

SKEMA BUSINESS SCHOOL

**OBSERVATOIRE SKEMA
DE LA FÉMINISATION DES
ENTREPRISES 2026**

skema
BUSINESS SCHOOL



SOMMAIRE

L'Observatoire SKEMA	04
Le rapport 2026	05
La synthèse en chiffres	06
Synthèse de l'édition 2026	08
‣ Partie 1 : Forces et faiblesses des lois Copé-Zimmermann & Rixain	10
‣ Partie 2 : La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à sa rentabilité opérationnelle?	20

OBSERVATOIRE SKEMA DE LA FÉMINISATION DES ENTREPRISES 2026

**DIVERSITÉ & INCLUSION AU SEIN DES
ENTREPRISES DU CAC40**



L'OBSERVATOIRE SKEMA

DE LA FÉMINISATION DES ENTREPRISES

L'Observatoire SKEMA de la Féminisation des Entreprises a été créé en 2007 par le professeur Michel Ferrary. Il étudie, chaque année, l'évolution de la place des femmes dans les instances dirigeantes et les entreprises du CAC40.

Cette initiative contribue à promouvoir l'égalité professionnelle et à fournir aux parties prenantes des données clés pour faire évoluer les pratiques. Ses objectifs sont :

- **Réaliser l'état des lieux de la féminisation** des grandes entreprises
- **Établir les 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

L'étude repose sur les données des rapports annuels publiés en 2025 par les 40 entreprises du CAC40. Chiffres au 1er janvier 2025.

PROFESSEUR MICHEL FERRARY

L'homme qui prête ses yeux à l'Observatoire.



Chercheur-affilié à SKEMA Business School et professeur de Management à l'Université de Genève, ses travaux sur la féminisation des entreprises sont régulièrement repris par les médias français (*Le Monde*, *L'Express*, *Les Échos*, etc.) et étrangers (*Financial Times*, *Washington Post*, *Business Week*, etc.).

Michel Ferrary 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).



LE RAPPORT 2026

LES ENTREPRISES VERTUEUSES, CELLES QUI AIMERAIENT FAIRE MIEUX... ET LES IRRÉSISTIBLES MACHISTES

En 2025, les femmes représentent 28,81% des membres des plus hautes instances de gouvernance exécutive (Comex) des entreprises du CAC40. Moins d'un poste sur trois. Vous trouvez ça peu, et vous avez raison, mais c'est **22,5 points de plus qu'en 2008**.

Les premiers effets de la législation se font sentir. **Sept entreprises respectent** la loi Copé-Zimmermann (40% de femmes au Conseil d'administration) ET la loi Rixain (40% de femmes au comité exécutif). Ces progrès sont dus à la majorité des entreprises : celles qui réussissent et celles qui, malgré leurs efforts, aimeraient faire mieux.

D'autres, en revanche, heureusement minoritaires, sont d'irrésistibles machistes. Pensez à EssilorLuxottica : malgré ses 50,47% de femmes ingénieurs et cadres, aucune ne fait partie du Comex. C'est d'autant plus incompréhensible que, sur l'année 2024, la rentabilité opérationnelle des 10 entreprises dont le Comex est le plus féminisé est deux fois supérieure à celle des 10 dont le Comex est le moins féminisé (19,65% contre 9,35%).

LA SYNTHÈSE EN CHIFFRES page 6

PARTIE 1 : FORCES ET FAIBLESSES DES LOIS
COPÉ-ZIMMERMANN ET RIXAIN page 10

PARTIE 2 : LA FÉMINISATION, CLÉ DE VOÛTE DE
LA RENTABILITÉ ? page 20

SKEMA Publika

Leviers d'actions et recommandations :
le *policy paper* de Michel Ferrary, Frédérique Vidal,
Sean Scull & Grégoire Kraoul-Riera

LA SYNTHÈSE EN CHIFFRES

LE PLAFOND DE VERRE PERSISTE

En 2025, les femmes occupent 7,5% (contre 6,25% en 2024) des 80 postes de président et/ou directeur général des entreprises du CAC40 : 0 femme PDG, 2 femmes présidentes du conseil d'administration, 4 femmes directrices générales.

6 SUR 80 MOINS D'UNE RANGÉE

Si l'on réunissait les 80 présidents et/ou directeurs généraux du CAC40, les femmes occuperaient moins d'une rangée (7,5% vs 6,25% en 2024)



AU PIED DE L'OLYMPES



DES ENTREPRISES TRÈS INÉGALEMENT ENGAGÉES

Parmi les entreprises du CAC40, celle où le plafond de verre entre le vivier de talents de la population Ingénieurs & Cadres et le Comex est le plus épais est EssilorLuxottica (Prix Citron) avec 0 % de femme dans la plus haute instance de gouvernance exécutive malgré 50,47% de femmes Ingénieurs & Cadres (épaisseur du plafond de verre : 50,47).

7 

ENTREPRISES DU CAC40 RESPECTENT À LA FOIS LA LOI COPÉ-ZIMMERMANN (CA) ET LA LOI RIXAIN (COMEX)

1 

ENTREPRISE NE COMPTE AUCUNE FEMME DANS SA PLUS HAUTE INSTANCE EXÉCUTIVE : ESSILORLUXOTTICA.



LE PLAFOND DE VERRE*
MESURÉ CONCRÈTEMENT

50

points d'écart

entre la part des femmes Ingénieurs
& Cadres et leur accès au Comex

Part de femmes
ingénieurs &
cadres dans une
entreprise



Nombre
de femmes au
Comex dans cette
entreprise



Épaisseur du plafond de verre*

MIXITÉ ET PERFORMANCE : LES DEUX FONT LA PAIRE

Les entreprises du CAC40 les moins féminisées au niveau du middle-management et des effectifs se révèlent être moins rentables, moins responsables tant sur le plan sociétal qu'environnemental, moins performantes sur les marchés boursiers tout en représentant un risque plus élevé en tant qu'investissement financier.



