



Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Edition 2012

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Depuis 2008, l'Observatoire analyse l'évolution du pourcentage de femmes dans les effectifs et l'encadrement des 60 plus grandes entreprises privées françaises (CAC40 + CAC Next 20).

Cette année, l'Observatoire analyse également la féminisation des instances de direction de ces entreprises: **Conseil d'administration** et **Comité de direction**.

L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2012

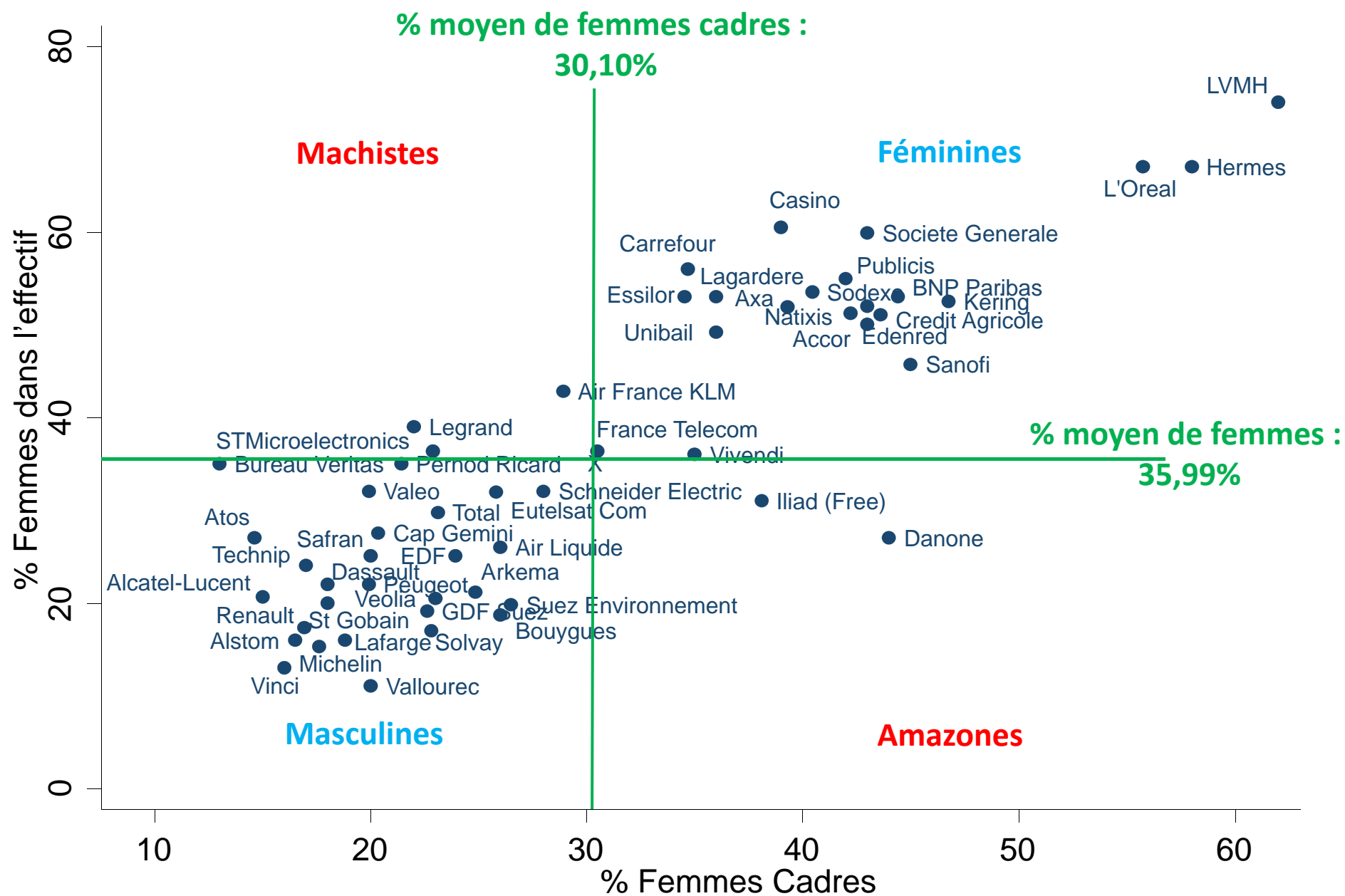
La féminisation des effectifs et de l'encadrement des grandes entreprises françaises

En 2012, dans les 53 entreprises analysées:

