieurs & Cadres**» qui représente le vivier de potentielles femmes dirigeantes à promouvoir au comité exécutif et le pourcentage de femmes dans le «**comité exécutif**».
- La population de femmes ingénieurs et cadres est passé au sein du CAC40 de 28,12% en 2008 à 37,95% en 2024
- Les femmes représentaient 6,3% des membres du comité exécutif en 2008 et 27,98% en 2024
- Le **plafond de verre** était de 21,82 en 2008 et de 9,97 en 2024. Il a quasiment été divisé par 2 en 16 ans



Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



Féminisation du comité exécutif (ou plus haute instance de gouvernance) et **promotion professionnelle des femmes**

Au 1^{er} janvier 2024, il y a 155 femmes parmi les 543 membres des comités exécutifs (ou plus haute instance de gouvernance) des entreprises du CAC40:

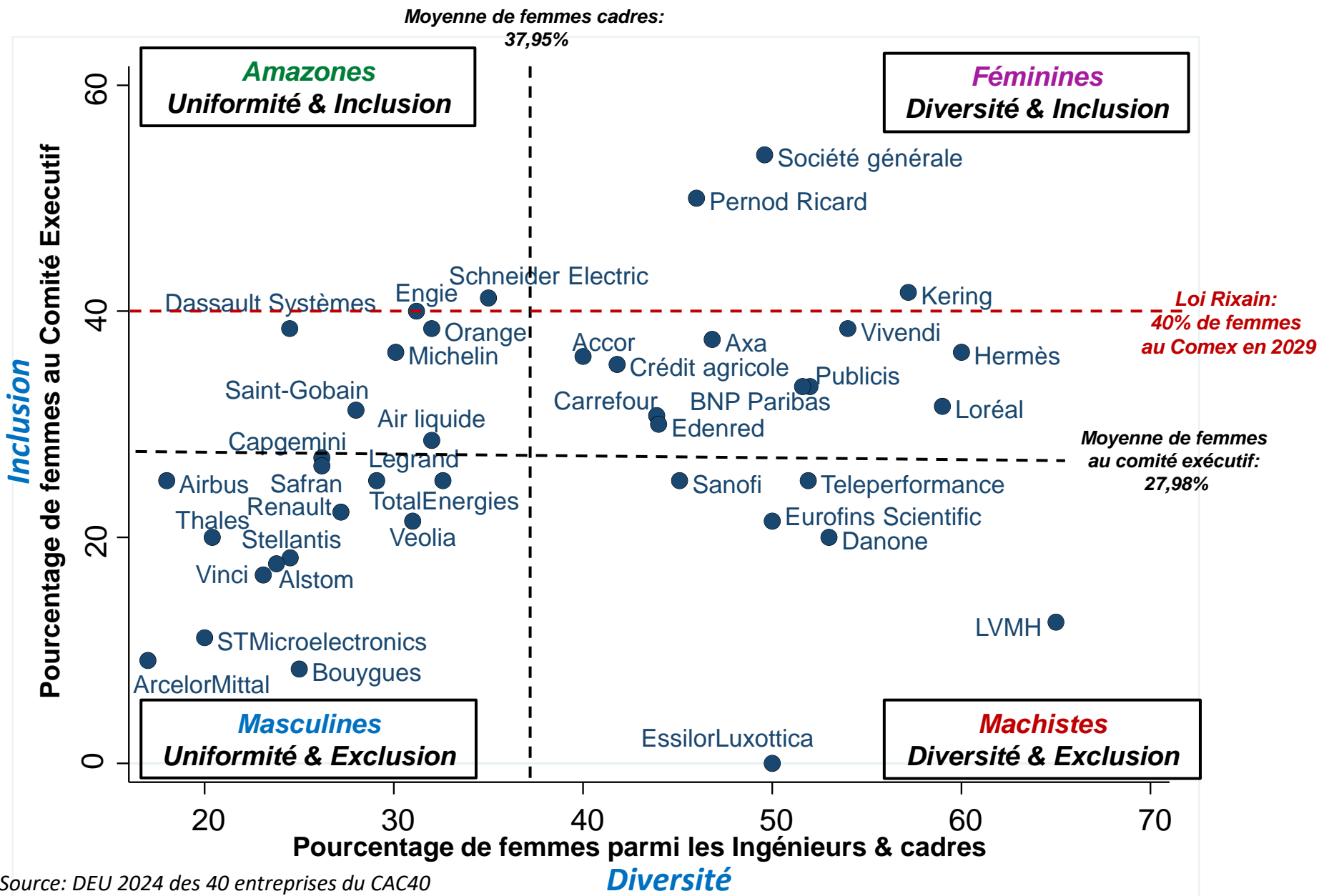
- **1 entreprise n'a aucune femme dans sa plus haute instance de gouvernance (EssilorLuxottica)**
- **4 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif (Publicis, STMicroelectronics, Bouygues, ArcelorMittal)**
- 6 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
- 8 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
- 7 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif
- 6 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif
- 4 entreprises ont 6 femmes dans son Comité exécutif
- **2 entreprises ont 7 femmes dans leur Comité exécutif (Schneider Electric et Société Générale)**
- **1 entreprise a 9 femmes dans son Comité exécutif (Accor)**
- **1 entreprise a 10 femmes dans son Comité exécutif (Capgemini)**

• **Loi Rixain: De l'effet « ajout de chaises autour de la table » à l'effet « remplacement des hommes par des femmes » :**

• Entre 2023 et 2024, le nombre de membres des comités exécutifs du CAC40 a augmenté de 15 personnes (de 528 à 543) par l'ajout de 16 femmes et le départ d'un homme.

Diversité & Inclusion

Féminisation du Comité exécutif et de l'Encadrement



Diversité & Inclusion:

Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes ingénieurs et cadres

La **Diversité** concerne la mixité et la capacité de l'entreprise à recruter ou non des femmes, notamment dans la population des Ingénieurs & 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 ou non des femmes Ingénieurs & Cadres 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 Ingénieurs & 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** : Danone, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, LVMH, Sanofi et Téléperformance dont le **pourcentage de femmes dans l'encadrement est supérieur à la moyenne du CAC40** mais dont le **pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul**.
- **Uniformité & Inclusion : 8 entreprises Amazones** : Air Liquide, Capgemini, Dassault Systèmes, Engie, Michelin, Orange, Saint Gobain, et Schneider Electric dont le **pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage moyen de femmes dans l'encadrement**.
- **Diversité & Inclusion : 13 entreprises Féminines** : Accor, Axa, Credit Agricole, BNPParibas, Carrefour, Edenred, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis, Société Générale, 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 : 13 entreprises Masculines** : Airbus, Alstom, ArcelorMittal, Bouygues, Legrand, Renault, Stellantis, Safran, ST Microelectronics, Thalès, Total Energies, Veolia et Vinci dont la **faible représentation des femmes au Comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans le vivier que constitue l'encadrement**.