MIXITÉ ET PERFORMANCE VONT DE PAIRE

La mixité du middle-management et des effectifs est fortement corrélée à la rentabilité, à la performance boursière, à la responsabilité sociétale et environnementale, et à un risque financier plus faible.

x2

EN RENTABILITÉ

La rentabilité opérationnelle sur l'année 2024 des 10 entreprises dont le comex est le plus féminisé est deux fois supérieure à celle des 10 dont le comex est le moins féminisé (19,65% contre 9,35%)





SYNTHÈSE DE L'ÉDITION 2026

L'étude repose sur les données des rapports annuels publiés en 2025 par les 40 entreprises du CAC40. Chiffres au 1er janvier 2025

L'EXCLUSION DES FEMMES DE L'OLYMPE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DU CAC40 PERDURE :

En 2025, les femmes occupent 7,5% (contre 6,25% en 2024) des 80 postes de Président et/ou Directeur Général des entreprises du CAC40 et les hommes en occupent 92,5 : 0 femmes PDG, 2 femmes présidentes du conseil d'administration, 4 femmes Directrices Générales.

Les premiers effets de la loi Rixain (objectif de 30% de femmes au Comex en 2026, 40% en 2029): en 2025, les femmes représentent 28,81% des membres des plus hautes instances de gouvernance exécutive (Comex) des entreprises du CAC40 (contre 6,3% en 2008).

En 2025, 7 entreprises respectent la loi Copé-Zimmermann (40% femmes au Conseil d'Administration) ET la loi Rixain (40% de femmes au comité exécutif): Accor, BNPParibas, Kering, Engie, Publicis, Schneider Electric et Société Générale.

1 entreprise n'a aucune femme dans sa plus haute instance de gouvernance opérationnelle : EssilorLuxottica

En 2025, le nombre d'hommes a diminué dans les conseils d'administration (-11) et dans les comités exécutifs (-10) du CAC40 alors que le nombre de femmes dans ces deux instances de gouvernance est resté stable.

Parmi les entreprises du CAC40, celle où le plafond de verre entre le vivier de talents de la population Ingénieurs & Cadres et le Comex est le plus épais et qui obtient le Prix citron est EssilorLuxottica avec 0 % de femme dans la plus haute instance de gouvernance exécutive et 50,47% de femmes Ingénieurs & Cadres (Épaisseur du plafond de verre: 50,47).

L'entreprise qui a le plus faible plafond de verre entre les 2 niveaux hiérarchiques: Prix orange à Vinci avec 21,43% de femmes au Comex (3) et 23,60% dans la population Ingénieurs & Cadres (Épaisseur du plafond de verre: 2,17)

Un plafond de verre au détriment des hommes: dans certaines entreprises les femmes sont surreprésentées au Comex par rapport à la population Ingénieurs & Cadres: Société Générale : 54,55% de femmes au Comex et seulement 41% dans la population Ingénieurs & Cadres (Épaisseur du plafond de verre en défaveur des hommes: -13,55).

La polarisation sexuelle des grandes entreprises du CAC40 s'accroît avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins. Cette stratification horizontale contribue à créer des «pink ghetto» pour les femmes et des «Blue Ghetto» pour les hommes.

La mixité dans la population Middle-management est les effectifs est fortement corrélée avec la rentabilité opérationnelle des entreprises du CAC40, avec leur responsabilité sociétale et leur responsabilité environnementale.

La mixité dans la population Middle-management et les effectifs est également fortement corrélée avec l'accroissement du cours de bourse, le risque financier (beta) et les perspectives de croissance (Price earning ratio).

Les entreprises du CAC40 les moins féminisées au niveau du middle-management et des effectifs se révèlent être moins rentables, moins responsables tant sur le plan sociétal qu'environnemental, moins performantes sur les marchés boursiers tout en représentant un risque plus élevé en tant qu'investissement financier.





PARTIE 1

FORCES ET FAIBLESSES DES LOIS COPÉ-ZIMMERMANN & RIXAIN

FÉMINISATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES DU CAC40

(1er Janvier 2025)

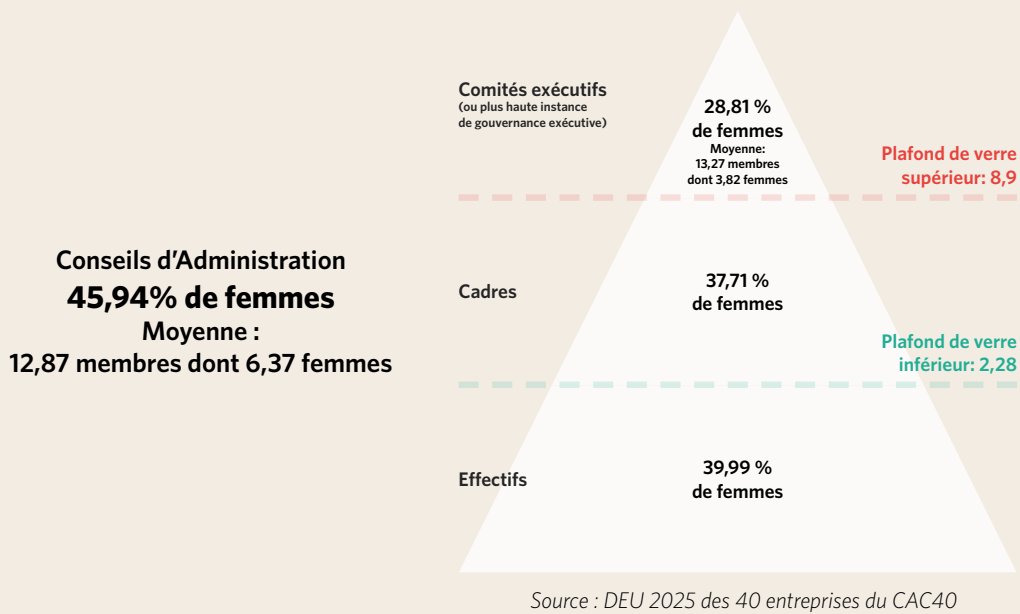
PDG, PRÉSIDENT, DIRECTEUR-GÉNÉRAL

Instances de gouvernance	Total	Hommes	Femmes	Pourcentage de femmes
Président-Directeur Général	14	14	0	0,00%
Président	26	24	2	7,69%
Directeur Général	26	22	4	15,38%
Membres des conseils d'administration	555	300	255	45,95%
Membres des comités exécutifs	531	378	153	28,81%

- ▶ Aucune femme ne cumule le poste de Président et de Directeur General (contre 14 hommes).
- ▶ 2 femmes occupent un poste de « Président » d'une entreprise du CAC40 (Identique à 2024).
- ▶ 4 femmes occupent un poste de « Directeur Général » d'une entreprise du CAC40 (+1 par rapport à 2024).
- ▶ Les femmes représentent 7,5% et les hommes 92,5% des 80 postes des instances de gouvernance (PDG, Président ou DG) des 40 entreprises du CAC 40 (6,25% en 2024).
- ▶ Sur les 555 postes d'administrateurs des entreprises du CAC40 (-11 par rapport à 2024), les femmes en occupent 255 (identique à 2024), soit 45,94% et les hommes 300 (-11 par rapport à 2024), soit 54,06% des administrateurs.
- ▶ Sur les 531 postes des comités exécutifs (ou comités de direction) des entreprises du CAC40 (-12 par rapport à 2024), les femmes en occupent 153 (-2 par rapport à 2024) et les hommes en occupent 378 (-10 par rapport à 2024).

