



**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein du CAC40

De la loi Copé-Zimmermann à la loi Rixain:

L'indispensable rôle des quotas pour promouvoir la mixité dans les instances de gouvernance des entreprises

Quels sont les dirigeants du CAC40 les plus et les moins ouverts à la mixité dans leur comité exécutif?

Edition 2024

Edition réalisée à partir des Documents d'Enregistrement Universel 2023 des entreprises du CAC40

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Synthèse de l'édition 2024

L'étude est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2023 par les 40 entreprises du CAC40

Chiffres au 1^{er} janvier 2023

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

Les femmes occupent **6,25%** des 80 postes de Président et/ou Directeur Général des entreprises du CAC40 (3,75% en 2022 et 2,5% en 2021): 0 femmes PDG, 2 femmes présidentes du conseil d'administration, 3 femmes Directrices Générales

Les effets de la loi Rixain (30% de femmes au Comex en 2026, 40% en 2029): En 2023, 5 entreprises, dont 2 dirigées par des femmes, ont au moins 40% de femmes au comex (Vivendi, Orange, Schneider Electric, Credit Agricole et Engie) et 11 autres en ont entre 30 et 40%: BNPParibas, Dassault Systèmes, Hermès, Kering, Legrand, L'Oréal, Michelin, Pernod Ricard, Plastic Omnium, Saint Gobain et Société Générale. En 2021, seules 8 entreprises avaient au moins 30% de femmes au Comex.

3 dirigeants d'entreprise n'ont aucune femme dans leur plus haute instance de gouvernance: Bouygues, EssilorLuxottica, Stellantis

Le plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: irréductibilité ou lente disparition?

Les femmes ne représentent en moyenne **25,75%** des comités exécutifs du CAC40 alors qu'elles représentent **37,09%** de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est de: **11,34**

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 2 en 15 ans

L'index d'inégalité met en évidence les entreprises dont le plafond de verre entre la population cadre 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 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 Renault avec 25% de femmes au Comex (5) et 25,5% dans la population Cadres. (Plafond de verre: 0.50)

Un plafond de verre au détriment des hommes: dans certaines entreprises les femmes sont surreprésentées au Comex par rapport à la population Cadres: Orange : 50% de femmes au Comex et seulement 31,8% dans la population de Cadres (Plafond de verre en défaveur des hommes: 18,2)

La bipolarisation sexuelle des grandes entreprises s'accroît avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins

La féminisation des entreprises a des effets positifs sur la rentabilité opérationnelle et la RSE:

La rentabilité opérationnelle n'est pas corrélée à la féminisation du comex, elle est corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,4243) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,51,36)

La responsabilité environnementale n'est pas corrélée à la féminisation du comex, elle est corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,5714) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,6449)

La RSE est moyennement corrélée à la féminisation du comex (coef.: 0,3682), corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,4685) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,5022)

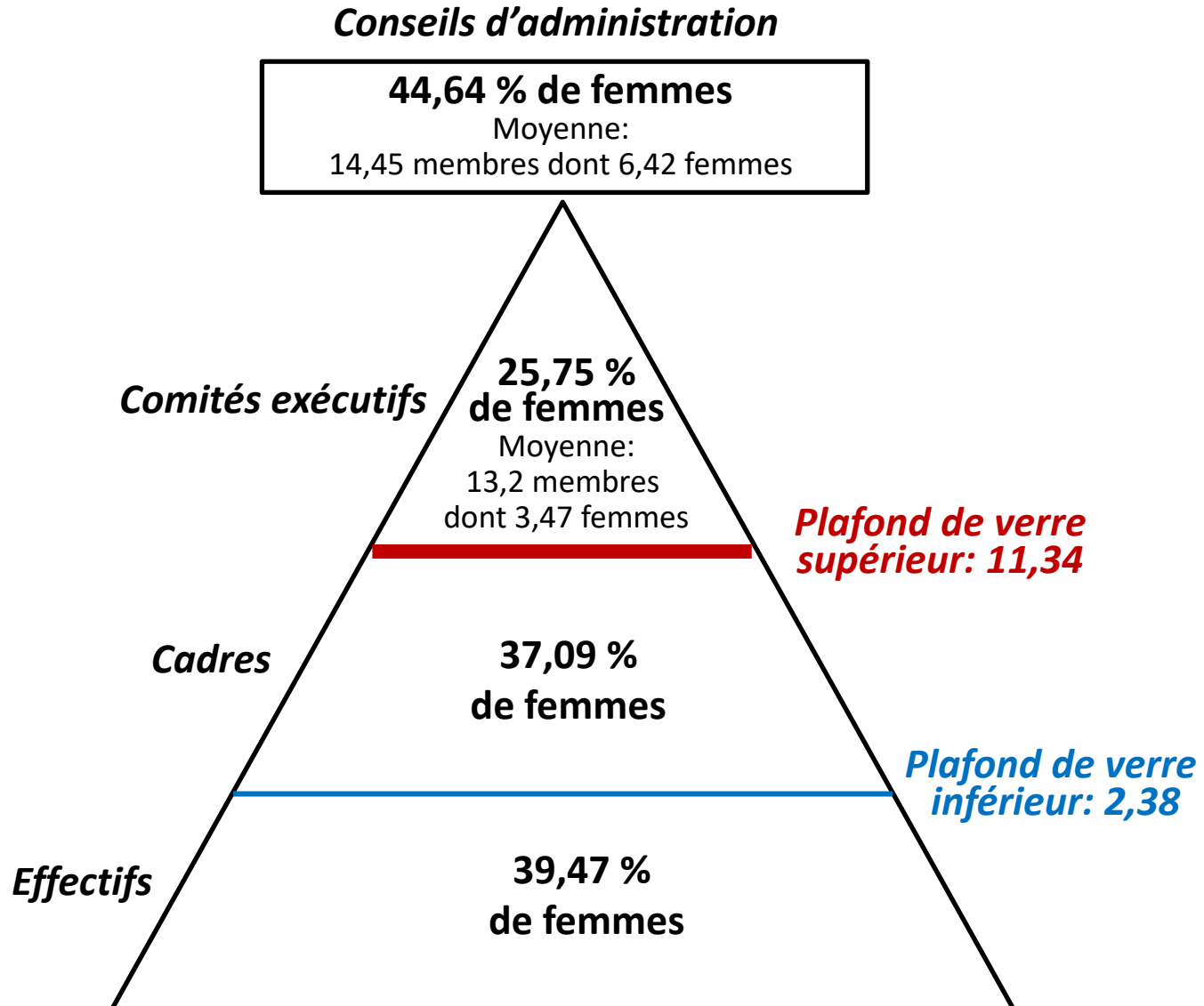
Féminisation des instances de gouvernance du CAC40 (1^{er} janvier 2023)

