

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Edition 2017

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Executive Summary – Edition 2017

Cette édition de l'**Observatoire Skema de la Féminisation des Entreprises** est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2016 par 62 des plus grandes entreprises françaises (CAC40 + CAC Next 20).

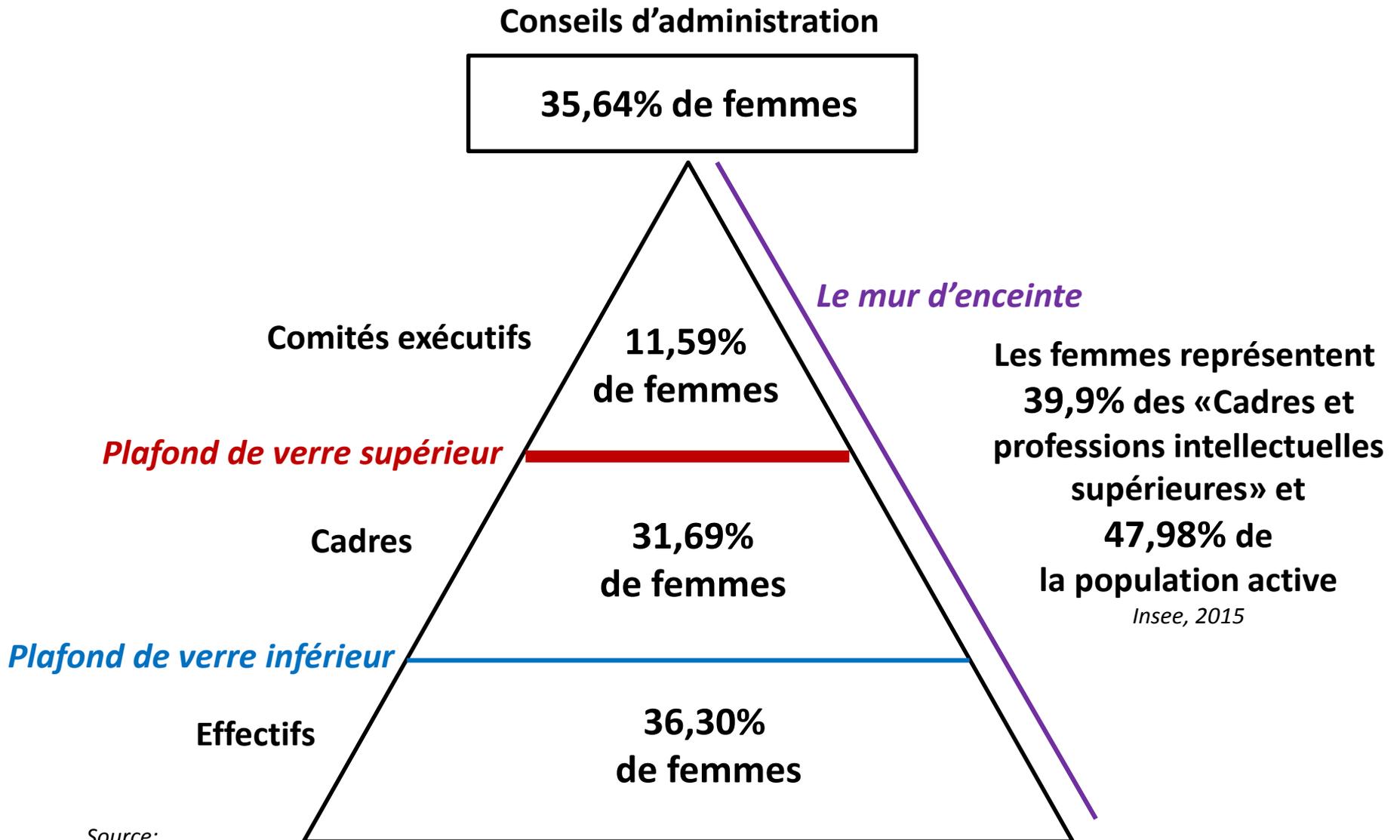
La présence des femmes dans les **conseils d'administration**, les **comités exécutifs**, la population **cadres** et les **effectifs** est analysée.

