



ÉVOLUTION DE L'ÉGALITÉ

**HOMME-FEMME DANS LES
ENTREPRISES DU CAC 40**

JANVIER
2026

Sur la base des travaux de **Michel FERRARY**

Frédérique VIDAL, Sean SCULL & Grégoire KRAOUL-RIERA

SKEMA PUBLIKA

SKEMA Publika est le think tank international de SKEMA Business School, il analyse les grandes mutations sociales, économiques, technologiques et géopolitiques pour éclairer la décision publique et privée. Sur la base des travaux de l'école et de contributions extérieures validés scientifiquement, le think tank alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

SKEMA Publika mobilise une approche interdisciplinaire et internationale, nourrie par le réseau mondial de campus de SKEMA et une communauté d'experts issus du monde académique et professionnel. Cette dimension internationale ne constitue pas seulement un réseau, mais un mode de pensée. Ainsi, Publika articule les dynamiques locales avec les transformations globales pour proposer un regard décentré et multipolaire sur les grands enjeux contemporains.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.

© Tous droits réservés, SKEMA Business School, 2026
Couverture : © Paris ® – Photographe : Liam Heywood ; © ODAN

SKEMA Publika
SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault – CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32
Courriel : publika@skema.edu
Site Internet : www.publika.skema.edu

COLLECTION

Comprendre les grandes mutations sociétales et économiques internes aux sociétés.

La collection « Grands enjeux » a pour objectif de décrypter les grandes mutations sociétales et économiques internes aux sociétés. Les publications de cette collection se dédient à l'étude des transformations de long terme qui redessinent les sociétés contemporaines notamment en identifiant les signes précurseurs et en comprenant les origines.

AUTEURS

Michel Ferrary est Professeur de management à l'Université de Genève et Professeur-affilié à SKEMA Business School. Michel Ferrary est le fondateur de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises. Il est également membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Frédérique Vidal est Directrice du Développement de SKEMA Publika et Directrice de la Stratégie et de l'Impact Scientifique de SKEMA Business School. Professeur des universités en biologie, elle a été Présidente de l'université Nice-Sophia-Antipolis entre 2012 et 2017, puis ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, dans les Gouvernements Philippe et Castex de 2017 à 2022. Elle a été Conseillère spéciale auprès du Président de l'EFMD et est aussi actuellement Représentante permanente de la Principauté de Monaco auprès du Programme des Nations unies pour l'environnement et de la Commission baleinière internationale.

Sean Scull, Chargé de projets think tank, est Doctorant en science de l'information et de la communication à l'université Paul Valéry-Montpellier III. Il est diplômé en sciences politiques avec une spécialisation en relations internationales de l'université de Göteborg et d'un Master en politiques internationales avec une spécialisation en politique anglophone de l'université de Toulon. Sean a vécu et travaillé en Suède et aux États-Unis d'Amérique.

Grégoire Kraoul-Riera est étudiant du *Master in International Governance and Diplomacy* de Sciences Po Paris. Diplômé du Programme Grande École de SKEMA Business School et d'un Master en Droit des Affaires, mention Droit européen et Nouvelles Économies (Université du Littoral-Côte d'Opale), il a consacré son mémoire de recherche à la régulation des industries numériques dans l'Union européenne, un travail à l'intersection du droit, de l'économie industrielle et de la gouvernance internationale. À l'issue de son Master à Sciences Po, il souhaite rejoindre les organisations internationales afin de contribuer au dialogue multilatéral et à l'édification d'une gouvernance mondiale des nouvelles technologies.

RÉSUMÉ

Ce *policy paper* analyse l'évolution de la mixité dans les entreprises du CAC 40 à partir des travaux de Michel Ferrary et de l'édition 2025 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises. Il dresse d'abord un état des lieux montrant des progrès contrastés : si la féminisation des conseils d'administration est désormais largement acquise, la présence des femmes dans les instances dirigeantes reste limitée et les écarts demeurent importants entre encadrement intermédiaire et sommet opérationnel.

L'étude met ensuite en évidence que la mixité n'est pas seulement un enjeu d'égalité, mais aussi un facteur de performance : la diversité de genre améliore la rentabilité des entreprises, en particulier lorsqu'elle concerne le middle management et les effectifs, niveaux où s'exécute la stratégie.

Pour comprendre pourquoi la progression reste inégale, le *policy paper* analyse trois mécanismes structurels : les biais de recrutement et l'homophilie (côté demande), les choix éducatifs qui conditionnent le vivier de talents, et les préférences professionnelles façonnées par la socialisation. Ces mécanismes, largement enracinés dans les normes culturelles, limitent l'accès des femmes aux postes de pouvoir.