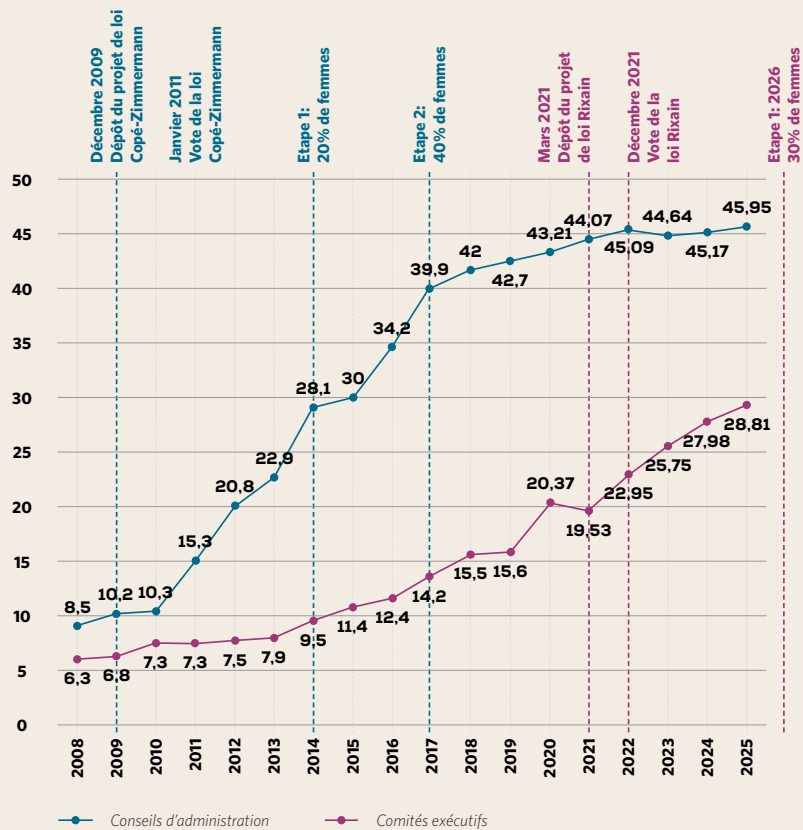
Source : DEU 2025 des 40 entreprises du CAC40

UN DOUBLE PLAFOND DE VERRE

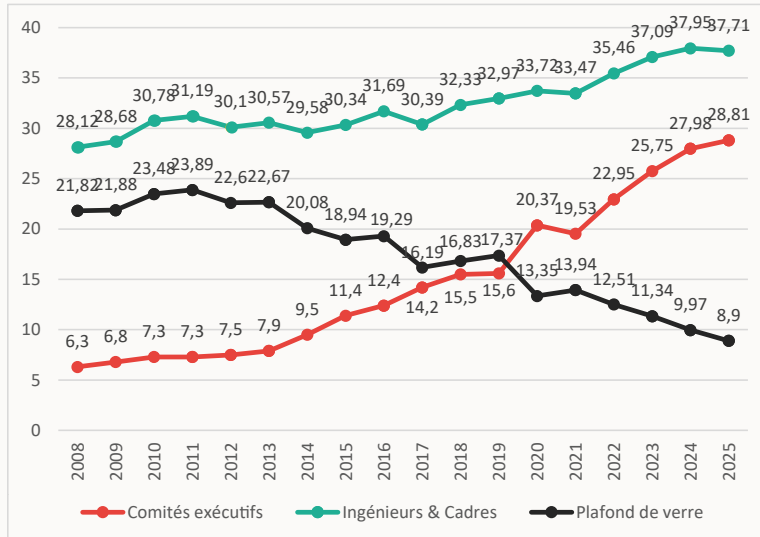


Source : DEU 2025 des 40 entreprises du CAC40

L'INDISPENSABLE ASCENSEUR LÉGISLATIF



2008-2025: L'INEXORABLE RÉDUCTION DU PLAFOND DE VERRE



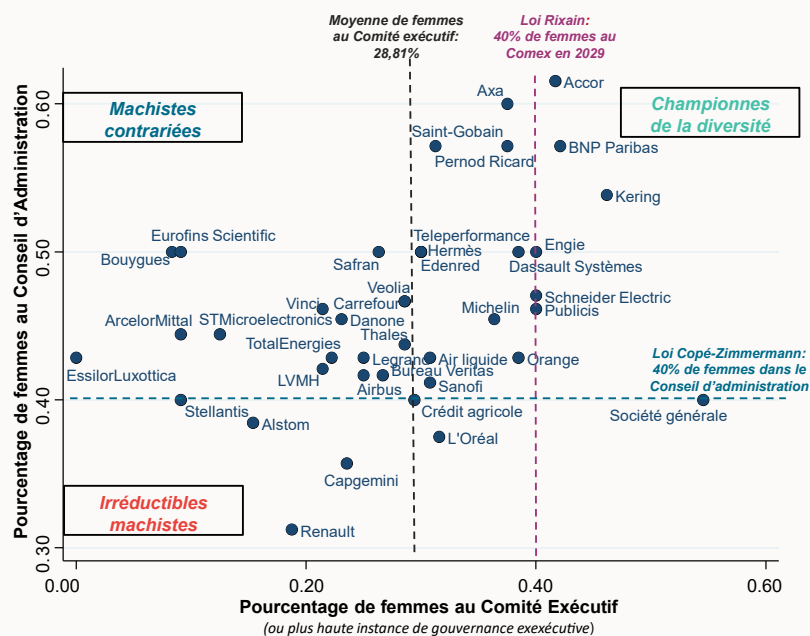
► Le **plafond de verre** est mesuré par la différence entre le pourcentage de femmes dans la population « **Ingénieurs & Cadres** » qui représente le vivier de potentielles femmes dirigeantes à promouvoir au comité exécutif et le pourcentage de femmes dans le « comité exécutif ».

