

**Observatoire Skema  
de la féminisation des entreprises**

## **Diversité & Inclusion au sein CAC40**

**La féminisation des instances de gouvernance et plafonds de verre  
des entreprises du CAC40 :  
quel impact sur les performances économiques et boursières?**

---

**Edition 2020**

**Pr Michel Ferrary**  
Michel.Ferrary@skema.edu

# Synthèse de l'édition 2020

*L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2019 par les 60 plus grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris*

- **L'ascenseur législatif vers les conseils d'administration: Les effets positifs de la loi Copé-Zimmermann sur la féminisation des conseils d'administration:**  
Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, la quasi-totalité des entreprises du CAC40 domiciliées en France étaient au-delà du quota de 40% de femmes dans leur conseil d'administration (moyenne du CAC40+20: 42.53%).
- **L'exclusion de l'olympes de la gouvernance:**  
Les femmes occupent **3,33%** des **120 postes de Président et/ou Directeur Général des 60 plus grandes entreprises du CAC40+20** : 0 femmes PDG, 2 femmes présidente du conseil d'administration, 2 femmes Directrice Générale
- **Les évadés sociaux du CAC40+20 qui s'expatrient pour éviter le quota de 40% de femmes dans le conseil d'administration imposé par la loi Copé-Zimmermann:**  
Sur les 7 entreprises qui sont les plus éloignées du quota de 40%, la plus part sont juridiquement domiciliées dans des pays étrangers non-soumis à des quotas ou à des quotas plus faibles: **Airbus**: 25% (Pays-Bas), **TechnipFMC**: 21,43% (Royaume-Uni), **SES**: 25% et **ArcelorMittal**: 33,33% (Luxembourg) et **STMicroelectronics**: 33,33% (Suisse).
- **L'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: Diversité & exclusion?**
  - Les femmes ne représentent que **17.49%** des comités exécutifs des 60 entreprises alors qu'elles représentent **32.97%** de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est de: **15.48**
  - La stabilité de cette faible représentation au cours des années milite pour l'instauration de quotas de femmes dans les comités exécutifs.
- **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 Hermès et Prix orange à Sodexo
- **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.
- **Le Gender Equality Index surperforme les performances boursières du CAC40 et du Male Index**  
Un portefeuille composé d'actions d'entreprises dont l'encadrement est féminisé à plus de 40% surperforme le CAC40 et un portefeuille des entreprises les plus masculines à la fois sur le long terme et lors de la crise financière de 2008.

