



**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40
Les vertueuses, les contraintes et les irréductibles machistes

**Forces et faiblesses des lois Copé-Zimmermann et Rixain pour féminiser les
instances de gouvernance des entreprises du CAC40
(conseils d'administration et comités exécutifs)**

**La mixité au sein du management intermédiaire (Ingénieurs & Cadres) et de
l'ensemble des effectifs affecte positivement la performance économique,
boursière et la responsabilité sociétale des entreprises (ESG) du CAC40**

Edition 2026

Edition réalisée à partir des Documents d'Enregistrement Universel 2025 des entreprises du CAC40

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Synthèse de l'édition 2026

*L'étude est basée sur les données des rapports annuels publiés en 2025 par les 40 entreprises du CAC40
Chiffres au 1^{er} janvier 2025*

L'exclusion des femmes de l'olympes 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 (Epaisseur 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 (Epaisseur 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 (Epaisseur 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.

Féminisation des instances de gouvernance des entreprises du CAC40

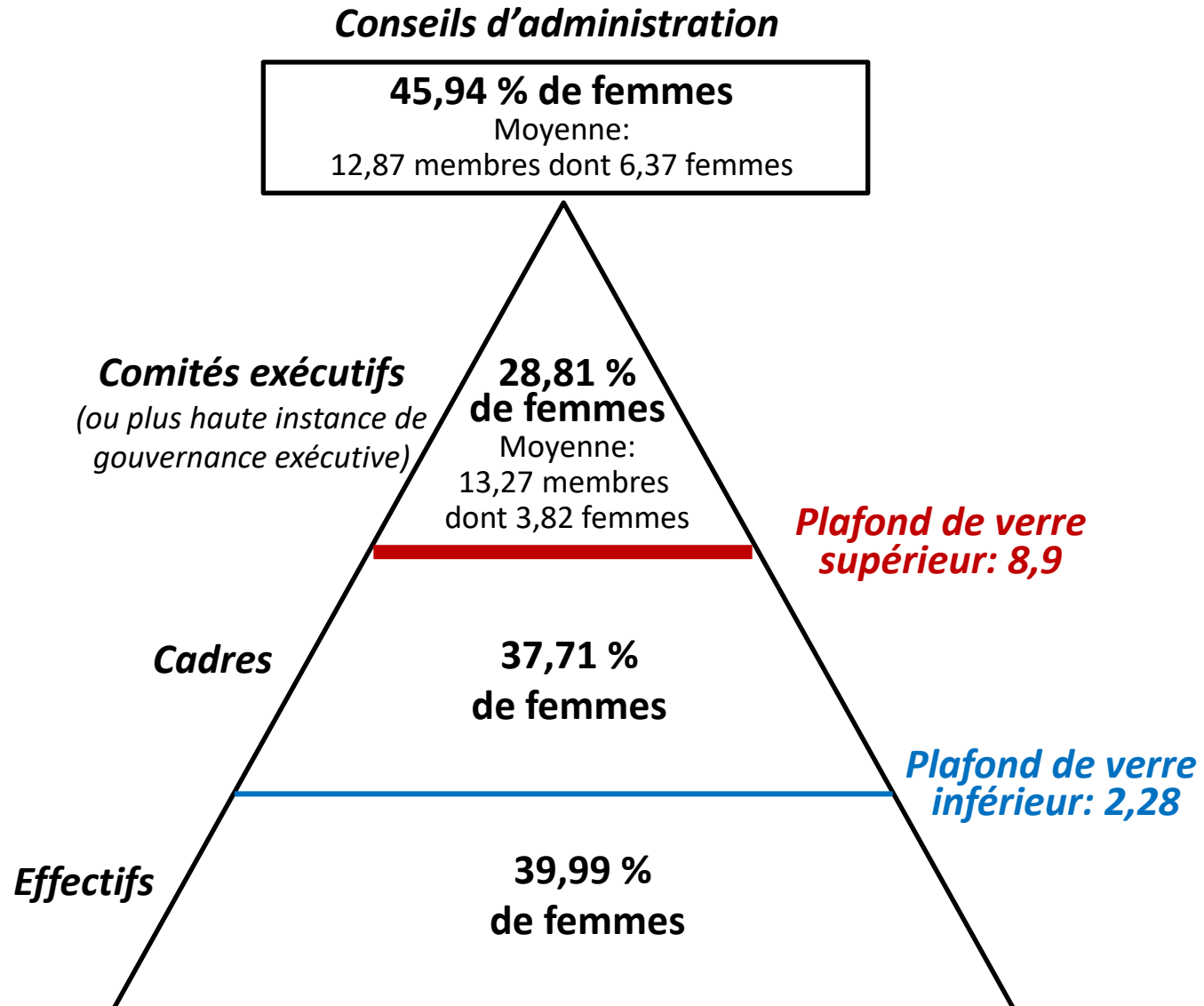
(1^{er} janvier 2025)

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 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 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)**

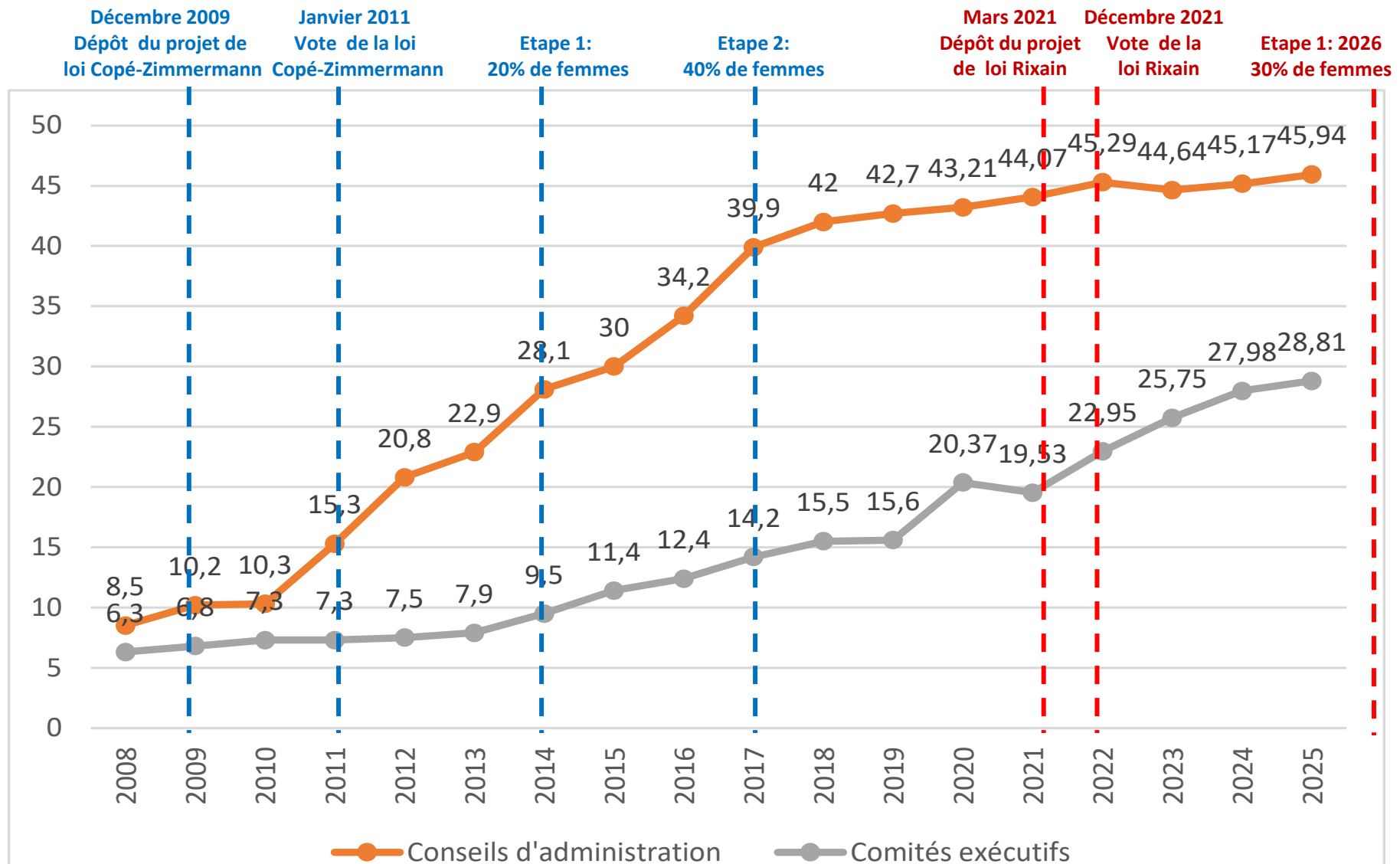
La féminisation des grandes entreprises du CAC40: ascenseur législatif et double plafond de verre