Les rapports 2016 sont particulièrement intéressants car ils donnent un état des lieux à quelques mois de l'entrée en vigueur de la Loi Copé-Zimmermann qui impose un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration en janvier 2017.

Les principales conclusions de cette édition:

- L'augmentation du nombre de femmes dans les Conseils d'Administration résulte plus de la création de nouveaux postes d'administratrices que du remplacement des hommes par des femmes.
- L'augmentation du nombre d'administratrices ne se traduit pas par un accroissement du nombre de femmes dans les Comités Exécutifs
- Le croisement de la féminisation des **Conseils d'Administration** (contrainte par la loi) et des **Comités Exécutifs** (laissée libre à la volonté des dirigeants) met en évidence **quatre catégories** d'entreprises: les **Championnes de la Diversité**, les **Machistes Contrariées**, les **Irréductibles Machistes** et les **Potentielles Championnes**
- Le croisement de la féminisation des **Comités Exécutifs** et des populations **Cadres** met en évidence **quatre catégories** d'entreprises: Les **Féminines**, les **Masculines**, les **Machistes** et les **Amazones**.
- Le croisement de la féminisation des populations **Cadres** et des **effectifs** met en évidence une accentuation de la **bipolarisation sexuelle des entreprises**. Les entreprises **Féminines** sont de plus en plus féminines. Les entreprises **Masculines** sont de plus en plus masculines.
- La **rentabilité opérationnelle** moyenne sur 5 ans (EBITD) est positivement corrélée avec le pourcentage de femmes cadres dans l'entreprise.

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



Source:

Rapport annuel 2015 publié en 2016 par 62 des plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris

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

- **La féminisation des Conseils d'Administration ou l'ascenseur législatif:**

En 2007, les femmes représentaient en moyenne **8,5%** des effectifs des conseils d'administration des grandes entreprises privées.

En 2016, ce chiffre est de **35,64%**. Ce très fort accroissement est le résultat de l'ascenseur législatif qu'a représenté la loi Copé-Zimmermann de 2011 qui prévoit que les femmes représentent 40% des conseils d'administration en 2017

- **La féminisation des Comités Exécutifs ou l'irréductible plafond de verre:**

Epaisseur du plafond de verre supérieur : 20,1

Les femmes représentent 31,69% des cadres. Les Cadres constituent le vivier naturel dans lequel les entreprises puisent les membres de leur comité exécutif par le biais de la promotion interne. Or, **les femmes ne représentent que 11,59% des comités exécutifs.** Cette sous-représentation correspond à un plafond de verre «supérieur» particulièrement épais ($31,69-11,59=20,1$)

En 2007, les femmes représentaient **8%** des membres des comités exécutifs de grandes entreprises. La faible évolution en 10 ans (+3,59%) illustre l'irréductibilité de ce plafond et milite pour une nouvelle initiative législative en faveur de quotas au niveau des comités exécutifs.