Enfin, l'analyse souligne le rôle déterminant du cadre légal. L'expérience française, comme celle d'autres pays européens, montre que le *hard law*, à travers des quotas assortis de sanctions, est nettement plus efficace que les approches non contraignantes pour accélérer la féminisation des instances de gouvernance.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Introduction.....	1
I. Diagostic sur l'état de l'égalité hommes-femmes dans les entreprises du CAC 40	3
A. Un CAC 40 qui s'est partiellement féminisé (2011-2021)	3
B. Bilan 2025: Progrès réels mais inégaux selon les niveaux hiérarchiques.....	5
II. Diversité de genre et impact positif sur la productivité.....	10
A. La théorie de Kanter : la masse critique et la performance	10
B. L'apPort de Ferrary & Déo : l'importance du middle management et du personnel	11
III. Les freins à la diversité de genre en entreprise.....	15
A. Les mécanismes du côté de la demande: homophilie et segmentation.....	15
B. Les choix éducatifs et la constitution du vivier.....	16
C. Les préférences professionnelles façonnées par les stéréotypes	17
IV. L'usage de la loi pour favoriser l'égalité.....	19
A. Hard law et soft law : effets comparés.....	19
B. Les effets de bord du cas français.....	21
Recommandations.....	23
Conclusion.....	24

INTRODUCTION

« L'égalité peut être un droit, mais aucune puissance humaine ne saurait la convertir en fait. »¹

Cette pensée d'Honoré de Balzac rappelle que nul idéal ne devient réalité sans effort, et que l'écart entre l'énoncé d'un principe et sa mise en œuvre nourrit inévitablement des tensions. En France, le principe d'égalité entre les femmes et les hommes, notamment au travail, bien qu'inscrit à l'alinéa 3 du préambule de la Constitution de 1946 et renforcé par de nombreuses lois, peine encore à se traduire pleinement dans les faits. En effet, malgré bien plus d'un demi-siècle de sensibilisation aux enjeux d'égalité, des inégalités persistantes demeurent. Ainsi, d'après le rapport annuel du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes sur l'état du sexisme en France, 69 % des femmes estiment qu'il est plus difficile d'être une femme que d'être un homme, alors que 31 % des hommes pensent l'inverse.²

Plusieurs leviers permettent d'influer sur la diversité au sein des entreprises. Tout d'abord, il existe des motivations morales et philosophiques, héritées notamment de l'idéal d'égalité porté par la pensée des Lumières. La pression sociale constitue également un autre levier essentiel dans la marche vers l'égalité. Selon la théorie des parties prenantes, le comportement des entreprises n'est pas dicté par une stricte rationalité économique, mais est également façonné par des attentes sociétales. Un comportement jugé contraire à ces attentes expose l'entreprise à un risque de réputation, sous l'effet de critiques émanant d'organisations non gouvernementales (ONG), des médias ou de citoyens.

Les stéréotypes de genre jouent également un rôle en freinant l'accès des femmes à certains secteurs et responsabilités. En effet, ils orientent les aspirations professionnelles et influencent les décisions de recrutement ou de promotion.

Enfin, un dernier levier est la loi. En France, l'égalité entre les femmes et les hommes constitue une priorité nationale depuis 2017 et la contrainte légale peut contribuer à modifier durablement les comportements

¹ BALZAC, H. de (1852). *Maximes et pensées de H. de Balzac*. Plon Frères. p. 148. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k113306f>.

² GÉRARD, M., BARTOLI, P.-H. & GAUTIER, A. (2024). *Baromètre Sexisme*. Toluna Harris Interactive pour le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. Vague 4. 77 p., p. 12. <https://www.haut-conseil-equalite.gouv.fr/rapport-2025-sur-letat-du-sexisme-en-france-lheure-de-la-polarisation>.

organisationnels. Ce *policy paper* se concentrera sur ce levier, central dans la dynamique récente de féminisation des entreprises du CAC 40.