2008-2024: Féminisation des instances de gouvernance du CAC40

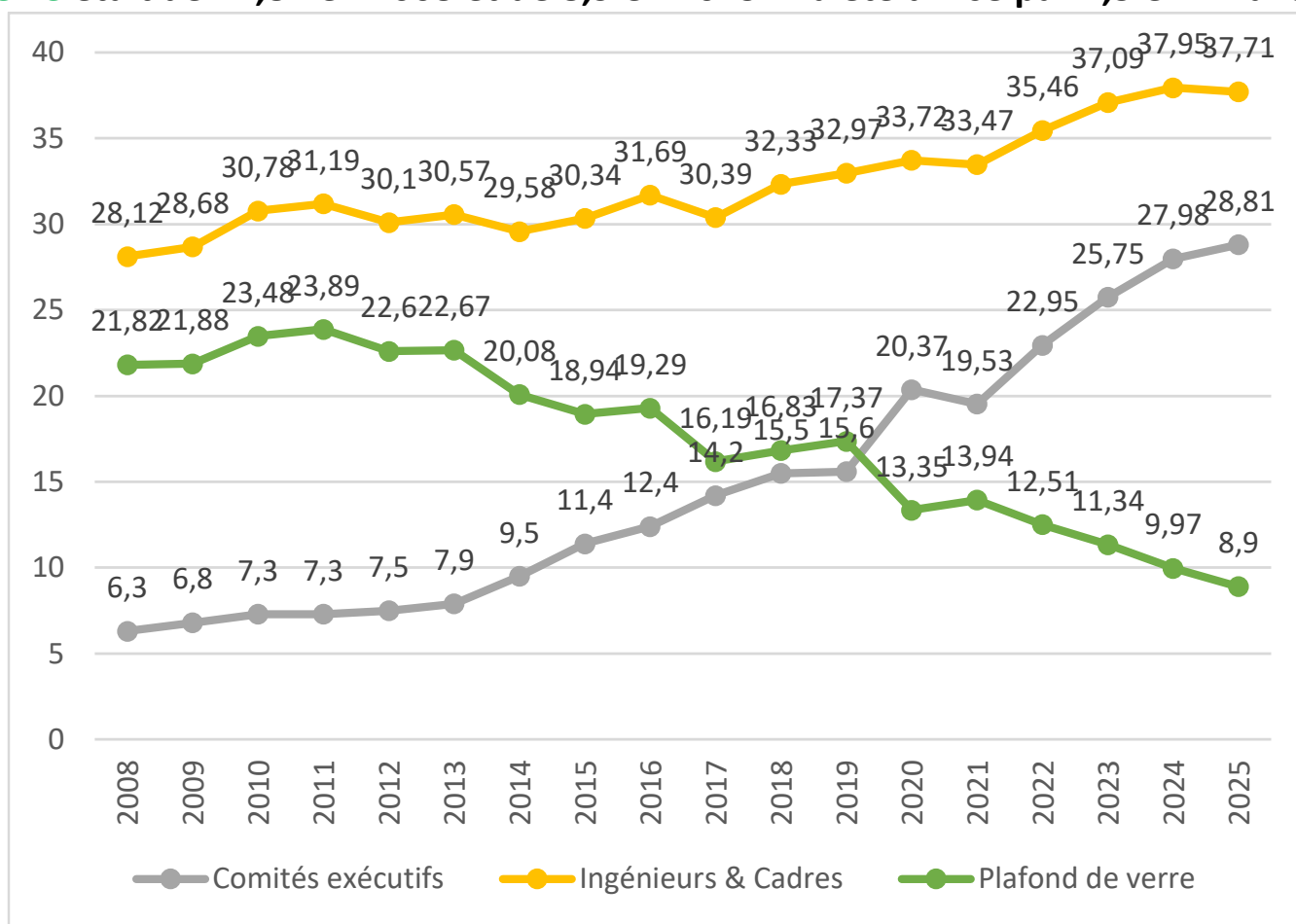
(Conseils d'administration et Comités exécutifs)

Loi Copé-Zimmermann et Loi Rixain: **L'indispensable intervention du législateur**

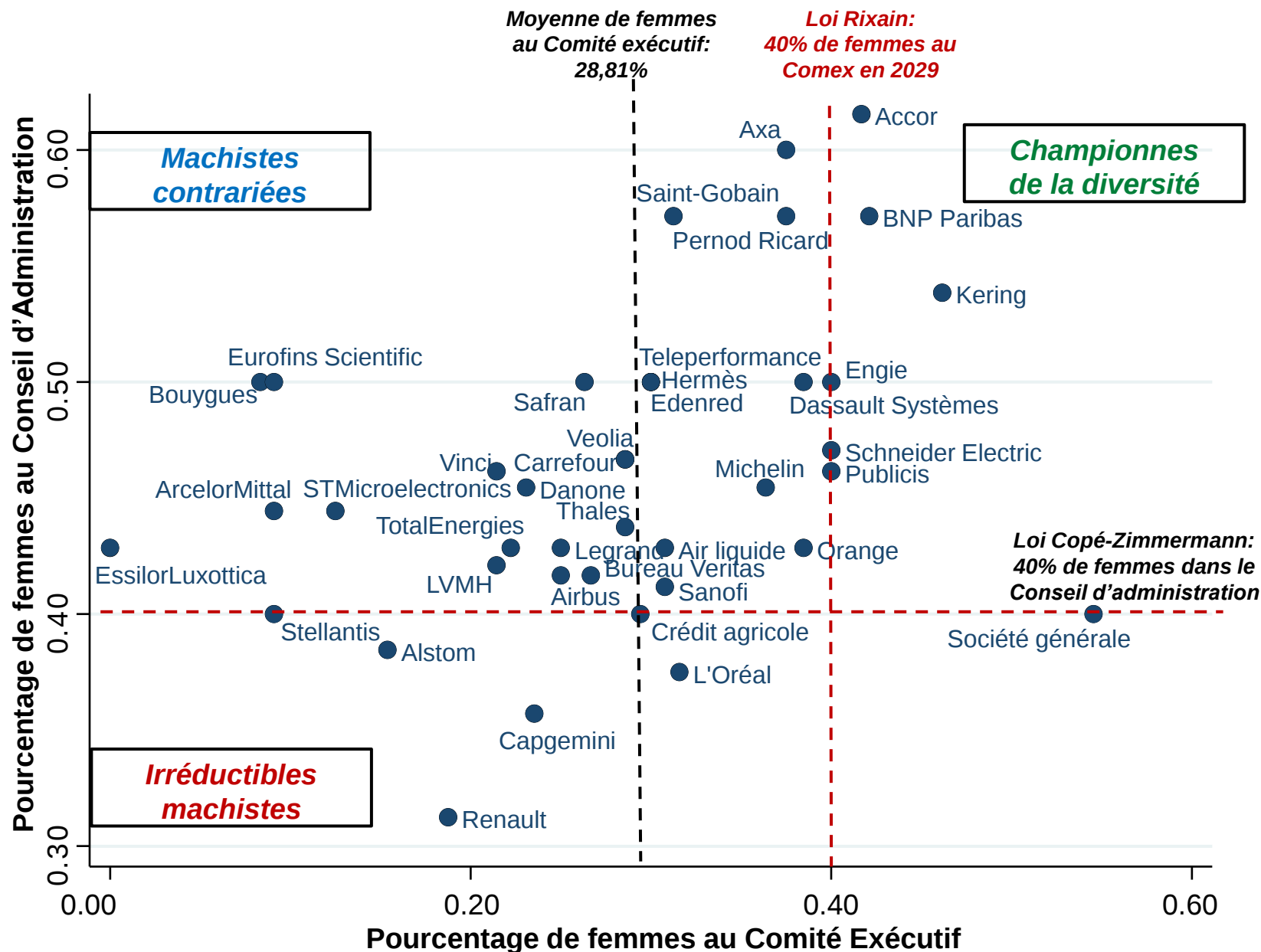


2008-2025: L'inexorable réduction du plafond de verre

- 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 passé 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

