

# **Observatoire Skema de la féminisation des entreprises**

---

**Edition 2015**

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 **Comités de direction**.

Il analyse également le lien éventuel entre la **rentabilité** des entreprises et la **féminisation** des différents niveaux hiérarchiques (Comité de direction, encadrement et effectifs)

*L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2014*

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

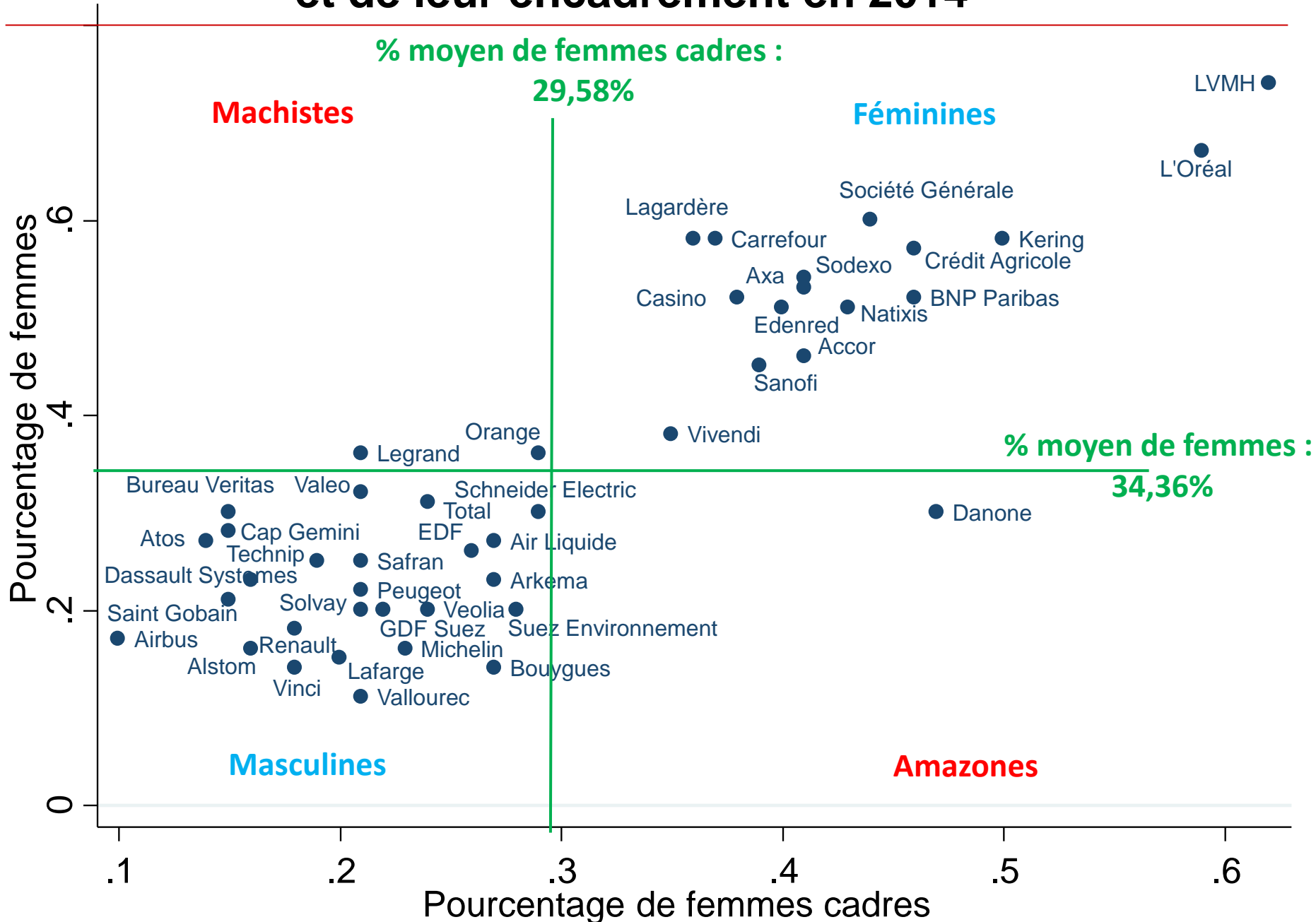
---

## En 2014, dans les 45 entreprises analysées\*:

- **Les femmes représentent 34,36% 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 29,58% de l'encadrement.** Il y a également une grande dispersion. **Airbus** est l'entreprise dont l'encadrement est le moins féminisé (9,6%) 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: 0,8658)

\* 15 entreprises du CAC40+20 ne fournissent pas toutes les informations relatives à leur féminisation

