

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Edition 2016

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

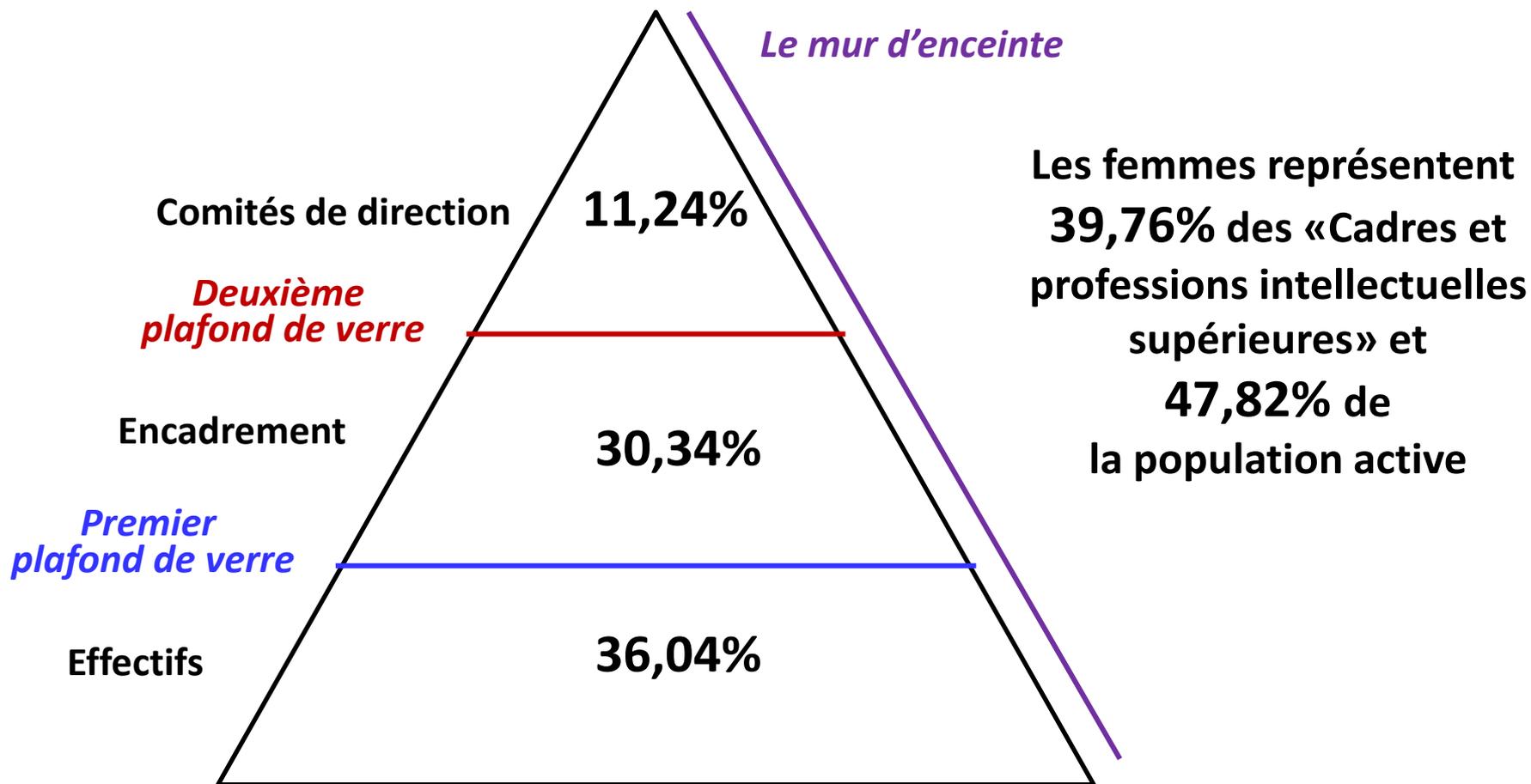
Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Depuis 2007, l'Observatoire analyse l'évolution du pourcentage de femmes dans les **effectifs**, l'**encadrement** et les **comités de direction** des 60 plus grandes entreprises privées françaises (CAC40 + CAC Next 20).