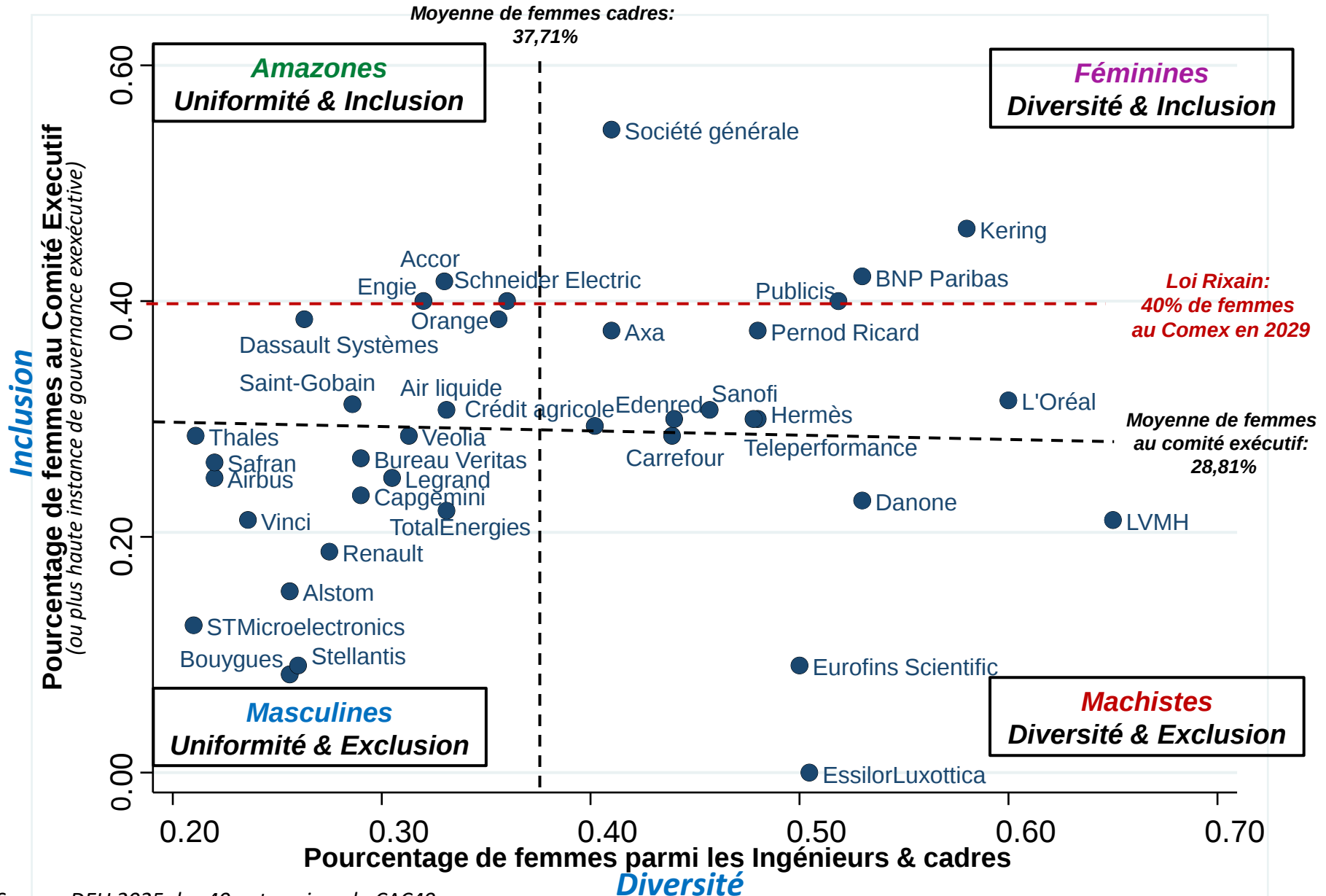


Féminisation du comité exécutif (ou plus haute instance de gouvernance exécutive) et **promotion professionnelle des femmes**

- ❖ Au 1^{er} janvier 2025, Il y a 153 femmes parmi les 531 membres des comités exécutifs (ou plus haute instance de gouvernance exécutive) des entreprises du CAC40:
 - ❖ 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 Scientific, 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 son Comité exécutif
 - ❖ 2 entreprises ont 8 femmes dans leur Comité exécutif (BNPParibas, 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



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 Scientific 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 (ou plus haute instance de gouvernance exécutive)

Le prix orange de la promotion professionnelle



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)

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

Le prix citron du plafond de verre



N'utilise pas son important vivier de
femmes ingénieurs & cadres pour
recruter des femmes dans son comité
exécutif

EssilorLuxottica

3 membres dans sa plus haute
instance de gouvernance
exécutive, dont 0 femme (0%)

50,47% de femmes parmi les
Ingénieurs & Cadres

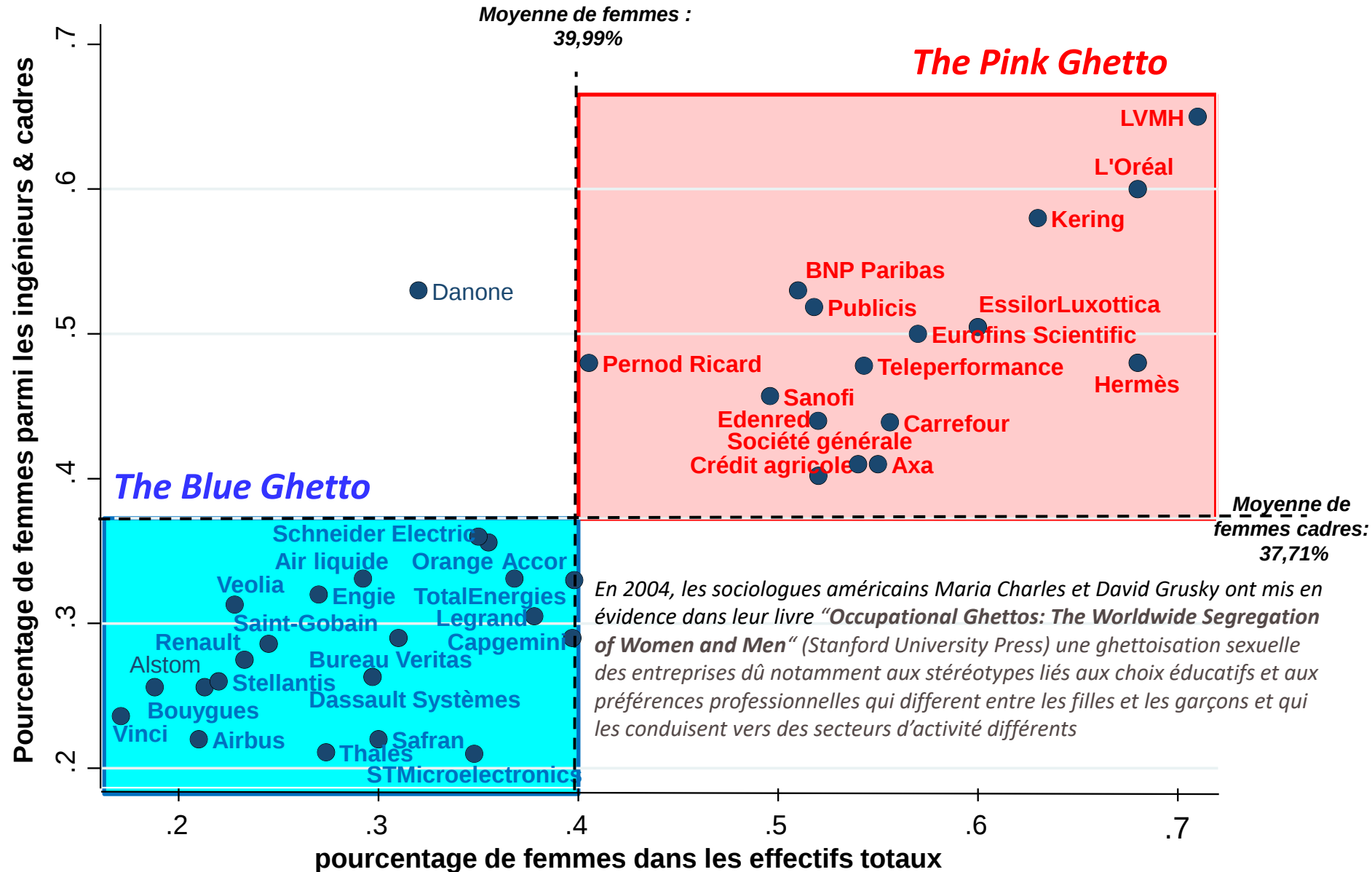
Plus épais plafond de verre (50,47)

