



**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein du CAC40

**L'exclusion des femmes de l'olympie de la gouvernance des
entreprises du CAC40**

**La mixité au sein d Comex et de l'encadrement affecte positivement
la rentabilité opérationnelle et la responsabilité environnementale
des entreprises**

Edition 2023

Edition réalisée à partir des rapports annuels 2022 des entreprises du CAC40

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Synthèse de l'édition 2023

L'étude est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2022 par les 40 entreprises du CAC40
Chiffres au 1^{er} janvier 2022

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

Les femmes occupent **3,75%** des **80 postes de Président et/ou Directeur Général des entreprises du CAC40 (2,5% en 2021)**: 0 femmes PDG, 2 femmes présidentes du conseil d'administration, 1 femme Directrice Générale

Les évadés sociaux du CAC40 : l'expatriation permet d'éviter le quota de **40%** de femmes dans le conseil d'administration imposé par la loi Copé-Zimmermann: **Airbus**: 25% (Pays-Bas), **Stellantis**.27% (Pays-Bas)

Les premiers effets de la loi Rixain (30% de femmes au Comex en 2027): En 2022, **12 entreprises (+50%)** avaient au moins **30% au Comex**: BNPParibas, Carrefour, Crédit Agricole, Dassault Systèmes, Kering, Legrand, L'Oréal, Michelin, Pernod Ricard, Saint Gobain, Schneider Electric et Société Générale. En 2021, seules 8 entreprises avaient au moins 30% de femmes au Comex.

L'effet « ajout de chaises autour de la table » : L'augmentation du pourcentage de femmes dans les comex est uniquement liée à l'augmentation du nombre de femmes et non à un remplacement des hommes par des femmes

4 entreprises du CAC40 n'ont aucune femme au comité exécutif: ArcelorMittal, Bouygues, EssilorLuxottica, Stellantis

L'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs: Diversité & exclusion?

Les femmes ne représentent en moyenne **22,95%** des comités exécutifs du CAC40 (**19,53% en 2021**) alors qu'elles représentent **35,46%** de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants. L'épaisseur du plafond de verre est de: **12,51**

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: **Prix citron** à EssilorLuxottica avec 0 femmes au Comex et 51,7% de femmes cadres (Plafond de verre de 51,7)
L'entreprise qui a le plus faible plafond de verre entre les 2 niveaux hiérarchiques: **Prix orange** à Air Liquide avec 28,57% de femmes au Comex et 31% dans la population Cadres. (Plafond de verre: 2,43)

Un plafond de verre au détriment des hommes: dans certaines entreprises les femmes sont surreprésentées au Comex par rapport à la population Cadres: **Dassault Systèmes** : **38,46%** de femmes au Comex et seulement **21,2%** dans la population de Cadres (Plafond de verre: 17,26)

La bipolarisation sexuelle des grandes entreprises s'accroît: vers une ghettoïsation?

La féminisation des comités exécutifs et de l'encadrement ont des effets positifs sur:

- La rentabilité opérationnelle
- La responsabilité environnementale de l'entreprise
- La responsabilité sociétale de l'entreprise

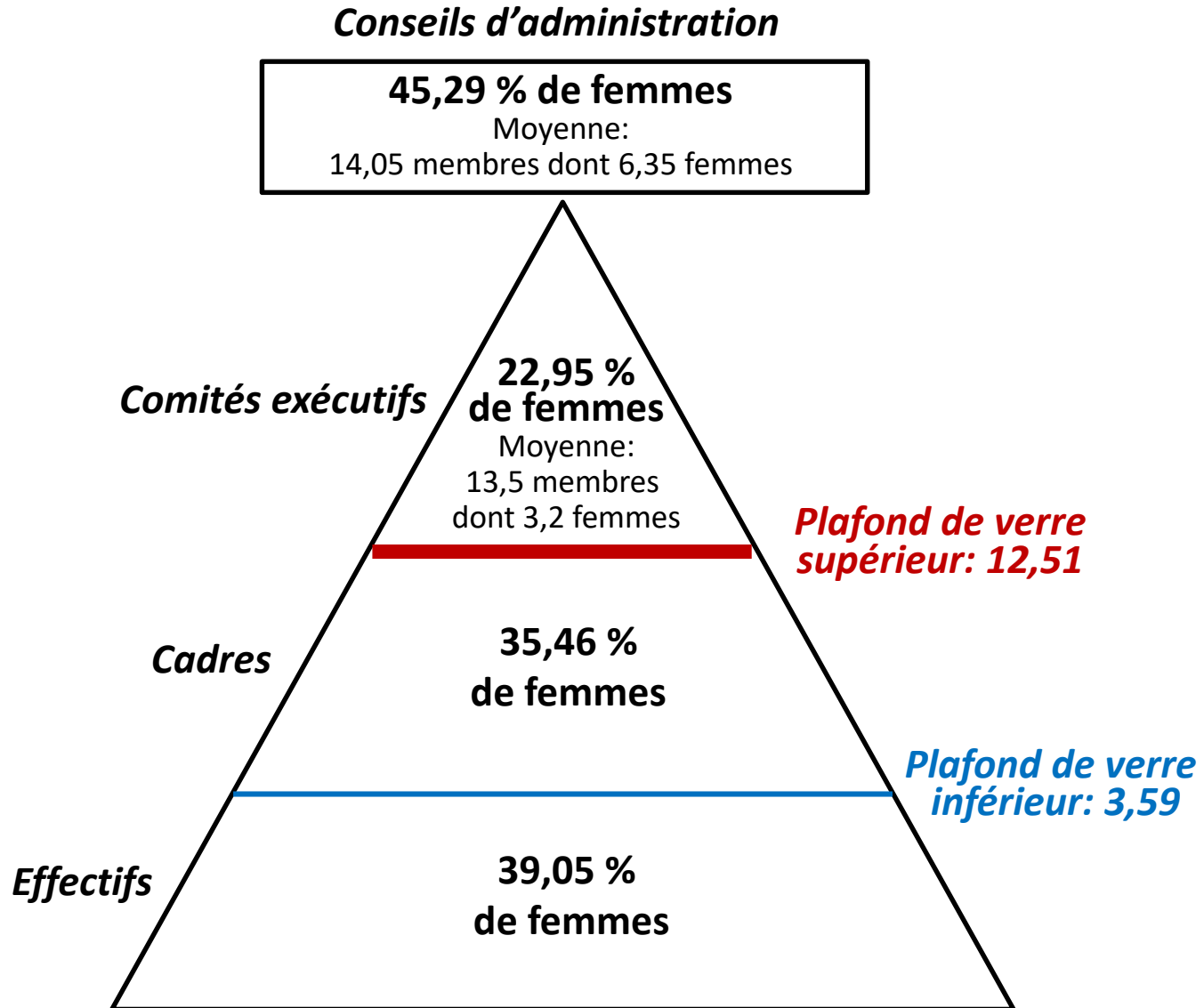
Féminisation des instances de gouvernance du CAC40 (1^{er} janvier 2022)