# La féminisation des postes de dirigeants du CAC40+20: PDG, président, Directeur-Général

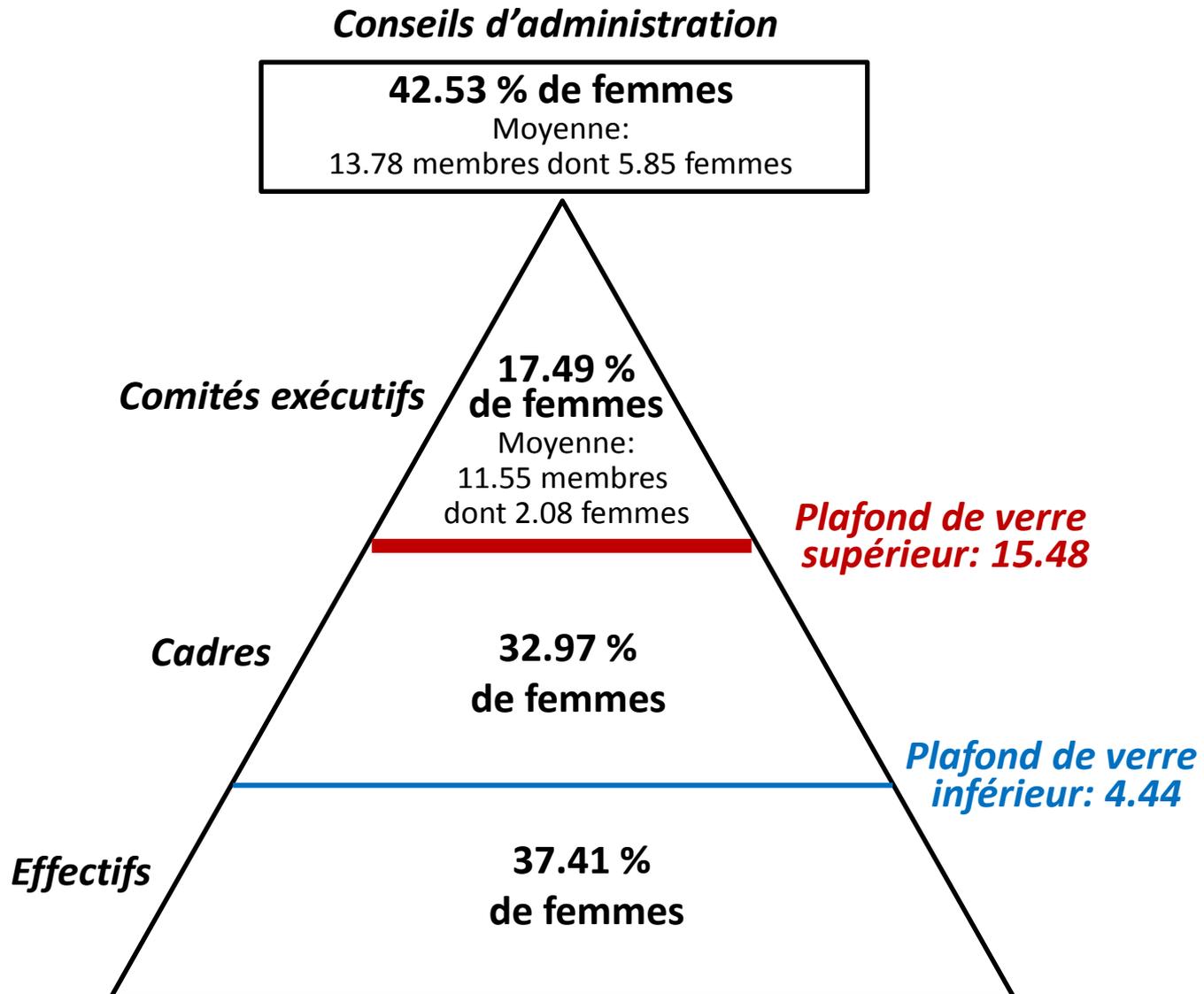
	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage
Président Directeur Général	33	33	0	0.00%
Président	27	25	2	7.41%
Directeur Général	27	25	2	7.41%
Membres des Conseils d'Administration	827	476	351	42.44%
Membres des Comités Exécutifs	693	568	125	18.04%

- **Aucune femme n'occupe un poste de PDG (contre 33 hommes)**
- Les 4 femmes «présidentes» ou «DG» représentent 3.33% des 120 postes potentiels de direction (PDG, Président ou DG) des 60 plus grandes entreprises françaises.
- **Sur les 827 postes d'administrateurs des 60 plus grandes entreprises françaises, les femmes en occupent 476, soit 42.44%.**
- **Sur les 693 postes des comités de direction des 60 plus grandes entreprises françaises, les femmes en occupent 125, soit 18.04%.**

Source:

Rapport annuel 2019 des 60 plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris

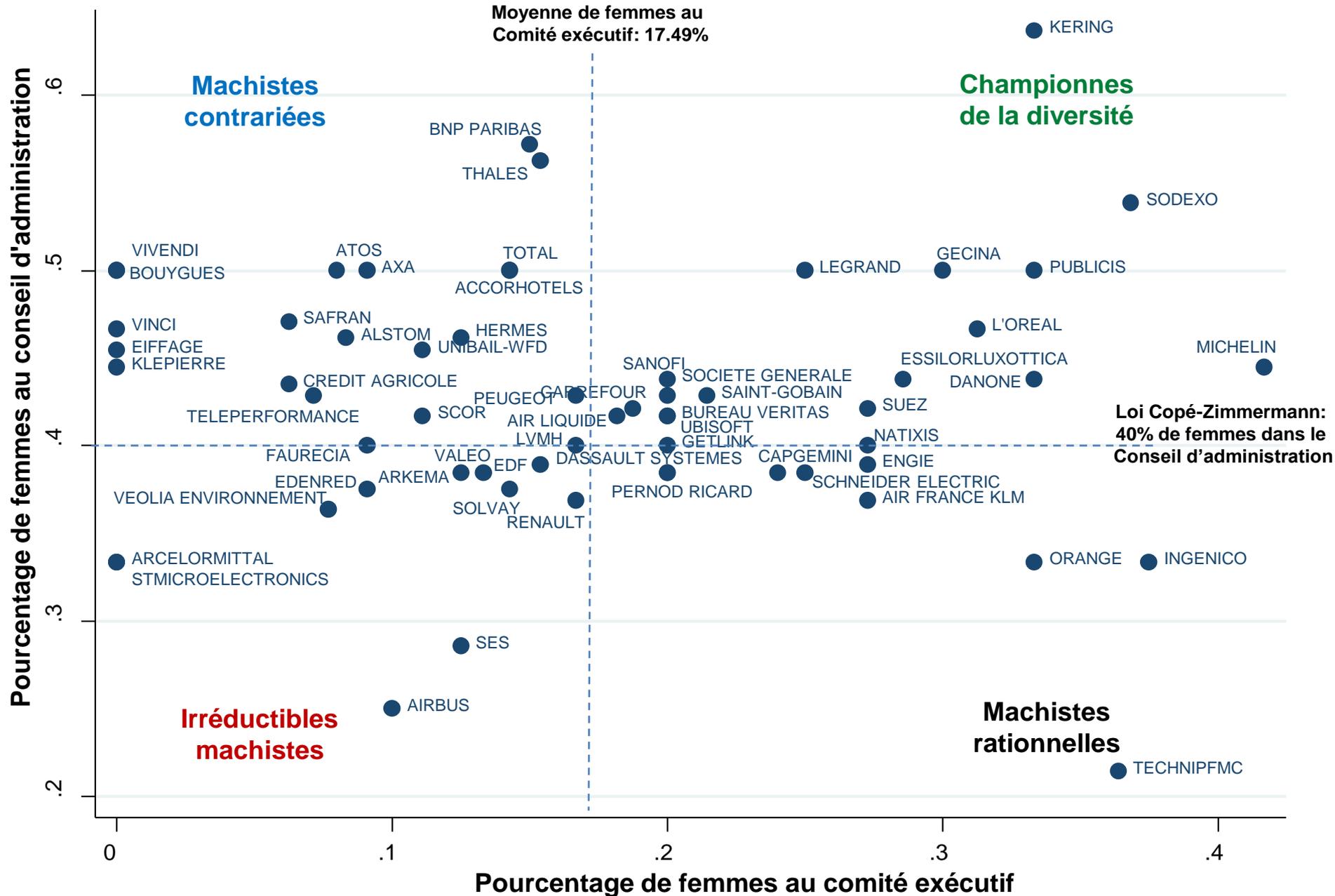
# La féminisation des grandes entreprises du CAC40+20: ascenseur législatif et double plafond de verre



Source:

Rapport annuel 2019 des 60 plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris

# Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



# Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

---

- **La féminisation des comités exécutifs:**

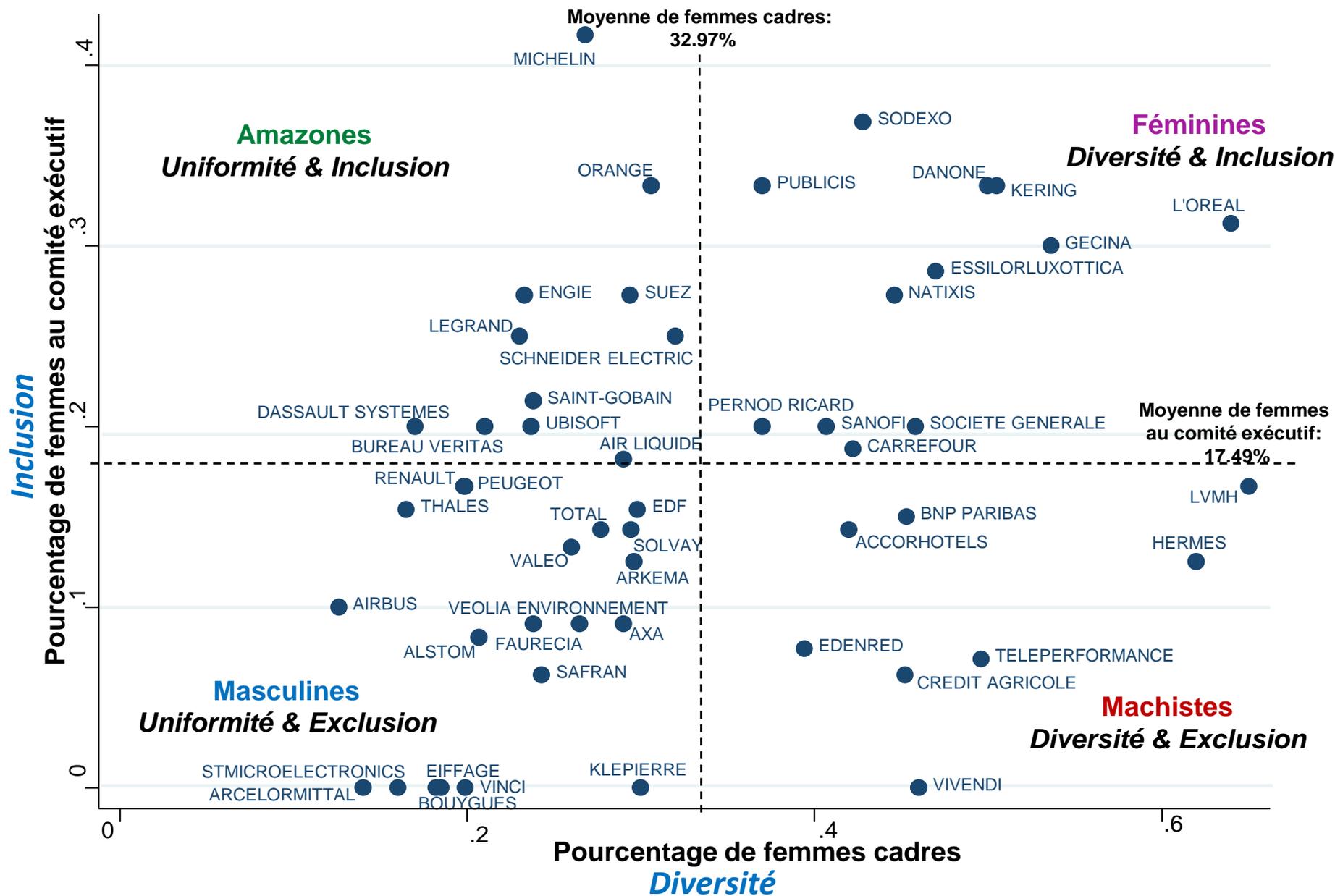
Il y a 125 femmes parmi les 693 membres des comités exécutifs des 60 entreprises de l'échantillon, soit 18.04 % des effectifs:

  - 7 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité exécutif
  - 18 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif
  - 14 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
  - 13 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
  - 3 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif: Kering, Schneider Electric, TechnipFMC
  - 3 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif: L'Oréal, Michelin et Orange
  - 2 entreprises ont 6 femmes ou plus dans leur Comité exécutif: CapGemini et Sodexo
- **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 = - 0,0117)

*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 des Cadres. Les entreprises se caractérisent par leur *diversité* ou leur *uniformité*.

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** : AccorHotels, BNPParibas, LVMH, Hermès, Edenred, Téléperformance, Crédit Agricole 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 : 11 entreprises Amazones** : Michelin, Orange, Engie, Suez, Legrand, Schneider Electric, Dassault Systèmes, Saint Gobain, Ubisoft, Bureau Veritas et Air Liquide dont **le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement.**
- **Diversité & Inclusion : 12 entreprises Féminines** : Sodexo, Publicis, Danone, Kering, L'Oréal, Gecina, EssilorLuxottica, Natixis, Pernod-Ricard, Sanofi, Carrefour et Société Générale 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 : 20 entreprises Masculines** : Renault, Peugeot-Citroën, Thalès, Total, EDF, Valéo, Solvay, Arkema, Airbus, Veolia Environnement, Alstom, Faurecia, Axa, Safran, ST Microelectronics, ArcelorMittal, Eiffage, Vinci, Bouygues et Klépierre 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



19 membres dans le comité exécutif,  
dont 7 femmes (36.84%)  
42.80% de femmes parmi les cadres  
Faible indice d'inégalité (5.96)