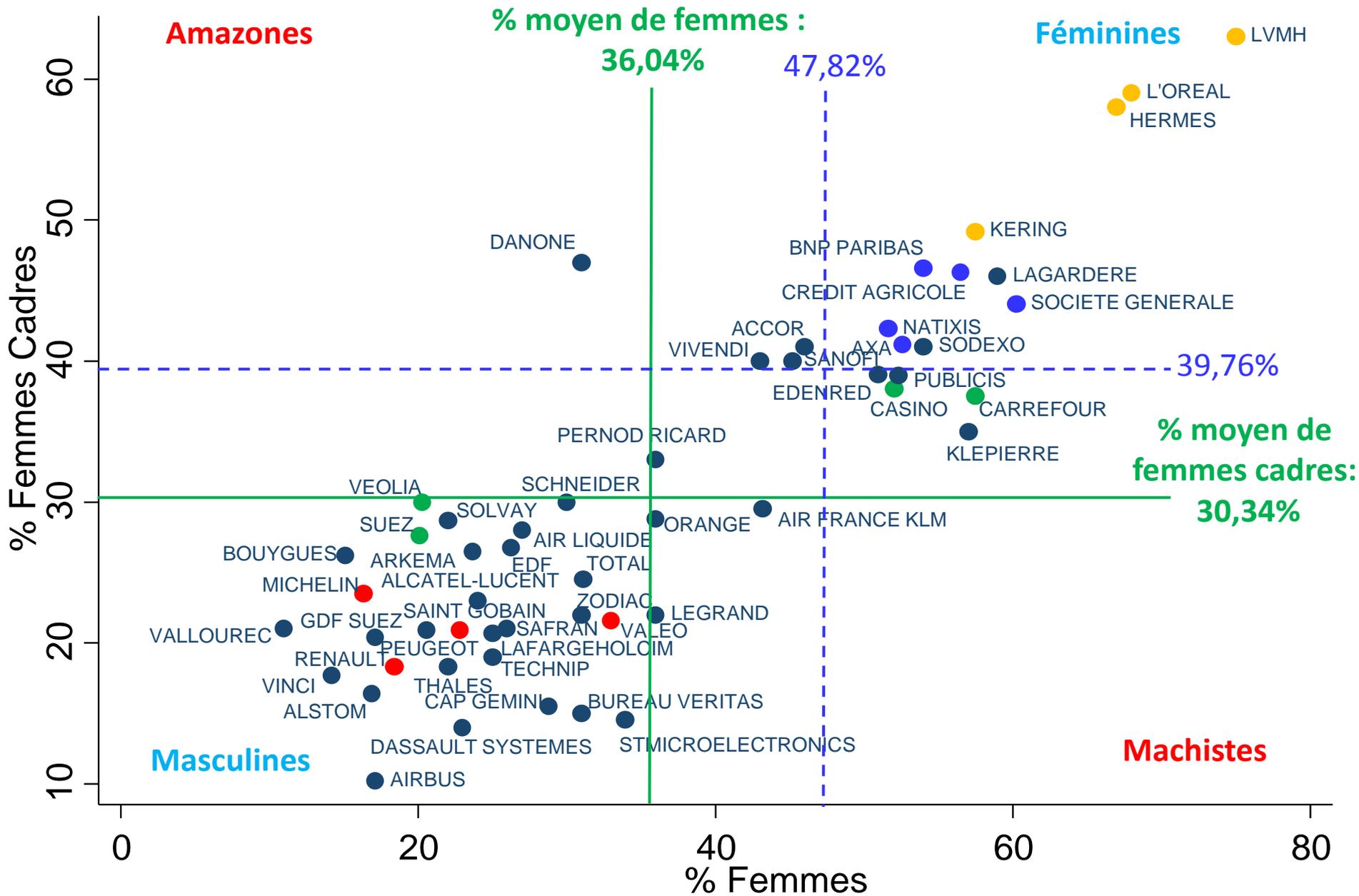
Il analyse également le lien éventuel entre la **féminisation** des différents niveaux hiérarchiques (Comité de direction, encadrement et effectifs) et la **rentabilité des entreprises** et l'évolution de leur **cours de bourse**