- **La féminisation de l'encadrement ou le discret plafond de verre:**

Epaisseur du plafond de verre inférieur : 4,61

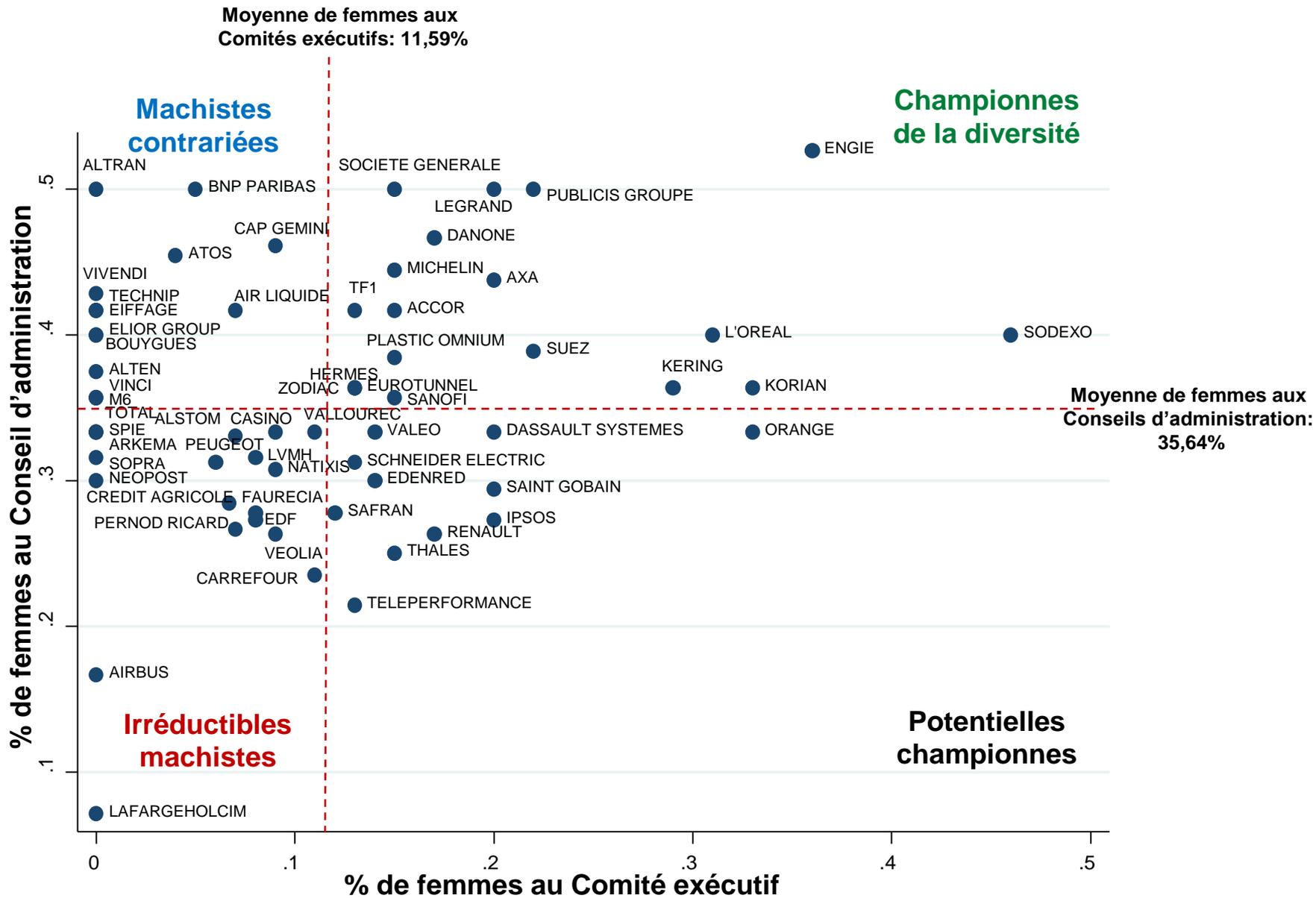
Les femmes représentent 36,30% des effectifs. Elles constituent le vivier naturel dans lequel les entreprises puisent leurs cadres par le biais de la promotion interne. Or, **les femmes représentent 31,69% des cadres.** Cette sous-représentation correspond à un plafond de verre «inférieur» moins épais que le supérieur ($36,30-31,69=3,55$)