Indice d'inégalité

Le plafond de verre entre la population Ingénieurs & Cadres et le comité exécutif

Le prix orange de la promotion professionnelle



Utilise son vivier de femmes ingénieurs & cadres pour recruter proportionnellement des femmes dans son comité exécutif



19 membres dans le comité exécutif, dont 5 femmes (26,32%)
26,20% de femmes parmi les ingénieurs & cadres
Plus faible indice d'inégalité (-0,12)

Entreprise	Indice d'inégalité	Entreprise	Indice d'inégalité
LVMH	52,50	Crédit agricole	6,51
EssilorLuxottica	50,00	Vinci	6,43
Danone	33,00	Stellantis	6,34
Eurofins Scientific	28,57	Alstom	6,15
Loréal	27,42	Renault	4,98
Teleperformance	26,90	Legrand	4,10
Hermès	23,64	Accor	4,00
Sanofi	20,10	Air liquide	3,43
BNP Paribas	18,67	Thales	0,40
Publicis	18,27	Safran	-0,12
Bouygues	16,67	Capgemini	-0,83
Vivendi	15,54	Saint-Gobain	-3,25
Kering	15,53	Pernod Ricard	-4,00
Edenred	14,00	Société générale	-4,25
Carrefour	13,13	Schneider Electric	-6,18
Veolia	9,57	Michelin	-6,26
Axa	9,33	Orange	-6,46
STMicroelectronics	8,89	Airbus	-7,00
ArcelorMittal	7,91	Engie	-8,80
TotalEnergies	7,60	Dassault Systèmes	-13,96

Le prix citron du plafond de verre



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



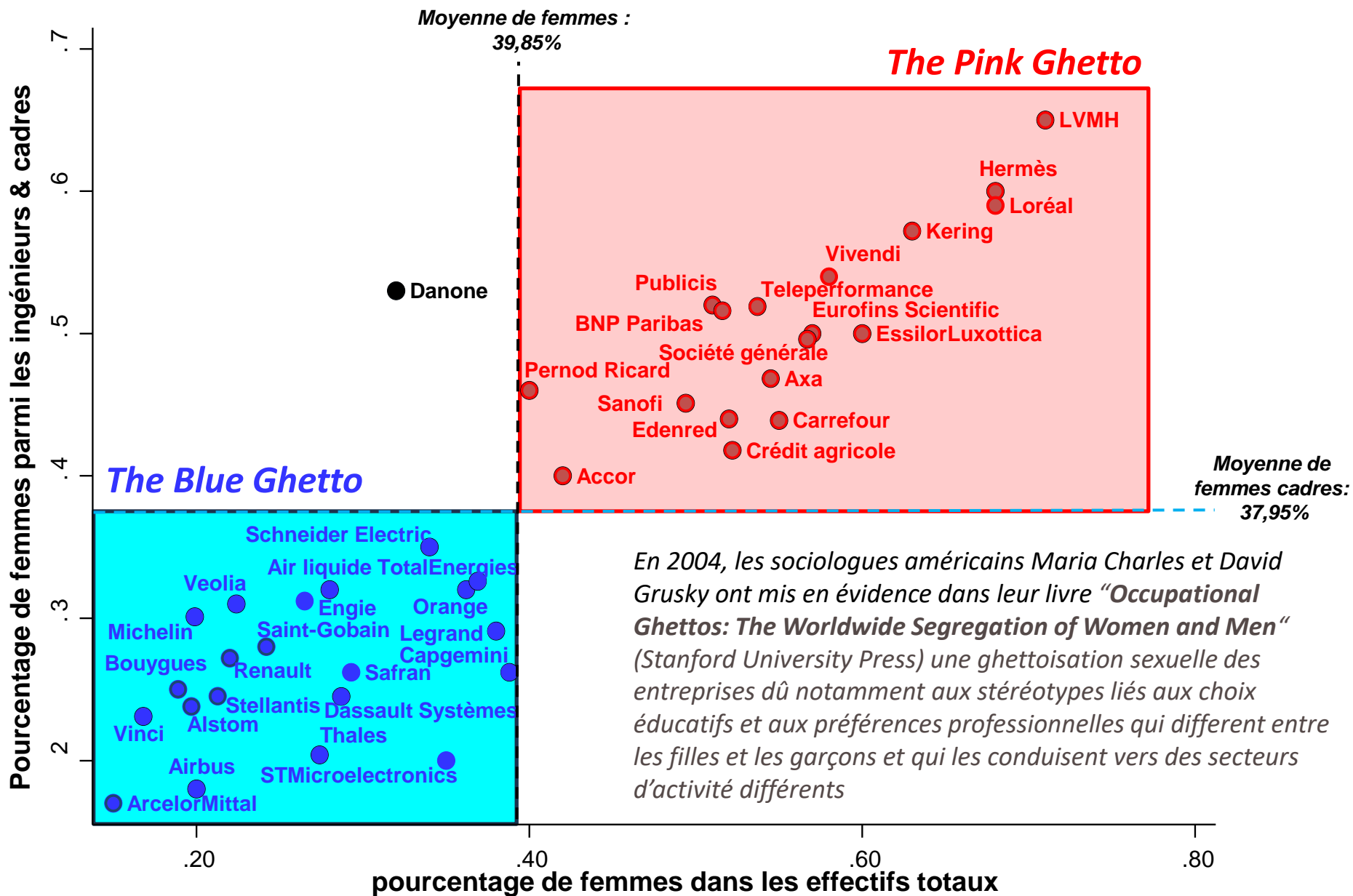
16 membres dans le comité exécutif, dont 2 femmes (12,50%)
65% de femmes parmi les Ingénieurs & Cadres
Plus fort indice d'inégalité (52,50)

Méthode de calcul du plafond de verre:

La population Ingénieurs & Cadres constitue le vivier pour recruter des dirigeants. La différence entre le pourcentage de femmes Ingénieurs & 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 stratification horizontale des entreprises