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



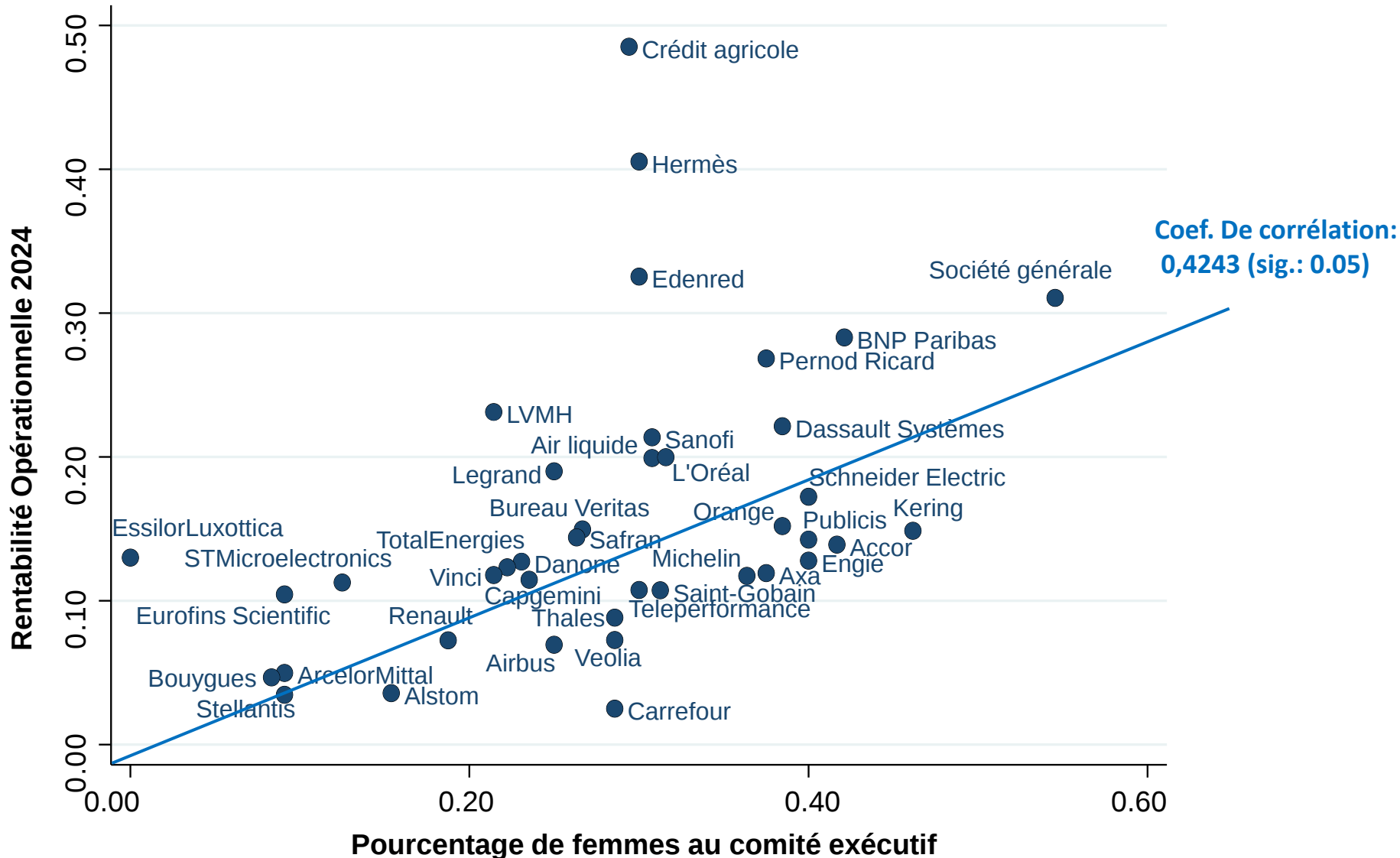
La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à sa rentabilité opérationnelle?

Le middle-management importe plus que le top-management

La rentabilité opérationnelle des entreprises du CAC40 est positivement corrélée à la féminisation du comex (coef.: 0,4243), à la féminisation de l'encadrement (coef.: 0,3984) ou la féminisation des effectifs (coef.: 0,5078)