Ainsi, les problématiques que nous posons sont les suivantes :

- *Quel est l'état de l'égalité hommes-femmes dans les entreprises du CAC 40 ?*
- *La contrainte par la loi est-elle efficace pour promouvoir la féminisation des entreprises, et quels écueils convient-il d'éviter ?*

Dans ce *policy paper*, nous nous appuierons sur les données de l'étude de Michel Ferrary et Stéphane Déo : « Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter » (*The International Journal of Human Resource Management*, 2023). Cette étude nous apportera des données empiriques sur l'importance de la diversité dans les performances des entreprises. De plus, l'étude de Michel Ferrary, « Gender diversity in the labor market : employer discrimination, educational choices and professional preferences » (@GRH, 2018) nous éclairera sur les données mettant en avant les facteurs qui empêchent les entreprises d'atteindre la diversité entre les genres. Toujours du même auteur, l'article « The French approach to promoting gender diversity in corporate governance » (*European Management Journal*, 2024) permettra d'évaluer l'impact des mesures légales françaises sur la gouvernance des entreprises du CAC 40. Enfin, l'édition 2025 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises fournira un diagnostic actualisé de la diversité et de l'inclusion de genre au sein du CAC 40.

I. DIAGOSTIC SUR L'ÉTAT DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES DANS LES ENTREPRISES DU CAC 40

A. UN CAC 40 QUI S'EST PARTIELLEMENT FÉMINISÉ (2011-2021)

L'étude de Michel Ferrary « The French approach to promoting gender diversity in corporate governance » analyse l'évolution de la diversité de genre dans les conseils d'administrations (CA) des entreprises du CAC 40. Cet organe de gouvernance, qui représente les actionnaires, supervise les orientations stratégiques, nomme le directeur général et contrôle la gestion de l'entreprise. Or, malgré une population active féminine, représentant 48,12 % des actifs en 2019, les femmes sont longtemps restées très minoritaires dans les CA (moins de 10%).³

Pour Michel Ferrary, l'intérêt d'un CA mixte tient à la complémentarité issue de la socialisation différenciée de ses membres. En effet, femmes et hommes apportent des compétences, des connaissances, des comportements et des réseaux différents qui se révèlent complémentaires, enrichissent la gouvernance et améliorent la qualité des décisions.⁴

La féminisation des CA a véritablement progressé après l'adoption de la loi Copé-Zimmermann en 2011, qui impose un quota obligatoire de 40 % de femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes et sociétés en commandite par action (i) cotées ou (ii) qui emploient au moins 500 salariés (250 depuis le 1^{er} janvier 2020) et qui génèrent plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de total bilan durant les trois exercices précédents. En cas de non-respect, l'entreprise risque l'annulation des nominations non-conformes, la suspension du versement des jetons de présence et, depuis la loi PACTE (2019), la nullité des délibérations prises par les conseils non-conformes.⁵ Ainsi, cette mesure a profondément modifié la composition des CA du CAC 40.

³ FERRARY, M. (2021). La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(rice)s du CAC 40. *Revue française de gestion*, 298(5), 97-115, <https://shs.hal.science/halshs-04505388v1>.

⁴ *Ibid.*

⁵ Direction Générale des Entreprises. (2025). *Mixité et égalité professionnelle dans les entreprises*. <https://www.entreprises.gouv.fr/espace-entreprises/s-informer-sur-la-reglementation/mixite-et-equalite-professionnelle-dans-les->

En analysant la diversité de genre dans les 40 plus grandes entreprises françaises, les entreprises cotées au CAC 40, sur 15 ans (2008-2023), Michel Ferrary vise à contribuer au débat sur l'efficacité et les limites des quotas de femmes dans la promotion de la diversité de genre. Entre 2011 et 2017, le gouvernement a laissé aux entreprises un délai d'adaptation, permettant ainsi au marché de la formation de développer des programmes spécifiques destinés aux futures administratrices et d'alors accompagner les entreprises dans leur évolution.⁶ En 2014, le CAC 40 comptait en moyenne 28,1 % d'administratrices, soit plus que l'objectif de 20 % fixé pour cette année-là, et en 2017, la majorité d'entre elles avaient atteint le quota obligatoire de 40 %.⁷

Quelques exceptions subsistaient toutefois. En 2017, quatre entreprises du CAC 40 ne respectaient pas la loi, car leur siège social se situait dans des pays ne disposant pas de quotas contraignants (Airbus, ArcelorMittal, STMicroelectronics et TechnipTMC). Le cas de Stellantis illustre la réticence de certains employeurs à se conformer à la loi et les moyens qu'ils trouvent pour la contourner. L'entreprise, alors Peugeot-Citroën, avait son siège en France jusqu'en 2021 et respectait le quota. En 2021, le constructeur automobile a fusionné avec Chrysler-Fiat et a transféré son siège aux Pays-Bas, un pays imposant un tiers de femmes au sein des conseils de surveillance des entreprises cotées. Néanmoins, la législation néerlandaise n'impose pas de quotas dans les conseils d'administration. En conséquence, le pourcentage de femmes au sein du nouveau conseil d'administration du groupe est tombé à 27 % en 2023 (3 femmes sur 11 administrateurs).⁸

Malgré ces limites, la loi Copé-Zimmermann aura porté ses fruits puisqu'en 2024 les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 étaient composés à 45,17 % de femmes,⁹ faisant de la France l'un des pays les plus avancés en matière de féminisation des instances de gouvernance.