► La population de femmes ingénieurs et cadres est passée au sein du CAC40 de 28,12% en 2008 à 37,71% en 2025.

► Les femmes représentaient 6,3% des membres du comité exécutif en 2008 et 28,81% en 2025.

► Le **plafond de verre** était de 21,82 en 2008 et de 8,9 en 2025. Il a été divisé par 2,5 en 17 ans.

FÉMINISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF



Source : DEU 2025 des 40 entreprises du CAC40

FÉMINISATION DU COMITÉ EXÉCUTIF (PLUS HAUTE INSTANCE DE GOUVERNANCE EXÉCUTIVE) ET PROMOTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES

Au 1er janvier 2025, Il y a 153 femmes parmi les 531 membres des comités exécutifs (ou plus haute instance de gouvernance exécutive) des entreprises du CAC 40 :

- ▶ **1 entreprise n'a aucune femme dans sa plus instance de gouvernance (EssilorLuxottica).**
- ▶ **5 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif (Bouygues, ArcelorMittal, Eurofins Scientifc, Stellantis, STMicroelectronics).**
- ▶ 4 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif.
- ▶ 9 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif.
- ▶ 8 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif.
- ▶ 5 entreprises ont 5 femmes dans leur Comité exécutif.
- ▶ 5 entreprises ont 6 femmes dans leur Comité exécutif.

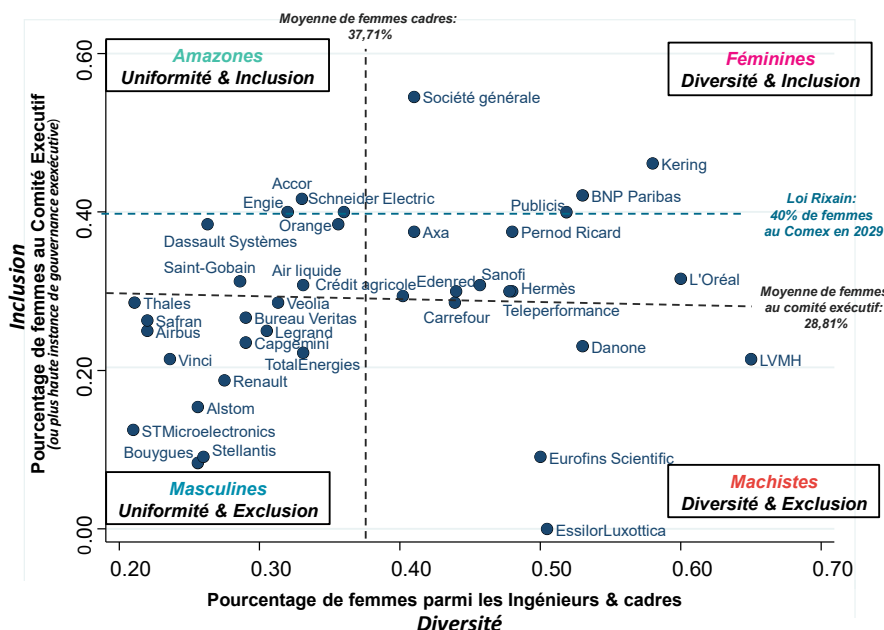
▶ **2 entreprises ont 8 femmes dans leur Comité exécutif (BNP Paribas, CapGemini).**

▶ **1 entreprise a 10 femmes dans son Comité exécutif (Accor).**

Loi Rixain: Entre 2023 et 2025, De l'effet « ajout de chaises autour de la table » à l'effet « remplacement des hommes par des femmes » :

- ▶ Entre 2024 et 2025, le nombre de membres des comités exécutifs du CAC40 a diminué de 12 personnes (de 543 à 531). La diminution touche plus les hommes (-10) que les femmes (-2).
- ▶ Entre 2023 et 2024, le nombre de membres des comités exécutifs du CAC40 avait augmenté de 15 personnes (de 528 à 543) par l'ajout de 16 femmes et le départ d'un homme.

DIVERSITÉ & INCLUSION : FÉMINISATION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DE L'ENCADREMENT



Source : DEU 2025 des 40 entreprises du CAC40

DIVERSITÉ & INCLUSION : FÉMINISATION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET PROMOTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES INGÉNIEURS ET CADRES

La **Diversité** concerne la mixité et la capacité de l'entreprise à recruter ou non des femmes, notamment dans la population des Ingénieurs & 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 ou non des femmes Ingénieurs & Cadres 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 Ingénieurs & 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 : 4 entreprises Machistes** : Danone, EssilorLuxottica, Eurofins Scientifc et LVMH dont le pourcentage de femmes dans l'encadrement est supérieur à la moyenne du CAC40 mais dont le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul.

► **Uniformité & Inclusion : 9 entreprises Amazones** : Accor, Air Liquide, Dassault Systèmes, Engie, Orange, Saint Gobain, Schneider Electric, Thalès et Véolia dont **le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage moyen de femmes dans l'encadrement**.

► **Diversité & Inclusion : 13 entreprises**

Féminines : Axa, Credit Agricole, BNPParibas, Carrefour, Edenred, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis, Sanofi, Société Générale 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, Bouygues, Bureau Veritas, CapGemini, Legrand, Renault, Stellantis, STMicroelectronics, Safran, Total Energies et Vinci dont **la faible représentation des femmes au Comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans le vivier que constitue l'encadrement**.



LE PLAFOND DE VERRE ENTRE LA POPULATION INGÉNIEURS & CADRES ET LE COMITÉ EXÉCUTIF



LE PRIX ORANGE DE LA PROMOTION PROFESSIONNELLE

Vinci utilise son vivier de femmes ingénieurs & cadres pour recruter proportionnellement des femmes dans son comité exécutif.