PDG, président, Directeur-Général

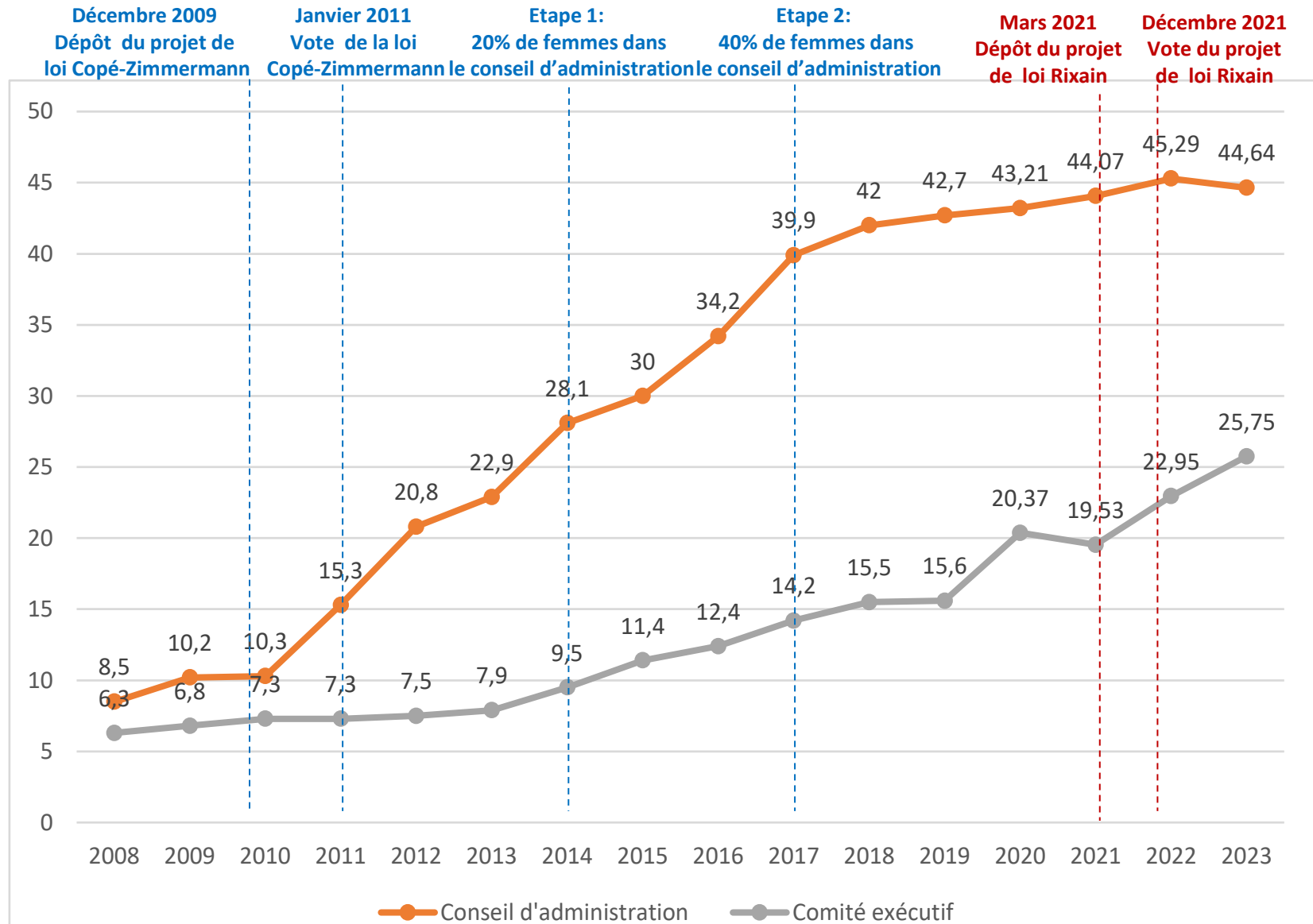
Instances de gouvernance	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage de femmes
Président-Directeur Général	10	10	0	0,00%
Président	30	28	2	7,14%
Directeur Général	30	27	3	11,11%
Membres des conseils d'administration	578	321	257	44,46%
Membres des comités exécutifs	528	389	139	26,33%

- **Aucune femme occupe un poste de PDG (contre 10 hommes)**
- **2 (=2022) femmes occupent un poste de «Président» d'une entreprise du CAC40**
- **3 (+2 par rapport à 2022) femmes occupent un poste de «Directeur Général» d'une entreprise du CAC40**
- **Les femmes représentent 6,25% (3,75% en 2022) des 80 postes potentiels des instances de gouvernance (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40.**
- **Sur les 578 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 257 (+3 par rapport à 2022), soit 44,46% (-0,74%) et les hommes 321 (+13)**
- **Sur les 528 postes des comités exécutifs (ou comités de direction) des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 139 (+10 par rapport à 2022). Le nombre d'hommes baisse (-23 par rapport à 2022)**

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



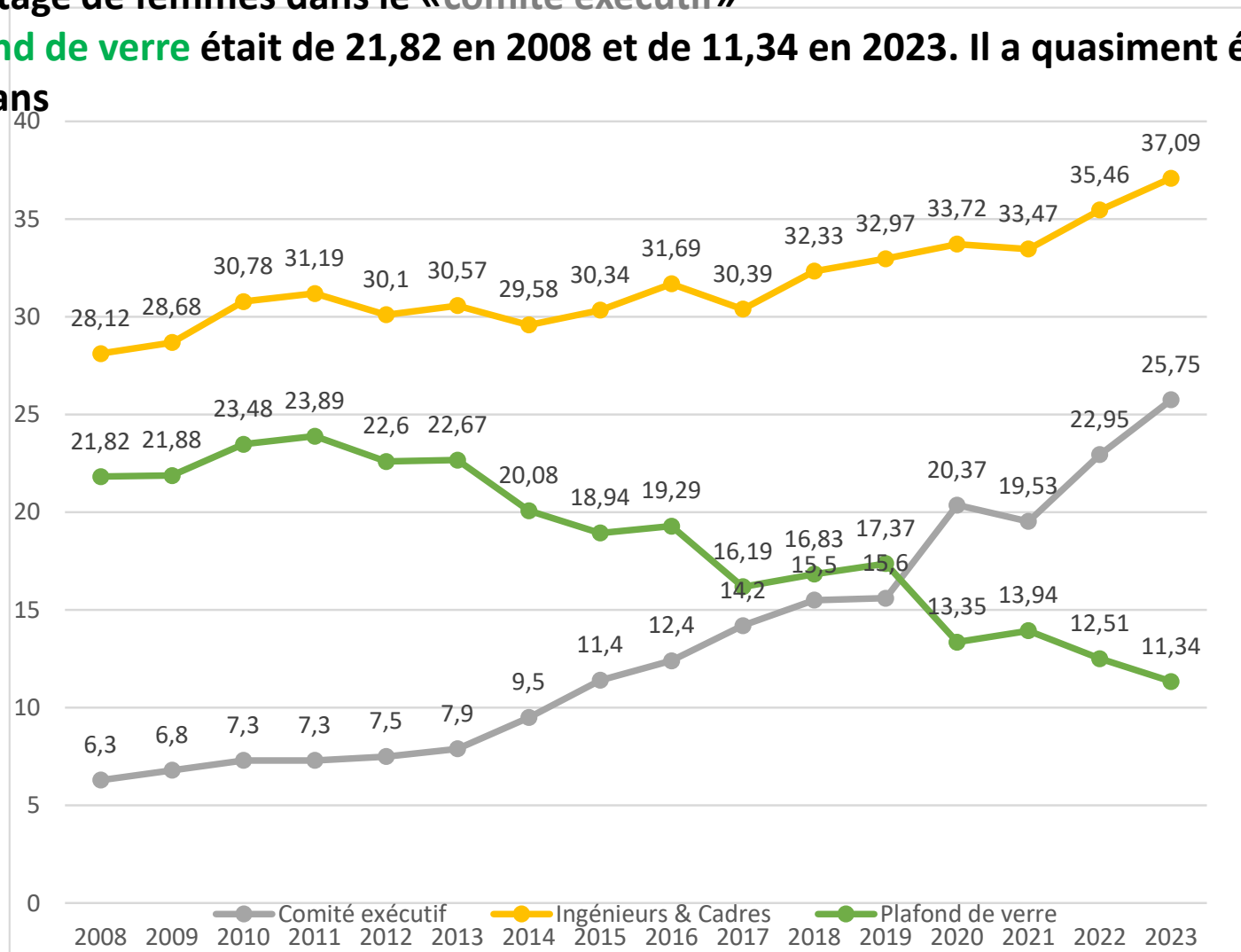
2008-2023: Féminisation des instances de gouvernance ou l'indispensable intervention du législateur