- **La féminisation des grandes entreprises ou la hauteur du mur d'enceinte:**

Hauteur du mur d'enceinte : 8,21 pour les cadres et 12,74 pour les effectifs

Les grandes entreprises privées correspondent au marché primaire du travail, celui où les conditions d'emplois sont les plus favorables (sécurité de l'emploi, rémunération, carrière et formation). Or les femmes sont sous-représentées au sein de ces entreprises par rapport à leur présence sur le marché du travail tant au niveau des cadres, elles représentent **39,9% de la population «Cadres et professions intellectuelles supérieures»**, qu'à celui des effectifs car elles représentent **47,98% de la population active.**

Féminisation des **Conseils d'administration** et des **Comités exécutifs** des grandes entreprises

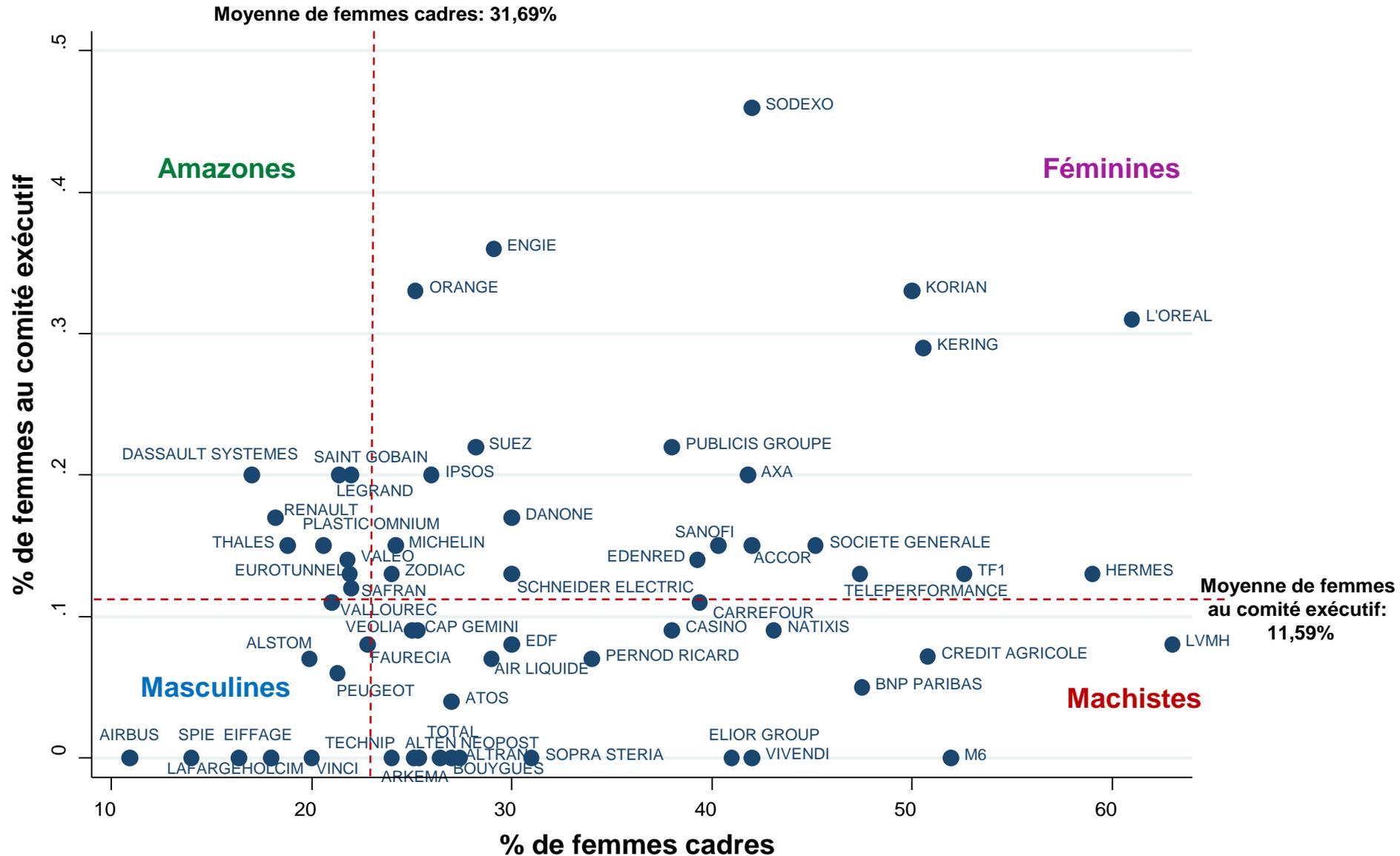


Féminisation des **Conseils d'administration** et des **Comités exécutifs** des grandes entreprises

La loi Copé-Zimmermann de 2011 prévoit que les conseils d'administration soient composés au moins de 20% de femmes en janvier 2014 et 40% en janvier 2017.

- **La forte corrélation entre le nombre de membres dans le Conseil d'Administration et le pourcentage de femmes dans cette instance de direction (0,5581) suggère que l'augmentation du nombre de femmes dans les Conseils d'Administration a consisté à créer de nouveaux postes d'administratrices pour les femmes plutôt que de remplacer des hommes par des femmes.**
- L'analyse des bilans annuels publiés en 2016 met en évidence des entreprises qui ont atteint ou sont proche d'atteindre ce seuil des 40% et celles qui en étaient encore loin à quelques mois de l'échéance.
- Le croisement du pourcentage de femmes dans les **Conseils d'Administration** et celui du pourcentage de femmes dans les **Comités Exécutifs** permet de dégager **quatre catégories d'entreprises**:
 - **Les championnes de la diversité**: Les pourcentages de femmes dans les deux instances de gouvernance sont supérieures à la moyenne. Cette diversité résulte d'une volonté affichée des dirigeants de l'entreprise (Engie, Sodexo, L'Oréal, Publicis)
 - **Les machistes contrariées** : Le pourcentage de femmes dans le Conseil d'Administration est supérieure à la moyenne et a souvent déjà atteint le seuil des 40%. **En revanche, le pourcentage de femmes dans le Comité Exécutif est inférieur à la moyenne et il est même parfois nul.** Cette catégorie illustre l'impact de la loi Copé-Zimmermann sur la féminisation des instances de gouvernance et la réticence des dirigeants à accroître la diversité quand ils ne sont pas contraints par la loi (Altran, Vivendi, Technip, Eiffage)
 - **Les irréductibles machistes** : Les pourcentages de femmes dans deux instances de gouvernance sont inférieurs à la moyenne (LafargeHolcim, Airbus, Carrefour)
 - **Les potentielles championnes de la diversité**: Le pourcentage de femmes au Conseil d'Administration est inférieur à la moyenne et le pourcentage de femmes au Comité Exécutif est supérieur à la moyenne. L'application de la loi Copé-Zimmermann devrait faire basculer certaines de ces entreprises dans la catégorie des championnes de la diversité (Orange, Dassault systemes, Saint Gobain)

Féminisation du comité exécutif et de l'encadrement



Féminisation du **comité exécutif** et de **l'encadrement**

Les entreprises peuvent utiliser leur **population de femmes cadres comme vivier pour féminiser leur Comité Exécutif** par une politique de gestion de carrières et de promotion professionnelle favorable à la diversité.