L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2015

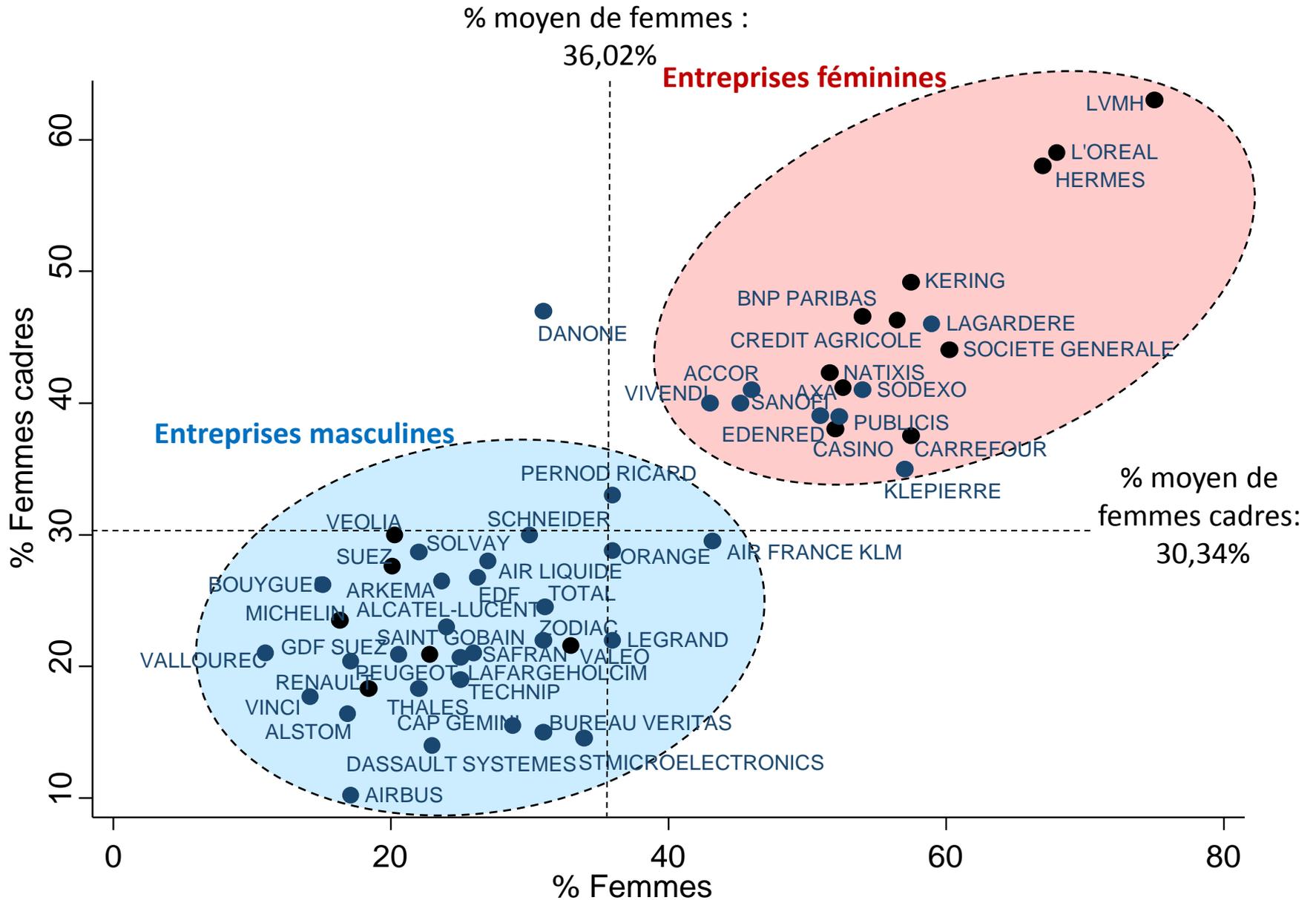
La féminisation des grandes entreprises françaises: le double plafond de verre et le mur d'enceinte



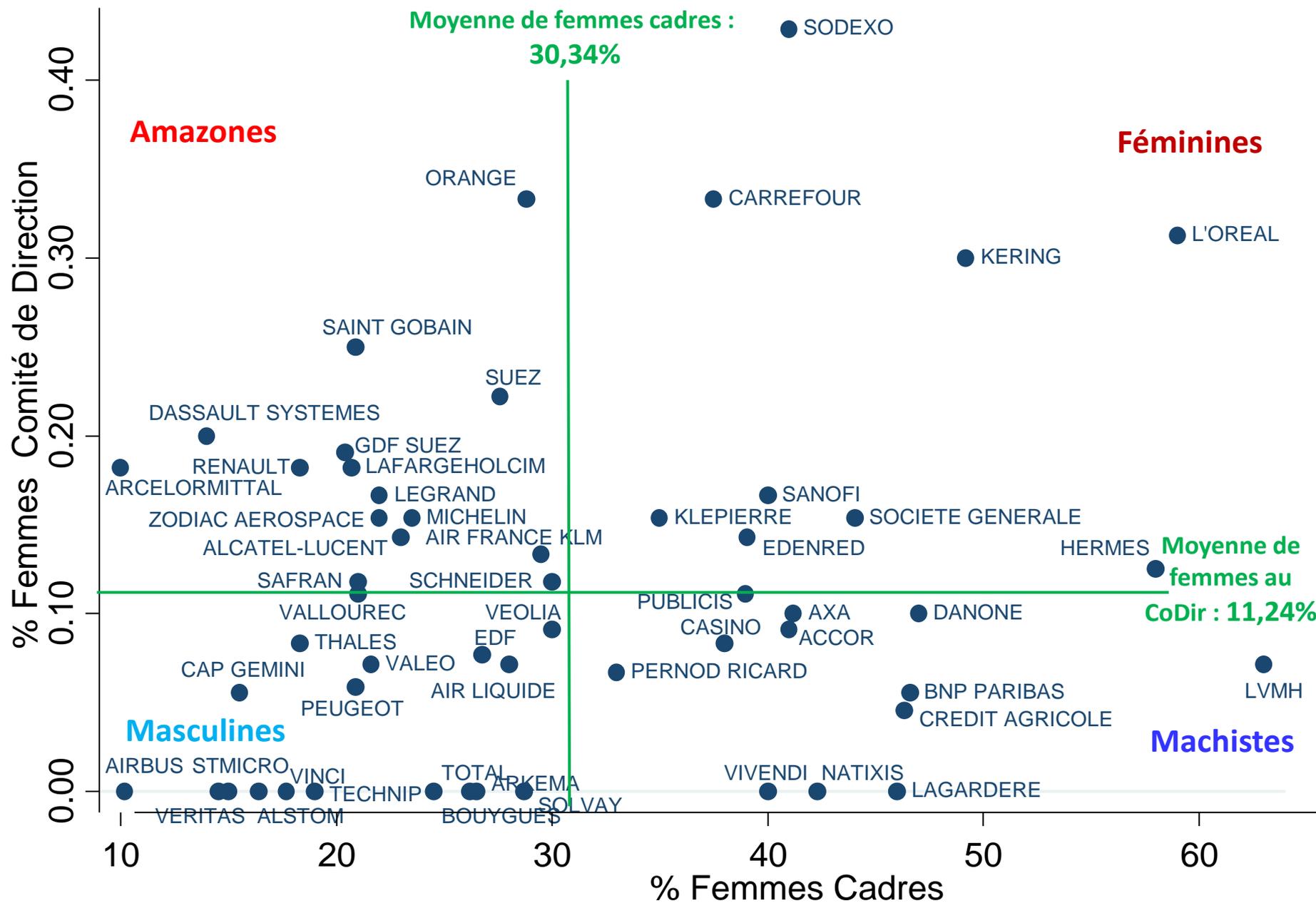
Féminisation des effectifs des grandes entreprises et de leur encadrement en 2015