# Féminisation des effectifs des grandes entreprises et de leur encadrement en 2014

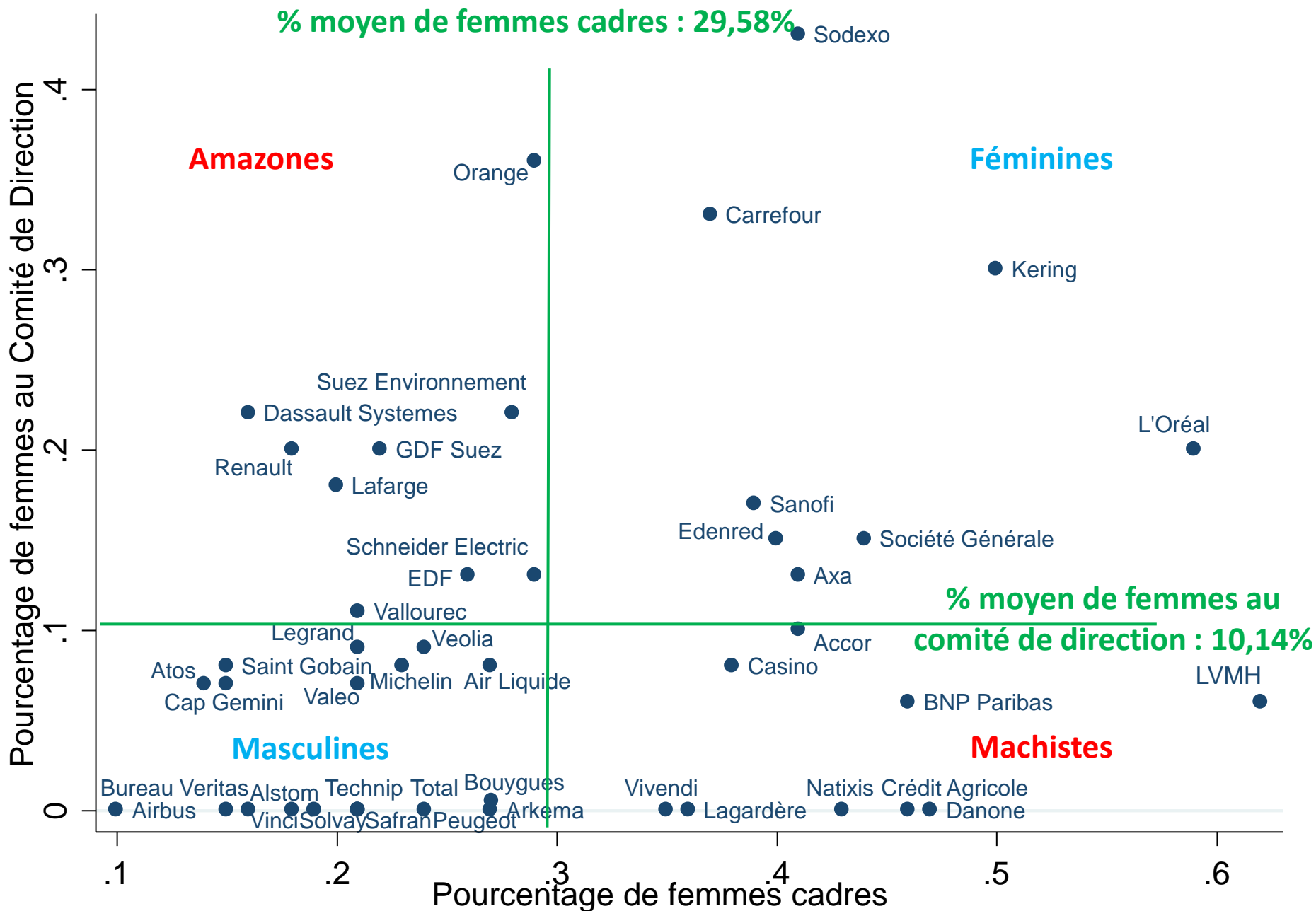


# La féminisation des effectifs et de l'encadrement des grandes entreprises françaises

---

- **Il y a une bipolarisation sexuelle des entreprises avec:**
  - **Des entreprises féminines** dans les secteurs du luxe (LVMH, L'Oréal, Kering); des services financiers (BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, Natixis, Axa); de la communication (Lagardère); de la grande distribution (Carrefour, Casino) et des services (Sodexo, Accor, Edenred).
  - **Des entreprises masculines** dans les secteurs de l'automobile (Renault, Peugeot Citroën, Michelin, Valéo); de l'énergie (Total, GDF Suez, EDF, Vallourec, Alstom, Technip); de la construction (Bouygues, Vinci, Lafarge, Saint Gobain); de la chimie (Arkema, Solvay); des hautes technologies (Airbus, Atos, Dassault Systemes, Cap Gemini, Safran) et des services aux collectivités (Suez Environnement, Véolia Environnement).
- **Deux situations particulières:**
  - **Une entreprise « Amazone »: Danone**, dont le pourcentage de femmes cadres (47%) est supérieur à la moyenne et le pourcentage de femmes (30%) est inférieur à la moyenne.
  - **Une entreprise « Machiste »: Legrand**, dont le pourcentage de femmes cadres (21%) est inférieur à la moyenne et le pourcentage de femmes (36%) est supérieur à la moyenne.

# Féminisation de l'encadrement et du comité de direction



# Féminisation du comité de direction et promotion professionnelle des femmes

---

Certaines entreprises utilisent leur population de femmes cadres comme un vivier pour féminiser leur Comité de direction. Ce critère permet de revisiter la typologie avec des :