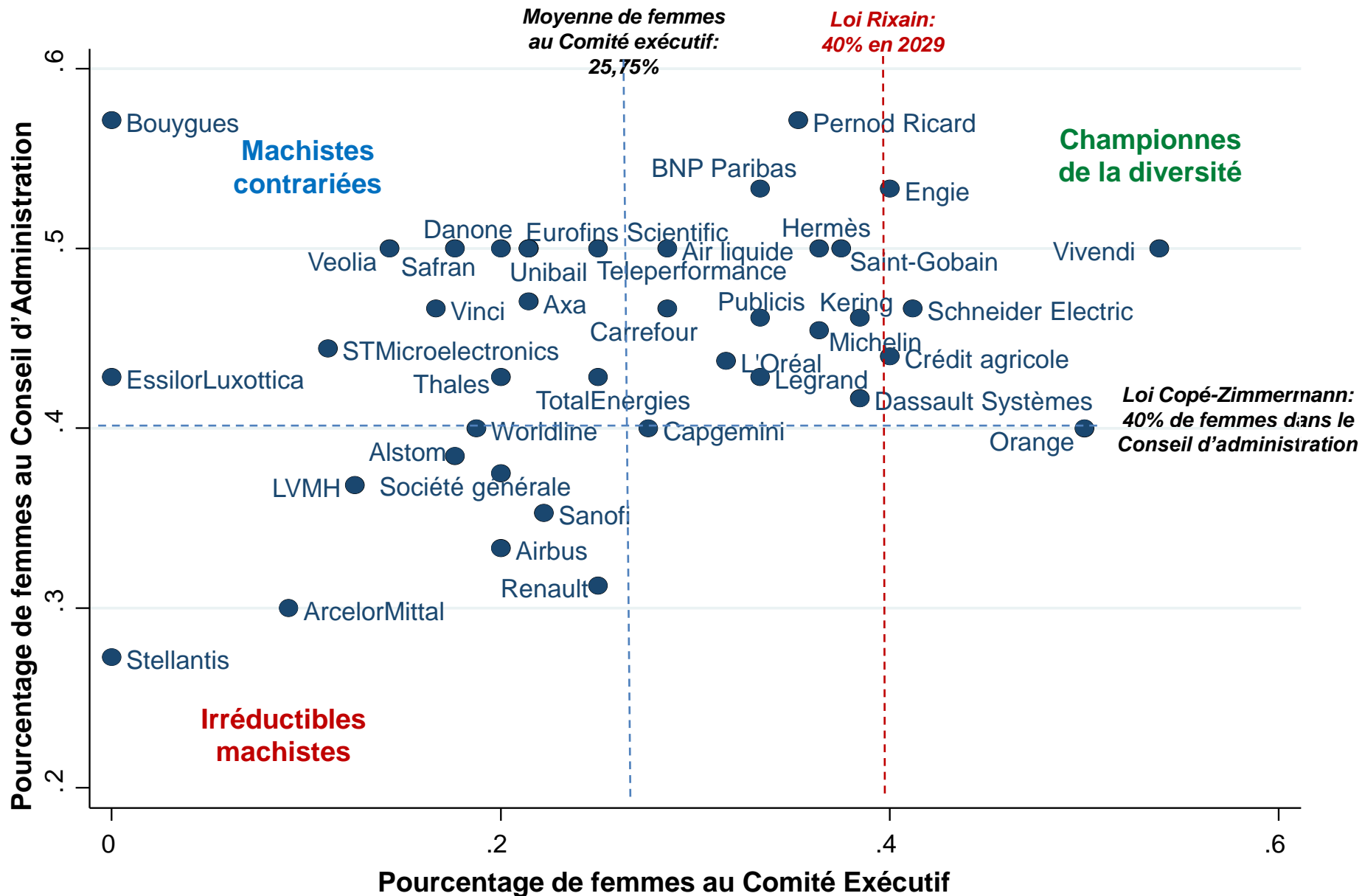
2008-2023: L'inexorable réduction du plafond de verre

Le **plafond de verre** se mesure par la différence entre le pourcentage de femmes dans la population «**Ingénieurs & Cadres**» qui représente le vivier de potentiels dirigeantes et le pourcentage de femmes dans le «**comité exécutif**»

Le **plafond de verre** était de 21,82 en 2008 et de 11,34 en 2023. Il a quasiment été divisé par 2 en 15 ans



Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



Source: DEU 2023 des 40 entreprises du CAC40

Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

Au 1^{er} janvier 2023, il y a 139 femmes parmi les 528 membres des comités exécutifs des entreprises du CAC40:

- 3 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité exécutif (Bouygues, EssilorLuxottica et Stellantis)
 - 4 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif (Publicis, Société Générale, STMicroelectronics, ArcelorMittal)
 - 6 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
 - 10 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
 - 5 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif
 - 3 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif (Carrefour, Dassault Systèmes et Pernod Ricard)
 - 6 entreprises ont 6 femmes dans son Comité exécutif (BNPParibas, Credit Agricole, L'Oréal, Orange, Pernod Ricard et Saint Gobain)
 - 2 entreprises ont 7 femmes dans son Comité exécutif (Schneider Electric et Vivendi)
 - 1 entreprise a 8 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 »** : L'augmentation du pourcentage de femmes dans les comités exécutifs entre 2021 et 2022 fut uniquement liée à l'augmentation du nombre de femmes (de 102 en 2021 à 129 en 2022) et le nombre d'hommes est resté stable (411 en 2021 à 412 en 2022).
 - **Entre 2022 et 2023, l'augmentation du nombre de femmes (+10 à 139) s'est accompagnée d'une baisse du nombre d'hommes dans les comités exécutifs (-23 à 389) Les hommes ont été partiellement remplacé par des femmes.**

Les dirigeants les plus ouverts et les moins ouverts à la mixité dans leur plus haute instance de gouvernance exécutive (souvent le comité exécutif ou le comité de direction)

- 5 directeurs généraux (dont 2 femmes) ont au moins 40% de femmes dans leur plus haute instance de gouvernance exécutive

Arnaud de Puyfontaine
(Vivendi)
50%

Christel Heydemann
(Orange)
50%

Jean-Pascal Tricoire
(Schneider Electric)
41,1%

Philippe Brassac
(Crédit Agricole)
40%

Catherine MacGregor
(Engie)
40%

- 3 directeurs généraux n'ont aucune femme dans leur plus haute instance de gouvernance exécutive