- **Les femmes représentent 35,99% des effectifs.** Il y a une grande dispersion. **Vallourec** est l'entreprise la moins féminisée (11% des effectifs) et **LVMH** la plus féminisée (74% des effectifs).
- **Les femmes représentent 30,10% de l'encadrement.** Il y a également une grande dispersion. **Bureau Veritas** est l'entreprise dont l'encadrement est le moins féminisé (13%) et **LVMH** l'entreprise dont l'encadrement est le plus féminisé (62%).
- Plus une entreprise est féminisée et plus son encadrement est féminisé (coefficient de corrélation: 0,8850)
- **Les femmes représentent 7,97% des Comités de direction:**
 - **20 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité de direction.**
 - **19 entreprises ont 1 seule femme dans leur Comité de direction.**
 - 9 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité de direction.
 - 3 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité de direction.
 - **2 entreprises, GDFSuez et Natixis, ont 5 femmes dans leur Comité de Direction.**
- **Les femmes représentent 20,82% des Conseils d'administration:**
 - **Une seule entreprise, STMicroelectronics, n'a aucune femme à son Conseil d'Administration.**
 - **2 entreprises, BNPParibas et Publicis, ont 7 femmes dans leur Conseil d'administration.**

*La comparaison entre la féminisation des **Comités de direction** 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 de direction.*

Féminisation des effectifs des grandes entreprises et de leur encadrements en 2012



La féminisation des effectifs et de l'encadrement des grandes entreprises françaises

- **Il y a une bipolarisation sexuelle des entreprises avec:**
 - **Des entreprises féminines** dans les secteurs du luxe (LVMH, Hermès, L'Oréal, Kering); des services financiers (BNP Paribas, Société Générale, Natixis, Axa); de la communication (Publicis, Havas, M6, TF1, Lagardère); de la grande distribution (Carrefour, Casino) et des services (Sodexo, Accor).
 - **Des entreprises masculines** dans les secteurs de l'automobile (Renault, Peugeot Citroën, Michelin, Valéo); de l'énergie (Total, Areva, GDF Suez, EDF, Vallourec, Alstom, Technip); de la construction (Bouygues, Vinci, Eiffage, Lafarge, Saint Gobain); de la chimie (Arkema, Solvay, Air Liquide); des hautes technologies (Dassault, Cap Gemini, Alcatel Lucent) et des services aux collectivités (Suez Environnement, Veolia).
- **Deux situations particulières:**
 - **Deux entreprises « Amazone »:** Danone et Iliad, dont le pourcentage de femmes cadres (44% et 38,1%) est supérieur à la moyenne et le pourcentage de femmes (27% et 31%) est inférieur à la moyenne.
 - **Deux entreprises « Machistes »:** Air France et Legrand, dont le pourcentage de femmes cadres (28,9% et 22%) est inférieur à la moyenne et le pourcentage de femmes (42,8% et 39%) est supérieur à la moyenne.

Féminisation des instances dirigeantes

- **La féminisation du conseil d'administration**

Il y a 163 femmes parmi les 772 membres des conseils d'administration des 53 entreprises analysées, soit 21,11%