14 membres dans le comité exécutif, dont 3 femmes (21,43%)
23,60% de femmes parmi les ingénieurs & cadres
Plus fin plafond de verre (2,17)



LE PRIX CITRON DU PLAFOND DE VERRE

EssilorLuxottica n'utilise pas son important vivier de femmes ingénieurs & cadres pour recruter des femmes dans sa plus haute instance de gouvernance.

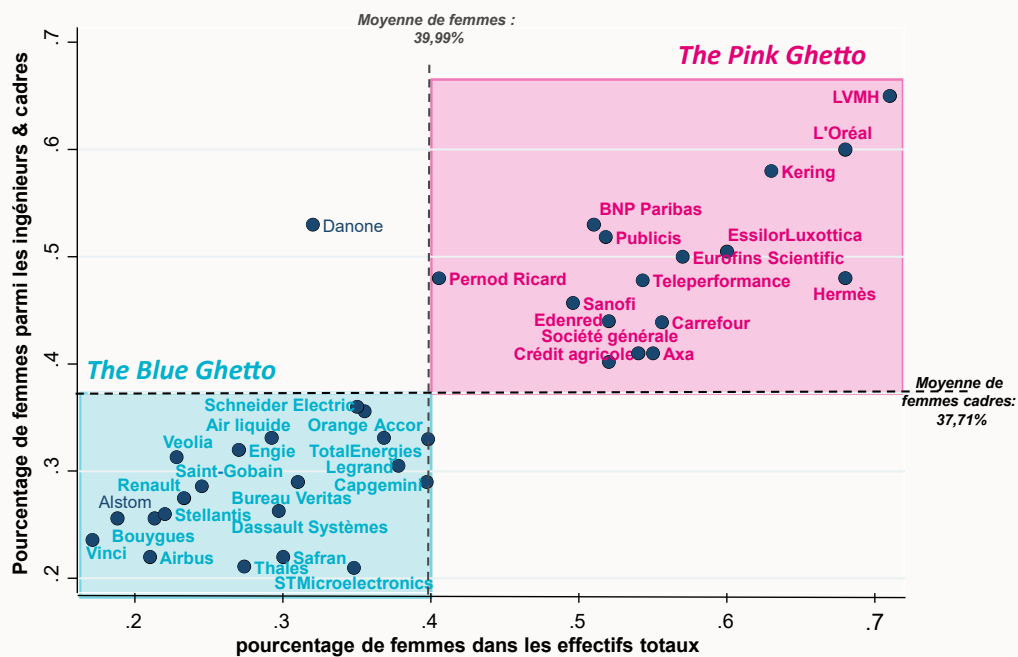
**3 membres dans sa plus haute instance de gouvernance
exécutive, dont 0 femme (0%)**
50,47% de femmes parmi les Ingénieurs & Cadres
Plus épais plafond de verre (50,47)

ENTREPRISE	PLAFOND DE VERRE	ENTREPRISE	PLAFOND DE VERRE
EssilorLuxottica	50,47	Renault	8,75
LVMH	43,57	STMicroelectronics	8,50
Eurofins Scientific	40,91	Legrand	5,50
Danone	29,92	Capgemini	5,47
L'Oréal	28,42	Axa	3,50
Hermès	18,00	Veolia	2,73
Teleperformance	17,80	Bureau Veritas	2,33
Bouygues	17,27	Air liquide	2,33
Stellantis	16,91	Vinci	2,17
Carrefour	15,33	Saint-Gobain	-2,65
Sanofi	14,93	Orange	-2,86
Edenred	14,00	Airbus	-3,00
Publicis	11,86	Schneider Electric	-4,00
Kering	11,85	Safran	-4,32
BNP Paribas	10,89	Thales	-7,47
TotalEnergies	10,88	Engie	-8,00
Crédit agricole	10,79	Accor	-8,67
Pernod Ricard	10,50	Dassault Systèmes	-12,16
Alstom	10,22	Société générale	-13,55

Méthode de calcul du plafond de verre :

La population Ingénieurs & Cadres constitue le vivier pour recruter des dirigeants. La différence entre le pourcentage de femmes Ingénieurs & 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 STRATIFICATION HORIZONTALE DES ENTREPRISES SELON LE GENRE



En 2004, les sociologues américains Maria Charles et David Grusky ont mis en évidence dans leur livre **“Occupational Ghettos: The Worldwide Segregation of Women and Men”** (Stanford University Press) une ghettoisation sexuelle des entreprises due notamment aux stéréotypes liés aux choix éducatifs et aux préférences professionnelles qui diffèrent entre les filles et les garçons et qui les conduisent vers des secteurs d'activité différents.





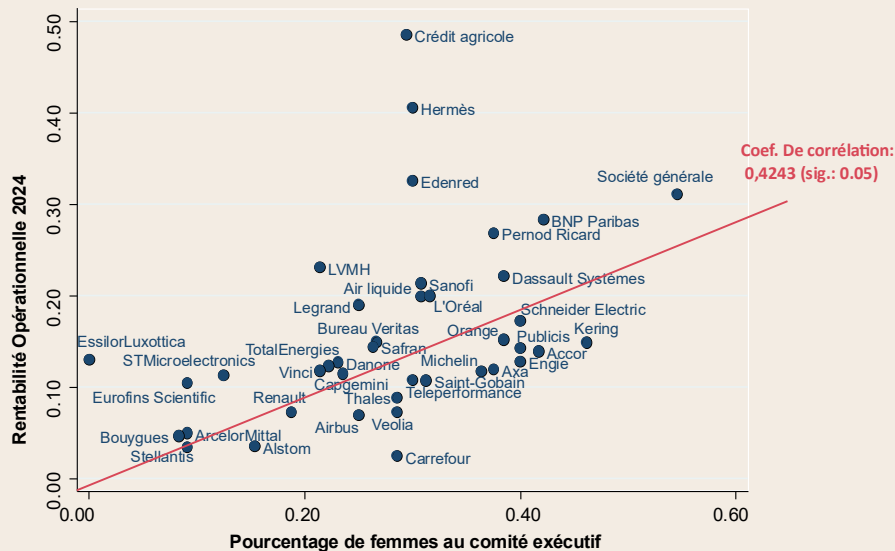


PARTIE 2

LA FÉMINISATION DE L'ENTREPRISE EST-ELLE CORRÉLÉE À SA RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE ?