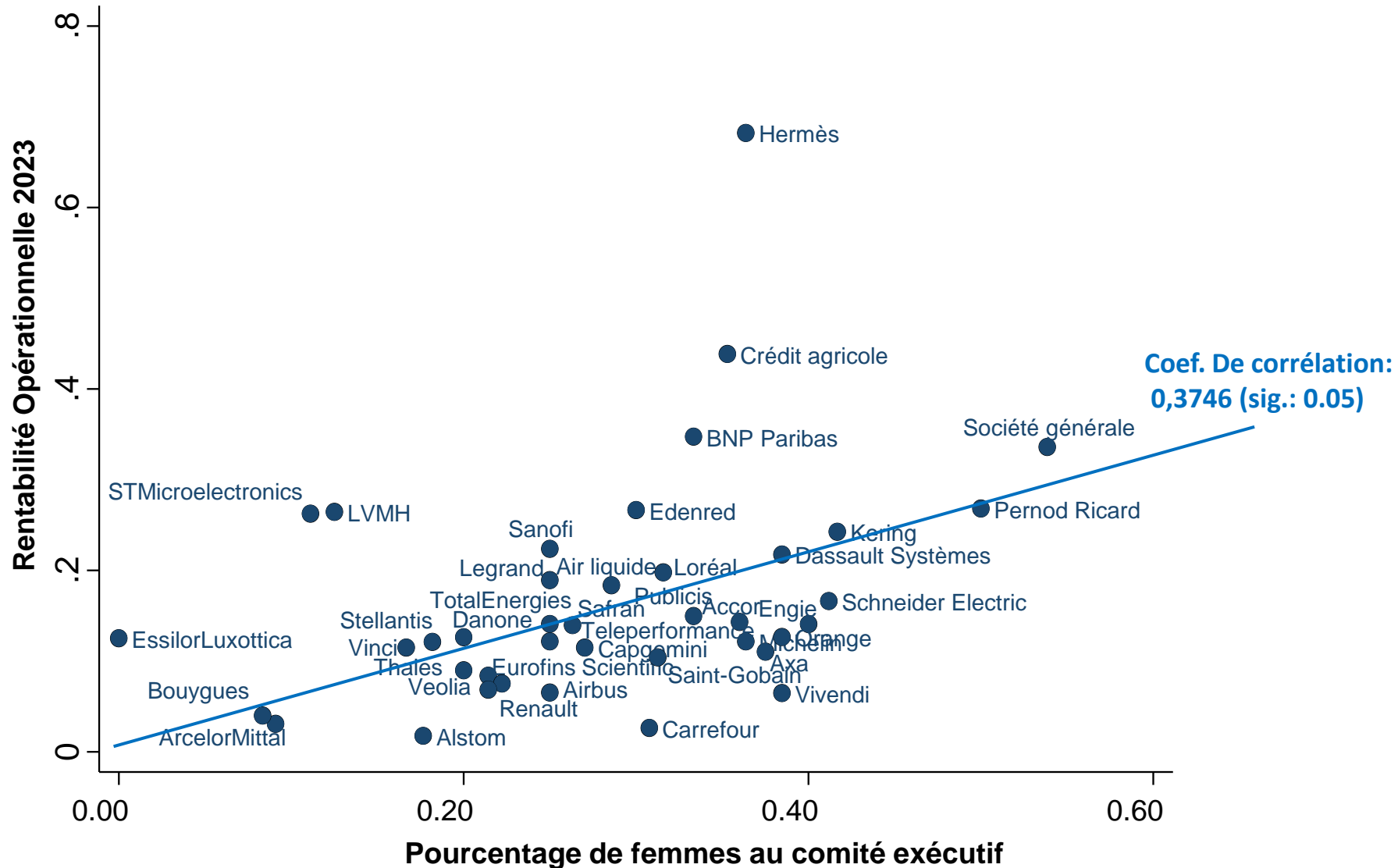
La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à sa rentabilité opérationnelle?

Le middle-management importe plus que le top-management

La rentabilité opérationnelle des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (0,3746) mais moins qu'avec la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,4628) ou la féminisation des effectifs (coef.: 0,5180)

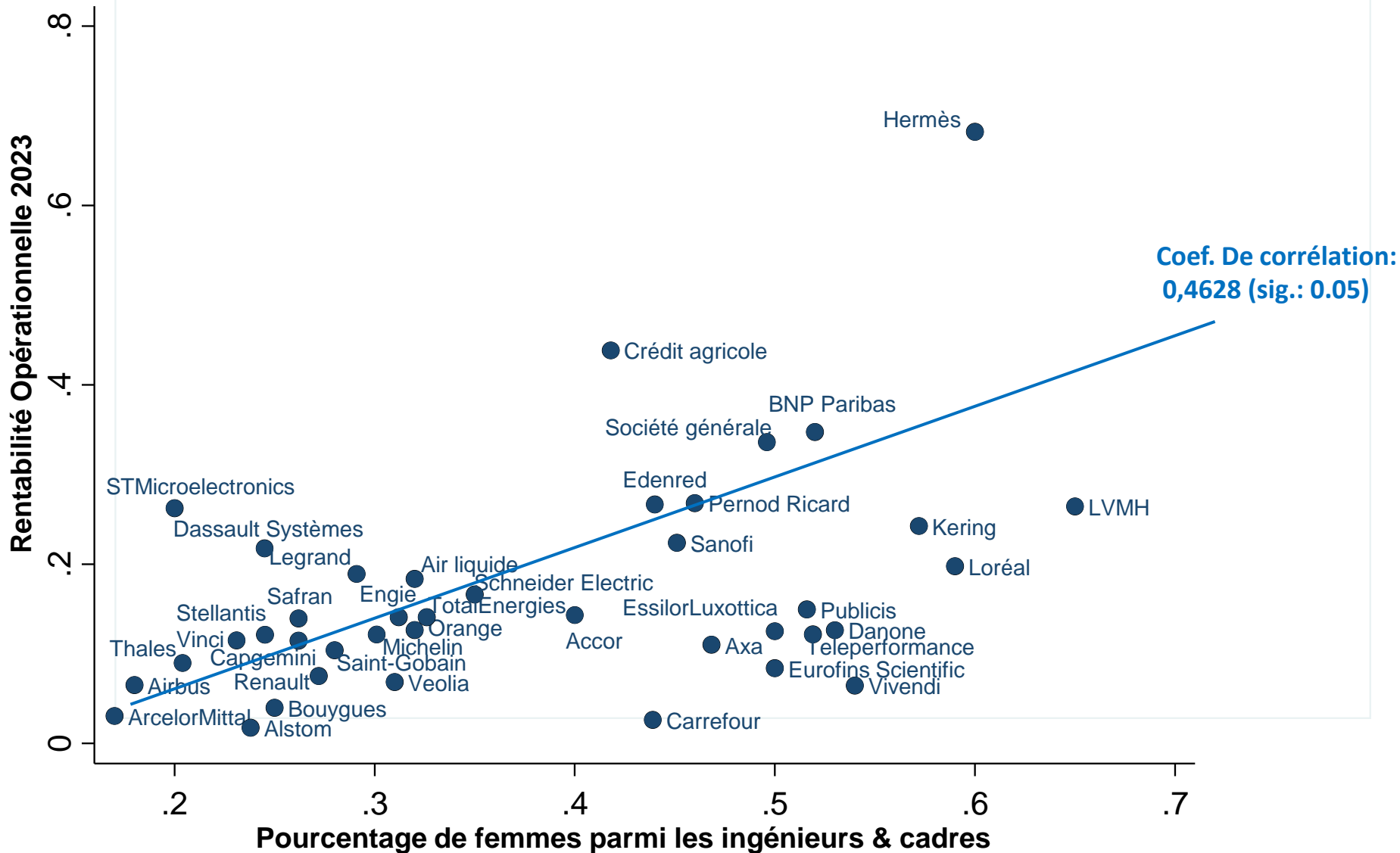
Féminisation du Comité Exécutif et Rentabilité opérationnelle