- **9 entreprises Machistes** : Accor, BNPParibas, Crédit Agricole, Natixis, Casino, Danone, LVMH, Lagardère et Vivendi **qui emploient un pourcentage de femmes cadres supérieur à la moyenne mais dont le pourcentage de femmes dans le Comité de Direction est inférieur à la moyenne, voire nul.**
- **9 entreprises Amazones** : Orange, Renault, Dassault, GDF Suez, EDF, Lafarge, Schneider, Vallourec et Suez Environnement dont **le pourcentage de femmes dans le Comité de direction est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement**
- **8 entreprises Féminines** : L'Oréal, Kering, Sanofi, Société Générale, Axa, Sodexo, Edenred et Carrefour 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.**
- **19 entreprises Masculines** : Legrand, Véolia, Atos, Airbus, Saint Gobain, Peugeot, Michelin, Air Liquide, Cap Gemini, Bouygues, Vinci, Arkema, Solvay, Safran, Total, 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 du comité de direction et promotion professionnelle des femmes

---

- **La féminisation du comité de direction**

Il y a 52 femmes parmi les 504 membres des comités de direction des 45 entreprises considérées, soit 10,14% des effectifs

- 16 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité de direction.
- 14 entreprises ont 1 seule femme dans leur Comité de direction.
- 11 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité de direction.
- 2 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité de direction.
- 1 entreprise a 4 femmes dans son comité de direction
- 1 entreprise a 6 femmes dans son Comité de Direction: Sodexo