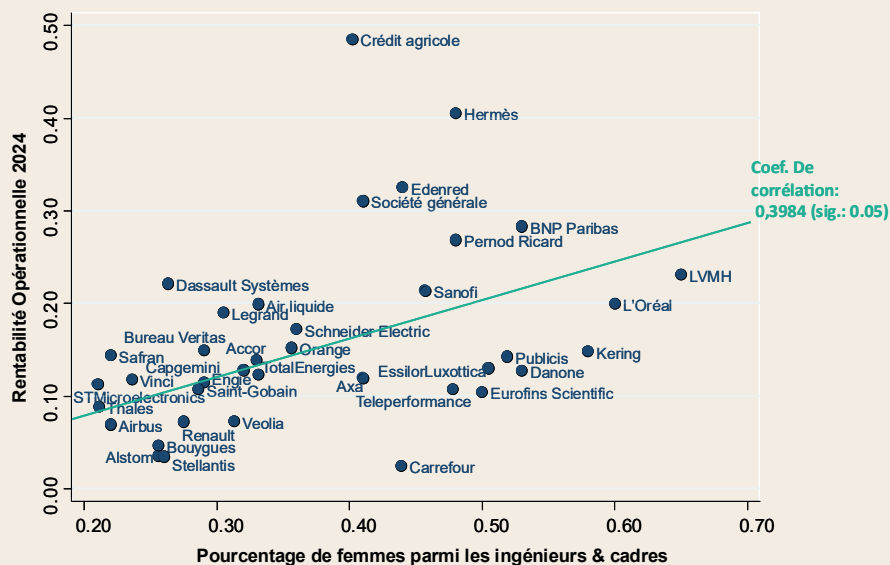
FÉMINISATION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE

Lecture : Plus le pourcentage de femmes au comité exécutif est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,4243).



FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT ET RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE

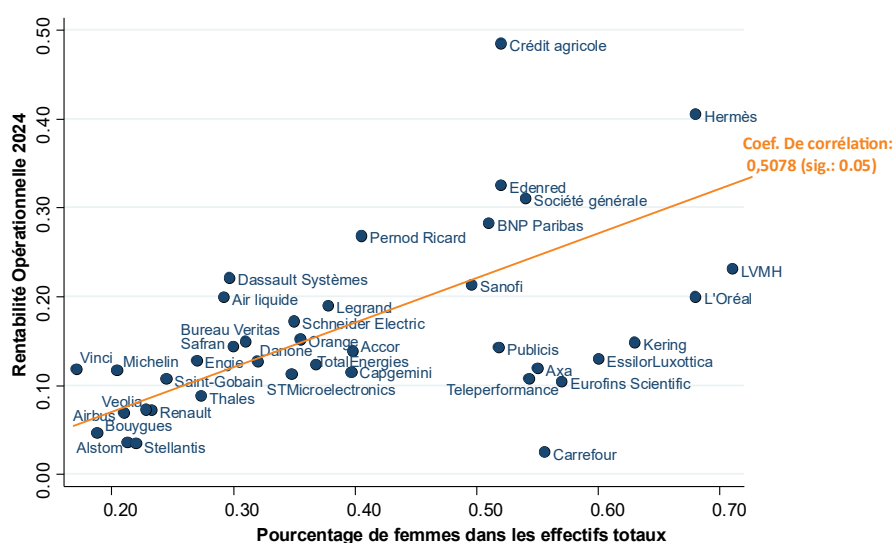
Lecture : Plus le pourcentage de femmes dans la population ingénieurs & cadres est importante et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,3984).





FÉMINISATION DES EFFECTIFS ET RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE

Lecture : Plus le pourcentage de femmes dans les effectifs est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,5078).



LA FÉMINISATION DE L'ENTREPRISE EST-ELLE CORRÉLÉE À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) ET À LEUR RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ?

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La RSE des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (coef.: 0,3450), mais moins positivement corrélée qu'à la féminisation de l'encadrement (coef. : 0,4305) ou la féminisation des effectifs (coef. : 0,4484).

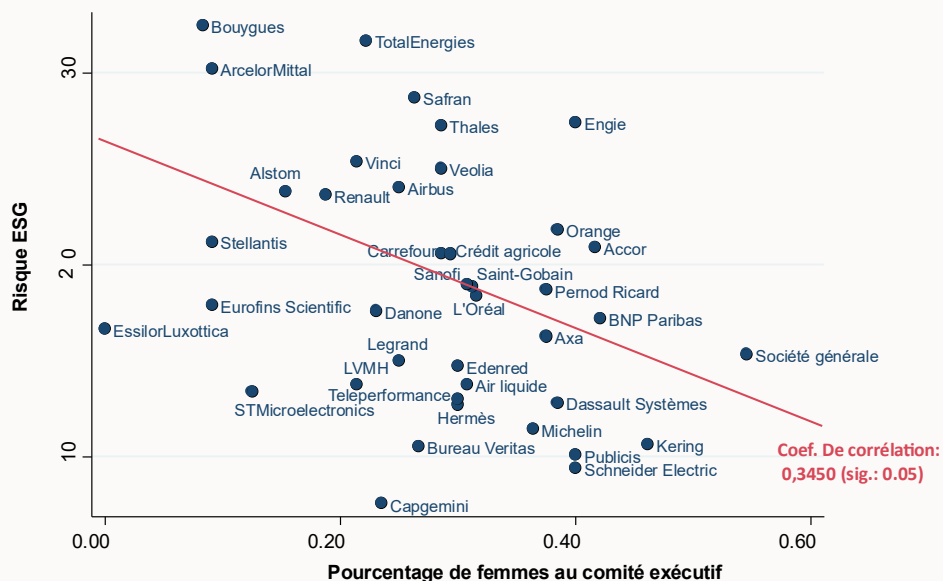
Responsabilité environnementale de l'entreprise

La responsabilité environnementale des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (0,3249), mais moins positivement corrélée qu'à la féminisation de l'encadrement (coef. : 0,5270) ou la féminisation des effectifs (coef. : 0,6386)

La mixité du middle-management importe plus que celle du top-management pour contribuer à la RSE en matière Environnementale, Sociale et de Gouvernance.