Lecture: Plus le pourcentage de femmes au comité exécutif est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,3746)



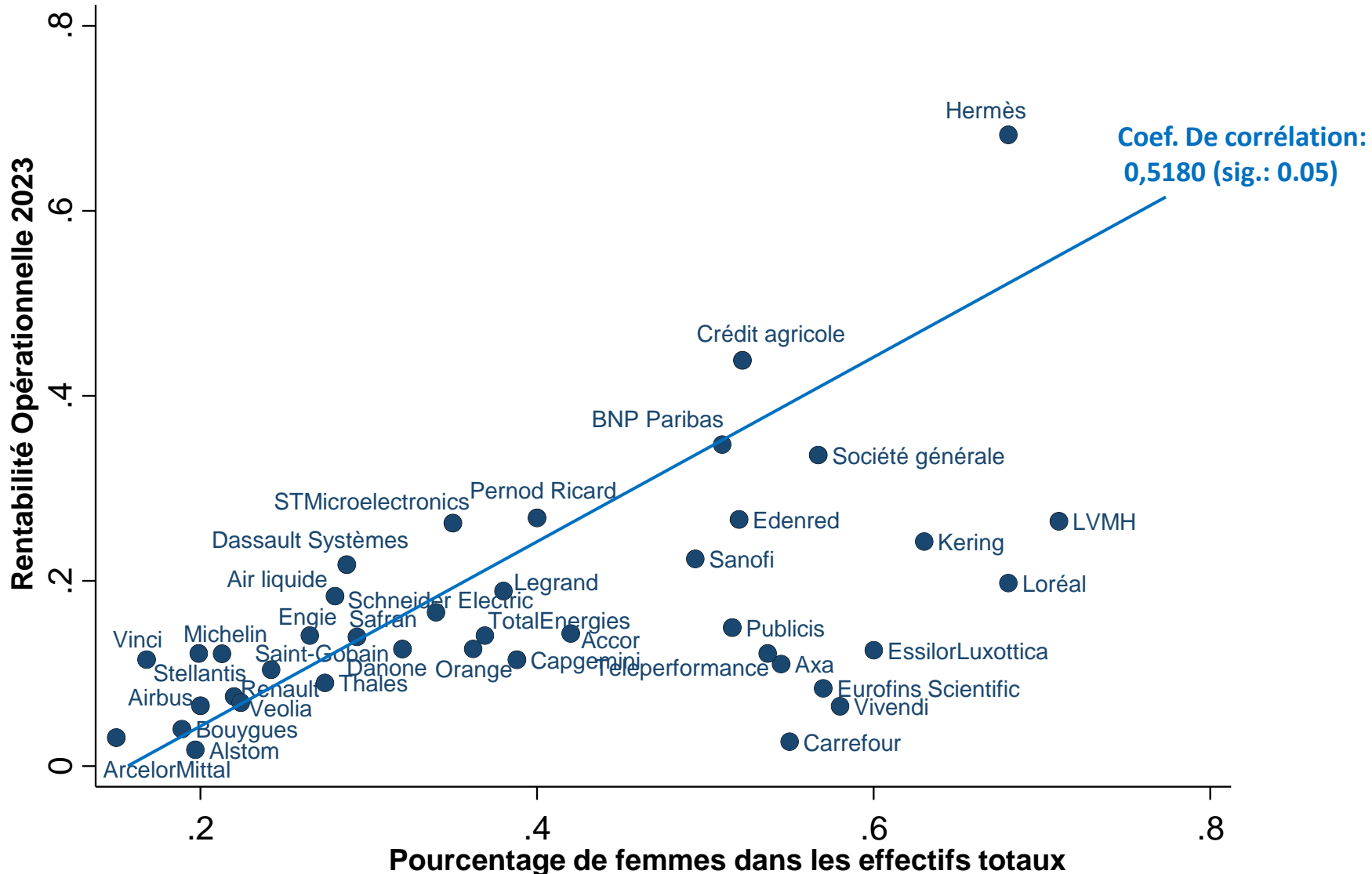
Féminisation de l'encadrement et Rentabilité opérationnelle

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans la population ingénieurs & cadres est importante et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,4628)



Féminisation des Effectifs et Rentabilité opérationnelle

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans les effectifs est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,5180)



La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE)?

La RSE des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (coef.: 0,3526), mais moins positivement corrélée qu'à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,5034) ou la féminisation des effectifs (coef.: 0,5229)