PDG, président, Directeur-Général

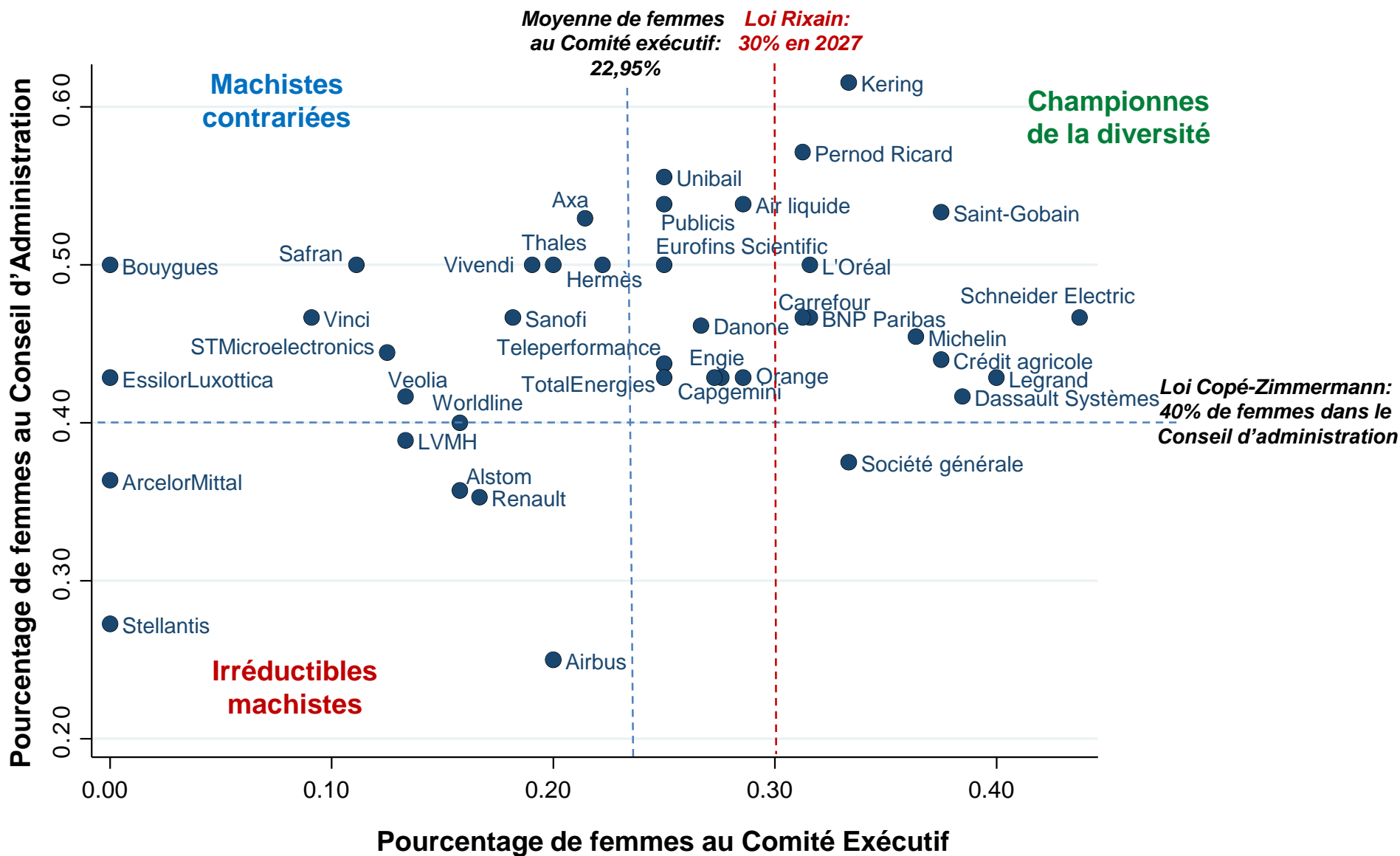
| Instances de gouvernance | Total | Hommes | Femmes | Pourcentage de femmes |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|-----------------------|
| Président-Directeur Général | 15 | 15 | 0 | 0% |
| Président | 25 | 23 | 2 | 8,00% |
| Directeur Général | 25 | 24 | 1 | 4,00% |
| Membres des conseils d'administration | 562 | 308 | 254 | 45,20% |
| Membres des comités exécutifs | 541 | 412 | 129 | 23,84% |

- **Aucune femme occupe un poste de PDG (contre 15 hommes)**
- **2 femmes occupent un poste de «Président» d'une entreprise du CAC40**
- **1 seule femme occupe un poste de «Directeur Général» d'une entreprise du CAC40**
- **Les femmes représentent 3,75% des 80 postes potentiels des instances de gouvernance (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40.**
- **Sur les 562 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 254 (+3 par rapport à 2021), soit 45,20% (+0,93%)**
- **Sur les 541 postes des comités exécutifs (ou comités de direction) des entreprises du CAC40, les femmes en occupent 129 (+27 par rapport à 2021), soit 23,84% (+3,96%). Le nombre d'hommes est stable (411 en 2021)**

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



Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

Au 1^{er} janvier 2022, il y a 129 femmes parmi les 541 membres des comités exécutifs des entreprises du CAC40, soit 23,84% des effectifs:

- 4 entreprises n'ont aucune femme dans leur Comité exécutif (ArcelorMittal, Bouygues, EssilorLuxottica et Stellantis)
- 3 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif (Publicis, STMicroelectronics, Vinci)
- 9 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
- 6 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
- 9 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif
- 3 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif (Carrefour, Dassault Systèmes et Pernod Ricard)
- 4 entreprises ont 6 femmes dans son Comité exécutif (BNPParibas, Credit Agricole, L'Oréal et Saint Gobain)
- 1 entreprise a 7 femmes dans son Comité exécutif (Schneider Electric)
- 1 entreprise a 8 femmes dans son Comité exécutif (Capgemini)

- **L'effet « ajout de chaises autour de la table » de la loi Rixain** : L'augmentation du pourcentage de femmes dans les comités exécutifs par rapport à 2021 est uniquement liée à l'augmentation du nombre de femmes (de 102 à 129) et le nombre d'hommes est resté stable (411 en 2021 et 412 en 2022). Les hommes n'ont pas été remplacés par des femmes mais des chaises ont été ajoutées autour de la table de direction pour accueillir plus de femmes.