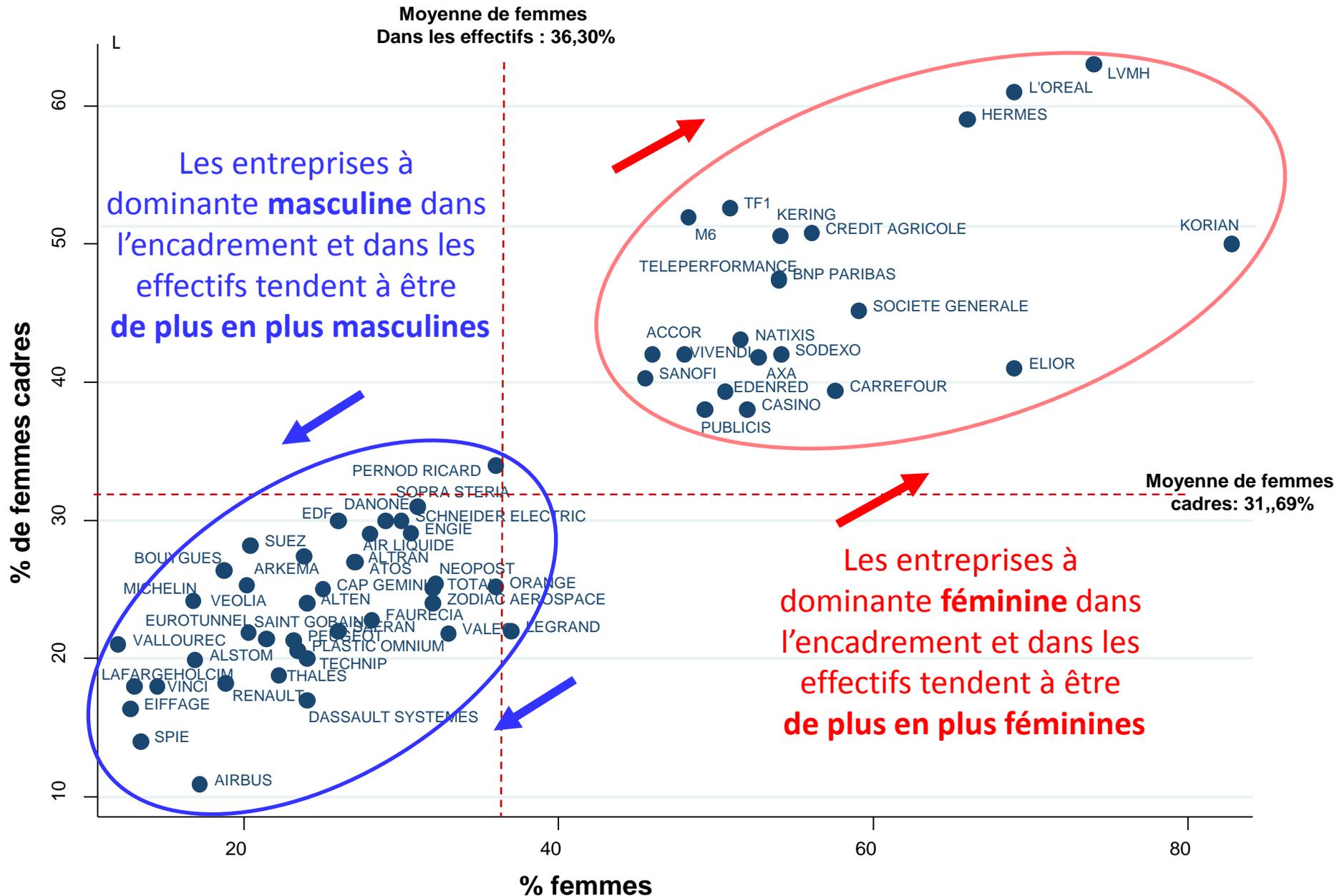
Quatre catégories d'entreprises apparaissent:

- **Les Machistes** : LVMH, BNPParibas, Crédit Agricole et M6. Le pourcentage de femmes dans le Comité Exécutif est inférieur à la moyenne et le pourcentage de femmes cadres est supérieur à la moyenne. **Le vivier de femmes cadres est très important mais ces entreprises ne l'utilisent pas pour féminiser leur Comité Exécutif.**
- **Les Amazones** : Dassault Systemes, Renault, Legrand et Saint Gobain. Le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur à la moyenne et le pourcentage de femmes cadres est inférieur à la moyenne. **Le vivier de femmes cadres est limité mais cependant ces entreprises l'utilisent fortement pour féminiser leur Comité Exécutif.**
- **Les Féminines** : Sodexo, L'Oréal, Korian et Kering. Le pourcentage de femmes au Comité Exécutif est supérieur à la moyenne ainsi que le pourcentage de femmes cadres. **Ces entreprises utilisent leur important vivier de femmes cadres pour féminiser leur Comité Exécutif.**
- **Les Masculines** : Airbus, Spie, LafargeHolcim et Eiffage. Le pourcentage de femmes au Comité Exécutif est inférieur à la moyenne ainsi que le pourcentage de femmes cadres. **Le faible vivier de femmes cadres limite les possibilités de féminisation du Comité Exécutif par une politique de promotion interne.**

Féminisation des Comités Exécutifs et promotion professionnelle des femmes

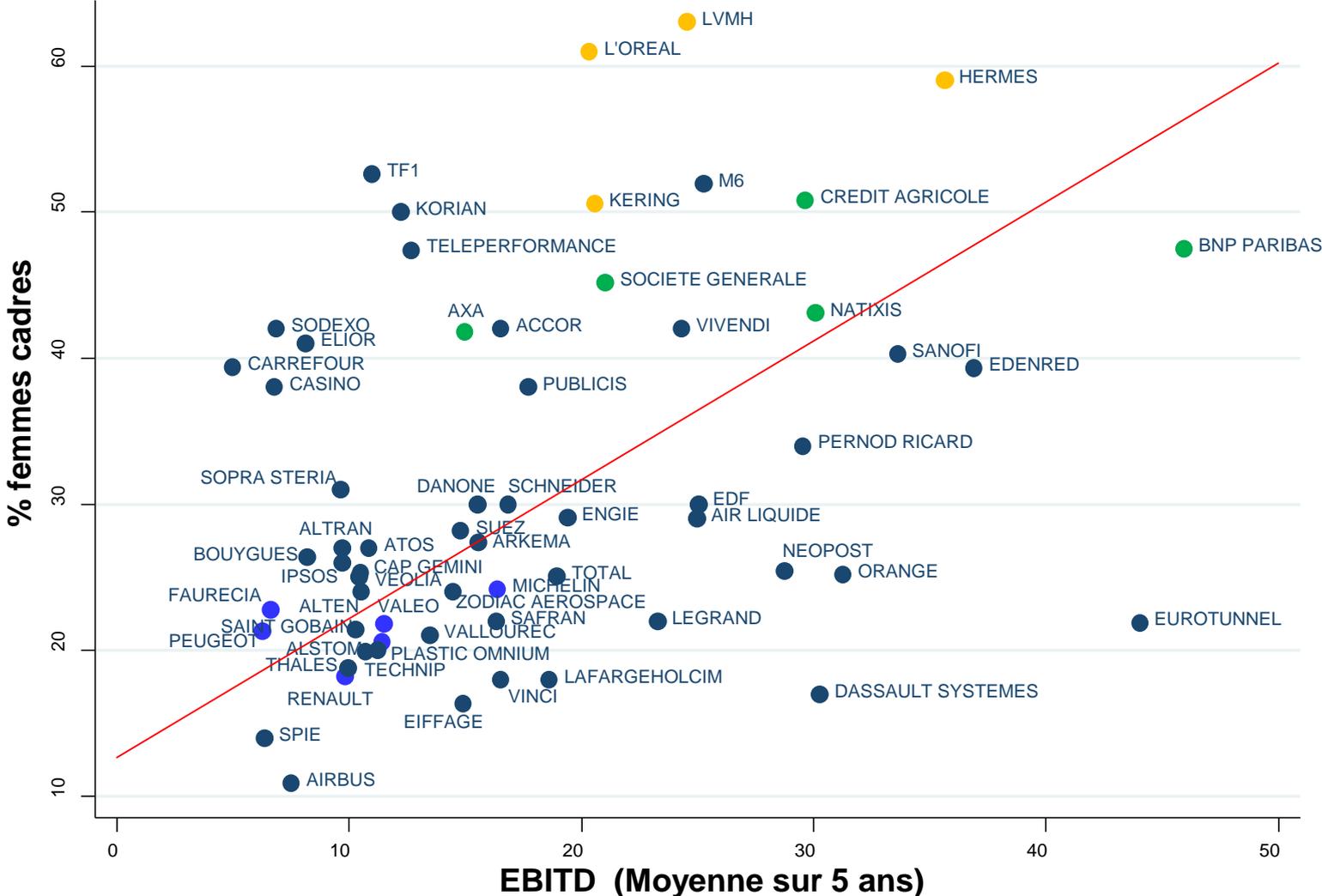
- La féminisation des comités exécutifs
 - 91 femmes parmi les 758 membres des Comités Exécutifs des 62 entreprises, soit 12% des effectifs
 - 17 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité Exécutif
 - 18 entreprises ont 1 seule femme dans leur Comité Exécutif
 - 20 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité Exécutif
 - 2 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité Exécutif
 - 4 entreprises ont 4 femmes dans leur comité Exécutif
 - 1 entreprise a 5 femmes dans son comité de direction: L'Oréal
 - 1 entreprise a 6 femmes dans son Comité de Direction: Sodexo
- L'absence de corrélation entre le pourcentage de femmes dans les Conseils d'Administration et le pourcentage de femmes dans les Comités Exécutifs (0,1437) suggère que l'accroissement du nombre d'administratrices ne se traduit pas par une augmentation de femmes dans les Comités Exécutifs.
- *Les 297 administratrices représentent 35,23% des 843 membres des 62 Conseils d'Administration. La comparaison de la féminisation des **Conseils d'administration** (soumis à quotas) et des Comités Exécutifs (non-soumis à quotas) illustre **illustre l'importance des quotas** imposés par la loi pour favoriser la promotion des femmes dans les instances de direction des entreprises.*