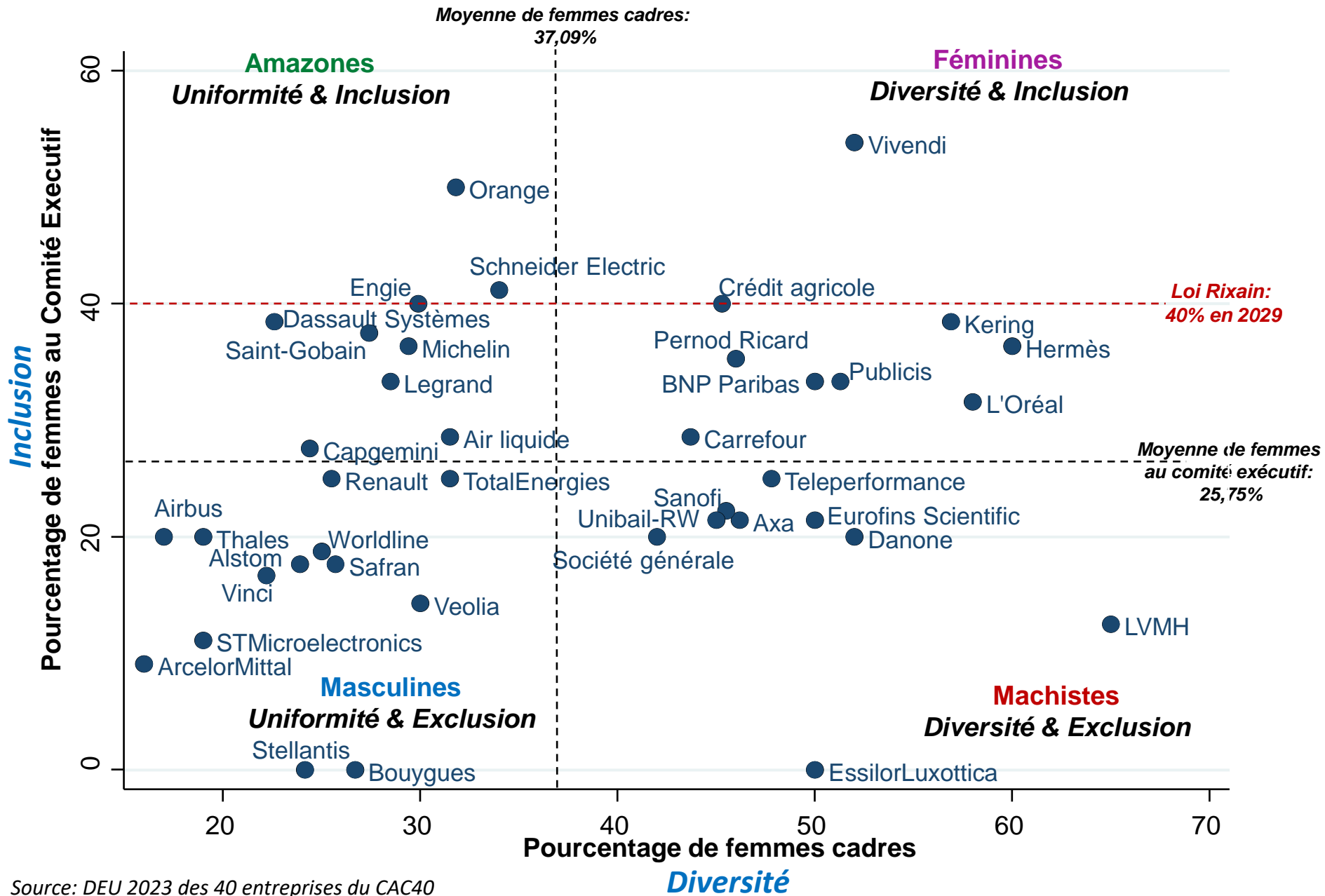
Francesco Milleri
(EssilorLuxottica)

Olivier Roussat
(Bouygues)

Carlos Tavares
(Stellantis)

Diversité & Inclusion

Féminisation du Comité exécutif et de l'Encadrement



Source: DEU 2023 des 40 entreprises du CAC40

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 : 9 entreprises Machistes** : Axa, Danone, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, LVMH, Sanofi, Société Générale, Téléperformance et Unibail-RW 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 : 9 entreprises Amazones** : Air Liquide, Capgemini, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, 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 : 9 entreprises Féminines** : Credit Agricole, BNPParibas, Carrefour, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis 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, Renault, Stellantis, Safran, ST Microelectronics, Thalès, Total, 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.**

Indice d'inégalité

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

Le prix orange de la promotion professionnelle



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



20 membres dans le comité exécutif, dont 5 femmes (25%)

25,5% de femmes parmi les cadres
Plus faible indice d'inégalité (0,50)

Entreprise	Indice d'inégalité	Entreprise	Indice d'inégalité
LVMH	52,50	STMicroelectronics	7,89
EssilorLuxottica	50,00	ArcelorMittal	6,91
Danone	32,00	TotalEnergies	6,50
Eurofins Scientific	28,57	Alstom	6,25
Bouygues	26,70	Worldline	6,25
L'Oréal	26,42	Vinci	5,53
Axa	24,76	Crédit agricole	5,29
Stellantis	24,16	Air liquide	2,93
Hermès	23,64	Renault	0,50
Unibail-RW	23,57	Thales	-1,00
Sanofi	23,28	Vivendi	-1,85
Teleperformance	22,80	Airbus	-3,00
Société générale	22,00	Capgemini	-3,19
Kering	18,44	Legrand	-4,83
Publicis Groupe	17,96	Michelin	-6,96
BNP Paribas	16,67	Schneider Electric	-7,18
Veolia	15,71	Engie	-10,10
Carrefour	15,13	Saint-Gobain	-10,10
Pernod Ricard	10,71	Dassault Systèmes	-15,86
Safran	8,05	Orange	-18,20

Le prix citron du plafond de verre



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



16 membres dans le comité exécutif, dont 2 femmes (12,50%)

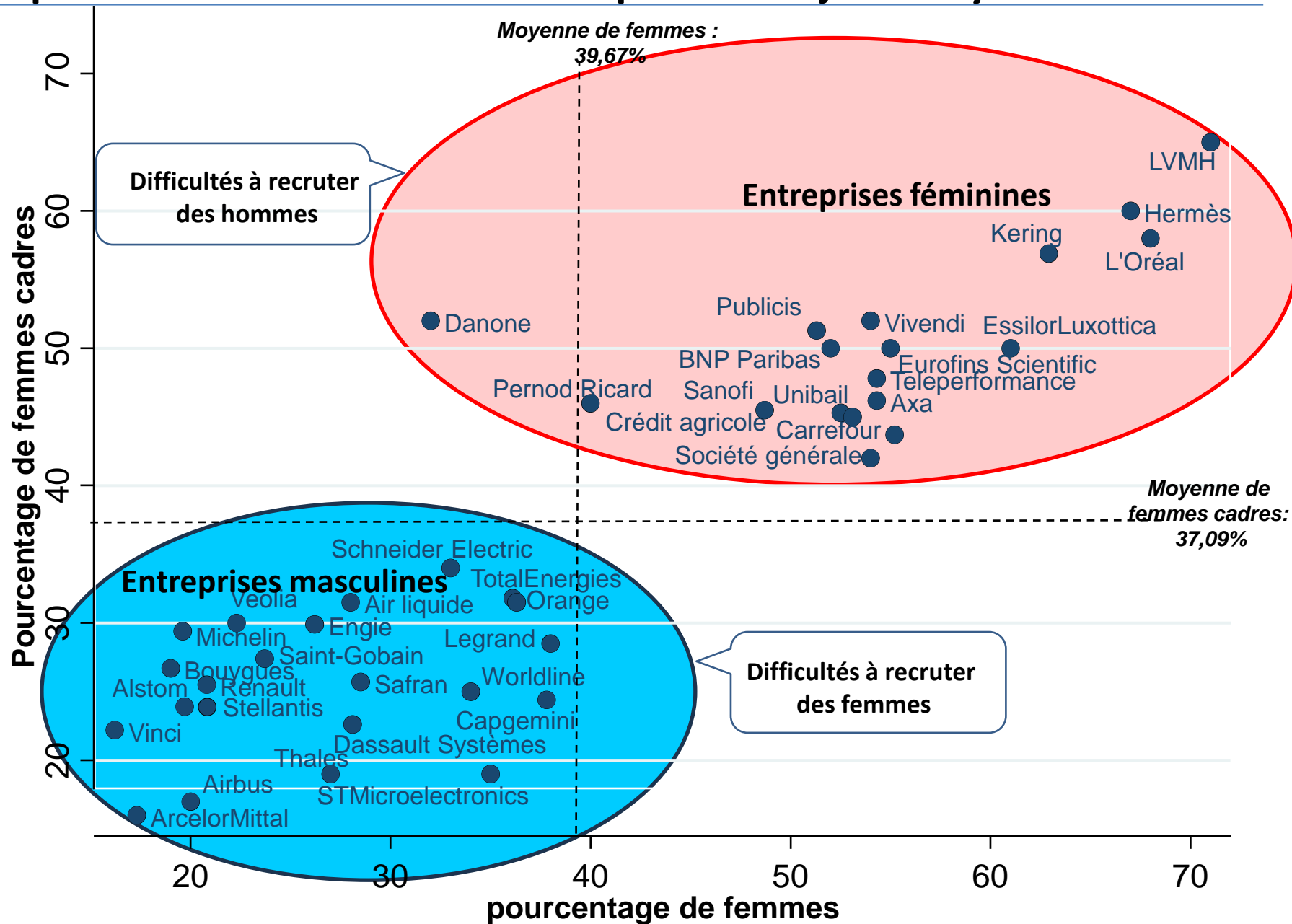
65% de femmes parmi les Cadres
Plus fort indice d'inégalité (52,50)