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 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 : 6 entreprises Machistes** : Axa, Hermès, EssilorLuxottica, LVMH, Sanofi 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 : 10 entreprises Amazones** : Air Liquide, Capgemini, Dassault Systèmes, Engie, Legrand, Michelin, Orange, Saint Gobain, Schneider Electric, et TotalEnergies dont le **pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement**.
- **Diversité & Inclusion : 10 entreprises Féminines** : Credit Agricole, BNPParibas, Carrefour, Danone, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis et Téléperformance 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 : 12 entreprises Masculines** : Airbus, Alstom, ArcelorMittal, Bouygues, Renault, Stellantis, Safran, ST Microelectronics, Thalès, 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**.

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



14 membres dans le comité exécutif, dont 4 femmes (28,57%)
31% de femmes parmi les cadres
Faible indice d'inégalité (2,43)

| Entreprise | Index d'inégalité | Entreprise | Index d'inégalité |
|------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| EssilorLuxottica | 51,70 | Société générale | 9,67 |
| LVMH | 51,67 | Renault | 7,63 |
| Hermès | 37,78 | Alstom | 7,41 |
| Vivendi | 32,95 | Worldline | 7,41 |
| Bouygues | 27,70 | Crédit agricole | 6,18 |
| Publicis Groupe | 26,47 | STMicroelectronics | 5,50 |
| L'Oréal | 26,42 | TotalEnergies | 5,20 |
| Sanofi | 25,92 | Orange | 2,73 |
| Danone | 25,33 | Air liquide | 2,43 |
| Axa | 24,25 | Thales | -1,08 |
| Stellantis | 23,70 | Engie | -2,67 |
| Kering | 22,87 | Airbus | -4,00 |
| Teleperformance | 21,90 | Capgemini | -5,19 |
| BNP Paribas | 16,42 | Michelin | -7,46 |
| Veolia | 15,67 | Schneider Electric | -9,75 |
| ArcelorMittal | 14,00 | Saint-Gobain | -11,20 |
| Safran | 13,99 | Legrand | -13,30 |
| Pernod Ricard | 13,75 | Dassault Systèmes | -17,26 |
| Vinci | 12,51 | Eurofins Scientific | -25,00 |
| Carrefour | 12,45 | Unibail-Rodamco | -25,00 |

Le prix citron du plafond de verre



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



ESSILORLUXOTTICA

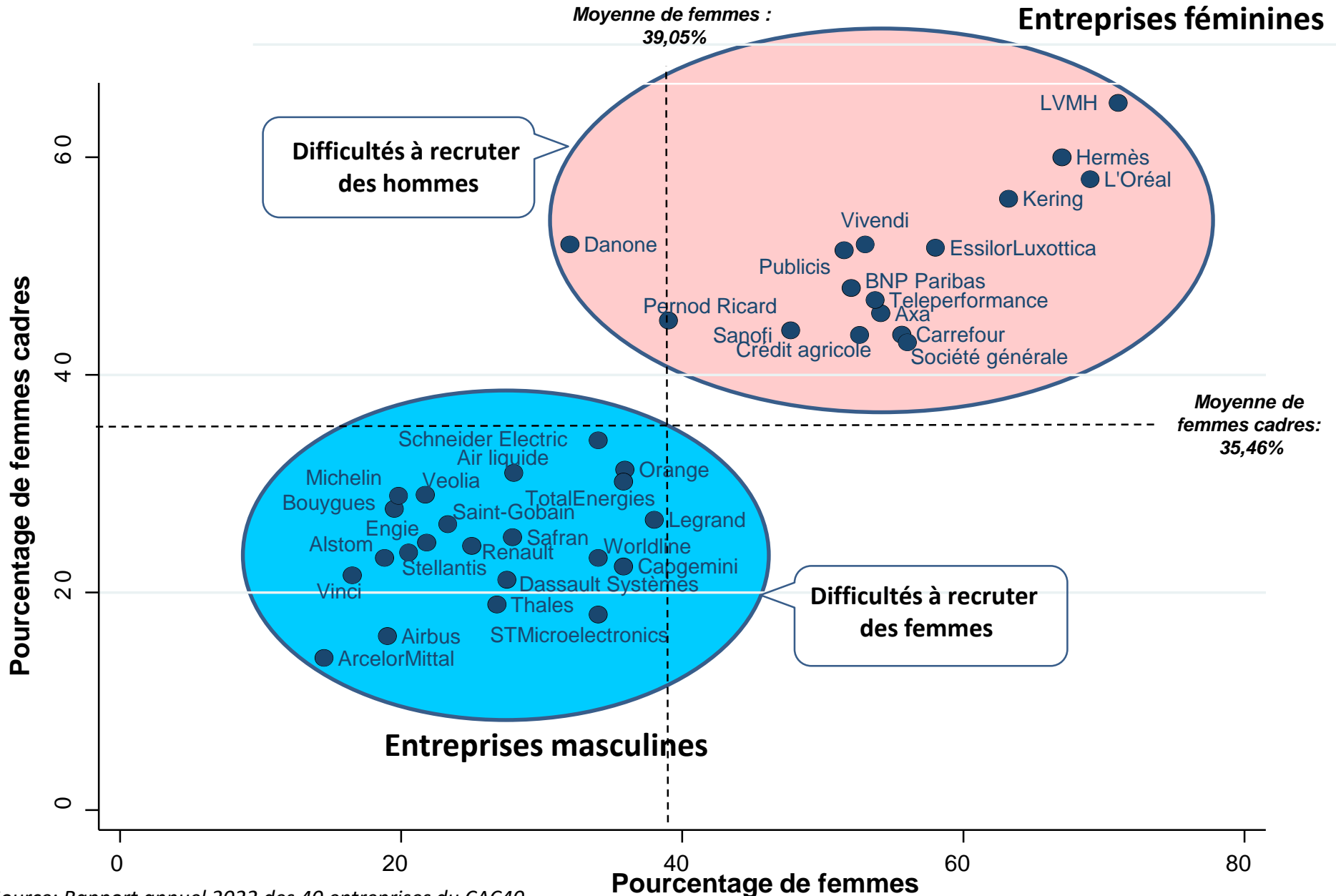
4 membres dans le comité exécutif, dont 0 femme (0%)
51,70% de femmes parmi les Cadres
Plus fort indice d'inégalité (51,7)