La bipolarisation sexuelle des entreprises



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

Féminisation de l'encadrement et **rentabilité opérationnelle**



La corrélation entre le pourcentage de femmes Cadres et la rentabilité opérationnelle (0.3366) suggère que la féminisation de l'encadrement contribue à la rentabilité de l'entreprise

L'analyse intrasectorielle du Luxe, de la Finance et de l'Automobile confirme cette hypothèse

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,...).

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Depuis 2007, l'Observatoire analyse l'évolution du pourcentage de femmes dans les **effectifs**, l'**encadrement**, les **comités exécutifs** et des **conseils d'administration** 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 exécutif, encadrement et effectifs) et la **rentabilité des entreprises** et l'évolution de leur **cours de bourse**

L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur:

<http://www.skema-bs.fr/faculte-recherche/observatoire-de-la-feminisation>

*Pour plus d'information, vous pouvez contacter le Professeur Michel Ferrary:
Michel.Ferrary@skema.edu*

Chaire Femmes et entreprises / Women in Business c'est...

- **Un objectif** : promouvoir l'égalité professionnelle et la mixité en entreprise
- **Des actions concrètes auprès de nos étudiants et étudiantes** (découverte de métiers, sensibilisation aux stéréotypes, etc.)
- **Des actions dans la société civile** (participation à des réseaux de femmes, animation de conférences débats)
- **La mise en avant de recherches de différentes disciplines** (économie, finances, management, marketing, entrepreneuriat) portant sur les femmes et/ou le genre.(ex: l'Observatoire de la féminisation)
- **Des partenariats** et des actions avec des entreprises et des réseaux (Lauréat de la Fondation Egalité Mixité)

LAURÉAT.E DE LA FONDATION ÉGALITÉ-MIXITÉ



Pour devenir partenaire de la Chaire, contactez:
stephanie.chasserio@skema.edu

Fondation abritée sous égide de Face avec