FÉMINISATION DU COMEX ET RISQUE EN RSE

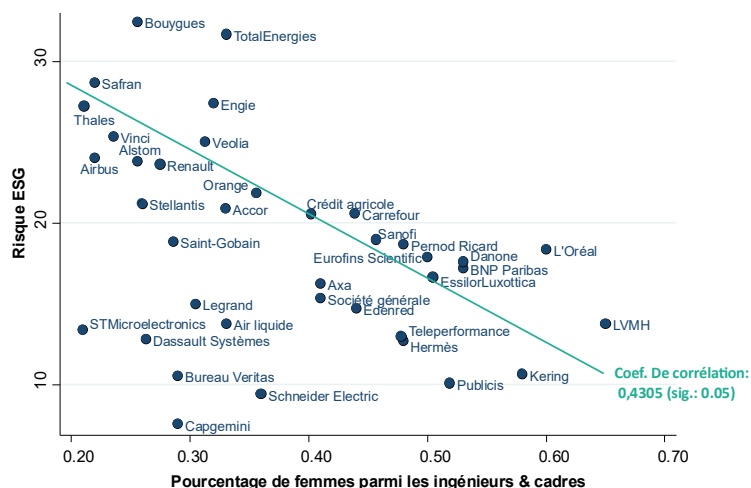
Lecture : Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,3450).



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT ET RISQUE EN RSE

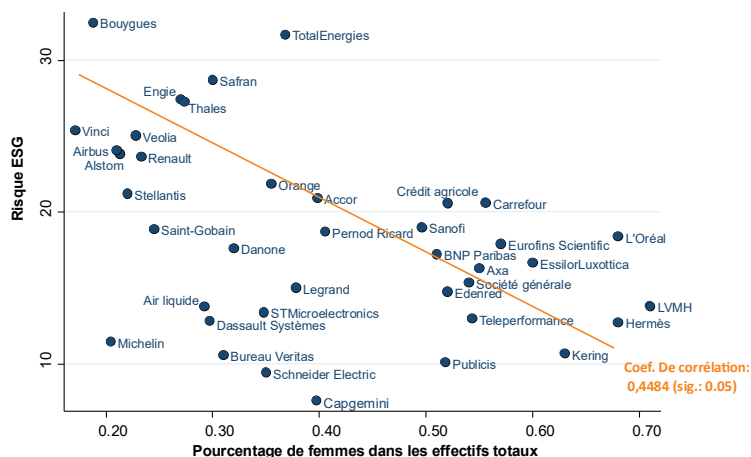
Lecture : Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,4305).



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

FÉMINISATION DES EFFECTIFS ET RISQUE EN RSE

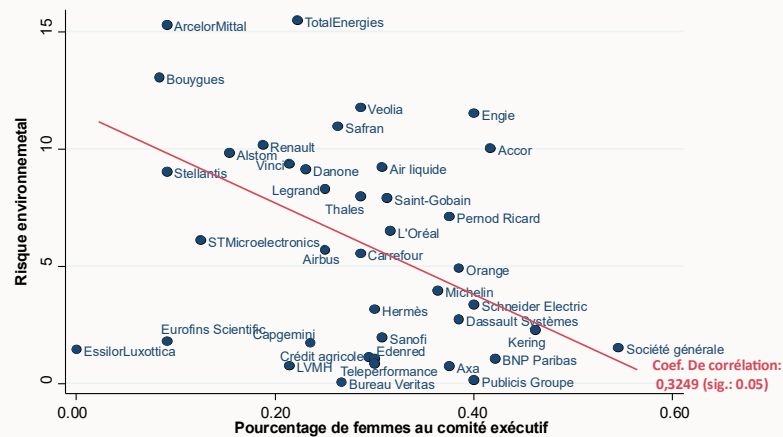
Lecture : Plus les effectifs sont féminisés et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5229).



Le risque ESG (Environnement, Social, Gouvernance) selon la mesure de Sustainalytics

FÉMINISATION DU COMEX ET RISQUE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

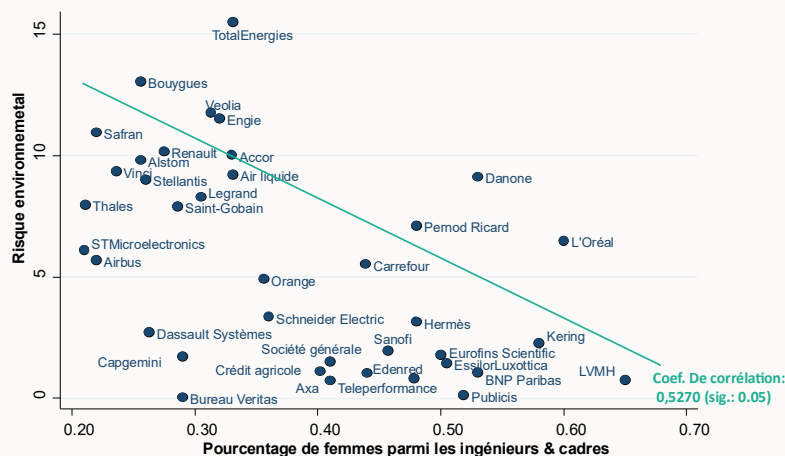
Lecture : Plus le Comex est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,3249).



Le risque Environnemental selon la mesure de Sustainalytics

FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT ET RISQUE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Lecture : Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,5270).

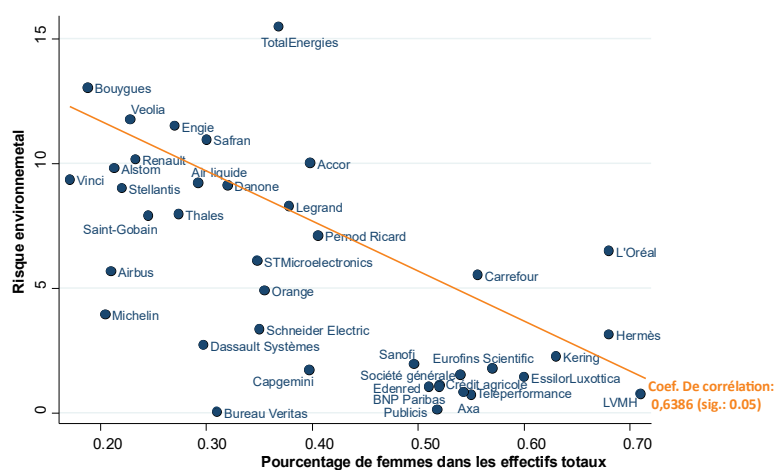


Le risque Environnemental selon la mesure de Sustainalytics



FÉMINISATION DES EFFECTIFS ET RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Lecture : Plus les effectifs sont féminisés et plus faible est le risque en matière de Responsabilité environnementale de l'Entreprise (Coefficient de corrélation: 0,6386).



