

COMMUNIQUÉ DE PRESSE | PARIS, 17 FEVRIER 2026

CAC 40 : plus de femmes mais toujours pas au sommet

Par-delà les discours volontaristes, la féminisation des grandes entreprises françaises demeure un chantier inachevé. L'édition 2026 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises dresse un constat sans complaisance : si les lois Copé-Zimmermann et Rixain ont permis des avancées réelles, l'accès des femmes aux sommets exécutifs reste inégal selon les groupes. Et pourtant, les chiffres avancés par le Professeur Michel Ferrary sont clairs : la mixité constitue un puissant levier de performance économique, boursière et extra-financière.

Une gouvernance encore largement masculine

Les femmes ne représentent que **7,5 % des 80 postes de président ou directeur général des entreprises du CAC 40**. Aucune femme ne cumule les fonctions de président-directeur général. **Seules deux femmes présidentes de conseil d'administration et quatre directrices générales** sont recensées, illustrant la persistance d'un verrou au sommet.

Cette situation contraste fortement avec la féminisation des conseils d'administration, désormais proche de la parité (**45,9 % de femmes**), sous l'effet direct de la loi Copé-Zimmermann. Une illustration typique de ce que l'étude qualifie « d'ascenseur législatif » : lorsque la contrainte disparaît, la progression ralentit fortement.

Loi Rixain : des effets visibles mais encore hétérogènes

La loi Rixain commence néanmoins à produire des effets concrets. En 2025, les femmes représentent **28,81 % des membres des comités exécutifs du CAC 40**, contre seulement 6,3% en 2008. Sept entreprises respectent déjà simultanément les exigences des lois Copé-Zimmermann et Rixain : **Accor, BNP Paribas, Kering, Engie, Publicis, Schneider Electric et Société Générale**.

L'étude souligne un tournant récent : la féminisation ne repose plus sur l'élargissement artificiel des comités exécutifs, mais sur un *remplacement progressif d'hommes par des femmes*, signe d'un changement plus structurel dans certaines organisations.

Le plafond de verre se fissure, mais demeure bien réel

Le plafond de verre, mesuré par l'écart entre la proportion de femmes parmi les ingénieurs et cadres et leur part au comité exécutif a été divisé par 2,5 depuis 2008. Il reste néanmoins significatif (**8,9 points en 2025**).

Certaines entreprises illustrent de façon frappante ces écarts. **Essilor Luxottica**, avec plus de 50% de femmes parmi ses ingénieurs et cadres mais aucune au comité exécutif incarne le plafond de verre le plus épais du CAC 40. A l'inverse, **Vinci** se distingue par un écart quasi nul entre vivier et sommet exécutif, traduisant une politique de promotion plus proportionnée.

Quatre modèles de diversité et d'inclusion au sein du CAC 40

En croisant diversité des effectifs et inclusion au sommet, l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises identifie *quatre grands modèles d'entreprises*, révélateurs de stratégies de gouvernance profondément différentes.

Les entreprises « féminines », où la présence élevée de femmes dans l'encadrement se reflète naturellement au comité exécutif. On y retrouve notamment **AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Carrefour, Edenred, Hermès, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis, Sanofi, Société Générale et Téléperformance**. Ces groupes ont fait de la promotion professionnelle des femmes un axe structurant.

Les entreprises « amazones », caractérisées par une forte inclusion au sommet malgré un vivier plus masculin. **Accor, Air Liquide, Dassault Systèmes, Engie, Orange, Saint-Gobain, Schneider Electric, Thales et Veolia** illustrent ce modèle, où la volonté managériale compense partiellement les déséquilibres de recrutement.

Les entreprises « masculines », dont la faible féminisation des comités exécutifs reflète un vivier interne encore très majoritairement masculin. C'est le cas notamment d'**Airbus, Alstom, Bouygues, Bureau Veritas, Capgemini, Legrand, Renault, Safran, Stellantis, STMicroelectronics, TotalEnergies et Vinci**.

Enfin, **les entreprises « machistes »**, selon la terminologie volontairement provocatrice de l'étude, disposent d'un vivier féminin important mais ne l'utilisent pas pour accéder au sommet. **Danone, Essilor Luxottica, Eurofins Scientific** pour ne citer qu'elles illustrent cette situation paradoxale, où la diversité existe sans inclusion.

La mixité, moteur de performance économique et extra-financière

Au-delà des enjeux d'égalité, l'étude met en évidence des **corrélations fortes entre féminisation et performance**. Plus la mixité est élevée – en particulier dans le middle management et les effectifs –, plus la **rentabilité opérationnelle** progresse. Les entreprises les plus féminisées affichent une rentabilité plus de deux fois supérieure à celles qui le sont le moins.

Les marchés financiers confirment cette tendance : les entreprises les plus mixtes présentent un *risque d'investissement plus faible*, une meilleure résilience en période de crise et, sur longue période, de meilleures performances boursières lorsque la mixité concerne l'ensemble de l'organisation.

ESG : la mixité comme levier stratégique de crédibilité

Enfin, la féminisation apparaît comme un facteur clé de performance ESG. Les entreprises les plus mixtes affichent des **risques sociétaux et environnementaux nettement inférieurs**, en particulier lorsque la diversité concerne l'encadrement intermédiaire et les effectifs globaux.

Une conclusion sans ambiguïté

« Le middle management compte plus que le top management. La féminisation ne peut se limiter aux sommets symboliques. Elle doit irriguer l'ensemble de l'organisation pour produire des effets durables sur la performance, la responsabilité et la création de valeur » résume Michel Ferrary

A l'heure où investisseurs, agences de notation et pouvoirs publics renforcent leurs exigences ESG, le message est clair : *la mixité n'est plus un supplément d'âme, mais un impératif économique et stratégique.*

**Consultez le rapport digital de l'Observatoire SKEMA 2026 de la féminisation des entreprises.
Graphiques et chiffres-clés sont téléchargeables :**



<https://www.skema.edu/fr/observatoire-de-la-feminisation>

Depuis 2007, l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises analyse l'évolution du pourcentage de femmes dans les conseils d'administration, les comités exécutifs, l'encadrement et les effectifs des 40 plus grandes entreprises privées françaises. Il analyse également le lien entre la féminisation des différents niveaux hiérarchiques (conseils d'administration, comités exécutifs, encadrement et effectifs) et leurs performances économiques et financières (croissance, rentabilité, cours de bourse...). Les données analysées dans l'Etude 2026 sont issues des Documents d'Enregistrement Universel (DEU) 2025 des entreprises du Cac 40.

Les travaux de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises font l'objet de nombreuses publications académiques et présentations dans des conférences scientifiques.

Michel Ferrary est chercheur affilié à SKEMA Business School depuis 2001. Il dirige l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises dont il est le fondateur. Son parcours académique est exemplaire : Docteur en Sciences de Gestion (HEC Paris - 1997), HDR. Il a enseigné dans les plus grandes écoles françaises et est reçu en tant que professeur visitant dans les plus prestigieuses universités américaines (Harvard et Stanford). Il a également réalisé différentes missions de conseil sur les questions de diversité et de performance des organisations auprès de grands comptes (Accenture, Kering, Mazars, Engie, EMC...) et d'administrations : ministère de la Défense, ministère de l'Intérieur, ministère des Affaires sociales, confédération helvétique, etc. Il a exercé au titre de Personnalité Qualifiée au Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes (HCE) de 2019 à 2021.

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.

www.skema.edu

CONTACT PRESSE

SKEMA Business School
Christine Cassaboïs | Tél. +33 (0)6 27 49 36 59
christine.cassabois@skema.edu
