



Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Féminisation et performances des entreprises

2011

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Pourquoi se poser la question du lien entre féminisation et performance?

La question de la parité relève de la justice sociale et du principe d'égalité de droit entre les femmes et les hommes.



- Préambule de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme
- Constitution de la République Française

L'entreprise est une entité dont le principe dominant est d'abord d'ordre économique (croissance, rentabilité).

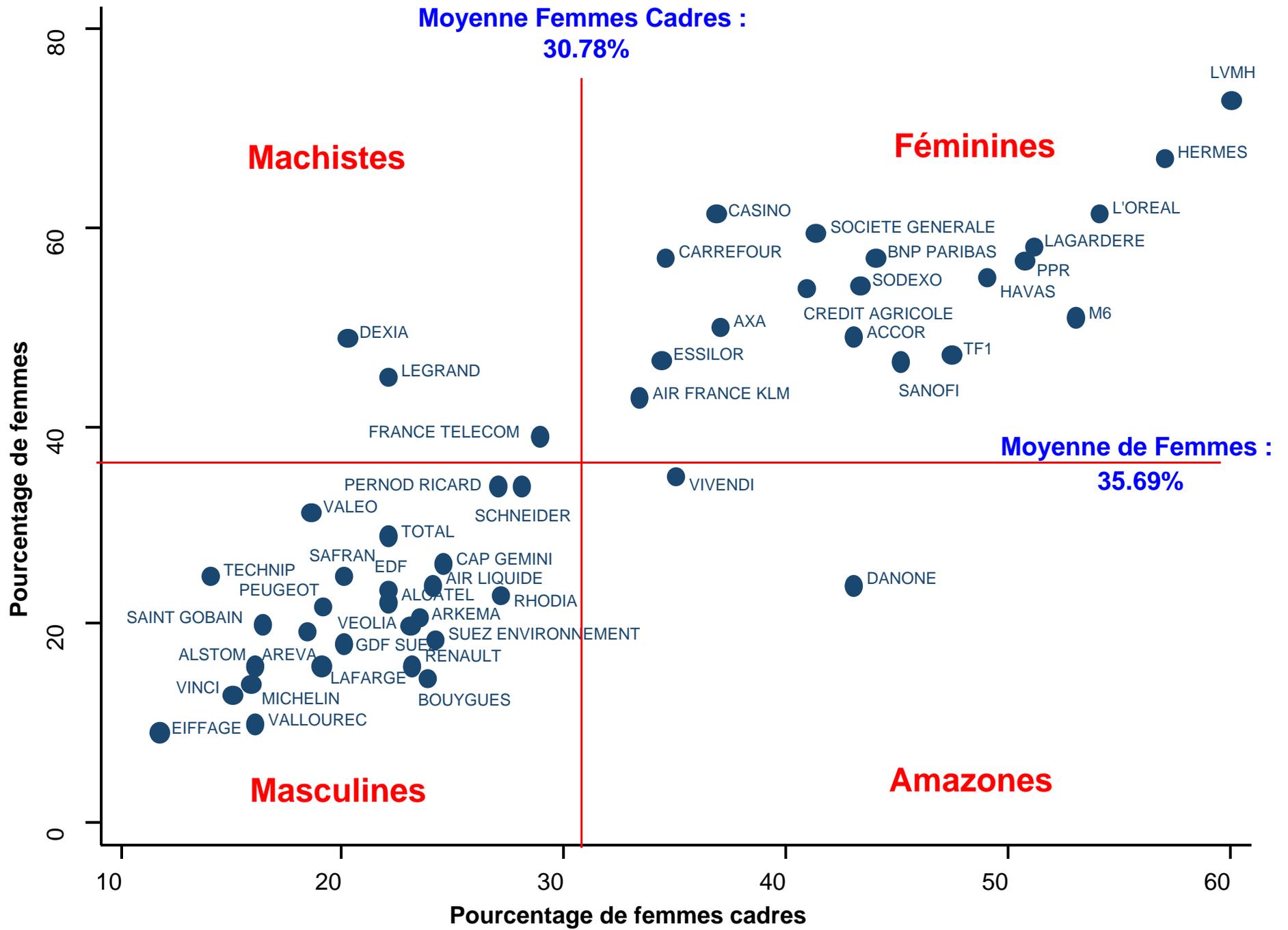


Si favoriser la parité nuit à la performance de l'entreprise alors les politiques de diversité sont économiquement injustifiées.

Quel est l'impact des femmes sur la performance de l'entreprise?