Méthode:

La population cadres constitue le vivier pour des 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. Le pourcentage de femmes cadres est le reflet des choix éducatifs et des préférences professionnelles genrées

Féminisation de l'Encadrement et des Effectifs

La bipolarisation sexuelle des entreprises: l'enjeu du système éducatif

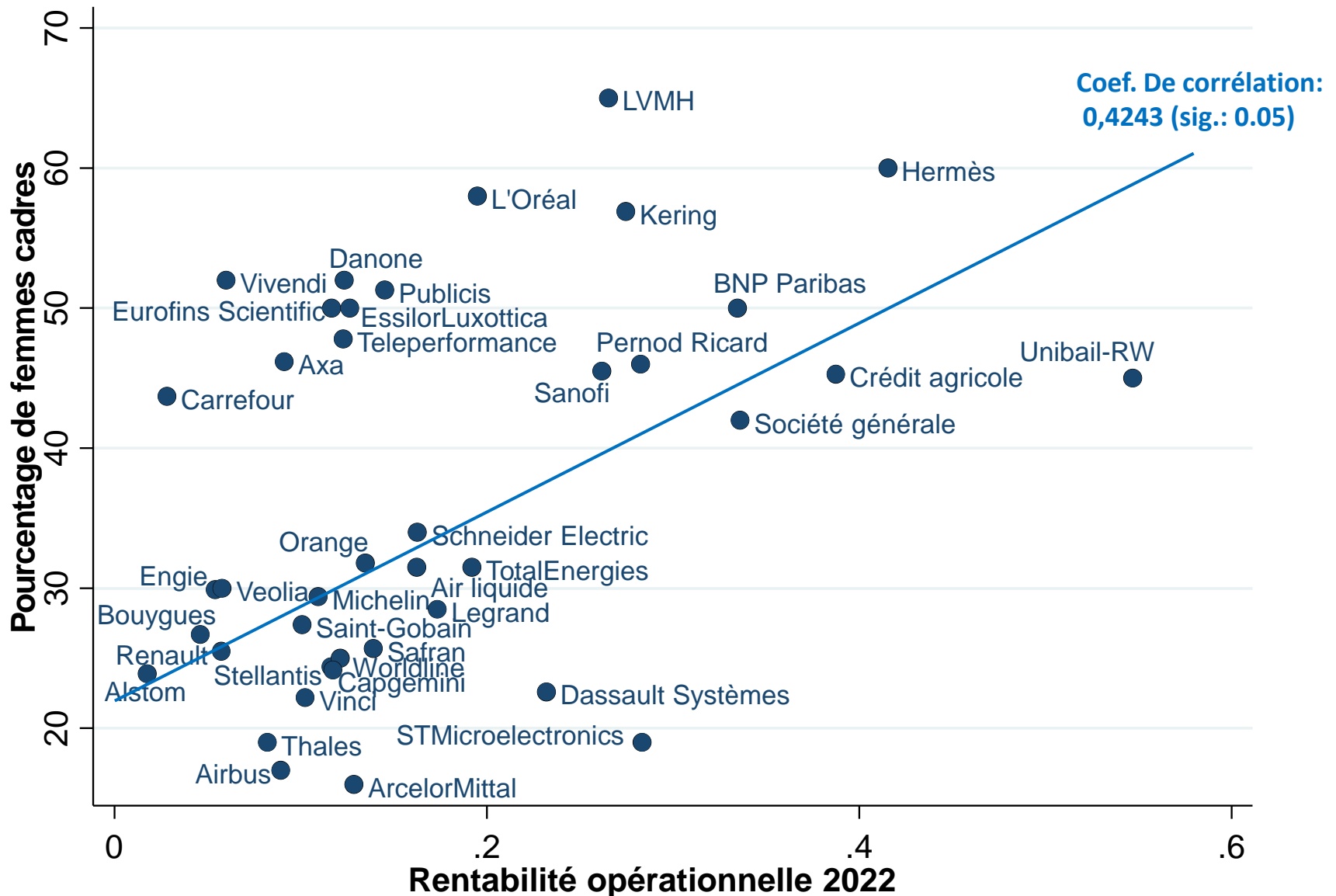


La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à sa rentabilité opérationnelle?

La rentabilité opérationnelle n'est pas corrélée à la féminisation du comex, elle est corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,4243) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,51,36)

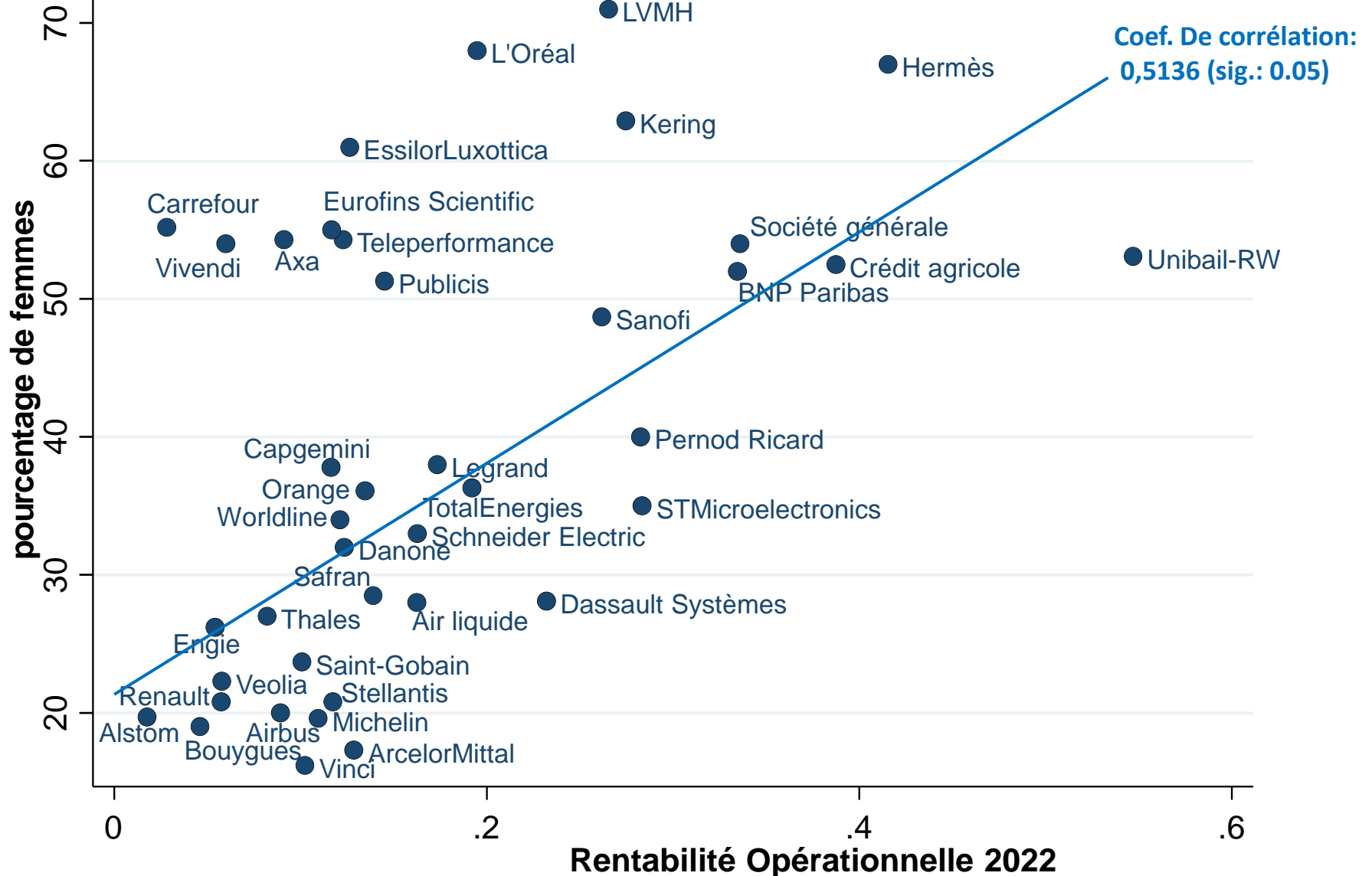
Féminisation de l'encadrement et Rentabilité opérationnelle