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

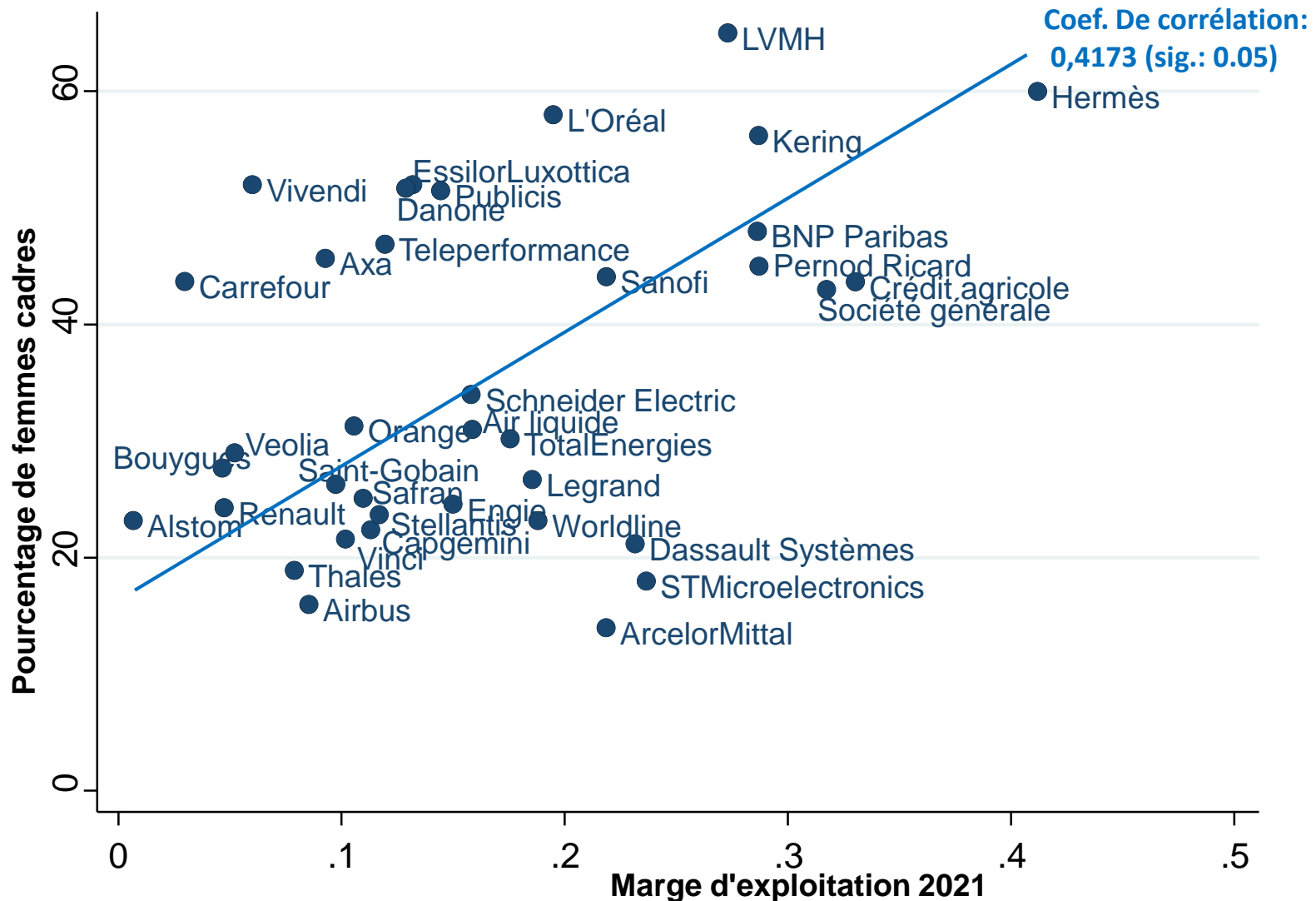
La bipolarisation sexuelle des entreprises



Féminisation du Comité exécutif et de l'encadrement
Quels liens avec la rentabilité opérationnelle?

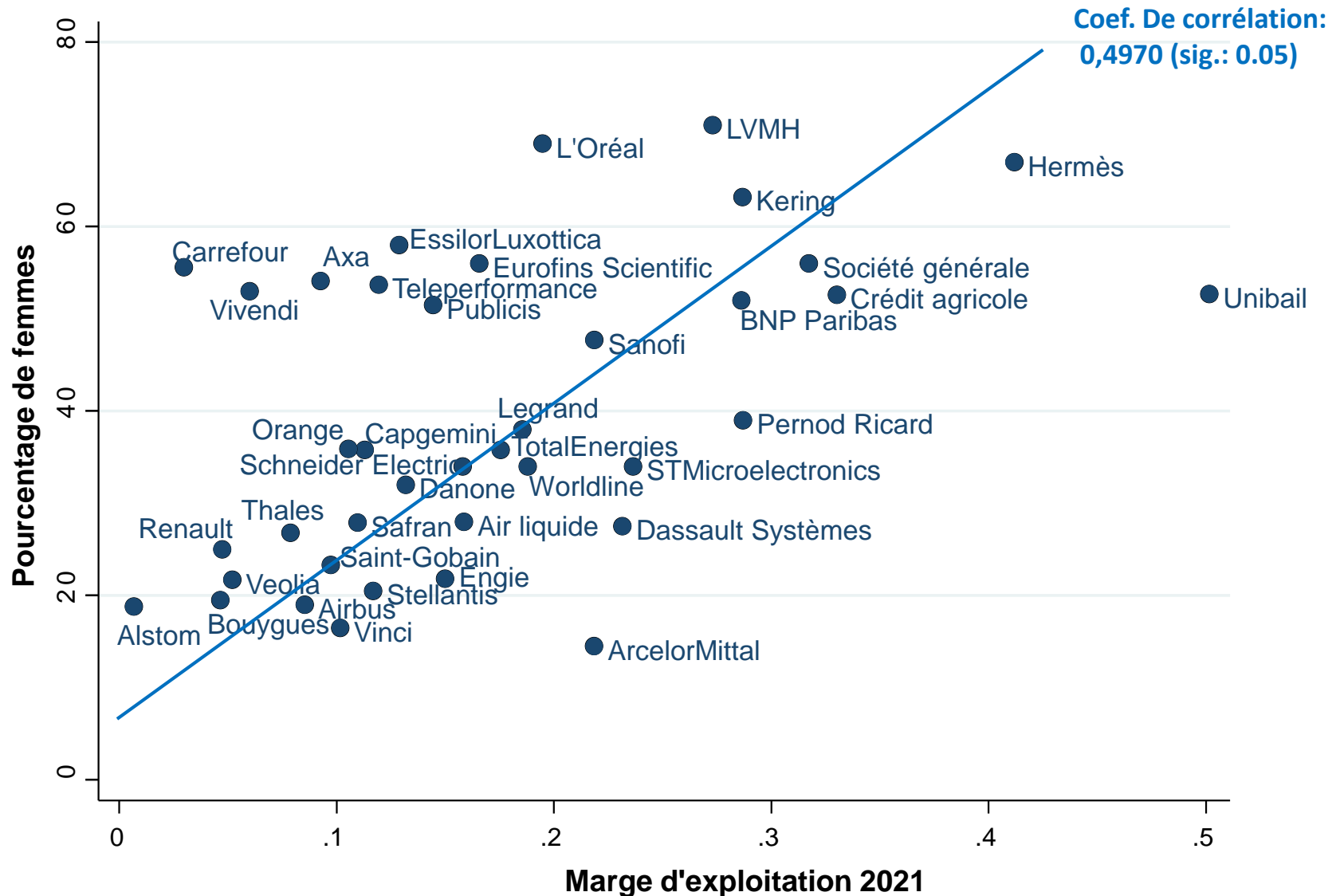
Féminisation de l'encadrement et Rentabilité opérationnelle