ENTREPRISE	Index d'inégalité	ENTREPRISE	Index d'inégalité
HERMES	49.50	STMICROELECTRONICS	16.00
LVMH	48.33	SOLVAY	15.12
VIVENDI	46.00	FAURECIA	14.71
TELEPERFORMANCE	42.46	EDF	14.42
CREDIT AGRICOLE	38.97	ARCELORMITTAL	14.00
L'OREAL	32.75	TOTAL	13.41
EDENRED	31.71	VALEO	12.67
BNP PARIBAS	30.30	ALSTOM	12.37
ACCORHOTELS	27.71	AIR LIQUIDE	10.82
SOCIETE GENERALE	25.80	SCHNEIDER ELECTRIC	7.00
GECINA	23.60	SODEXO	5.96
CARREFOUR	23.45	UBISOFT	3.70
SANOFI	20.70	PUBLICIS	3.67
AXA	19.91	RENAULT	3.23
VINCI	19.90	PEUGEOT-CITROEN	3.13
BOUYGUES	18.50	AIRBUS GROUP	2.60
ESSILORLUXOTTICA	18.43	SAINT-GOBAIN	2.37
EIFFAGE	18.20	SUEZ	2.13
SAFRAN	18.05	THALES	1.12
VEOLIA ENVIRONNEMENT	17.41	BUREAU VERITAS	1.00
NATIXIS	17.33	LEGRAND	-2.00
KERING	17.16	ORANGE	-2.73
ARKEMA	17.10	DASSAULT SYSTEMES	-3.00
PERNOD RICARD	17.00	ENGIE	-3.97
DANONE	16.67	MICHELIN	-14.87

Le prix citron du plafond de verre



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



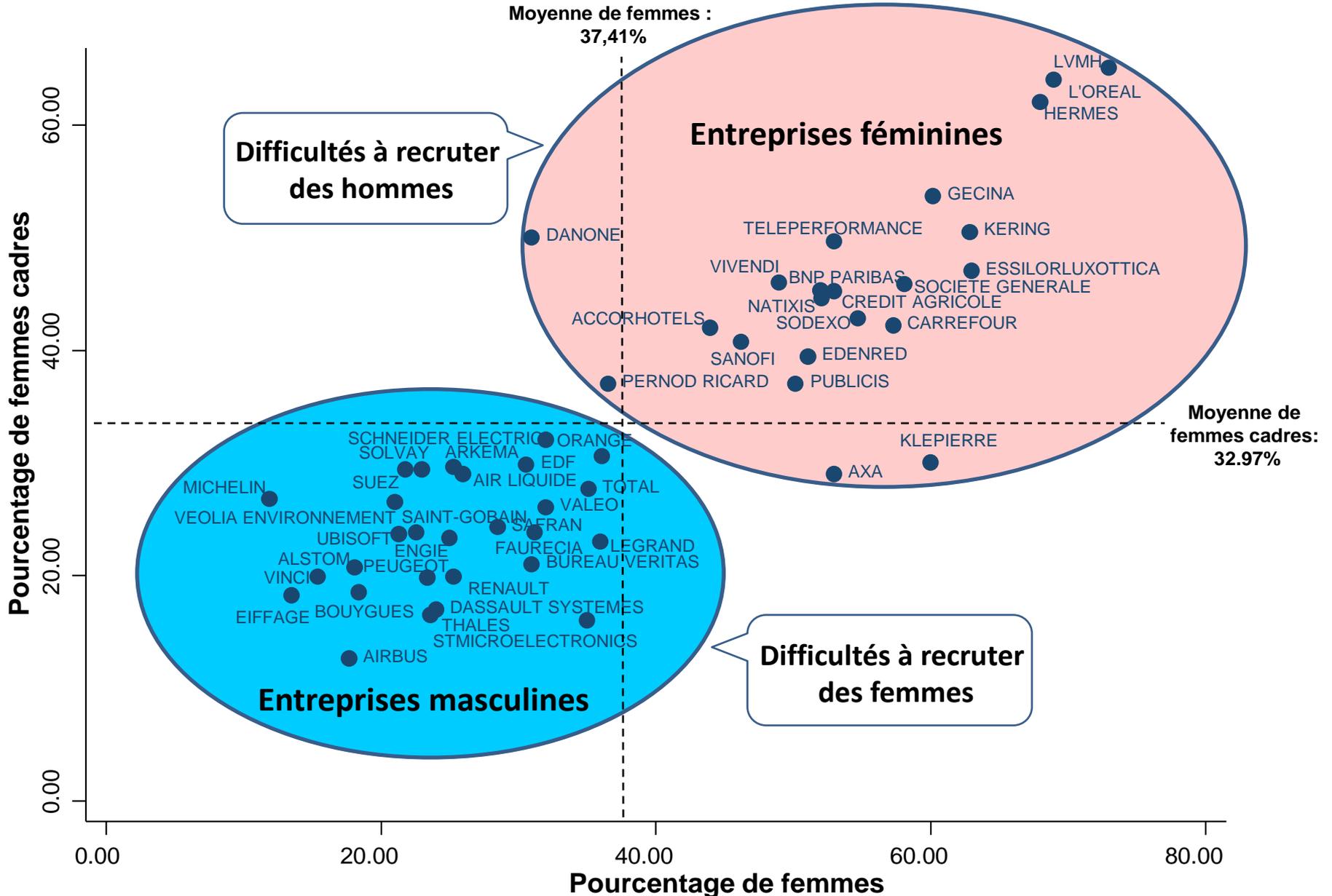
8 membres dans le comité exécutif,  
dont 1 femme (12.50%)  
62% de femmes parmi les Cadres  
Plus fort indice d'inégalité (49.50)