Quelle diversité des sexes dans les grandes entreprises françaises?





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 étudiantes

Entreprises	Femmes	Hommes	Différence
LVMH	25	43	18
L'OREAL	1	28	27
PPR	56	104	48
SANOFI-AVENTIS	99	111	12
CREDIT AGRICOLE	99	92	-7
BNP PARIBAS	48	42	-6
DANONE	10	43	33
SOCIETE GENERALE	77	58	-19
AXA	48	65	17
VIVENDI	96	82	-14
AIR FRANCE - KLM	21	38	17
CARREFOUR	56	75	19
FRANCE TELECOM	77	82	5
RENAULT	60	62	2
PEUGEOT	89	71	-18
CAP GEMINI	85	79	-6
EADS	103	49	-54
TOTAL	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

Entreprise	Inégalité	Entreprise	Inégalité
DEXIA	28.70	SAINT GOBAIN	3.70
CASINO	24.50	PEUGEOT CITROEN	2.80
LEGRAND	23.00	CAP GEMINI	1.70
CARREFOUR	22.50	EDF	1.56
SOCIETE GENERALE	18.28	SANOFI	1.46
CREDIT AGRICOLE	13.14	AREVA	0.88
AXA	13.00	ALCATEL LUCENT	0.35
BNP PARIBAS	13.00	ALSTOM	0.00
LVMH	13.00	AIR LIQUIDE	0.00
VALEO	12.95	VIVENDI	0.00
ESSILOR	12.39	TF1	-0.20
TECHNIP	11.00	MICHELIN	-1.80
SODEXO	10.79	GDF SUEZ	-1.84
FRANCE TELECOM	10.20	VINCI	-2.00
HERMES	9.92	M6	-2.00
AIR FRANCE KLM	9.54	EIFFAGE	-2.51
L'OREAL	7.41	ARKEMA	-2.84
LAGARDERE	7.12	LAFARGE	-3.00
TOTAL	7.00	VEOLIA	-3.00
PERNOD RICARD	7.00	RHODIA	-4.20
PPR	6.01	SUEZ ENVIRONNEMENT	-5.70
SCHNEIDER	6.00	VALLOUREC	-6.00
ACCOR	6.00	RENAULT	-7.14
HAVAS	6.00	BOUYGUES	-9.10
SAFRAN	5.00	DANONE	-19.00

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

Féminisation et performances

Critères:

- Croissance du chiffre d'affaire
- Rentabilité (Marge opérationnelle/chiffre d'affaire)
- Création de valeur par salarié (Marge opérationnelle/salariés)
- Evolution de l'emploi
- Evolution du cours de bourse

Seuils de diversité:

- **Plus de 35% de femmes cadres**
- **Plus de 35% de femmes dans les effectifs**

Féminisation de l'encadrement et performances



Période de croissance économique

2002-2006	N	Croissance	Rentabilité	Valeur Ajoutée	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	33	14.61%	9.97%	30070	7.36%	64.28%
Plus de 35% des effectifs	20	23.54%	19.55%	40257	18.88%	42.10%
Différence		61.12%	96.09%	33.88%	156.52%	-34.51%

Période de récession économique



2007-2010	N	Croissance	Rentabilité	Valeur Ajoutée	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	33	4.52%	9.84%	29004	3.73%	-23.08%
Plus de 35% des effectifs	20	11.94%	15.32%	39951	6.71%	-11.55%
Différence		164.16%	55.69%	37.74%	79.89%	49.96%

Féminisation des effectifs et performances



Période de croissance économique

2007-2010	N	Croissance	Rentabilité	Valeur Ajoutée	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	28	14.53%	8.33%	26922	7.38%	83.05%
Plus de 35% des effectifs	25	18.67%	18.00%	40010	12.76%	30.72%
Différence		28.49%	116.09%	48.61%	72.90%	-63.01%

Période de récession économique



2007-2010	N	Croissance	Rentabilité	Valeur Ajoutée	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	28	6.39%	8.94%	29386	4.18%	-21.94%
Plus de 35% des effectifs	25	8.37%	15.23%	37334	5.62%	-15.13%
Différence		30.99%	70.36%	27.05%	34.45%	31.04%

Quelles explications possibles ?



Supériorité ou diversité ?



La diversité comme facteur de performance:

- 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.
- La moitié des consommateurs sont des **consommatrices**. Employer des femmes permet de mieux comprendre les attentes des clientes.
- La diversité des **systèmes de représentation** améliore les processus de décision.
- La diversité est une **preuve d'ouverture** de l'entreprise.

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,...*)