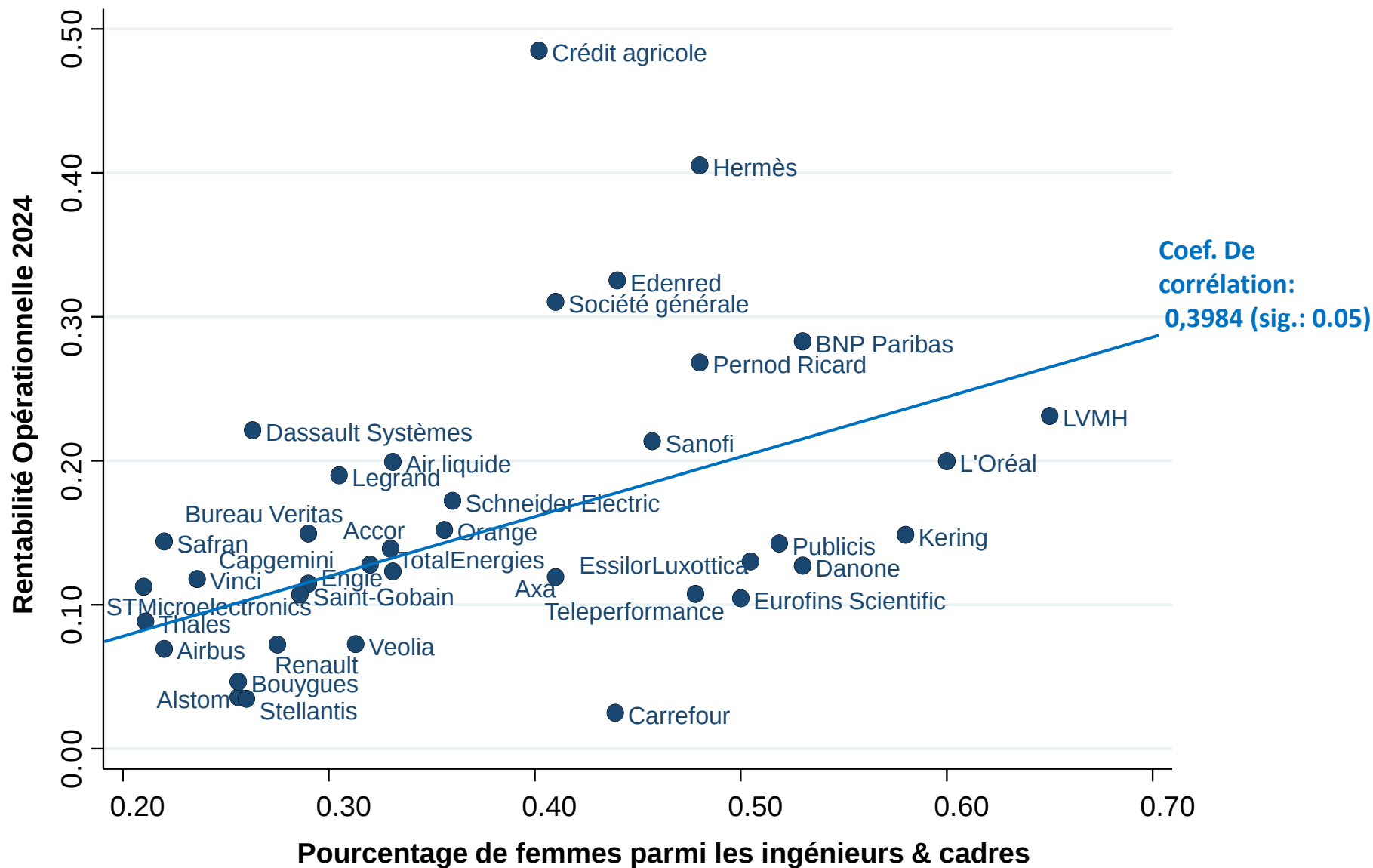
Féminisation du Comité Exécutif et Rentabilité opérationnelle

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



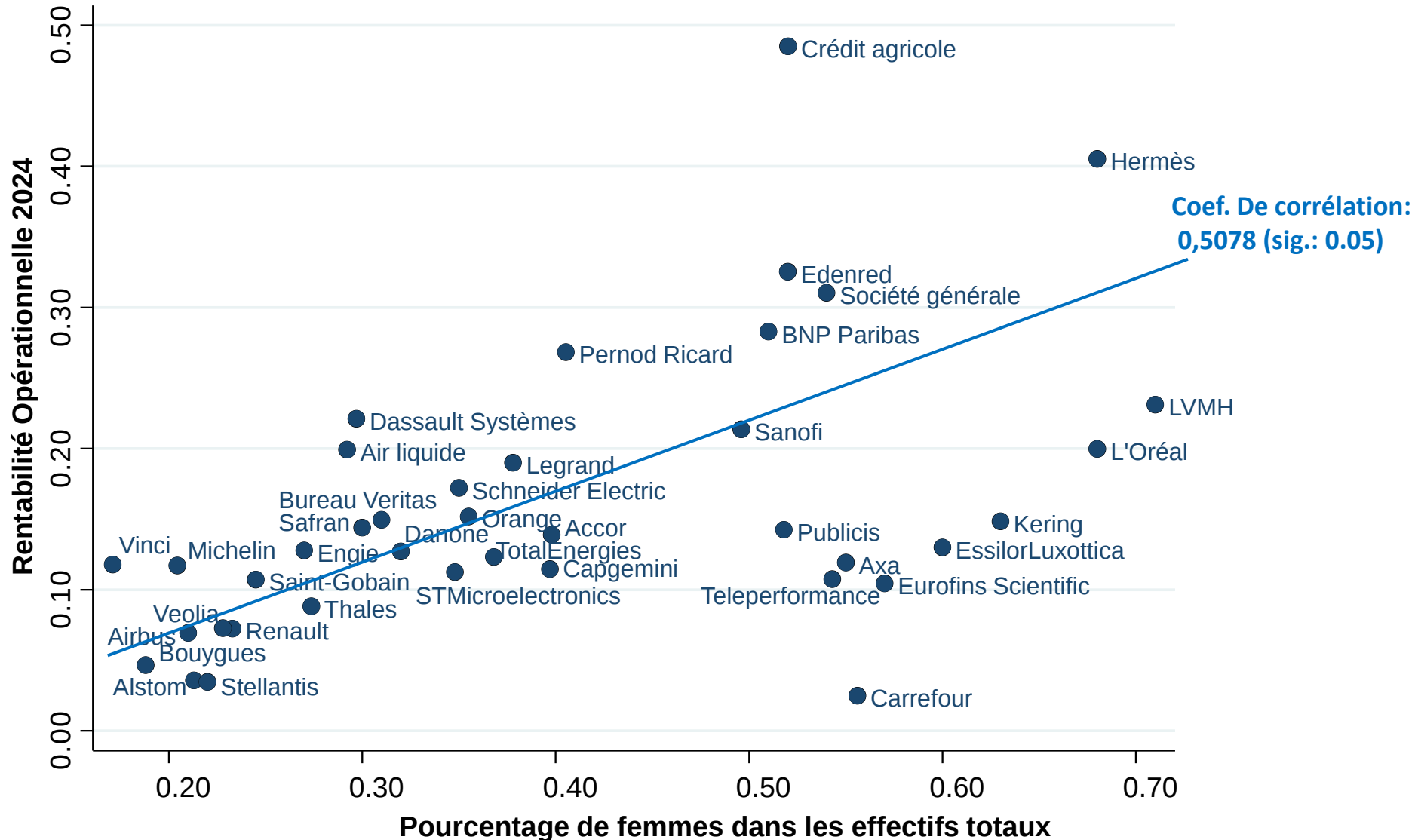
Féminisation de l'encadrement et Rentabilité opérationnelle

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)?

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)

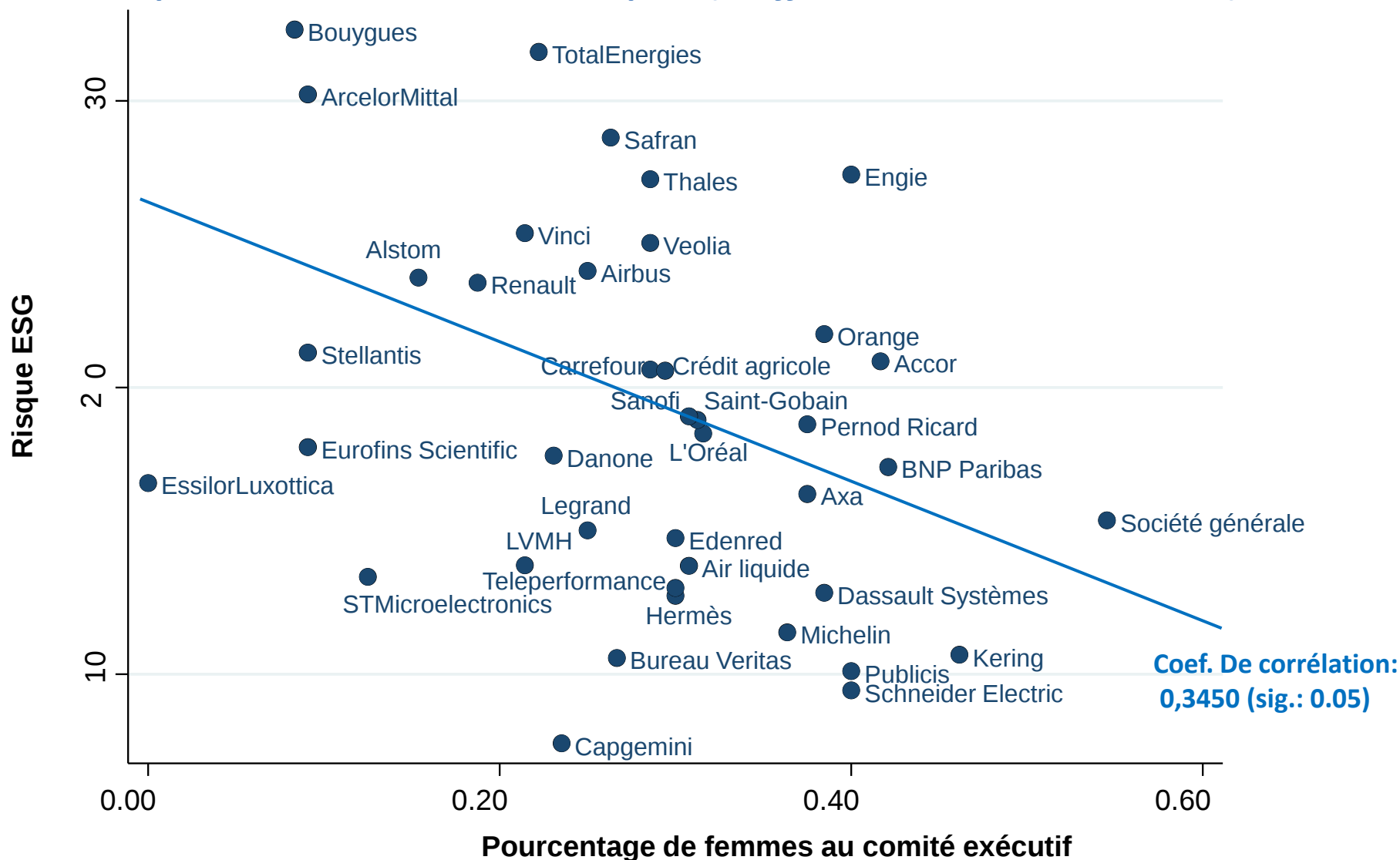
La féminisation de l'entreprise est-elle corrélée à la responsabilité environnementale de l'entreprise?