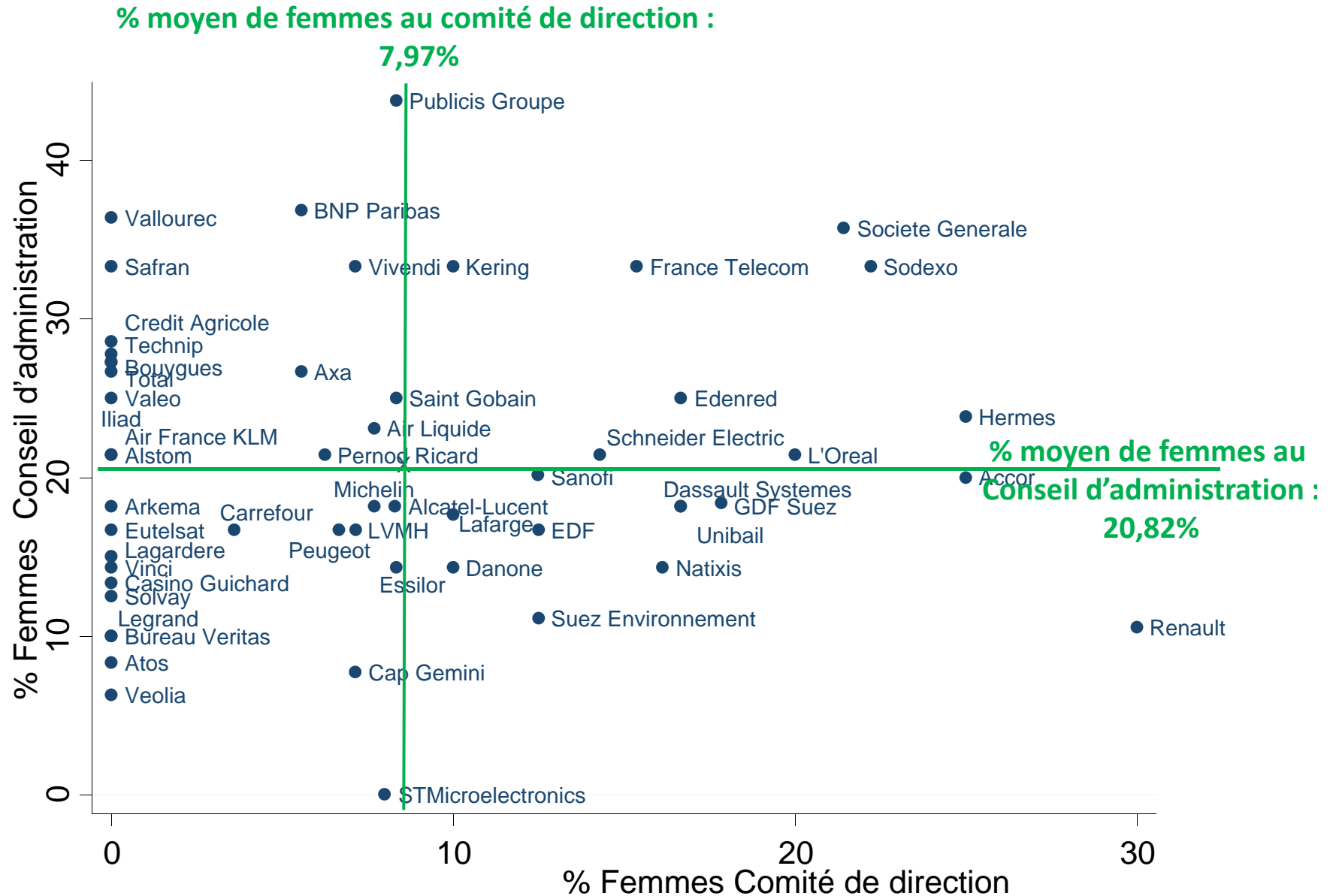
- La corrélation entre le nombre de femmes dans les conseils d'administration et le nombre de membres de ces conseils (0,4883) tend à montrer que l'accroissement du nombre de femmes dans cette instance ne s'est pas fait par le remplacement des hommes par les femmes mais par l'ajout de femmes aux hommes déjà présents dans cette instance

- **La féminisation du comité de direction**

Il y a 58 femmes parmi les 681 membres des comités de direction des 53 entreprises considérées, soit 8,51%

- Les Conseils d'administration sont plus féminisés du fait de **la loi sur les quotas** alors que les Comités de direction sont nettement moins féminisés. Cette différence illustre le rôle de la contrainte législative dans la promotion de l'égalité.
- Il n'y a pas de corrélation entre le pourcentage de femmes aux Conseils d'administration et celui des femmes aux Comités de direction (0,0669). Cela signifie que la nomination de femmes au Conseil d'administration n'est pas un facteur de promotion des femmes au plus hautes instances de direction au sein de l'entreprise.