La bipolarisation sexuelle des entreprises



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 :

- **12 entreprises Machistes** : Accor, Axa, BNPParibas, Crédit Agricole, Natixis, Casino, Danone, LVMH, Lagardère, Pernod Ricard, Publicis 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.**
- **15 entreprises Amazones** : ArcelorMittal, Alcatel-Lucent, AirFrance-KLM, Orange, Renault, Dassault Systemes, Safran, GDF Suez, LafargeHolcim, Legrand, Michelin, Saint Gobain, Schneider Electric, Suez Environnement et Zodiac Aerospace dont **le pourcentage de femmes dans le Comité de direction est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement**
- **9 entreprises Féminines** : L'Oréal, Kering, Hermès, Sanofi, Société Générale, Sodexo, Edenred, Klépierre 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.**
- **18 entreprises Masculines** : Airbus, EDF, Peugeot, Air Liquide, Cap Gemini, Thalès, STMicroelectronics, Bouygues, Vallourec, Vinci, Véolia, Arkema, Solvay, Total, Technip, Bureau Veritas, Alstom 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 86 femmes parmi les 733 membres des comités de direction des 62 entreprises de l'échantillon, soit 11,73% des effectifs

- 16 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité de direction
- 19 entreprises ont 1 seule femme dans leur Comité de direction
- 19 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité de direction
- 2 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité de direction
- 3 entreprises ont 4 femmes dans leur comité de direction
- 1 entreprise a 5 femmes dans son comité de direction: L'Oréal
- 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 (coefficient = 0,1950) ni avec le pourcentage de femmes dans l'entreprise (coefficient = 0,2362)

*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 du management 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**

La féminisation des institutions de l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités)

Ecoles d'ingénieurs : 24% de filles et 76% de garçons (Polytechnique: 16,7%)

Ecoles de Management : 50% de filles et 50% de garçons (HEC: 45,92%)

Source: Conférence des Grandes Ecoles

Universités

Disciplines	Cursus licence		Cursus master		Cursus doctorat	
	Effectif	dont filles (en %)	Effectif	dont filles (en %)	Effectif	dont filles (en %)
Droit, sciences politiques	115'701	64.4	69'548	66.1	8'238	48.7
Sciences économiques, gestion (hors AES)	80'450	51.6	60'914	52.6	4'079	45.3
Administration économique et sociale (AES)	33'773	59.8	6'780	60.5	18	33.3
Lettres, sciences du langage	63'697	70.8	23'219	75.5	6'060	65.6
Langues	80'989	73.3	19'464	77.1	2'725	66.9
Sciences humaines sociales	123'486	68.4	66'442	68.3	14'323	53.6
Pluri-lettres, langues, sciences humaines	2'031	66.5	4'678	75.6	26	57.7
Sciences fondamentales et application	76'393	28.0	59'645	26.9	16'888	28.3
Sciences de la nature et de la vie	41'209	62.3	20'063	57.2	10'437	52.7
Sciences et techniques des activités physiques et sportives	25'436	31.4	6'266	33.8	492	36.8
Pluri-sciences	21'323	44.5	1'899	47.3	123	30.9
Médecine-odontologie	59'456	65.7	109'589	59.0	1'183	50.6
Pharmacie	9'563	67.2	20'889	67.0	398	57.8
Total	733'507	58.0	469'396	59.0	64'990	48.3