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 celle du top-management pour contribuer à la RSE en matière Environnementale, Sociale et de Gouvernance

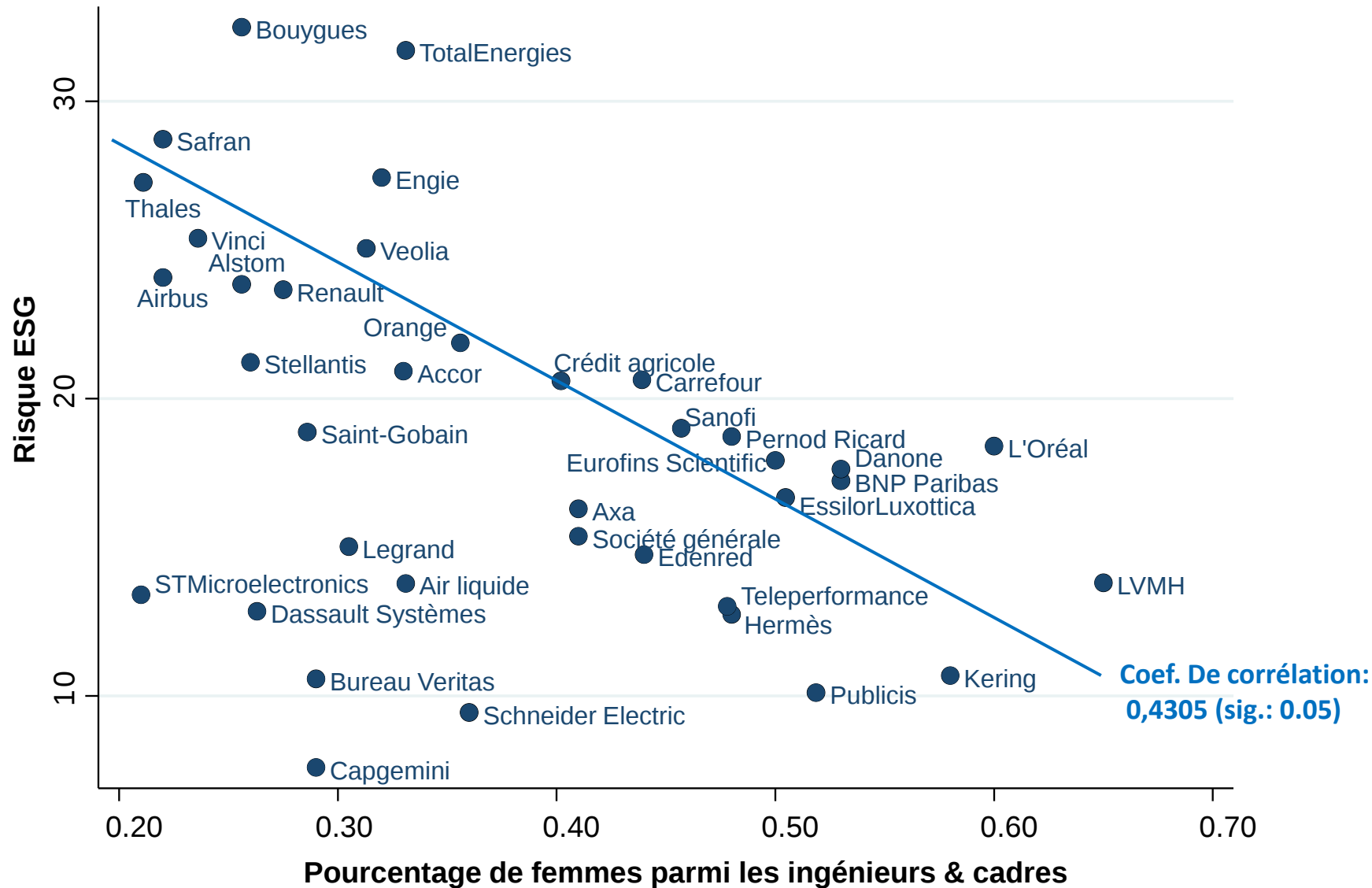
Féminisation du Comex et risque en RSE

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*)