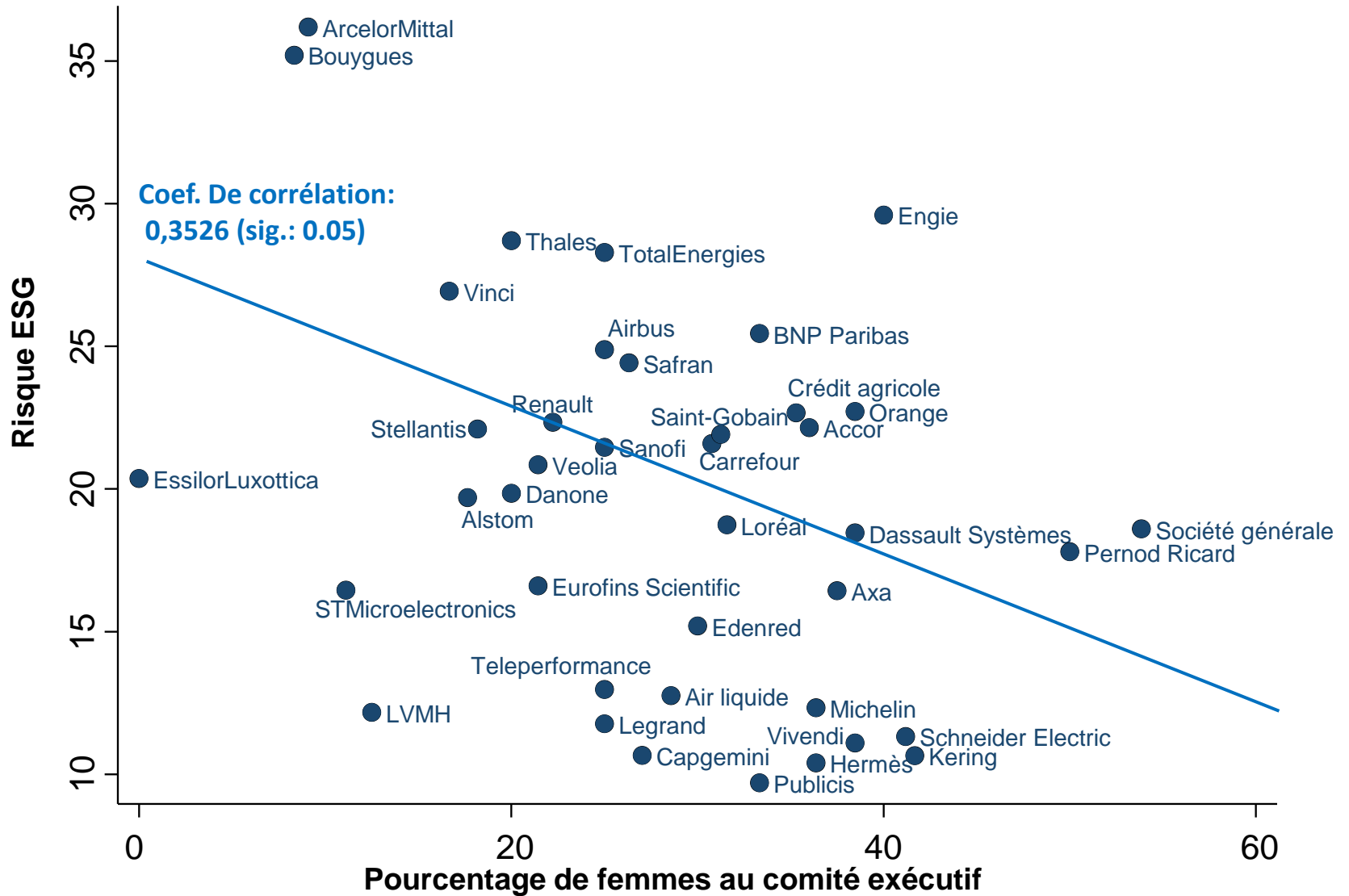
La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à la responsabilité environnementale de l'entreprise?

La responsabilité environnementale des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (0,3687), mais moins positivement corrélée qu'à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,6256) ou la féminisation des effectifs (coef.: 0,7105)

La mixité du middle-management importe plus celle du top-management pour contribuer à la RSE en matière Environnementale, Sociale et de Gouvernance

Féminisation du Comex et risque en RSE

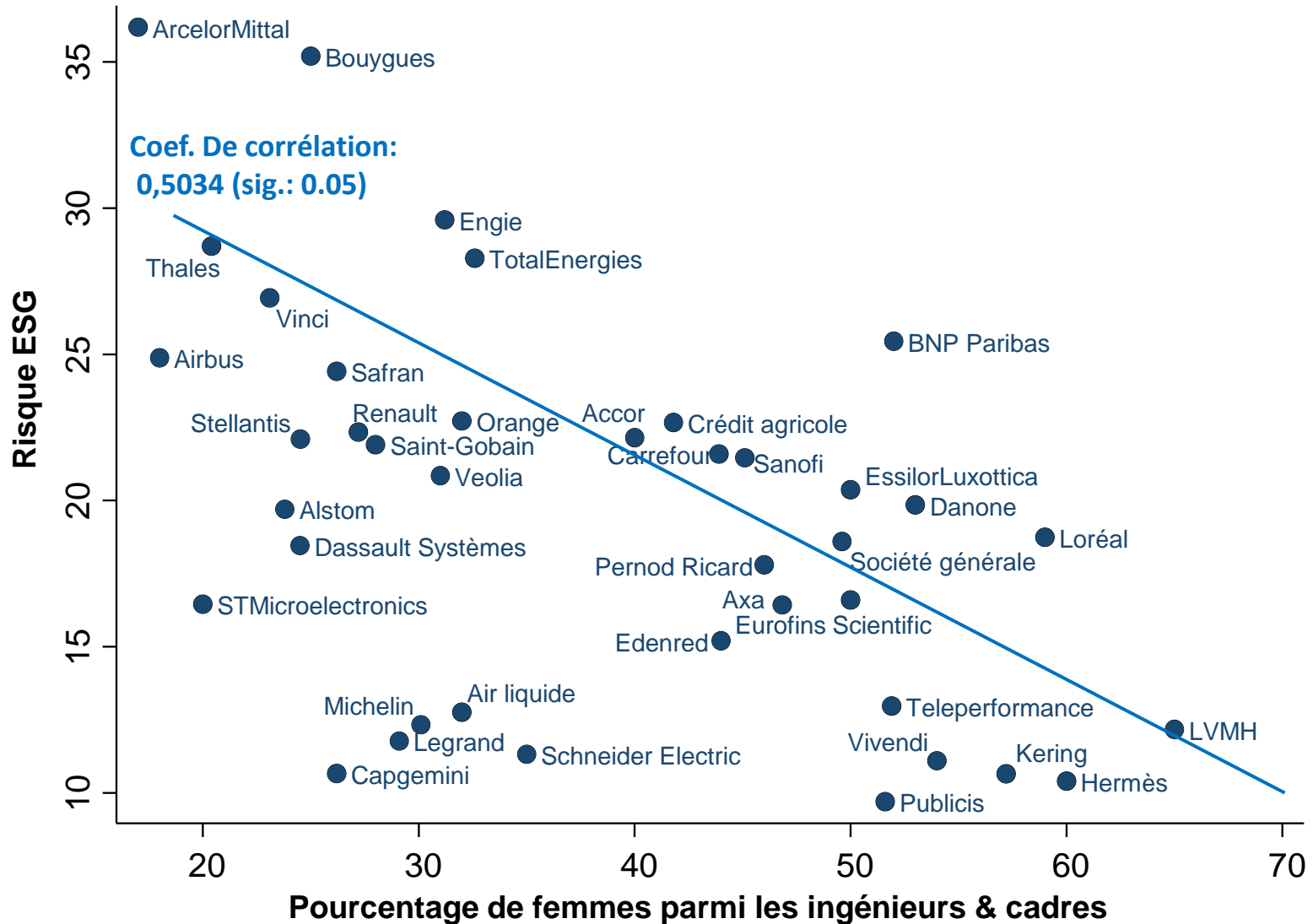
Lecture: Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (*Coefficient de corrélation: 0,3526*)



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation de l'encadrement et risque en RSE