Le risque Environnemental selon la mesure de Sustainalytics

FÉMINISATION DU COMEX ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

Comité exécutif	10 moins féminisées	10 plus féminisées	Différence
Pourcentage de femmes	12,51%	41,89%	234,85%
Rentabilité Opérationnelle	9,35%	19,65%	110,07%
Responsabilité Sociétale (ESG)	21,86	16,461	-24,70%
Responsabilité Environnementale (E)	7,63	4,47	-41,42%
PER	27,61	21,65	-21,58%
Beta	1,11	0,87	-21,49%
Bourse 2015-2020	83,89%	56,05%	-33,19%
Bourse 2020-2025	20,70%	22,66%	9,47%
Bourse 2015-2025	115,23%	64,71%	-43,84%

Lecture :

- Les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé ont en moyenne **41,89%** de femmes, contre **12,51%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2024 des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé est deux fois supérieure à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (19,65% contre 9,35%).
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 24,70% inférieurs à ceux des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (16,46 contre 21,86).
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé sont 41,42% inférieurs à celle des 10 dont le **comex** est le moins féminisé (4,47 contre 7,63).
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont le **comex** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,87 contre 1,11).
- En revanche, **les perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 21,65 contre 27,61) et les **performances boursières** moins bonnes en longue période (+64,71% entre 2015 et 2025 contre 115,23%).

FÉMINISATION DE L'ENCADREMENT ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

Encadrement	10 moins féminisées	10 plus féminisées	Différence
Pourcentage de femmes	24,07%	53,73%	123,24%
Rentabilité Opérationnelle	9,43%	20,40%	116,40%
Responsabilité Sociétale (ESG)	23,29	15,39	-33,92%
Responsabilité Environnementale (E)	8,49	3,34	-60,65%
PER	29,64	29,36	-0,93%
Beta	1,05	0,84	-20,13%
Bourse 2015-2020	114,36%	99,98%	-12,57%
Bourse 2020-2025	16,77%	73,23%	336,76%
Bourse 2015-2025	148,05%	169,96%	14,80%

Lecture :

- Les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé ont en moyenne **53,73%** de femmes, contre **24,07%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2024 des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé est plus de deux fois supérieure à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (20,40% contre 9,43%).
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 33,92% inférieurs à ceux des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (15,34 contre 23,29).
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont 60,65% inférieurs à celle des 10 dont l'**encadrement** est le moins féminisé (3,34 contre 8,49).
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,84 contre 1,05) et dont les **perspectives de croissance sont identiques** (PER de 29,36 contre 29,64).
- En matière de **performance boursière**, les 10 entreprises dont l'**encadrement** est le plus féminisé sont plus performantes sur longue période (+169,96% entre 2015 et 2025 contre 148,05% pour les moins féminisées) la différence étant plus importante durant **la crise du Covid** (336,76%).

FÉMINISATION DES EFFECTIFS TOTAUX ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

Ensemble des effectifs	10 moins féminisées	10 plus féminisées	Différence
Pourcentage de femmes	21,82%	60,59%	177,64%
Rentabilité Opérationnelle	8,02%	17,81%	122,16%
Responsabilité Sociétale (ESG)	23,35	15,55	-33,39%
Responsabilité Environnementale (E)	9,227	2,46	-73,34%
PER	17,94	28,20	57,16%
Beta	1,10	0,90	-18,35%
Bourse 2015-2020	47,35%	117,45%	148,06%
Bourse 2020-2025	22,91%	29,49%	28,70%
Bourse 2015-2025	72,74%	162,34%	123,16%

Lecture :

- Les 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés ont en moyenne **60,59%** de femmes, contre **21,82%** pour les 10 moins féminisés.
- La **rentabilité opérationnelle** sur l'année 2024 des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés est de plus de deux fois supérieure à celle des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (17,81% contre 8,02%).
- Les **risques liés à la responsabilité sociétale** des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés sont 33,39% inférieurs à ceux des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (15,55 contre 23,35).
- Les **risques liés à la responsabilité environnementale** des 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont le plus féminisés sont 73,34% inférieurs à ceux des 10 dont les **effectifs totaux** sont le moins féminisés (2,46 contre 9,22).
- Les **marchés financiers** estiment que les 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés représentent un **risque d'investissement plus faible** (Beta de 0,90 contre 1,10) et dont les **perspectives de croissance sont plus grandes** (PER de 28,20 contre 17,94).
- En matière de **performance boursière**, les 10 entreprises dont les **effectifs totaux** sont les plus féminisés sont plus performantes sur longue période (+162,34% entre 2015 et 2025 contre 72,74% pour les moins féminisées).



LA MIXITÉ CONTRIBUE À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES POUR PLUSIEURS RAISONS

Lecture :

- 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,...).







À PROPOS DE SKEMA BUSINESS SCHOOL

Avec 11 000 étudiants de plus de 130 nationalités, 190 professeurs et 63 000 diplômés dans 145 pays, SKEMA Business School est une institution d'enseignement et de recherche globale qui forme des talents engagés pour transformer le monde durablement. L'hybridation entre les sciences humaines et sociales et celles de la donnée est le cœur de son modèle et l'exposition globale en est le mode opératoire. Multi-accréditée (AACSB, EQUIS, EFMD Accredited EMBA), l'école est reconnue dans le monde entier pour sa recherche, ses plus de 70 programmes d'excellence et sa structure internationale multi-sites dans sept pays : Afrique du Sud, Brésil, Canada, Chine, Émirats arabes unis, États-Unis, France.

EN SAVOIR PLUS

SKEMA BUSINESS SCHOOL

Afrique du Sud Brésil Canada Chine Émirats Arabes Unis États-Unis France



CONTACT PRESSE

Christine Cassabois

Media Relations & Internal Communications
Manager

christine.cassabois@skema.edu

LES PRÉCÉDENTES ÉDITIONS

WWW.SKEMA.EDU

skema
BUSINESS SCHOOL