Féminisation de l'encadrement et risque en RSE

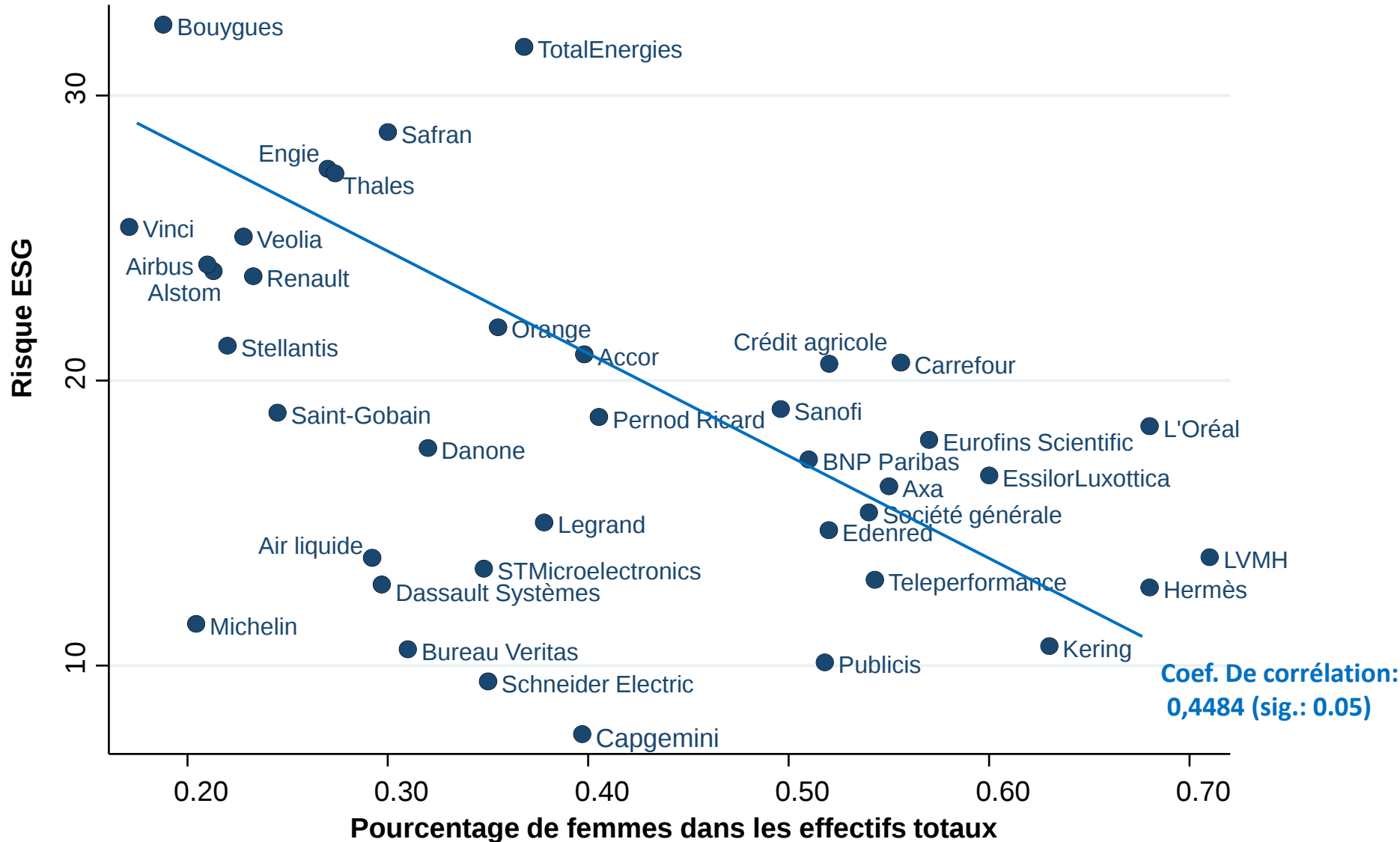
Lecture: Plus l'encadrement est féminisé et plus faible est le risque en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (*Coefficient de corrélation: 0,4305*)



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)

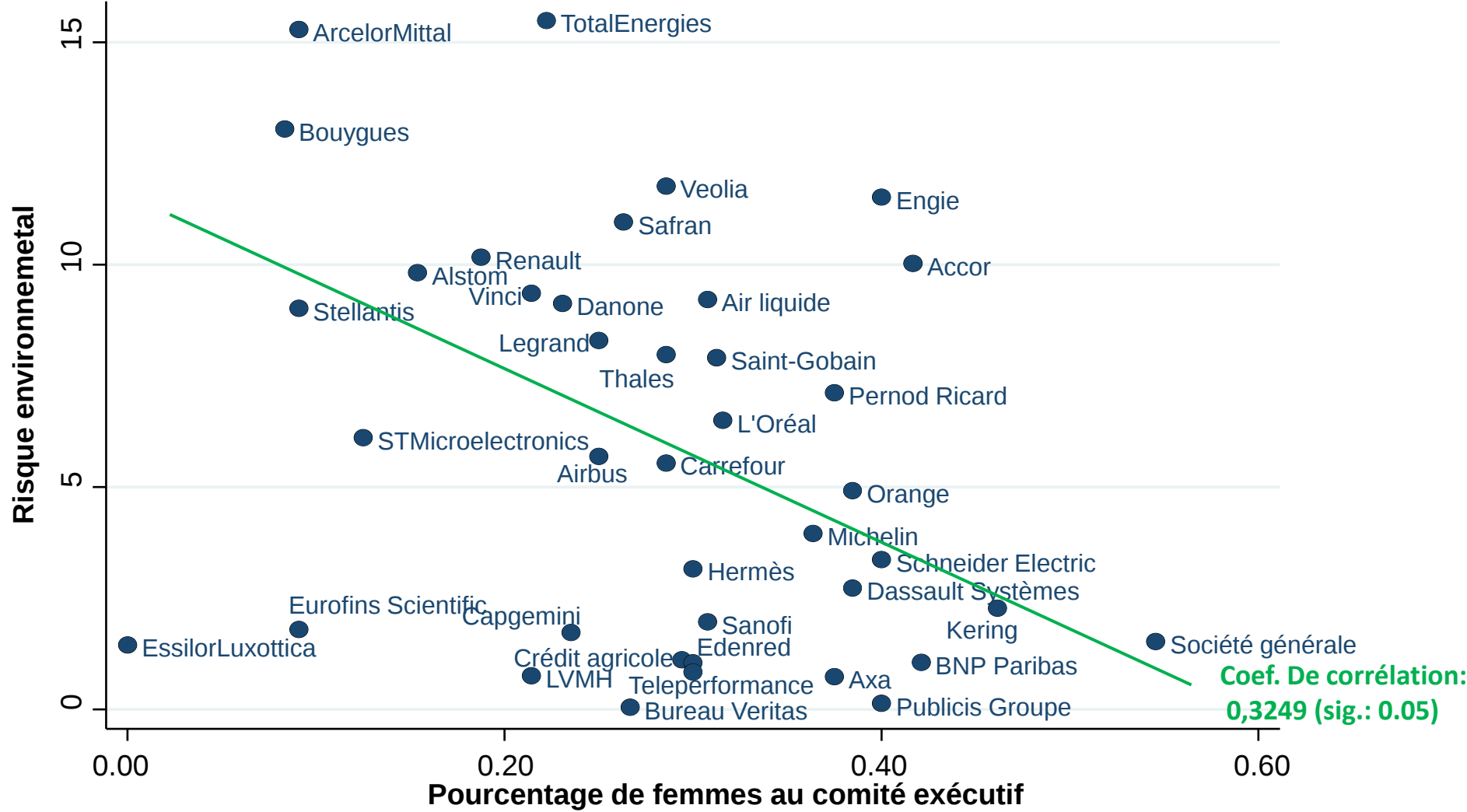


Coef. De corrélation: 0,4484 (sig.: 0.05)