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans la population cadres est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée



Féminisation des Effectifs et Rentabilité opérationnelle

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans les effectifs est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée



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

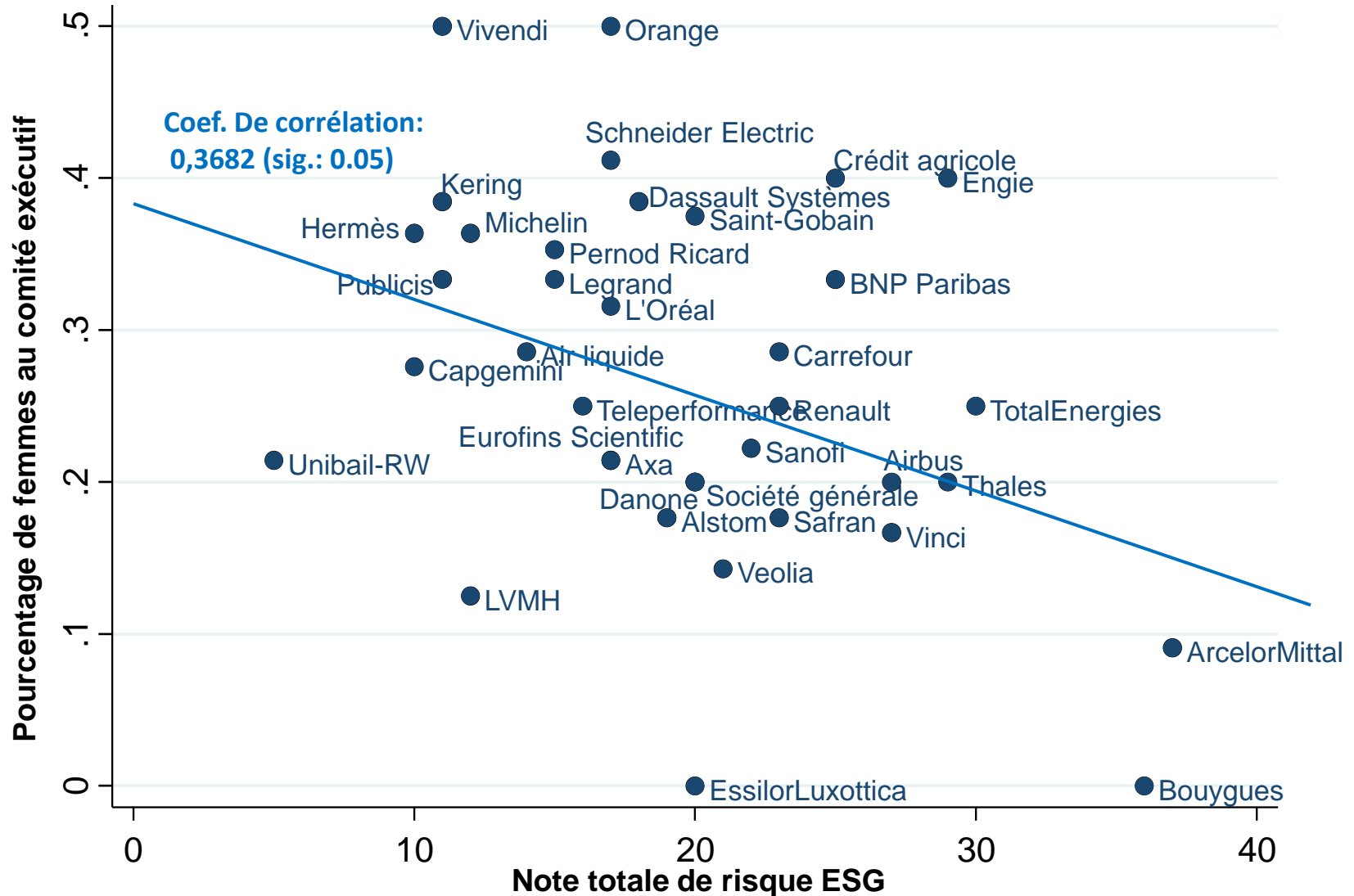
La RSE est moyennement corrélée à la féminisation du comex (coef.: 0,3682), corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,4685) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,5022)

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

La responsabilité environnementale n'est pas corrélée à la féminisation du comex, elle est corrélée à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,5714) et encore plus corrélée à la féminisation des effectifs (coef.: 0,6449)

Féminisation du Comex et risque en RSE

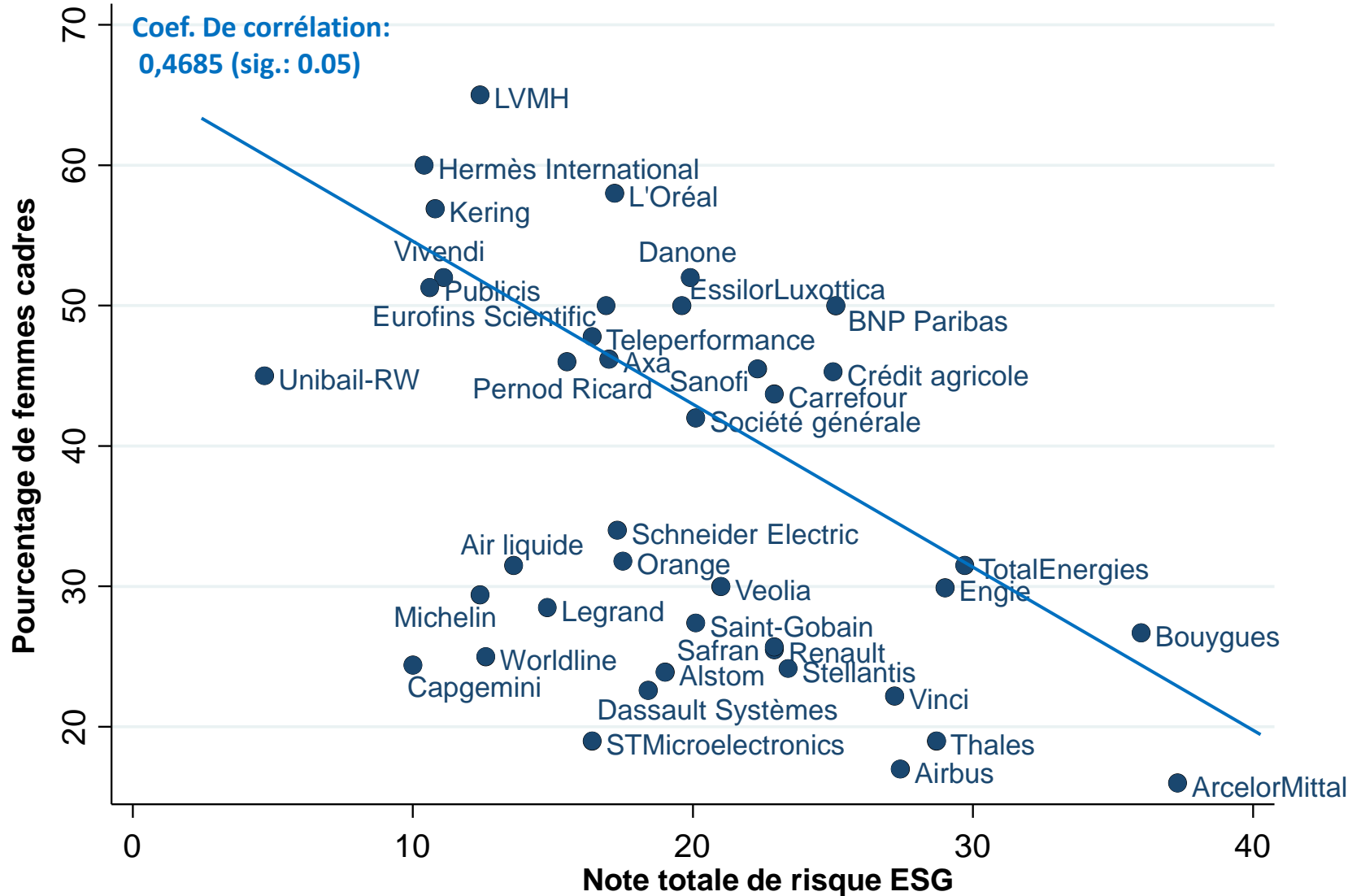
Lecture: Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,3682)