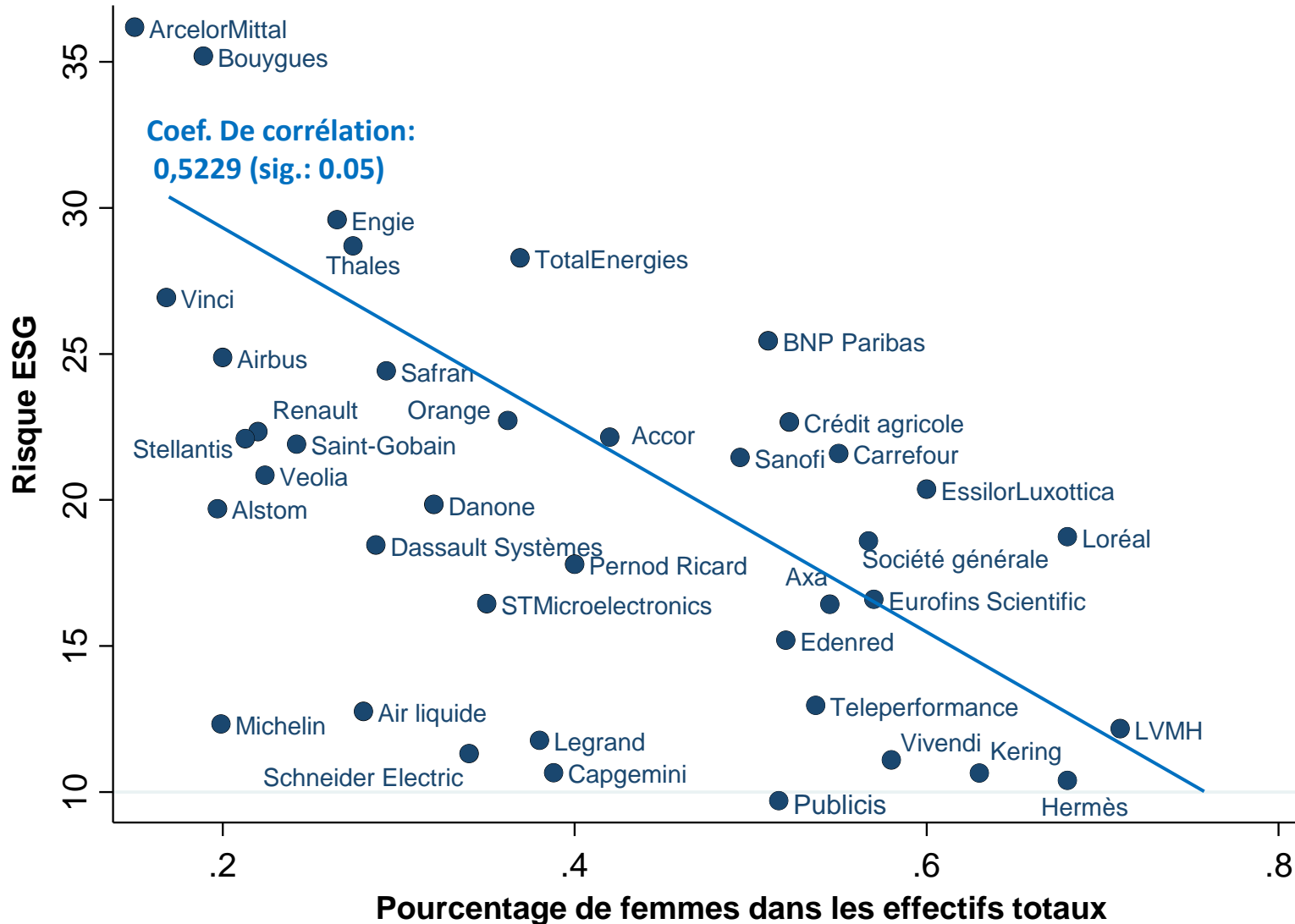
Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (*Coefficient de corrélation: 0,5034*)



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation des Effectifs et risque en RSE

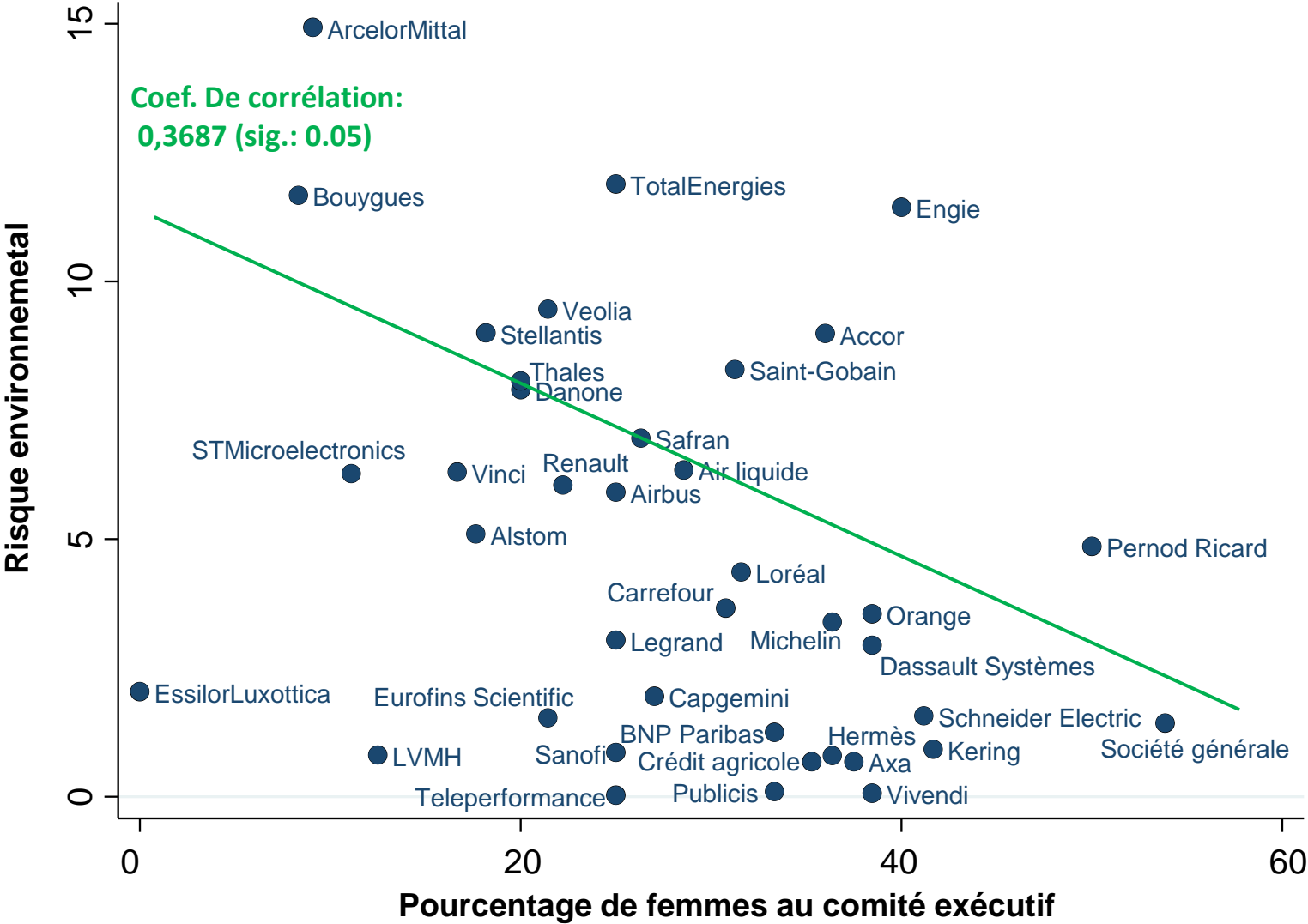
Lecture: Plus les effectifs sont féminisés et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5229)