- Il n'y a pas de corrélation entre le pourcentage de femmes dans le Comité de direction et le pourcentage de femmes cadres (0,2360) ni avec le pourcentage de femmes dans l'entreprise (0,2745)

*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.*



# **Facteurs explicatifs de la féminisation des comités de direction des grandes entreprises**

---

- 1. La féminisation des institutions de l'enseignement supérieur (universités et grandes écoles)**
- 2. Des préférences professionnelles différentes entre les femmes et les hommes**
- 3. La discrimination des entreprises en matière de promotion professionnelle : l'indice d'inégalité**

# Indice d'inégalité

Entreprise	Indice d'Inégalité	Femmes cadres
<b>LVMH</b>	<b>-0.5367</b>	<b>62.00%</b>
Danone	-0.4700	47.00%
Crédit Agricole	-0.4570	45.70%
Natixis	-0.4290	42.90%
BNP Paribas	-0.3992	45.80%
L'Oréal	-0.3900	59.00%
Lagardère	-0.3600	36.00%
Vivendi	-0.3500	35.00%
Accor	-0.3100	41.00%
Casino	-0.2967	38.00%
Société Générale	-0.2862	44.00%
Axa	-0.2840	40.90%
Edenred	-0.2468	40.06%
Sanofi	-0.2263	39.30%
Kering	-0.2010	50.10%
Carrefour	-0.0347	36.80%
<b>Sodexo</b>	<b>0.0186</b>	<b>41.00%</b>

## Mode de calcul de l'indice d'inégalité

Parmi les entreprises qui ont plus de 35% de femmes dans leur encadrement, l'indice d'inégalité correspond à la différence entre le pourcentage de femmes dans le comité de direction et le pourcentage de femmes dans l'encadrement.

Plus cet indice est élevé est moins l'entreprise utilise sa population de femmes cadres comme un vivier pour recruter ses cadres dirigeants

**Sodexo a l'indice le plus faible et LVMH le plus élevé**

# Prix de la promotion professionnelle des femmes

---

## Le prix orange de l'ascenseur professionnel



**Utilise** son important vivier de femmes cadres pour recruter des femmes dans son comité de direction



**14 membres dans le comité de direction, dont 6 femmes (42,85%)**  
**41% de femmes dans l'encadrement**  
54% de femmes dans les effectifs  
**Plus faible indice d'inégalité (0,0186)**

## Le prix citron du plafond de verre



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



**12 membres dans le comité de direction, dont 1 femme (8,33%)**  
**62% de femmes dans l'encadrement**  
74% de femmes dans les effectifs  
**Plus fort indice d'inégalité (-0,5367)**

---

**Féminisation des entreprises et  
performance financière :  
les femmes influencent-elles  
la rentabilité de leur employeur?**

