



# Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

---

Edition 2009

Pr Michel Ferrary  
Michel.Ferrary@skema.edu

- Etat des lieux de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises françaises
- Trois facteurs explicatifs de la féminisation des grandes entreprises

# La féminisation de l'encadrement des grandes entreprises françaises

## Pourcentage de femmes parmi les cadres

LVMH	57,00	RHODIA	25,00
HERMES	57,00	ALCATEL-LUCENT	24,00
L'OREAL	53,46	PERNOD RICARD	24,00
LAGARDERE	53,00	RENAULT	23,00
PPR	47,82	SAFRAN	21,00
SANOFI-AVENTIS	45,20	EDF	20,50
ACCOR	44,00	VEOLIA	20,15
CREDIT AGRICOLE	41,90	LAFARGE	19,50
BNP PARIBAS	41,40	AIR LIQUIDE	19,00
NATIXIS	40,50	PEUGEOT	18,58
DANONE	39,00	DEXIA	18,41
PUBLICIS	38,60	SUEZ	17,35
SOCIETE GENERALE	38,00	BOUYGUES	17,00
CASINO	35,05	CAP GEMINI	16,00
AXA	34,00	SAINT GOBAIN	16,00
VIVENDI	34,00	MICHELIN	15,08
AIR FRANCE - KLM	33,00	ALSTOM	15,00
CARREFOUR	32,00	VALLOUREC	15,00
SODEXO	30,23	VINCI	14,00
GAZ DE FRANCE	28,30	STMICROELECTRONICS	11,90
FRANCE TELECOM	28,00	EADS	8,00
SCHNEIDER ELECTRIC	27,40	TOTAL	8,00

**Moyenne : 28,76%** (2007: 28,12%)

**Les femmes représentent 47% de la population active et 36,23% des effectifs des grandes entreprises**



# Facteurs explicatifs de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises

---

## 1. La féminisation des grandes écoles

Pourcentage de femmes	1991	2001	2007
Ecoles de commerce	44,4	46,2	48,1
Ecoles d'ingénieurs	19,9	22,2	25,7

2008 – HEC : 46,84% de filles, Polytechnique : 13,50%

**Les écoles d'ingénieurs** constituent le principal vivier de recrutement de cadres pour les entreprises industrielles (Total, Lafarge, Saint Gobain, Peugeot, Bouygues,...) et les **écoles de commerce** celui des entreprises de luxe (LVMH, Hermès, L'Oréal), des banques (Société Générale, BNP Paribas,...) et de la communication (Lagardère, Publicis,...)

# Facteurs explicatifs de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises

## 2. Les préférences professionnelles des étudiants

Entreprises préférées des étudiants des écoles de commerce et des écoles ingénieurs

Entreprises	FemmesCadres	Commerce	Ingénieur	Différence	Entreprises	FemmesCadres	Commerce	Ingénieur	Différence
LVMH	57,00	3	31	28	SCHNEIDER ELECTRIC	27,40	83	47	-36
L'OREAL	53,46	1	10	9	ALCATEL-LUCENT	24,00	114	59	-55
LAGARDERE	53,00	46	120	74	RENAULT	23,00	46	7	-39
PPR	47,82	26	97	71	SAFRAN	21,00	97	14	-83
SANOFI-AVENTIS	45,20	30	19	-11	EDF	20,50	56	6	-50
ACCOR	44,00	14	120	106	VEOLIA	20,15	12	3	-9
CREDIT AGRICOLE	41,90	18	76	58	LAFARGE	19,50	97	87	-10
BNP PARIBAS	41,40	1	22	21	AIR LIQUIDE	19,00	120	47	-73
DANONE	39,00	6	28	22	PEUGEOT	18,58	46	4	-42
PUBLICIS	38,60	17	120	103	SUEZ	17,35	76	17	-59
SOCIETE GENERALE	38,00	4	25	21	BOUYGUES	17,00	52	12	-40
CASINO	35,05	106	120	14	CAP GEMINI	16,00	33	23	-10
AXA	34,00	42	82	40	SAINT GOBAIN	16,00	83	54	-29
VIVENDI	34,00	86	91	5	MICHELIN	15,08	120	33	-87
AIR FRANCE - KLM	33,00	8	23	15	ALSTOM	15,00	86	13	-73
CARREFOUR	32,00	46	97	51	VINCI	14,00	83	9	-74
SODEXO	30,23	106	120	14	STMICROELECTRONICS	11,90	120	41	-79
GAZ DE FRANCE	28,30	102	64	-38	EADS	8,00	32	1	-31
FRANCE TELECOM	28,00	44	16	-28	TOTAL	8,00	18	10	-8