Source : direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance (Depp). 2009-2010

Des préférences professionnelles différentes entre les femmes et les hommes

Employeur	Filles Management	Garçons Management	Diff.	Employeur	Filles Ingénieur	Garçons Ingénieurs	Diff.
LVMH	1	3	-2	L'Oréal	1	42	-41
L'Oréal	2	22	-20	Airbus	2	1	1
Danone	3	24	-21	Veolia Environnement	3	15	-12
Air France-KLM	8	20	-12	EDF	4	6	-2
Accor	17	45	-28	Suez Environnement	5	16	-11
Publicis Groupe	19	48	-29	LVMH	6	28	-22
Kering	20	56	-36	Thales	7	4	3
Airbus	23	10	13	Vinci	8	8	0
BNP Paribas	26	15	11	Total	11	7	4
Total	30	16	14	Air France - KLM	12	18	-6
Veolia Environnement	37	41	-4	Danone	13	74	-61
Lagardère	38	63	-25	Safran	14	5	9
Pernod Ricard	39	31	8	Bouygues	18	20	-2
Société Générale	41	28	13	Sanofi	22	72	-50
Suez Environnement	48	49	-1	Orange	25	32	-7
Capgemini	53	58	-5	Dassault Systèmes	27	13	14
EDF	55	50	5	Alstom	28	12	16
Carrefour	61	78	-17	Renault	31	23	8
Orange	66	61	5	Peugeot Citroën	37	21	16
Vinci	70	68	2	Capgemini	40	39	1
Michelin	71	63	8	BNP Paribas	41	38	3
Crédit Agricole	72	70	2	Michelin	42	37	5
Thales	74	53	21	Air Liquide	46	51	-5
AXA	79	71	8	Schneider Electric	57	40	17
Saint-Gobain	80	92	-12	Saint-Gobain	57	63	-6
Air Liquide	83	80	3	Société Générale	66	54	12
Safran	84	73	11	Valeo	71	67	4
Schneider Electric	86	76	10	Technip	73	58	15
Bouygues	86	82	4	STMicroelectronics	76	50	26
Natixis	88	71	17	Groupe Crédit Agricole	77	101	-24
Peugeot Citroën	89	55	34	Arkema	81	102	-21
Dassault Systèmes	91	59	32	Alcatel-Lucent	87	76	11
Renault	93	77	16	Carrefour	87	110	-23
Technip	124	107	17	AXA	91	90	1
Solvay	124	126	-2	Solvay	97	107	-10