---

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

---



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

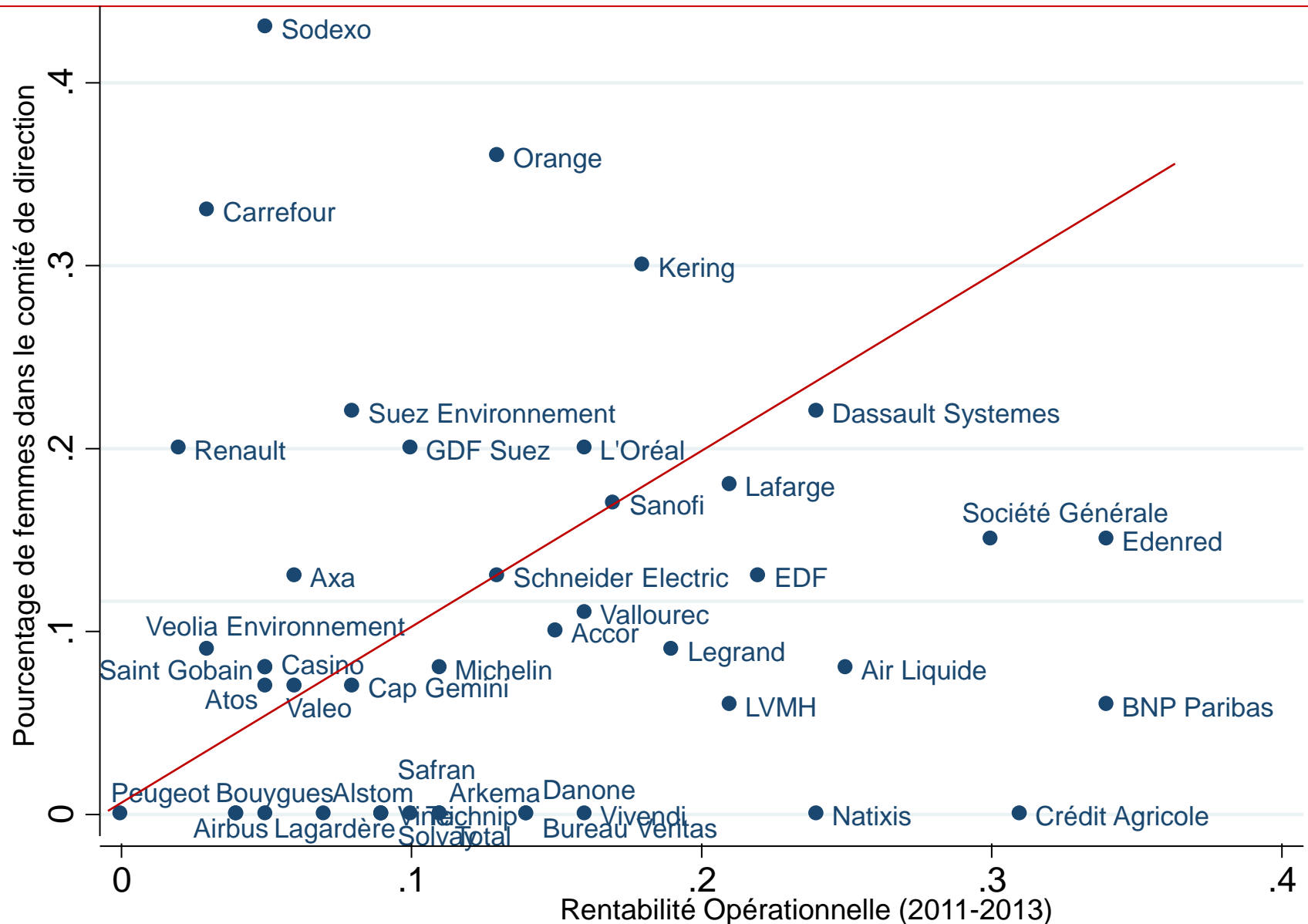
L'entreprise est une entité dont le principe dominant est d'abord d'ordre économique (croissance, rentabilité).