### 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



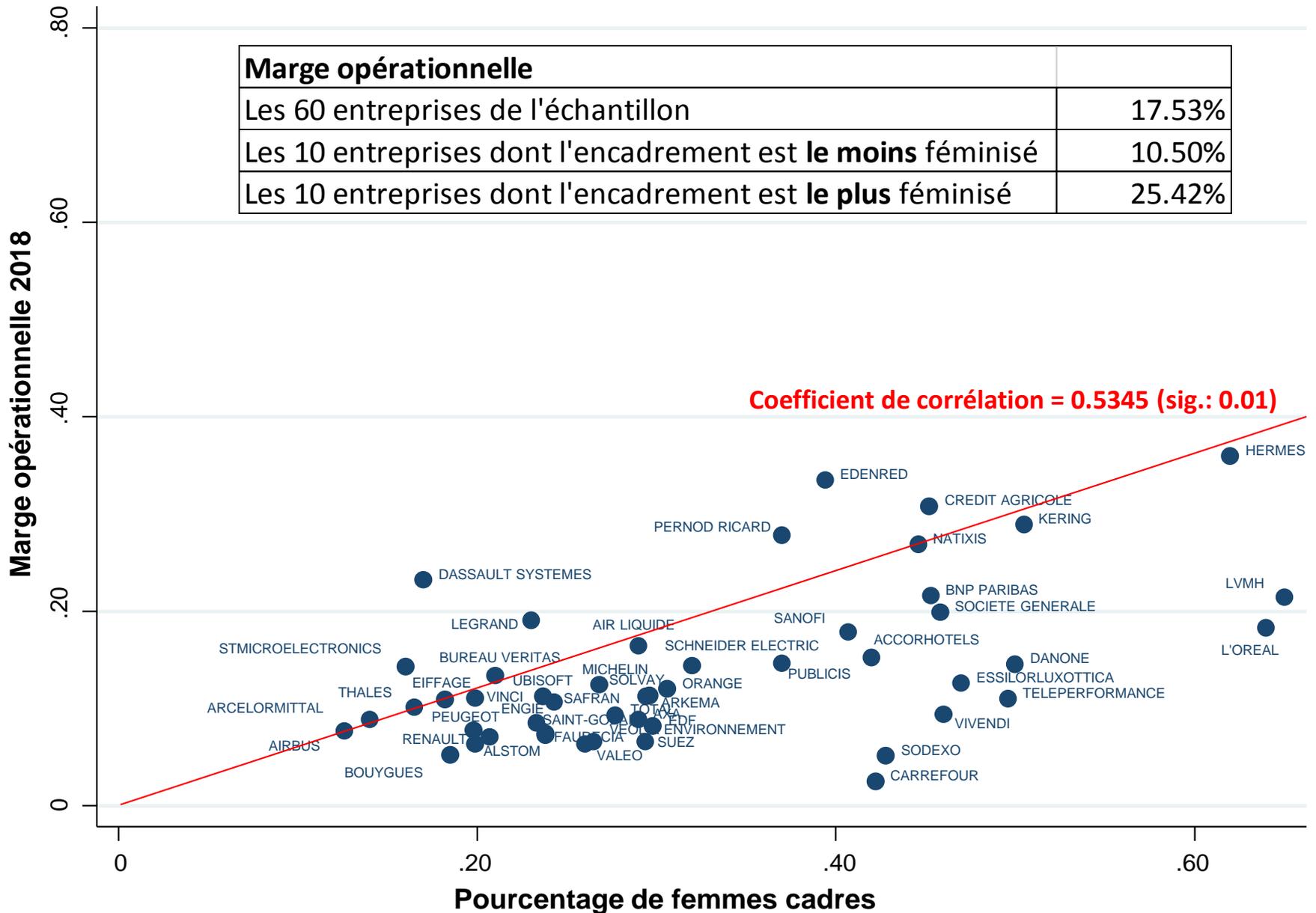
---

# **Féminisation de l'encadrement et performance économique des entreprises**

---

# Féminisation de l'Encadrement et Performance économique

Marge opérationnelle	
Les 60 entreprises de l'échantillon	17.53%
Les 10 entreprises dont l'encadrement est <b>le moins</b> féminisé	10.50%
Les 10 entreprises dont l'encadrement est <b>le plus</b> féminisé	25.42%



---

# Féminisation de l'encadrement et performance boursière des entreprises

## Gender Equality Index vs Male Index

---

A lire également:

Michel Ferrary et Stéphane Déo: «*Diversité femmes-hommes dans les entreprises et performance financière*», Revue Banque, 829, 1<sup>er</sup> février 2019

# Gender equality Index : une stratégie d'investissement basée sur la mixité de l'encadrement des entreprises

---

- Le **Gender Equality Index** inclut dans son calcul les **10 entreprises** dont l'encadrement est le **plus** mixte (entre 45 et 65 % de femmes).
- Parmi les entreprises du **CAC60**, les **10** entreprises intégrant le **Gender Equality Index** sont:
  - Danone      - Hermès                      - LVMH                      - Vivendi                      - EssilorLuxottica
  - Kering        - Société Générale              - Gecina                      - L'Oréal                      - Téléperformance
- Le **Gender Equality Index** correspond à un **portefeuille diversifié**: 3 entreprises du luxe, 2 de la grande consommation, 1 financière, 1 de l'agroalimentaire, 1 de services aux entreprises, 1 de services aux personnes et 1 de communication.
- Le **Male Index** inclut dans son calcul les **10 entreprises** dont l'encadrement est le **moins** mixte (entre 12 et 20 % de femmes).