L'ORÉAL

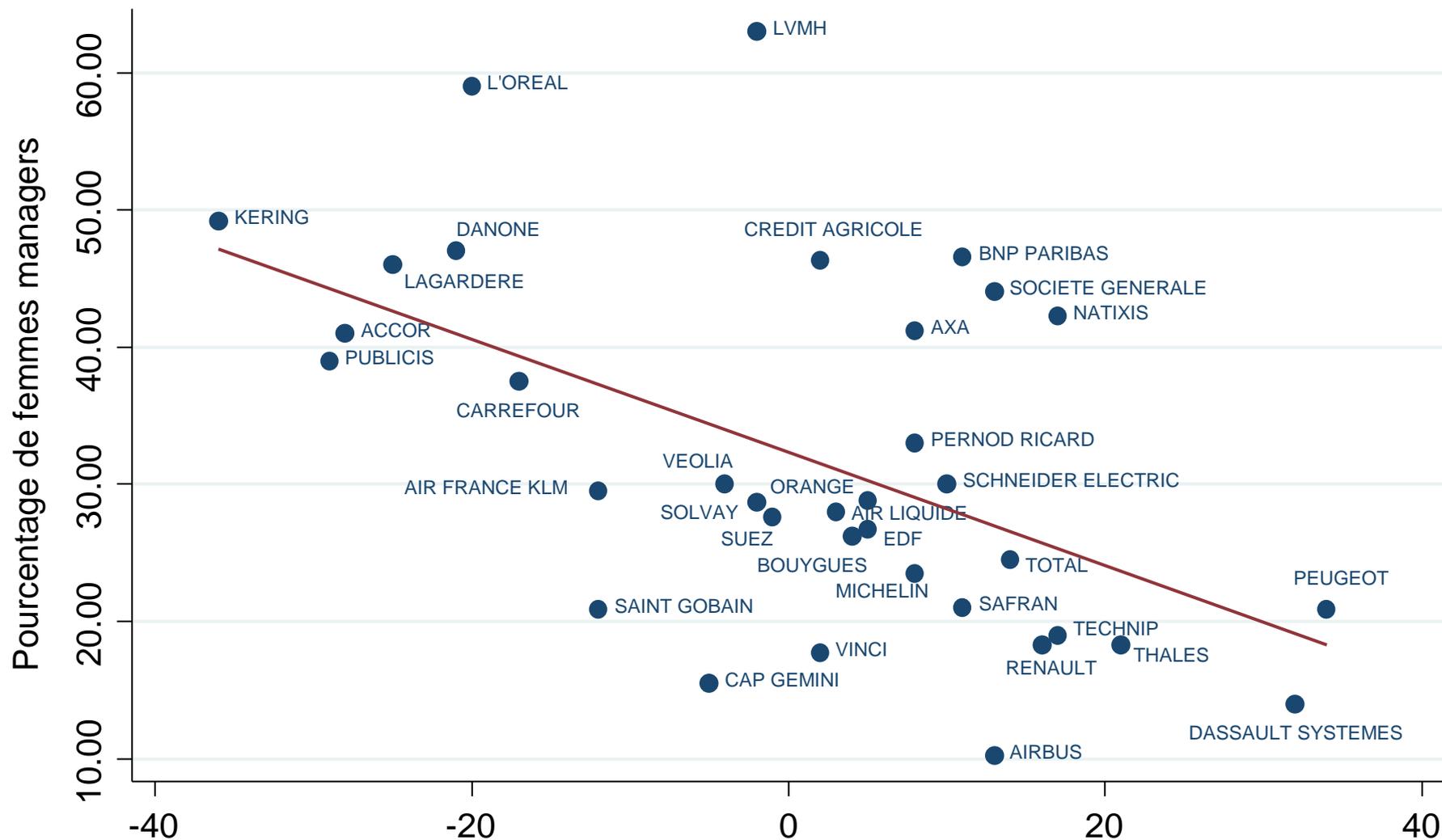
59% de femmes
managers

PSA PEUGEOT CITROËN

20,9% de femmes
managers

Source:
UniversumGlobal

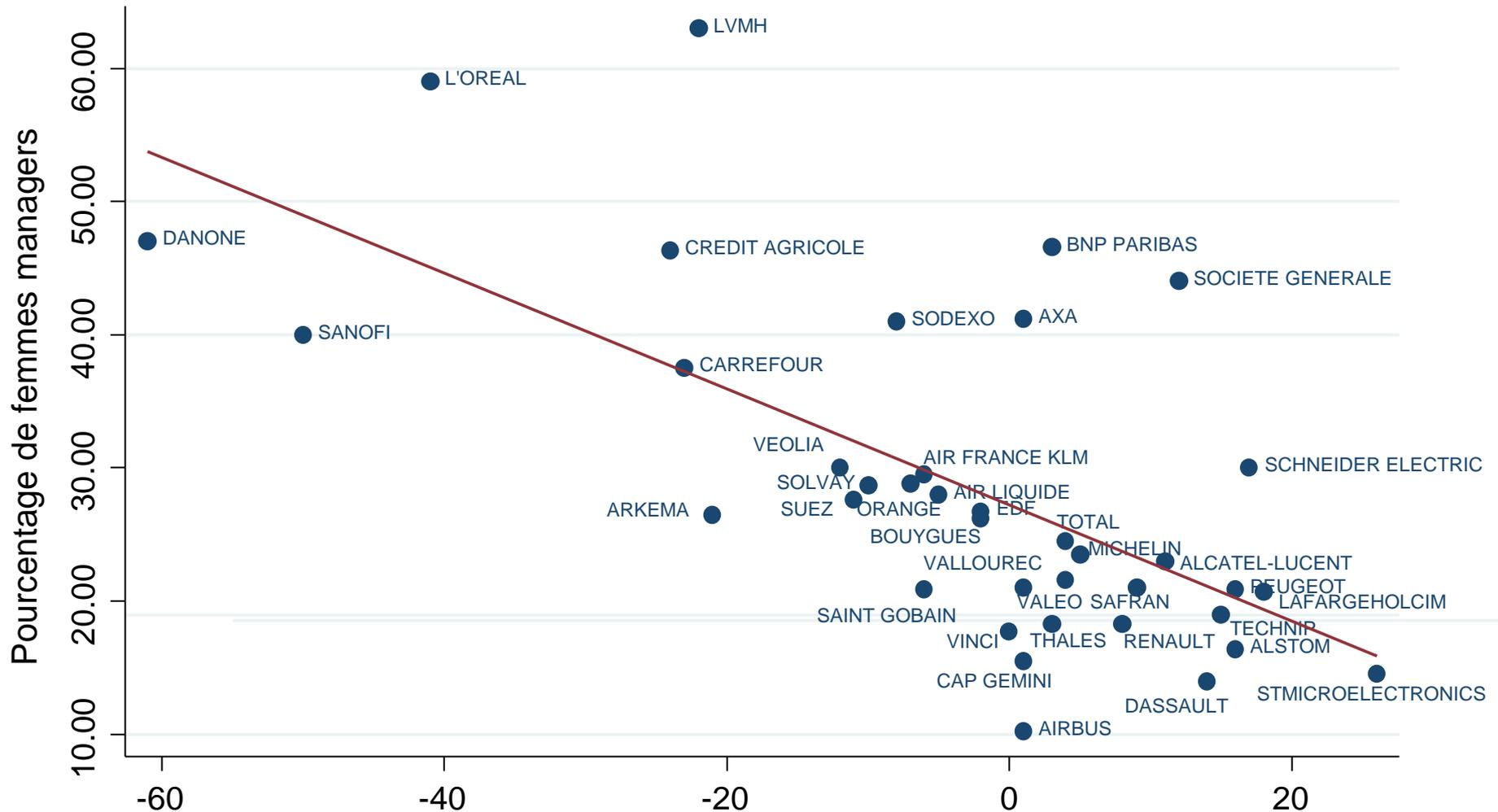
Féminisation du management et employeurs préférés par les étudiants en management