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

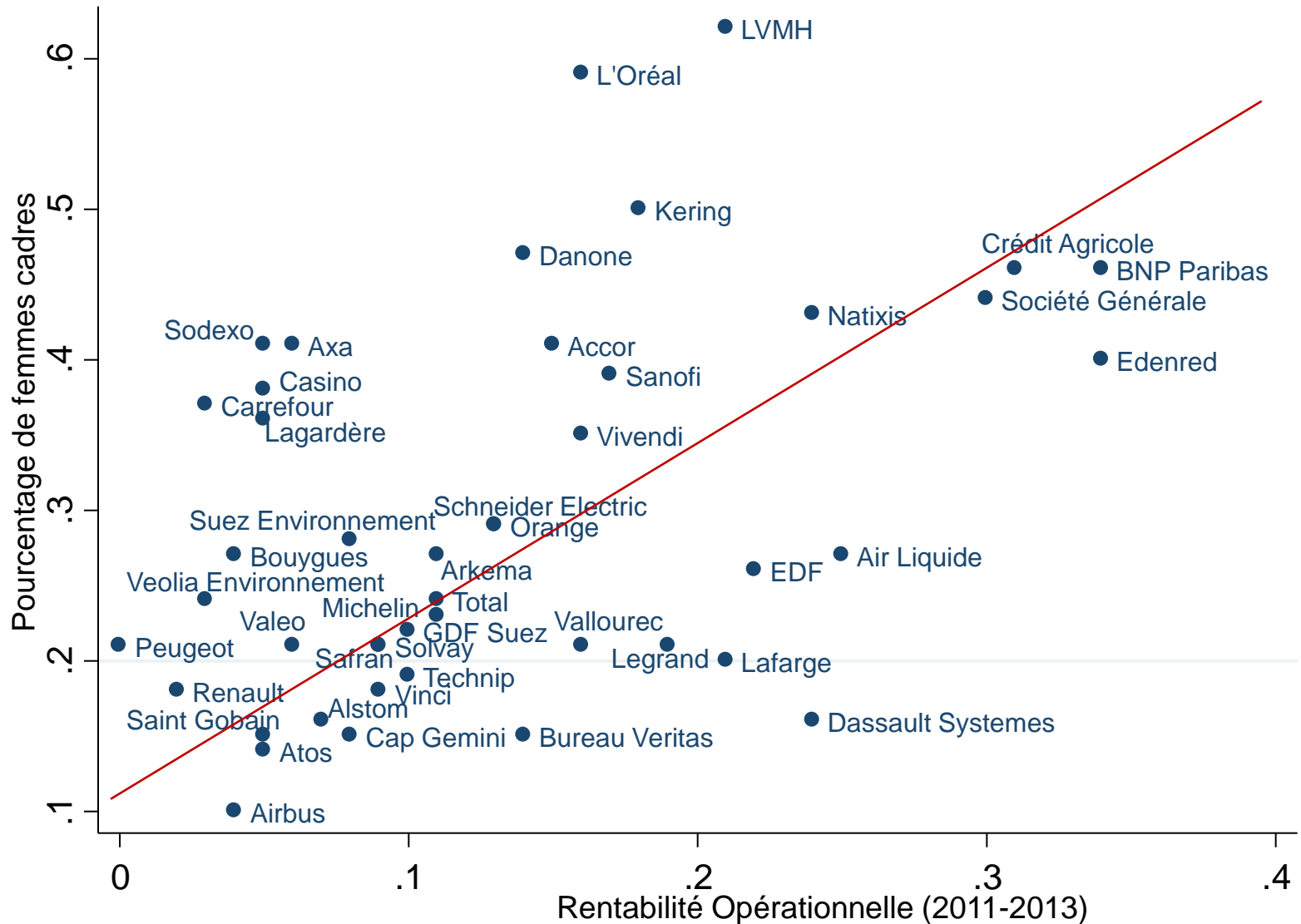
**Quel est l'impact des femmes sur la performance de l'entreprise?**