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



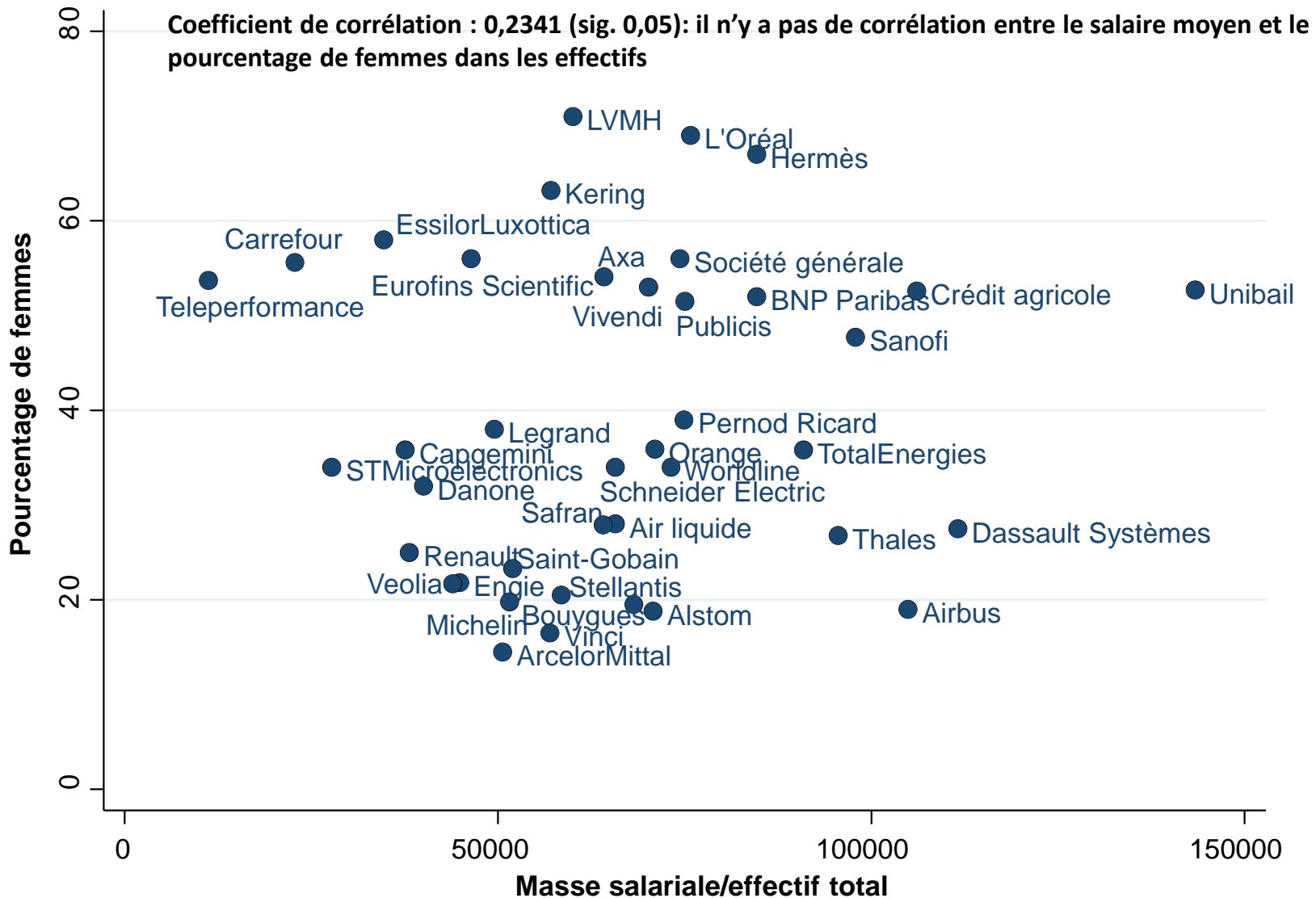
Féminisation des Effectifs et Rentabilité opérationnelle

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



Féminisation des Effectifs et salaire moyen de l'entreprise

Lecture: La rentabilité opérationnelle n'est pas liée à l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes

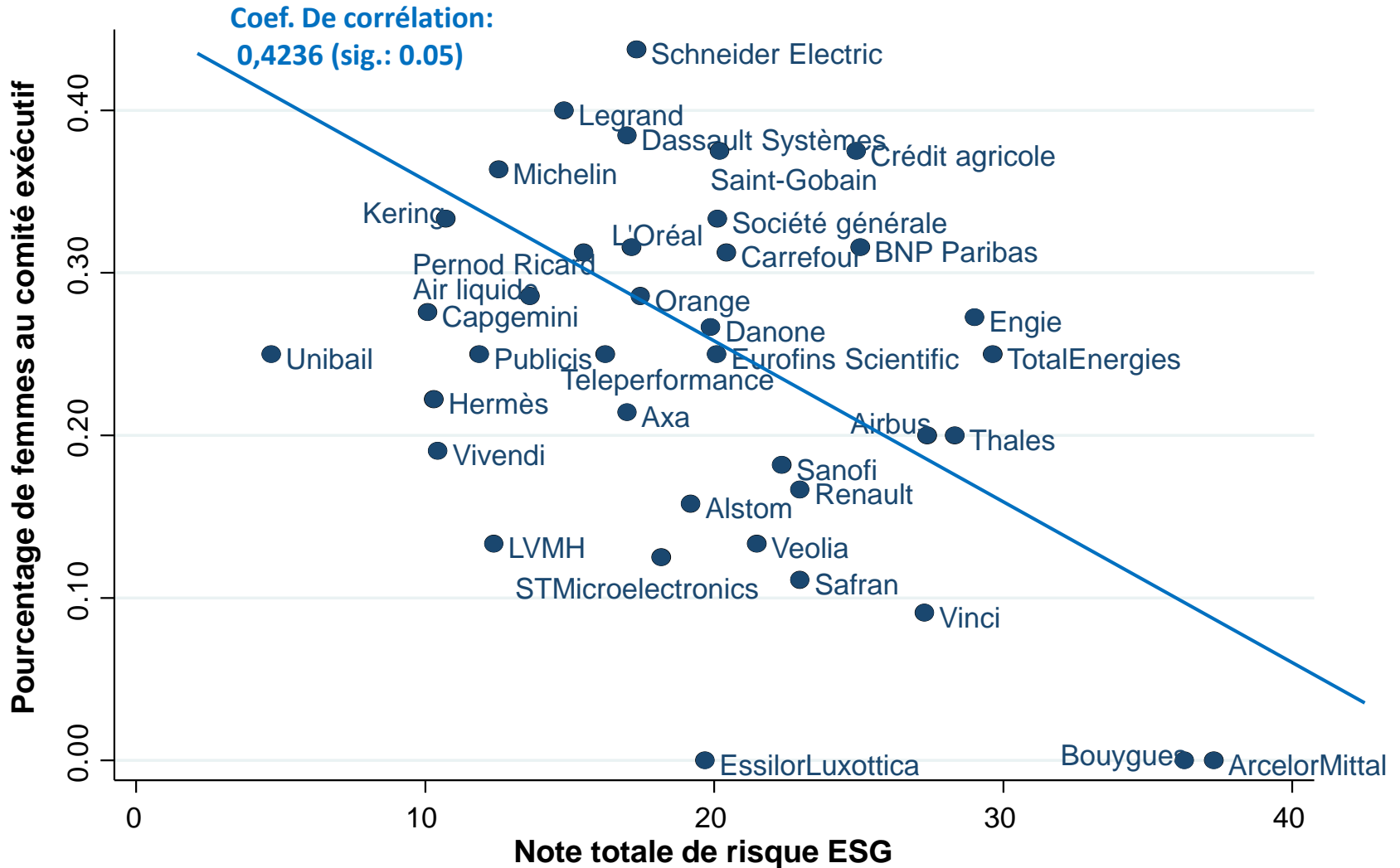


Féminisation du Comité exécutif et de l'encadrement
**La féminisation est-elle corrélée à la responsabilité sociétale
des entreprises (RSE)?**

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

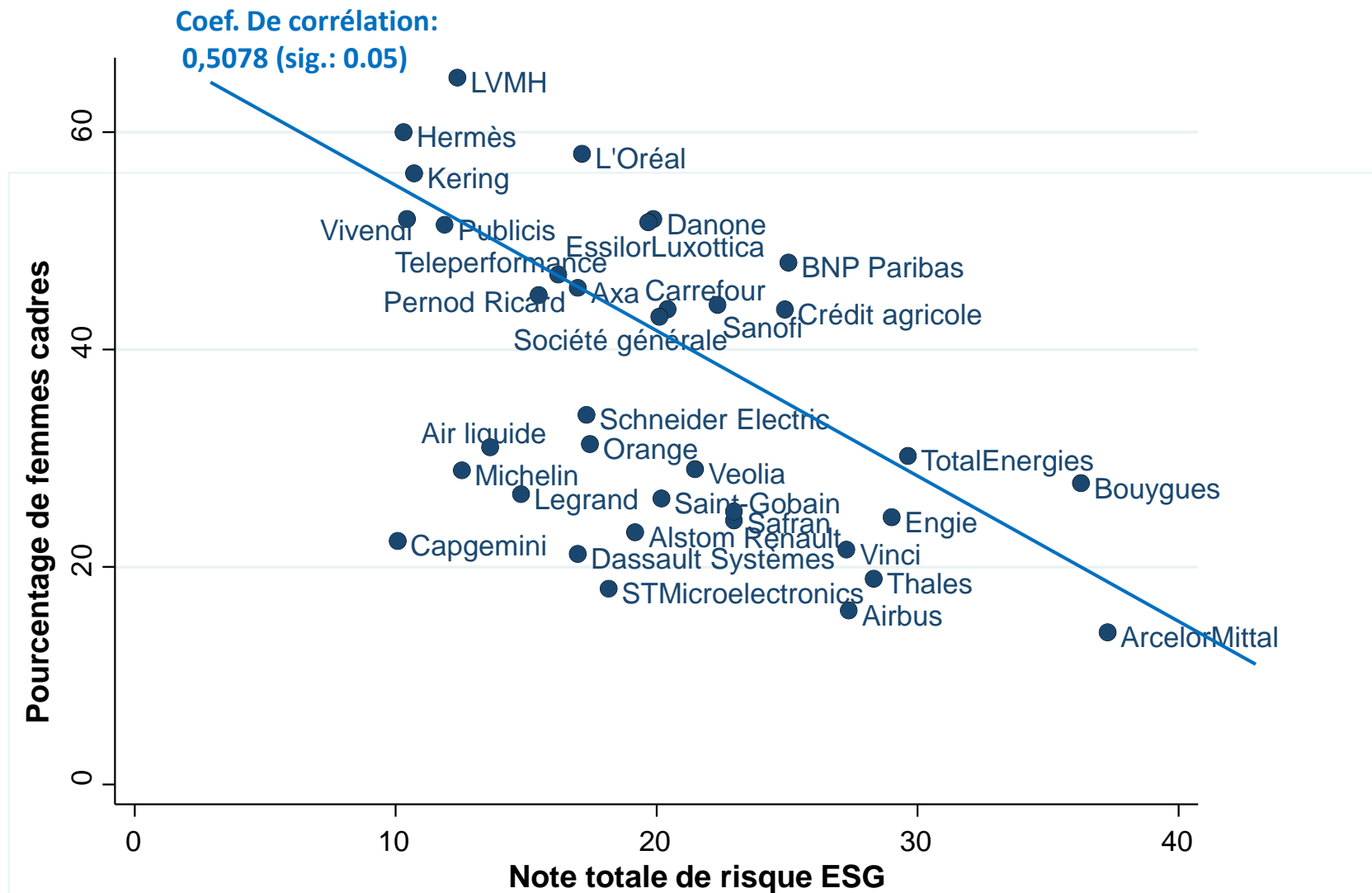
Féminisation du Comex et RSE

Lecture: Plus le Comex est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,4236)