Source : Trendence 2008

# Facteurs explicatifs de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises

## 2. Les préférences professionnelles des étudiantes

Entreprises	FemmesCadres	Femmes	Hommes	Différence
LVMH	57,00	25	43	18
L'OREAL	53,46	1	28	27
PPR	47,82	56	104	48
SANOFI-AVENTIS	45,20	99	111	12
CREDIT AGRICOLE	41,90	99	92	-7
BNP PARIBAS	41,40	48	42	-6
DANONE	39,00	10	43	33
SOCIETE GENERALE	38,00	77	58	-19
AXA	34,00	48	65	17
VIVENDI	34,00	96	82	-14
AIR FRANCE - KLM	33,00	21	38	17
CARREFOUR	32,00	56	75	19
FRANCE TELECOM	28,00	77	82	5
RENAULT	23,00	60	62	2
PEUGEOT	18,58	89	71	-18
CAP GEMINI	16,00	85	79	-6
EADS	8,00	103	49	-54
TOTAL	8,00	96	69	-27

Source : Trendence, The European Student Barometer 2007 (19000 étudiants de 400 établissements supérieurs européens classent 120 entreprises)

# Facteurs explicatifs de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises

## 3. La discrimination des entreprises: un index d'inégalité

Entreprises	FemmesCadres	Femmes	Inégalité	Entreprises	FemmesCadres	Femmes	Inégalité
DEXIA	18,41	48,50	-30,09	ACCOR	44,00	50,00	-6,00
CASINO	35,05	63,01	-27,96	AIR LIQUIDE	19,00	25,00	-6,00
STMICROELECTRONICS	11,90	39,00	-27,10	SAINT GOBAIN	16,00	22,00	-6,00
SODEXO	30,23	57,24	-27,01	LAGARDERE	53,00	58,50	-5,50
CARREFOUR	32,00	59,00	-27,00	EDF	20,50	24,00	-3,50
TOTAL	8,00	28,80	-20,80	PEUGEOT	18,58	21,29	-2,71
SOCIETE GENERALE	38,00	57,10	-19,10	SANOFI-AVENTIS	45,20	46,30	-1,10
PUBLICIS	38,60	55,80	-17,20	ALSTOM	15,00	15,00	0,00
AXA	34,00	50,00	-16,00	VIVENDI	34,00	34,00	0,00
CREDIT AGRICOLE	41,90	56,90	-15,00	SAFRAN	21,00	21,00	0,00
LVMH	57,00	72,00	-15,00	VEOLIA	20,15	19,81	0,34
BNP PARIBAS	41,40	54,37	-12,97	ALCATEL-LUCENT	24,00	23,60	0,40
NATIXIS	40,50	50,90	-10,40	VINCI	14,00	13,00	1,00
FRANCE TELECOM	28,00	38,00	-10,00	MICHELIN	15,08	13,90	1,18
HERMES	57,00	67,00	-10,00	SUEZ	17,35	15,84	1,51
AIR FRANCE - KLM	33,00	42,70	-9,70	LAFARGE	19,50	17,70	1,80
CAP GEMINI	16,00	25,20	-9,20	BOUYGUES	17,00	14,00	3,00
PERNOD RICARD	24,00	33,00	-9,00	RHODIA	25,00	22,00	3,00
L'OREAL	53,46	61,41	-7,95	GAZ DE FRANCE	28,30	25,00	3,30
EADS	8,00	15,30	-7,30	VALLOUREC	15,00	9,00	6,00
SCHNEIDER ELECTRIC	27,40	34,00	-6,60	RENAULT	23,00	16,60	6,40
PPR	47,82	54,15	-6,33	DANONE	39,00	23,00	16,00

La différence entre le pourcentage de femmes et le pourcentage de femmes cadres est un indicateur de la capacité de l'entreprise à promouvoir des cadres à partir de sa population de non-cadres

# L'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

---

- **L'observatoire** a été créé en 2008 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
  - Réaliser l'état des lieux de la féminisation des effectifs et de l'encadrement des grandes entreprises françaises
  - 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 des ressources humaines à HEC de 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*, l'article « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » (n°23, pp. 181-191).
- Ces recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les journaux français (*Le Monde, L'Express, Les Echos,...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week,...*)