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation du Comex et risque de Responsabilité environnementale

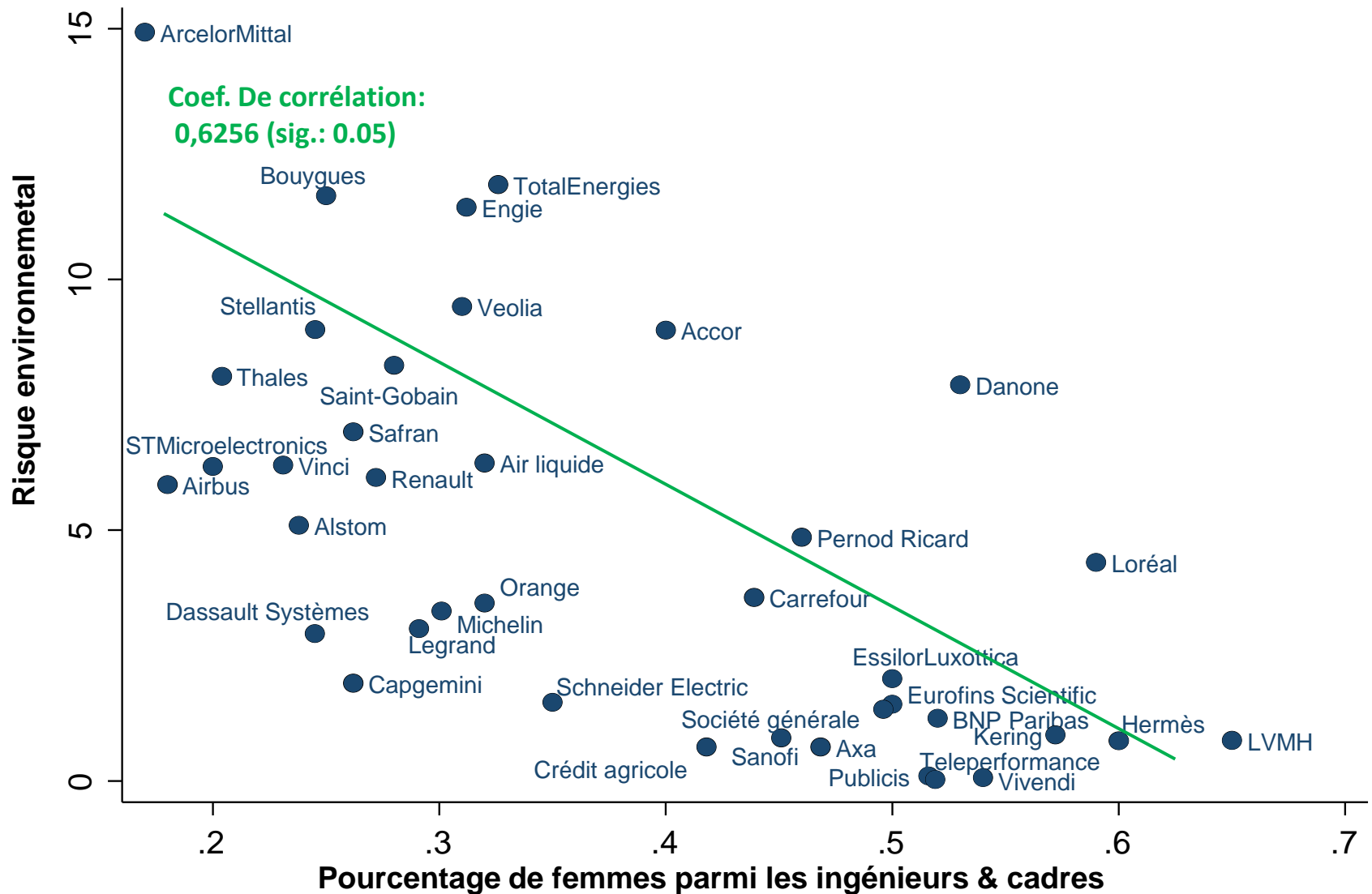
Lecture: Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,3687)



Le risque Environnemental selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation de l'encadrement et risque de Responsabilité environnementale

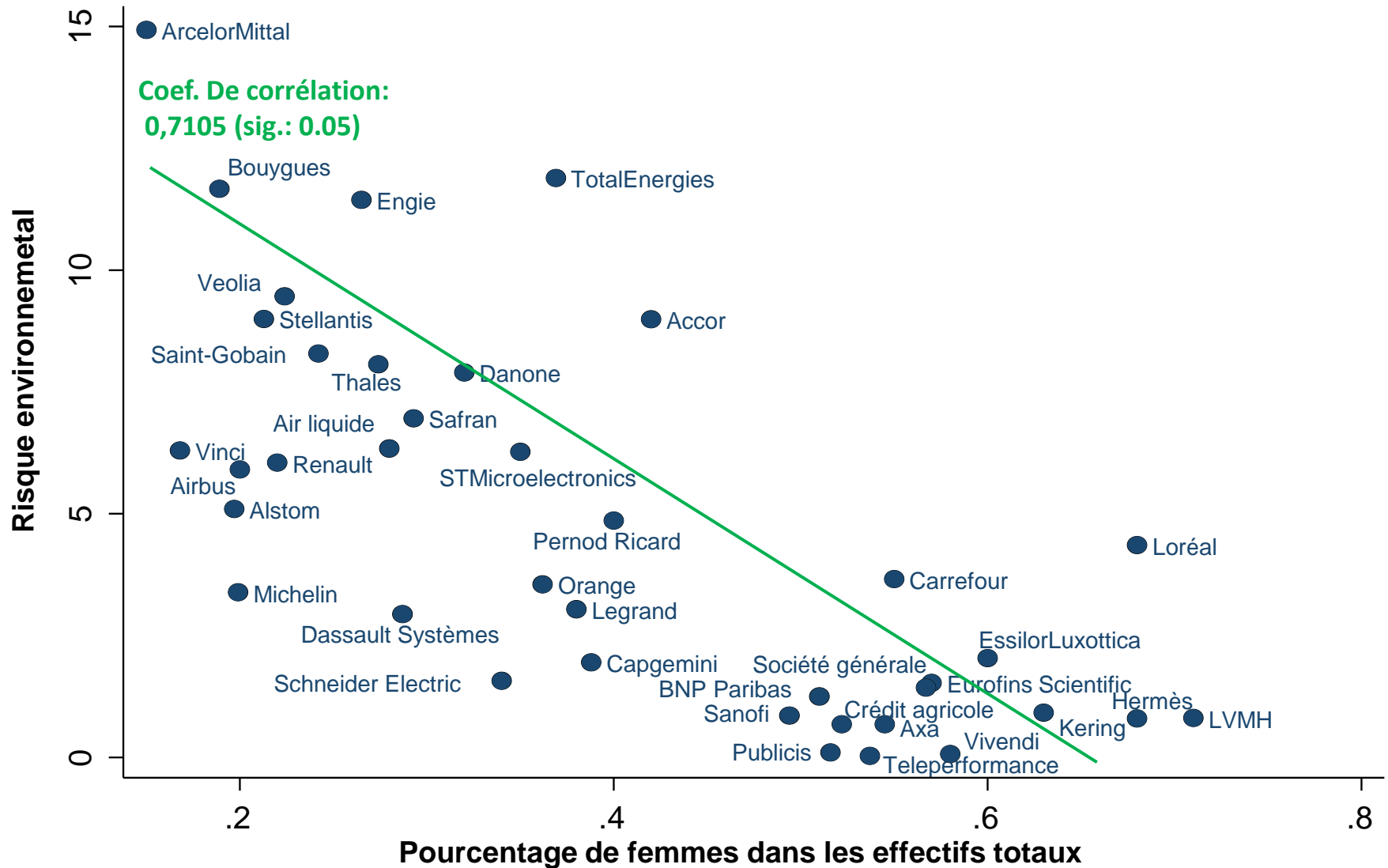
Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (*Coefficient de corrélation: 0,6256*)