Le risque ESG selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation de l'encadrement et risque en RSE

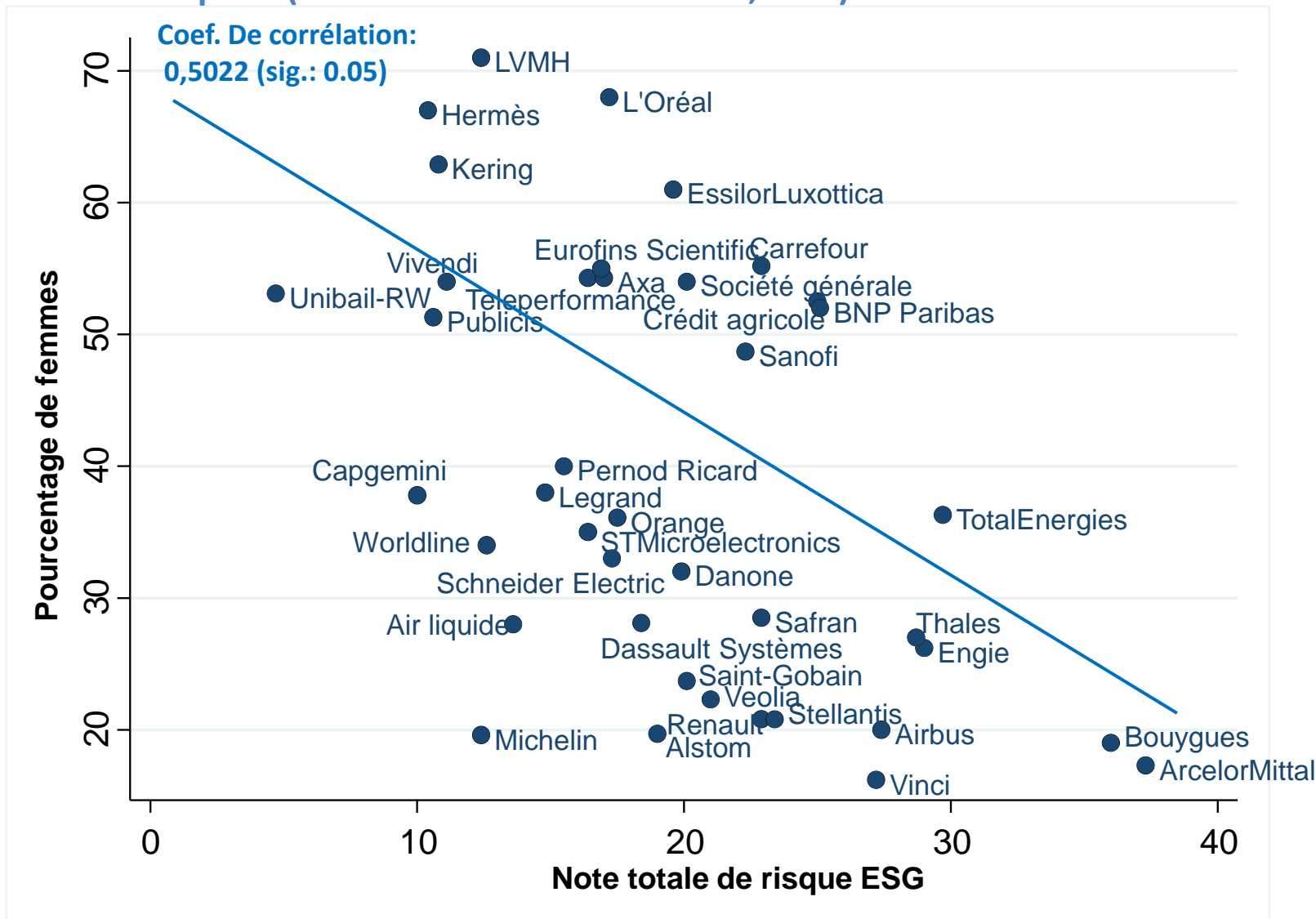
Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,4685)



Le risque ESG selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation des Effectifs et risque en RSE

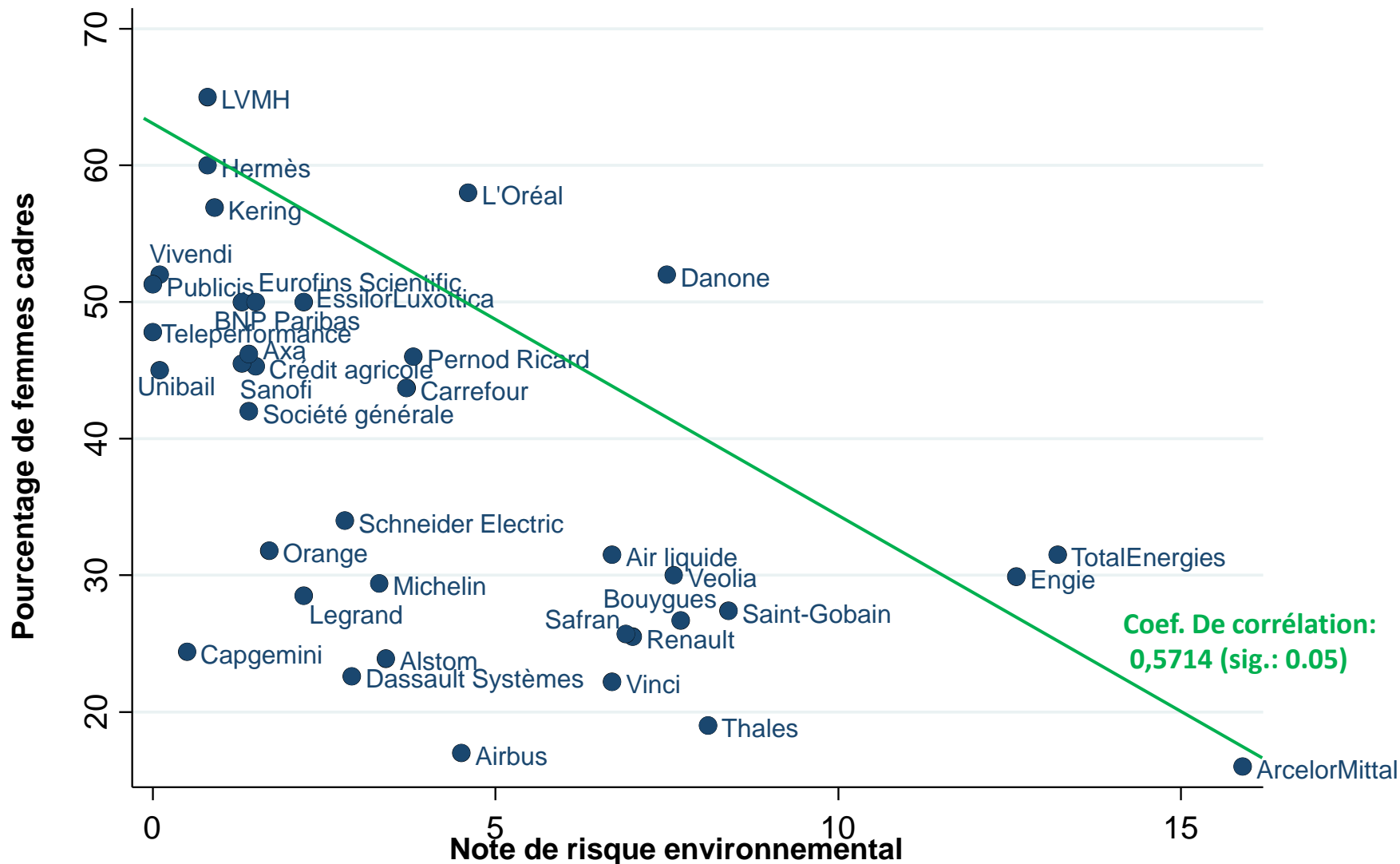
Lecture: Plus les effectifs sont féminisés et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5022)