Différence entre les préférences des filles et des garçons dans les formations au management

Coeff. Corr. = - 0.5309 sig. 0.01

Féminisation du management et employeurs préférés par les étudiants ingénieurs



Différence entre les préférences des filles et des garçons dans les formations d'ingénieur

Coeff. Corr. = - 0.6489 sig.: 0.01

La discrimination par les entreprises en matière de promotion professionnelle : l'indice d'inégalité

Entreprise	Indice d'inégalité	Entreprise	Indice d'inégalité
SCHNEIDER ELECTRIC	0.00	HERMES	9.00
RENAULT	0.10	DASSAULT SYSTEMES	9.00
ALSTOM	0.50	NATIXIS	9.30
ALCATEL-LUCENT	1.00	CREDIT AGRICOLE	10.18
PEUGEOT	1.90	LVMH	11.00
VIVENDI	3.00	AXA	11.40
PERNOD RICARD	3.00	VALEO	11.40
THALES	3.73	EDENRED	11.86
LAFARGEHOLCIM	4.30	LAGARDERE	13.00
ACCOR	5.00	SODEXO	13.00
SAFRAN	5.00	PUBLICIS	13.30
SANOFI	5.20	CAP GEMINI	13.30
TECHNIP	6.00	AIR FRANCE KLM	13.69
TOTAL	6.60	CASINO GUICHARD	14.00
AIRBUS	6.90	LEGRAND	14.00
ORANGE	7.20	BUREAU VERITAS	16.00
BNP PARIBAS	7.40	SOCIETE GENERALE	16.18
KERING	8.27	STMICROELECTRONICS	19.37
L'OREAL	9.00	CARREFOUR	20.00