# Féminisation du comité de direction et rentabilité de l'entreprise



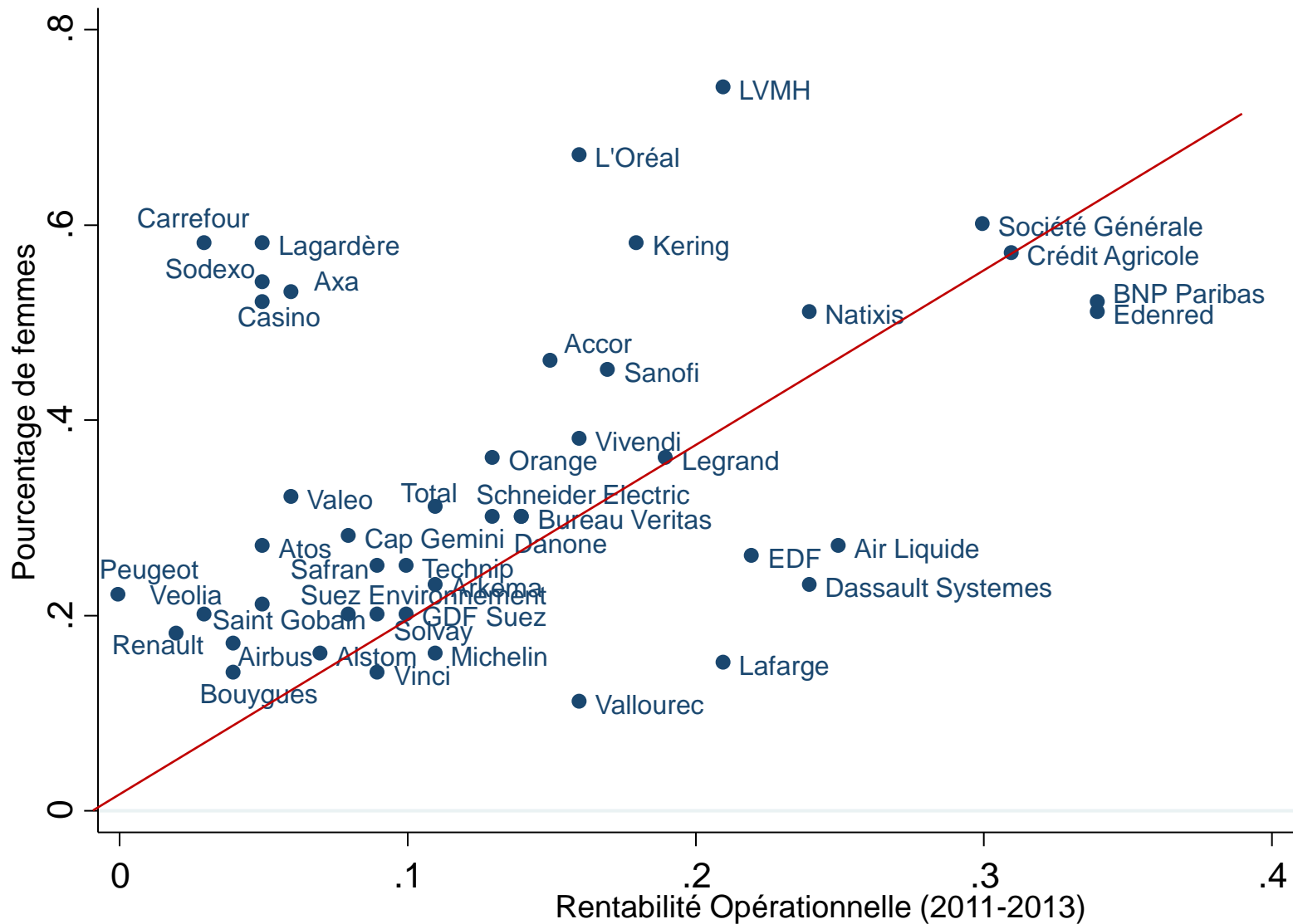
**Il n'y a aucune corrélation significative (0,0281), ni positive, ni négative, entre la féminisation du comité de direction et la rentabilité de l'entreprise**

# Féminisation de l'encadrement et rentabilité de l'entreprise



**Il y a une corrélation significative (0,4472) entre la féminisation de l'encadrement et la rentabilité de l'entreprise**

# Féminisation des effectifs et rentabilité de l'entreprise



**Il y a une corrélation significative (0,3846) entre la féminisation des effectifs et la rentabilité de l'entreprise**



# 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 (*market intelligence*) et d'améliorer la relation commerciale (B to B et B to C).
- La diversité des **systèmes de représentation** 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.
- La diversité est une **preuve d'ouverture** de l'entreprise à laquelle sont sensibles les parties prenantes (clients, pouvoirs publics, actionnaires, médias,...).

# Questions / Discussion



# 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 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,...