- Parmi les entreprises du **CAC60**, les **10** entreprises intégrant le **Male Index** sont:
  - Bouygues      - Arcelormittal                      - Eiffage                      - Vinci                      - Dassault Systemes
  - Renault        - Peugeot-Citroen                      - Thales                      - Airbus                      - ST Microelectronics
- Le **Male Index** correspond à un **portefeuille diversifié**: 2 valeurs du BTP, 2 de l'automobile, 1 de l'aéronautique, 1 de la défense, 1 de services informatiques, 1 de microélectronique, 1 de la métallurgie et 1 conglomérat.
- Les performances boursières du **Gender Equality Index** et du **Male Index** sont comparées à leur indice de référence: Le **CAC40**

# Féminisation de l'encadrement et performance boursière

Indice	2007-2009	2009-2019	2007-2019	Beta
CAC40	<b>-41.87%</b>	<b>43.24%</b>	<b>-16.74%</b>	<b>1</b>
Gender Equality Index	<b>-40.46%</b>	<b>293.90%</b>	<b>134.49%</b>	<b>0.865</b>
Male Index	<b>-47.81%</b>	<b>107.96%</b>	<b>8.53%</b>	<b>1.135</b>

*Les calculs sont basés sur les cours à l'ouverture de la bourse du 2 janvier 2007, 2009 et 2019*

Le **Gender Equality Index** (10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé) surperforment le **Male Index** et le **CAC40** sur long terme (2009-2019 et 2007-2019) et a mieux résisté à la crise financière de 2008.

Le portefeuille du **Gender Equality Index** représente un profil d'investissement moins risqué (beta = 0.865) que le CAC40 (beta = 1) et que le **Male Index** (beta = 1.135)

**Une stratégie d'allocation d'actifs peut être socialement responsable en favorisant l'égalité professionnelle et rentable lorsqu'elle est basée sur le critère de la féminisation de l'encadrement des entreprises.**

# La diversité 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](mailto:Michel.Ferrary@skema.edu)