Mode de calcul de l'indice d'inégalité

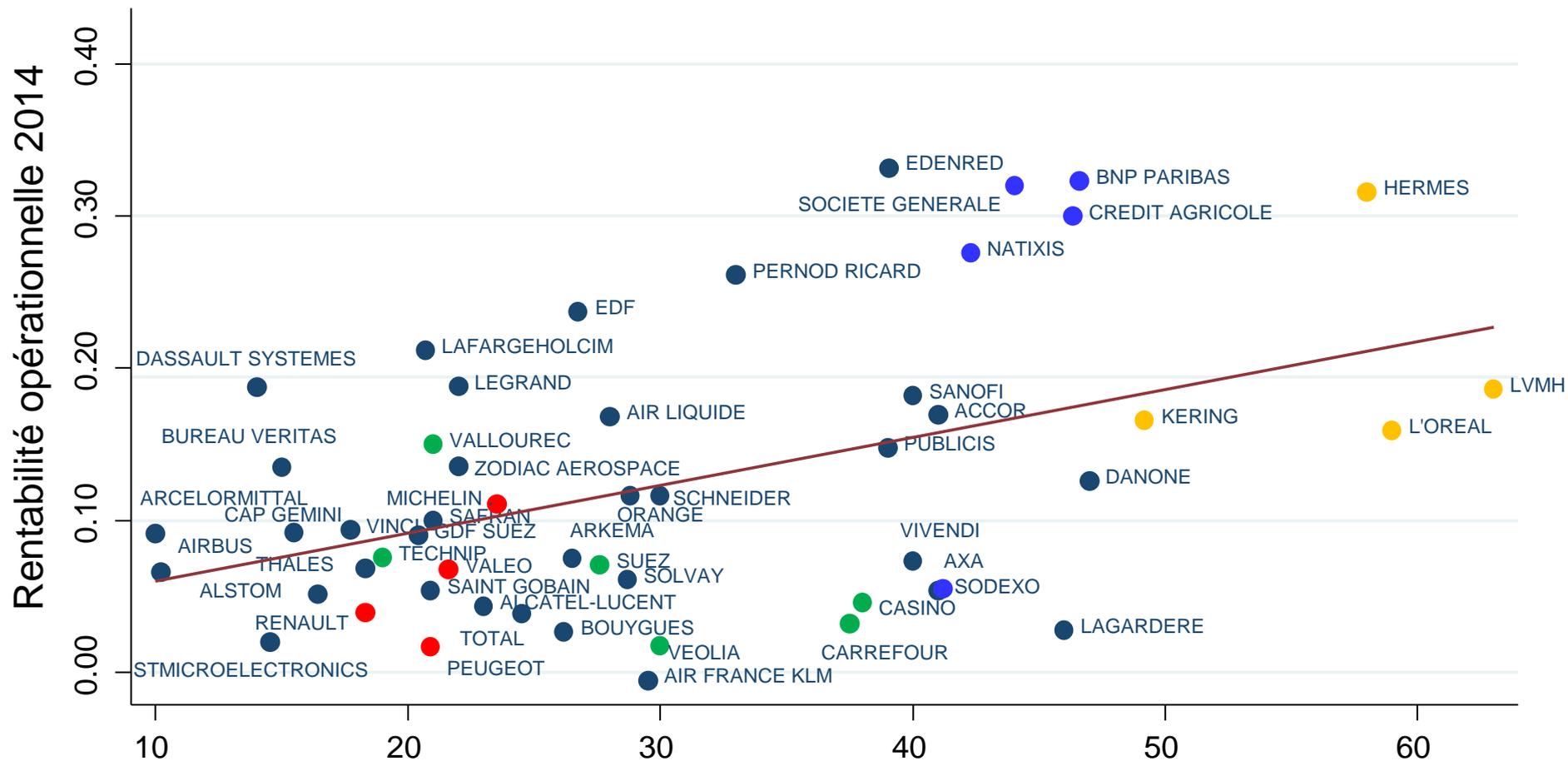
L'indice d'inégalité correspond à la différence entre le pourcentage de **femmes dans les effectifs** et le pourcentage de **femmes dans l'encadrement**.

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

Schneider Electric est l'entreprise la plus égalitaire et **Carrefour** la plus inégalitaire

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

Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle



Pourcentage de femmes cadres

Coeff. Corr. = - 0.4492 sig.: 0.01

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,...).

Femina Index : une stratégie d'investissement basée sur la féminisation de l'encadrement des entreprises

Le critère d'investissement du **Femina Index** est le pourcentage de femmes dans l'encadrement de l'entreprise.

Le seuil minimum de féminisation de l'encadrement pour être intégré au **Femina Index** est de **35%**.

Parmi les entreprises du CAC40, 15 d'entre elles avaient un taux de féminisation de leur encadrement supérieur à **35%** et ont été intégrées au **Femina Index**. Il s'agit de:

- Accor
- BNPParibas
- L'Oréal
- Kering
- Sanofi
- Axa
- Danone
- LVMH
- Publicis
- Société Générale
- Natixis
- Hermès
- Sodexo
- Casino
- Vivendi

Le **Femina Index** correspond à **un portefeuille diversifié**: 4 valeurs du luxe, 4 valeurs financières, 2 valeurs de la communication, 1 valeur de l'agroalimentaire, 1 valeur du tourisme, 1 valeur de la santé, 1 valeur de la grande distribution.

La performance du **Femina Index** est comparée à son indice de référence: Le **CAC40**

Le beta du portefeuille Femina Index est = 0,99

Féminisation de l'encadrement et performance boursière

Femina Index

Indices	2006-2011	2011-2016	2006-2016
Femina Index 15	13.61%	40.76%	59.92%
Femina Index 10	16.96%	46.48%	71.33%
CAC40	-18.69%	17.54%	-4.43%

Le **Femina Index** surperforme le **CAC40** à la fois sur long terme (2006-2016) et sur moyen terme (2006-2011 et 2011-2016)

Une stratégie d'allocation d'actifs peut être socialement responsable et rentable lorsqu'elle est basée sur le critère de la féminisation de l'encadrement.

Prix «Féminisation & Performance Durable»

59% de femmes dans la population des cadres

338,09% d'augmentation du cours de bourse entre 2006 et 2016

Beta = **0.31**



HERMÈS
PARIS

Questions / Discussion