Le risque ESG selon la mesure de Sustainalytics

Féminisation de l'encadrement et risque de Responsabilité environnementale

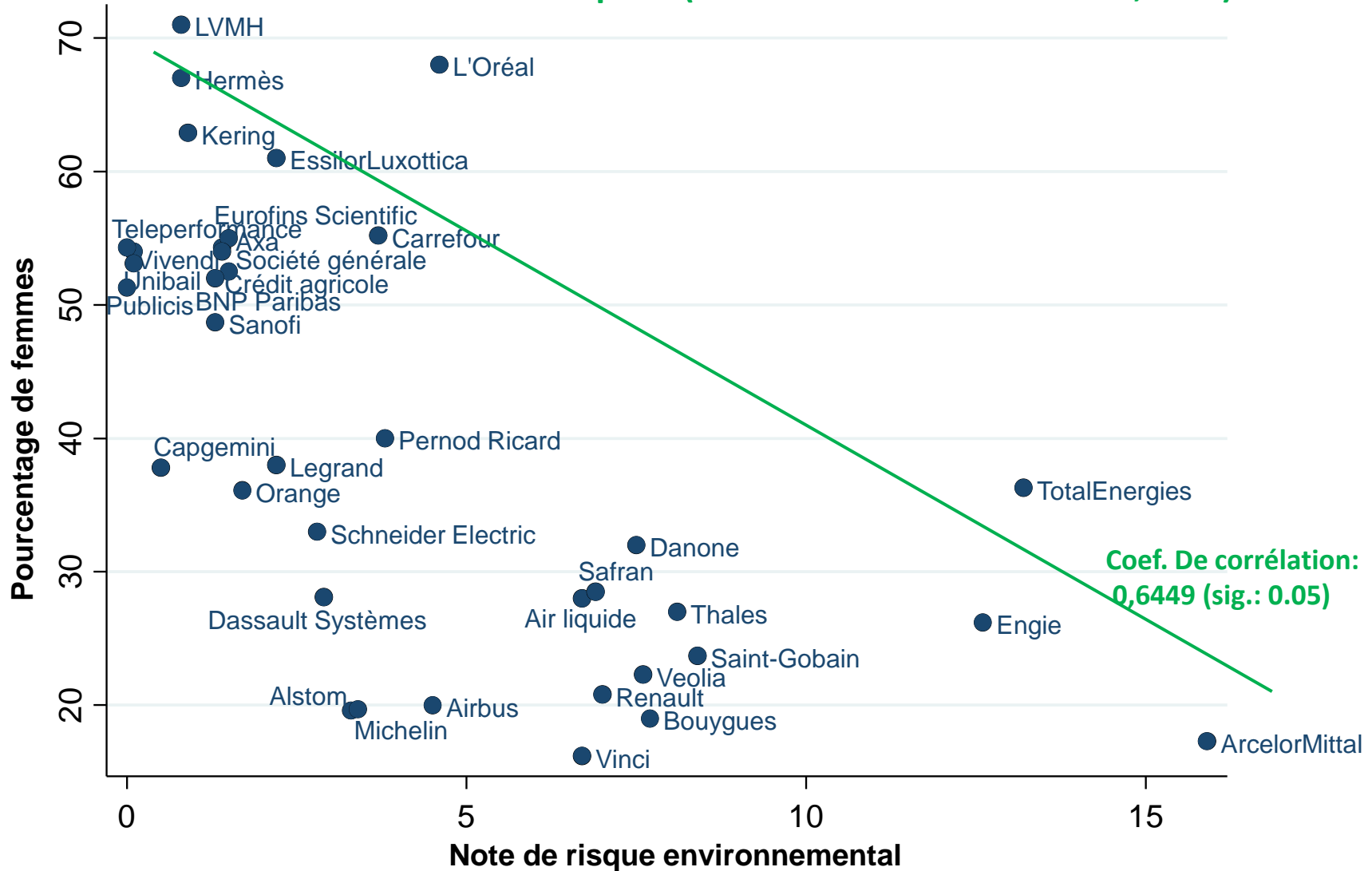
Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5714)



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: 0,6449)



Le risque environnemental selon la mesure de Sustainalytics

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	40,83%	9,89%	312,84%	25,75%
Rentabilité opérationnelle 2022	19,31%	12,84%	50,39%	16,98%
Responsabilité Sociétale d'entreprise	17,2	23,52	-26,87%	19,38
Responsabilité Environnementale d'entreprise	3,5	6,4	-45,31%	4,18
Béta	0,94	1,19	-21,01%	1
Price Earning Ratio	20,41	14,7	38,84%	17,42
Salaire moyen des directeurs généraux	7259750	8185246	-11,31%	6481396
Salaire moyen des entreprises	77468	54053	43,32%	69152

Lecture:

- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne 40,83% de femmes, contre 9,89% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2022 des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est 50,39% supérieure à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (19,31% contre 12,84%)
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 26,87% inférieurs à ceux des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (17,2 contre 23,52)
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 45,31% inférieurs à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (3,5 contre 6,4)
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,94 contre 1,19) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 20,41 contre 14,7)

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	54,51%	21,32%	155,68%	25,75%
Rentabilité opérationnelle 2022	20,56%	12,90%	59,38%	16,98%
Responsabilité Sociétale d'entreprise	15,4	22,04	-30,13%	19,38
Responsabilité Environnementale d'entreprise	1,97	6	-67,17%	4,18
Béta	0,91	1,19	-23,53%	1
Price Earning Ratio	24,61	19,78	24,42%	17,42
Salaire moyen des directeurs généraux	6137887	12027210	-48,97%	6481396
Salaire moyen des entreprises	67773	70157	-3,40%	69152

Lecture:

- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne 54,51% de femmes, contre 21,31% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2022 des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est 59,38% supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (20,56% contre 12,90%)
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 30,13% inférieurs à ceux des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (15,4 contre 22,04)
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 48,97% inférieurs à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (1,97 contre 6)
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,91 contre 1,19) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 24,61 contre 19,78)

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