Le risque Environnemental selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation des effectifs et Responsabilité environnementale

Lecture: Plus les effectifs sont féminisés et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,7105)



Féminisation du Comex et Performance économique et Responsabilité Sociétale et environnementale de l'Entreprise

Comité Exécutif	10 entreprises les plus féminisées	10 entreprises les moins féminisées	Différence	CAC40
Pourcentage de femmes au Comex	41,59%	13,35%	211,54%	27,98%
Rentabilité opérationnelle 2023	23,55%	11,93%	97,40%	16,87%
Responsabilité Sociétale d'entreprise	16,71	23,77	-29,70%	19,53
Responsabilité Environnementale d'entreprise	2,83	7,21	-60,75%	4,74
Béta	0,86	1,02	-15,69%	1
Price Earning Ratio	23,76	22,35	6,31%	21,98
Salaire moyen des entreprises	76918	61847	24,37%	67264

Lecture:

- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne **41,59%** de femmes, contre **13,35%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2023 des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est presque deux fois supérieure à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (23,55% contre 11,93%)
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 29,70% inférieurs à ceux des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (16,71 contre 23,77)
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 60,75% inférieurs à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (2,83 contre 7,21)
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,86 contre 1,02) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 23,76 contre 22,35)

Féminisation de l'encadrement et Performance économique et Responsabilité Sociétale et environnementale de l'Entreprise

Encadrement	10 entreprises les plus féminisées	10 entreprises les moins féminisées	Différence	CAC40
Pourcentage de femmes cadres	55,37%	22,25%	148,85%	37,95%
Rentabilité opérationnelle 2023	22,80%	10,99%	107,46%	16,87%
Responsabilité Sociétale d'entreprise	14,76	25,30	-41,66%	19,53
Responsabilité Environnementale d'entreprise	1,77	7,71	-77,04%	4,74
Béta	0,88	1,14	-22,81%	1
Price Earning Ratio	26,09	24,67	5,76%	21,98
Salaire moyen des entreprises	63898	75682	-15,57%	67264

Lecture:

- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne **55,37%** de femmes, contre **22,25%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2023 des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est plus de deux fois supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (22,80% contre 10,99%)
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 41,66% inférieurs à ceux des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (14,76 contre 25,30)
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 77,04% inférieurs à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (1,77 contre 7,71)
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,88 contre 1,14) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 26,09 contre 24,67)

Féminisation des effectifs totaux et Performance économique et Responsabilité Sociétale et environnementale de l'Entreprise

Effectif	10 entreprises les plus féminisées	10 entreprises les moins féminisées	Différence	CAC40
Pourcentage de femmes dans les effectifs totaux	61,12%	20,02%	205,29%	39,85%
Rentabilité opérationnelle 2023	21,33%	7,59%	181,03%	16,87%
Responsabilité Sociétale d'entreprise	15,66	24,24	-35,40%	19,53
Responsabilité Environnementale d'entreprise	1,63	8,01	-79,65%	4,74
Béta	0,92	1,34	-31,34%	1
Price Earning Ratio	26,11	14,64	78,35%	21,98
Salaire moyen des entreprises	61762	65429	-5,60%	67264

Lecture:

- Les 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés ont en moyenne **61,12%** de femmes, contre **20,02%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2023 des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés est de plus de 2,5 fois supérieure à celle des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (20,56% contre 12,90%)
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés sont 35,40% inférieurs à ceux des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (15,66 contre 24,24)
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont le plus féminisés sont 79,65% inférieurs à ceux des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (1,63 contre 8,01)
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,92 contre 1,34) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 26,11 contre 14,64)

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.
- Les femmes sont des salariés plus stables dans l'entreprise (moins de démissions que les hommes), ce qui permet de **garder les compétences stratégiques** dans l'organisation et de **rentabiliser l'investissement en formation**
- 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, agences de notation, 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 Chercheur-affilié à Skema Business School et Professeur de management à l'Université de Genève.** Il a également été **membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes entre 2019 et 2021** (instance consultative indépendante auprès du Premier Ministre).
- Il a notamment publié sur le sujet:
 - En 2022, avec S. Déo: « Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter ». *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35
 - En 2019 dans la Revue Banque l'article « Diversité femmes-hommes et performance financière » (février, n°829, pp- 81-84)
 - 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 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 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 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),
- 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,...*) et dans The Conversation:
 - <https://theconversation.com/lenjeu-societal-de-la-ghetto-sation-sexuelle-des-grandes-entreprises-178078>
 - <https://theconversation.com/conseils-dadministration-du-cac-40-leviction-des-polytechniciens-mais-pas-des-hec-paris-lautre-effet-de-la-loi-cope-zimmermann-149397>
 - <https://theconversation.com/christine-lagarde-a-t-elle-raison-lehman-sisters-aurait-elle-fait-faillite-en-2008-125600>
- 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, 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