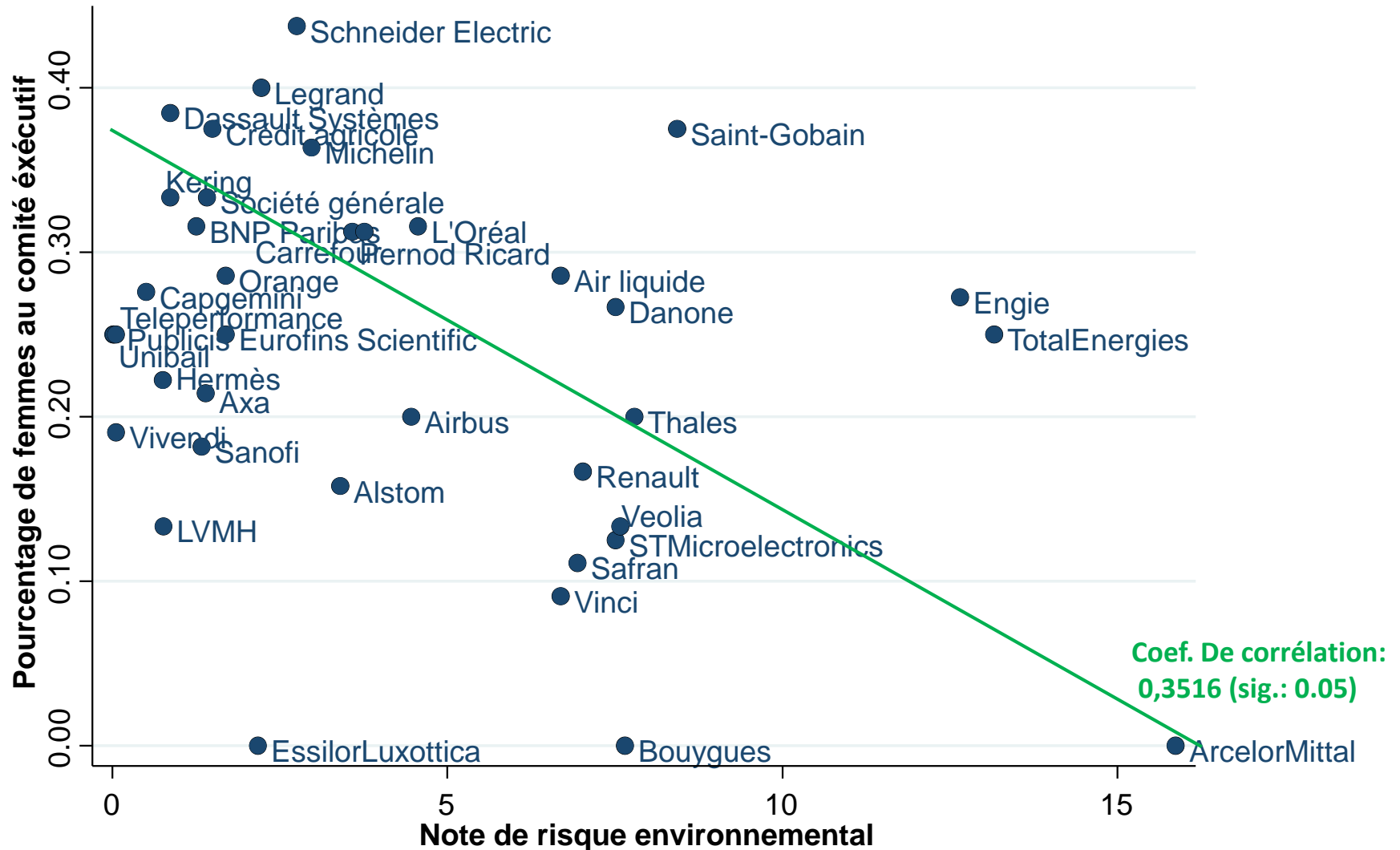
Féminisation de l'encadrement et RSE

Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5078)



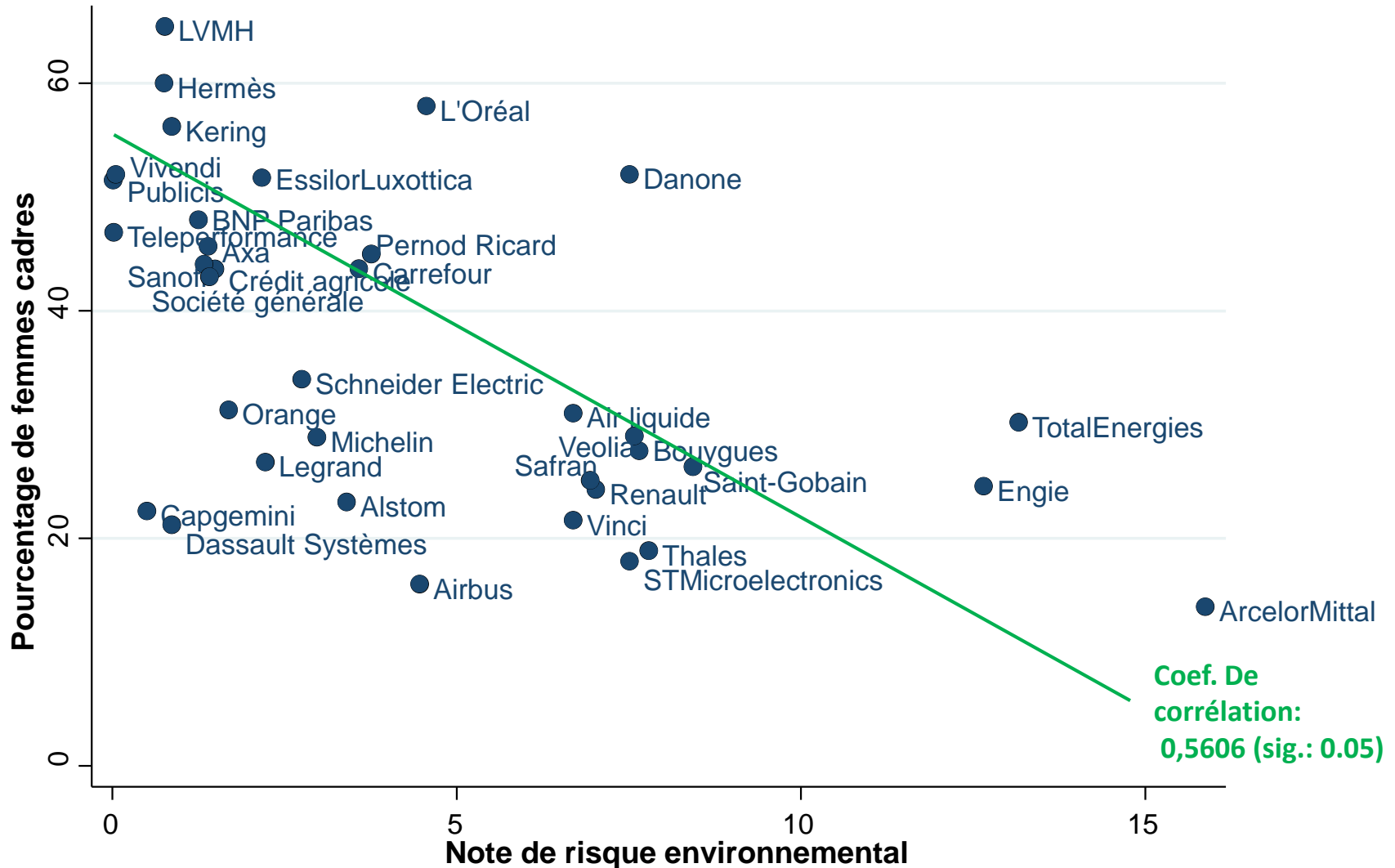
Féminisation du Comex et Responsabilité environnementale