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

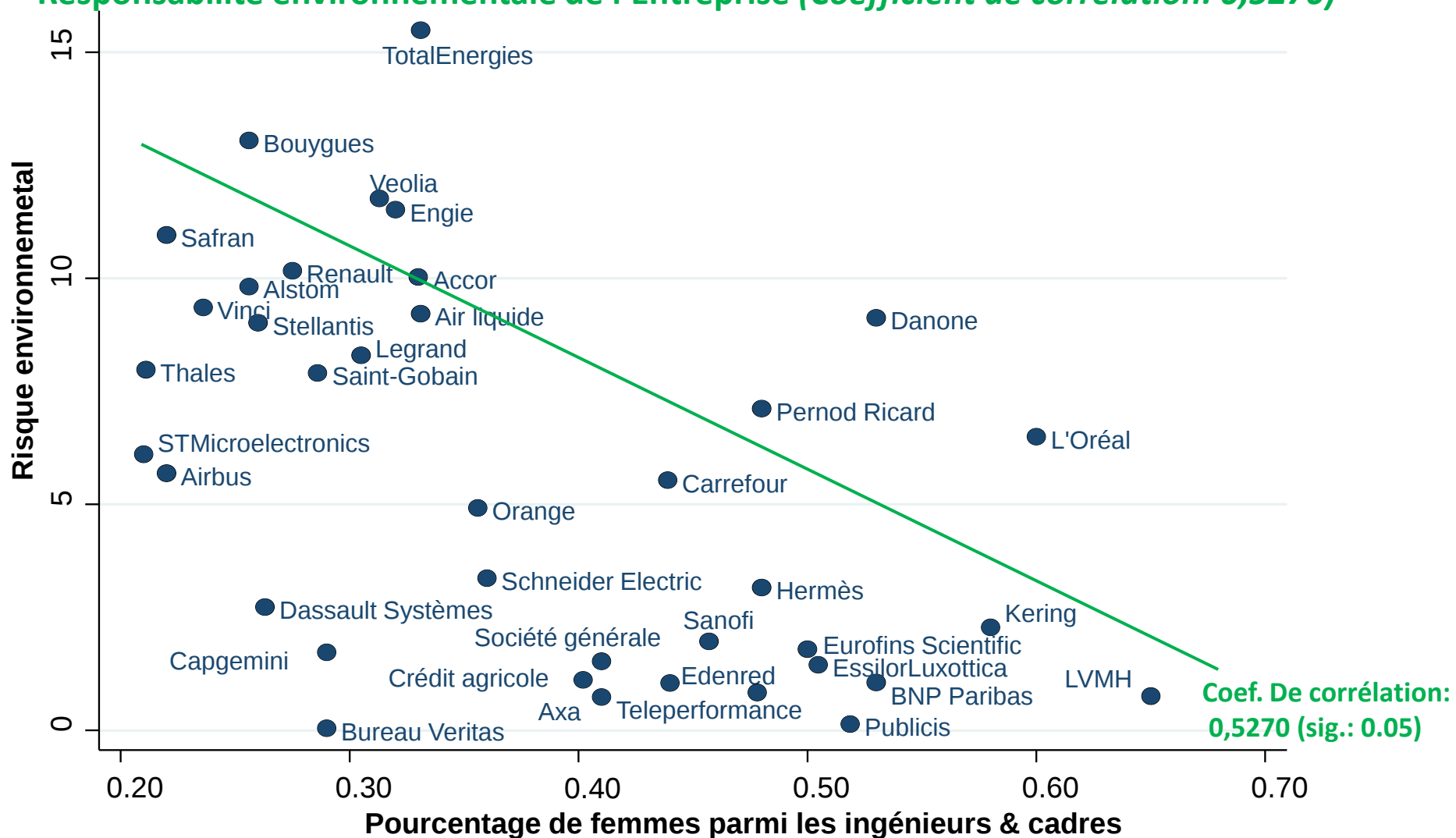
Féminisation du Comex et risque de Responsabilité environnementale

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)



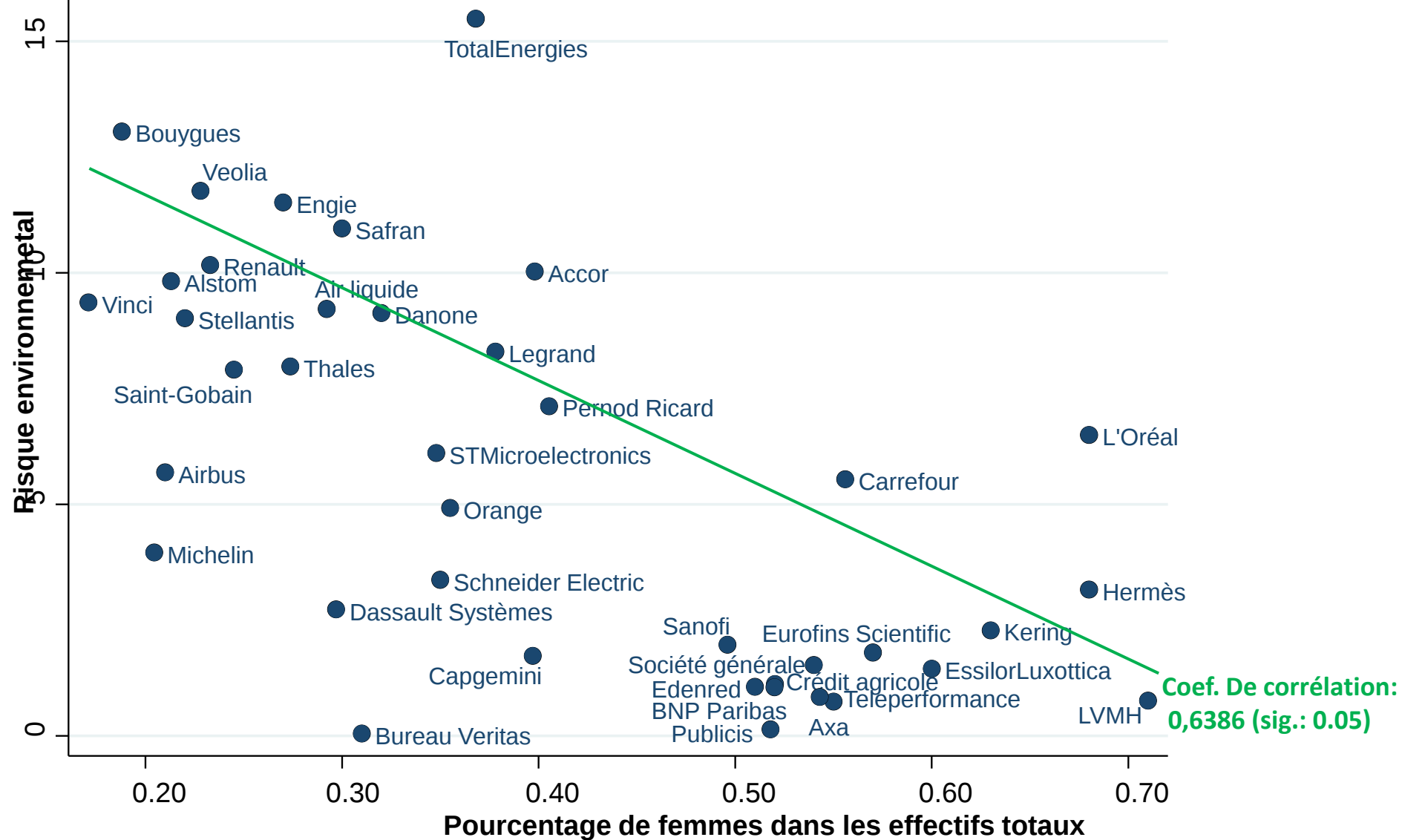
Féminisation de l'encadrement et risque de Responsabilité environnementale

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*)



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)



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



- 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,...).

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

- **L'observatoire** a été créé en 2007 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
 - Réaliser l'état des lieux de la féminisation des grandes entreprises
 - 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 Chercheur-affilié à Skema Business School et Professeur de management à l'Université de Genève.** Il a également été **membre du Haut Conseil à l'Egalité entre les Femmes et les Hommes entre 2019 et 2021** (instance consultative indépendante auprès du Premier Ministre).
- Il a notamment publié sur le sujet:
 - En 2024, avec S. Déo: « Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter ». *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35
 - En 2019 dans la Revue Banque l'article « Diversité femmes-hommes et performance financière » (février, n°829, pp- 81-84)
 - En 2018 dans la revue @GRH l'article « Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choice and, professional preferences » (Vol. 2, n° 27, pp. 83-118) qui a été nommé comme Best Paper du Congrès de l'AGRH-2018
 - En 2013, dans la revue *Corporate Finance Review* l'article « Femina Index : betting on gender diversity is a profitable SRI strategy » (July-August, pp. 12-17)
 - 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)
 - 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),
- Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les médias français (*Le Monde, L'Express, Les Echos,...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week,...*) et dans The Conversation:
 - <https://theconversation.com/lenjeu-societal-de-la-ghetto-sation-sexuelle-des-grandes-entreprises-178078>
 - <https://theconversation.com/conseils-dadministration-du-cac-40-leviction-des-polytechniciens-mais-pas-des-hec-paris-lautre-effet-de-la-loi-cope-zimmermann-149397>
 - <https://theconversation.com/christine-lagarde-a-t-elle-raison-lehman-sisters-aurait-elle-fait-faillite-en-2008-125600>
- Il est intervenu sur les questions de diversité et de performances des organisations auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, Engie, EMC, UBS, Walt Disney,... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Ministère des Affaires Sociales, Canton de Genève,...
- L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur: <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>
- Pour plus d'information, vous pouvez contacter le Professeur Michel Ferrary: Michel.Ferrary@skema.edu