Féminisation du Conseil d'administration et du Comité de direction

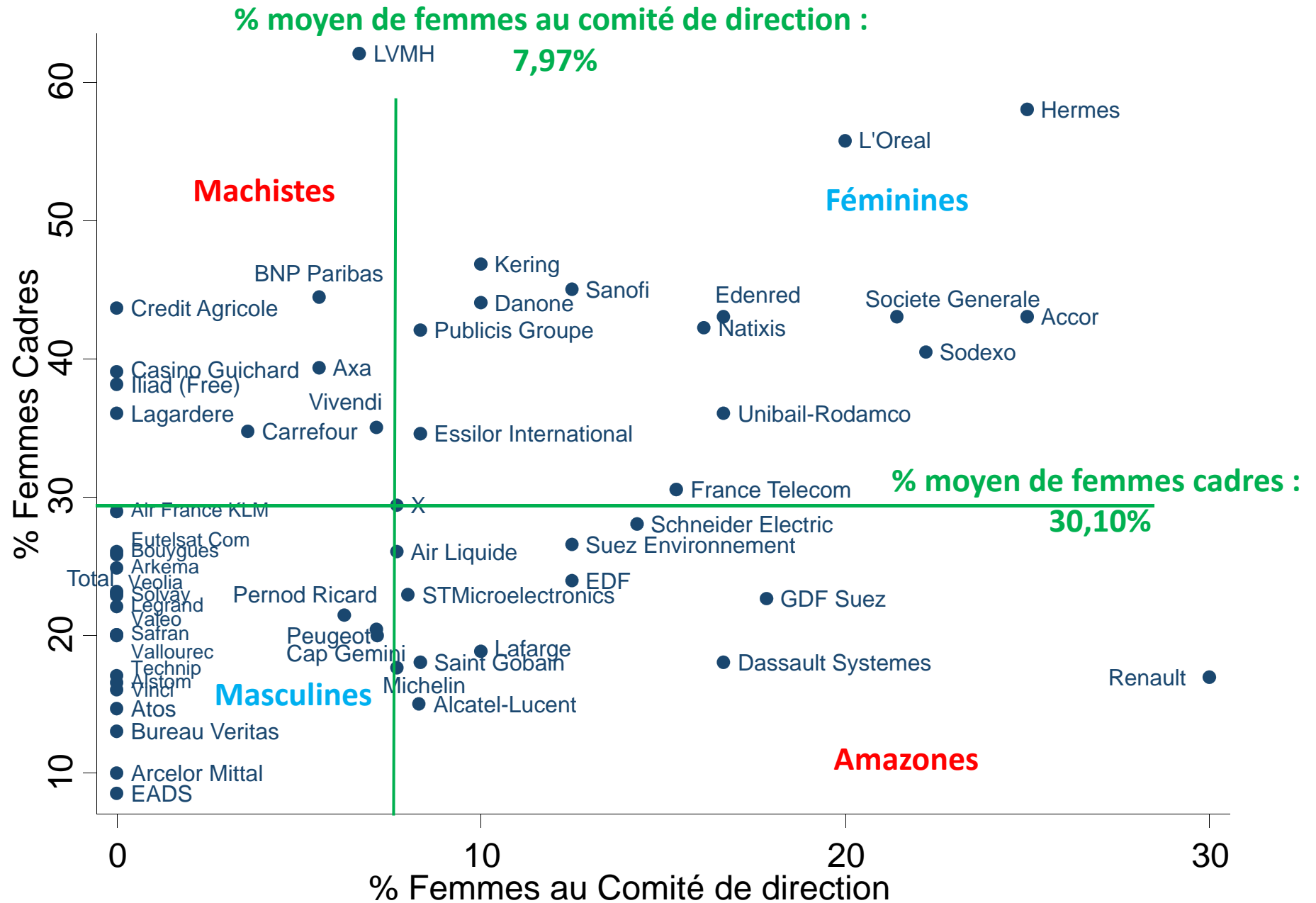


Féminisation des instances dirigeantes

Il y a une corrélation entre le pourcentage de **femmes dans le Comité de direction** et le pourcentage de **femmes dans l'encadrement** (0,3766). Cela signifie que certaines entreprises utilisent leur population de femmes cadres comme un vivier pour féminiser leurs Comités de direction. Ce critère permet de revisiter la typologie avec des :

- **Entreprises Machistes** comme Axa, BNPParibas, Crédit Agricole, Casino, Carrefour, Illiad, LVMH et Vivendi qui emploient un pourcentage de femmes cadres supérieur à la moyenne mais le pourcentage de femmes dans le Comité de Direction est inférieur à la moyenne, voire nul.
- **Entreprises Amazones** comme Renault, Dassault, GDF Suez, EDF, Lafarge, Schneider, Saint Gobain, Alcatel et Suez Environnement dont le pourcentage de femmes dans le Comité de direction est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement
- **Entreprises Féminines** comme Hermès, L'Oréal, Kering, Sanofi, Société Générale, Accor, Sodexo et Unibail dont le pourcentage élevé de femmes au Comité de Direction est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique de promotion.
- **Entreprises Masculines** comme Arcelor, EADS, Atos, Vinci, Bureau Veritas, Alstom, Safran et Valeo dont la faible représentation des femmes au Comité de Direction reflète le faible pourcentage de femmes dans l'encadrement

Féminisation de l'encadrement et du comité de direction



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) et 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
- Ses 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,...*)
- Il est intervenu sur les questions de diversité auprès d'entreprises comme Accenture, Kering (ex-PPR), Mazars, GDFSuez, EMC, UBS,... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Canton de Genève,...