Lecture: Plus le Comex est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,3516)



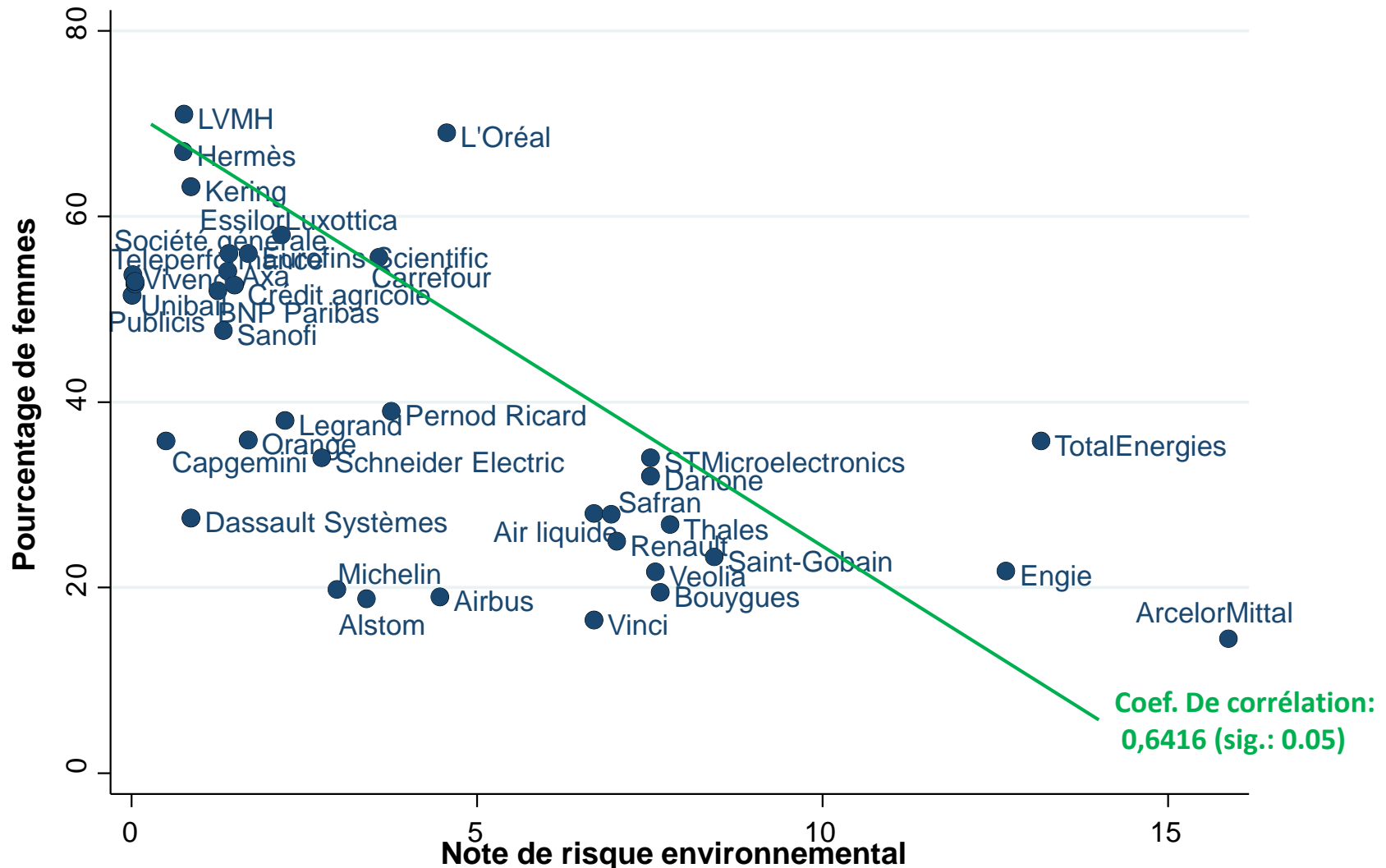
Féminisation de l'encadrement et Responsabilité environnementale

Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et meilleure est la qualité de la Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5606)



Féminisation des effectifs et Responsabilité environnementale

Lecture: Plus les effectifs sont féminisés et meilleure est la qualité de la Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,6416)



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

| Féminisation du Comité exécutif | 10 entreprises les plus féminisées | 10 entreprises les moins féminisées | Différence | CAC40 |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------|-------|
| Pourcentage de femmes au Comex | 36,34 | 7,52 | 383,24% | 22,95 |
| Rentabilité Opérationnelle 2021 | 21,17 | 12,89 | 64,24% | 17,02 |
| Responsabilité Sociale d'Entreprise | 19,3 | 13,52 | 42,75% | 17,76 |
| Responsabilité Environnementale | 13,19 | 9,31 | 41,68% | 11,67 |

Lecture:

- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne 36,34% de femmes, contre 7,52% pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2021 des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est 64,24% supérieure à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (21,17% contre 12,89%)
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est 42,75% supérieure à celles des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (19,3 contre 13,52)
- La **responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est 41,68% supérieure à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (13,19 contre 9,31)

Féminisation de l'Encadrement

Performance économique et

Responsabilité Sociétale et **environnementale** de l'Entreprise

| Féminisation de l'encadrement | 10 entreprises les plus féminisées | 10 entreprises les moins féminisées | Différence | CAC40 |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------|-------|
| Pourcentage de femmes cadres | 54,12 | 20,22 | 167,66% | 35,46 |
| Rentabilité Opérationnelle 2021 | 20,36 | 13,76 | 47,97% | 17,02 |
| Responsabilité Sociale d'Entreprise | 21,91 | 13,62 | 60,87% | 17,76 |
| Responsabilité Environnementale | 14,07 | 9,19 | 53,10% | 11,67 |

Lecture:

- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne 54,12% de femmes cadres, contre 20,22% pour les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2021 des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est 47,97% supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (20,36% contre 13,76%)
- La **responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est 60,87% supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (21,91 contre 13,62)
- La **responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est 53,10% supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (14,07 contre 9,19)

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