En revanche, cette dynamique n'a pas eu d'effet d'entraînement sur les comités exécutifs, qui relevaient jusqu'en 2021 d'une régulation non contraignante. Contrairement au conseil d'administration, le comité exécutif n'est pas défini par la loi. De ce fait, la plus haute instance de gouvernance opérationnelle recouvre, selon les entreprises, des noms divers, comme

⁶ FERRARY, M. (2021). *Op. cit.*

⁷ FERRARY, M. (2025). *Diversité & Inclusion au sein des entreprises du CAC40*. Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises, 28 p., p. 17. <https://www.skema.edu/sites/default/files/2025-02/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2025.pdf>.

⁸ BURG, D. (2019). Aux Pays-Bas, une loi oblige les grandes entreprises à se féminiser. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/monde/europe/aux-pays-bas-une-loi-oblige-les-grandes-entreprises-a-se-feminiser-1153818>.

⁹ FERRARY, M. (2025). *Op. cit.*

comité exécutif, comité de direction, comité stratégique ou groupe de management stratégique, etc. Cette subtilité sémantique permet à certaines entreprises de dire qu'elles ont une plus haute instance de gouvernance opérationnelle mais pas explicitement de comité exécutif.¹⁰

Par conséquent, la proportion de femmes dans ces instances n'a progressé que faiblement, passant de 7,3 % en 2011 à 14,2 % en 2017,¹¹ démontrant que l'amélioration observée au niveau stratégique n'est pas spontanément transférée au niveau opérationnel des organisations. Ce constat a conduit à l'adoption de la loi Rixain (2021) qui impose un quota pour chaque sexe parmi les cadres dirigeants et au sein des instances dirigeantes des entreprises de plus de 1000 salariés de 30 % (1^{er} mars 2026) puis 40 % (1^{er} mars 2029).¹² La France est ainsi devenue le premier pays occidental à adopter une telle loi.

L'Hexagone s'est donc largement engagée par la voie légale en faveur de la féminisation de la direction et de la fonction cadre de ses grandes entreprises. Reste à en déterminer les effets dans la pratique.

B. BILAN 2025 : PROGRÈS RÉELS MAIS INÉGAUX SELON LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Les travaux menés par Michel Ferrary dans le cadre de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises offrent une photographie précise de la place des femmes dans les entreprises du CAC 40. Si des progrès significatifs ont été accomplis au cours des dernières années, la féminisation demeure très contrastée selon les niveaux hiérarchiques. Comme le montrent les données 2025, la dynamique de féminisation est plus forte au sommet institutionnel (conseils d'administration), modérée dans l'encadrement intermédiaire et reste limitée au sommet opérationnel (comités exécutifs). Or, chaque niveau inférieur alimente le suivant, ce qui donne à ces écarts une portée structurelle.

Ainsi, 45,17 % des administrateurs sont des administratrices, un chiffre qui a plus que quadruplé depuis 2010, année des premiers débats sur la loi Copé-Zimmermann. En revanche, seuls 27,98 % des membres des comités exécutifs sont des femmes.¹³ De même, les femmes représentent 39,85 %

¹⁰ FRANÇOIS, B. (2022). Féminisation des instances dirigeantes : définition de la notion d'instance dirigeante. *Revue des Sociétés*, juillet-août (7-8), 455-456.

¹¹ FERRARY, M. (2025). *Op. cit.*

¹² FERRARY, M. (2024). The French approach to promoting gender diversity in corporate governance. *European Management Journal*, 42(4), 445-451. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.05.008>.

¹³ FERRARY, M. (2025). *Op. cit.* p. 5.

des effectifs et 37,95 % des ingénieurs & cadres.¹⁴ La mobilité professionnelle des femmes apparaît donc relativement fluide jusqu'aux fonctions d'encadrement, mais nettement plus contrainte pour accéder aux instances dirigeantes, alors qu'une fois franchi ce seuil, l'accès aux conseils d'administration devient plus fréquent. Cette double dynamique mérite d'être analysée.

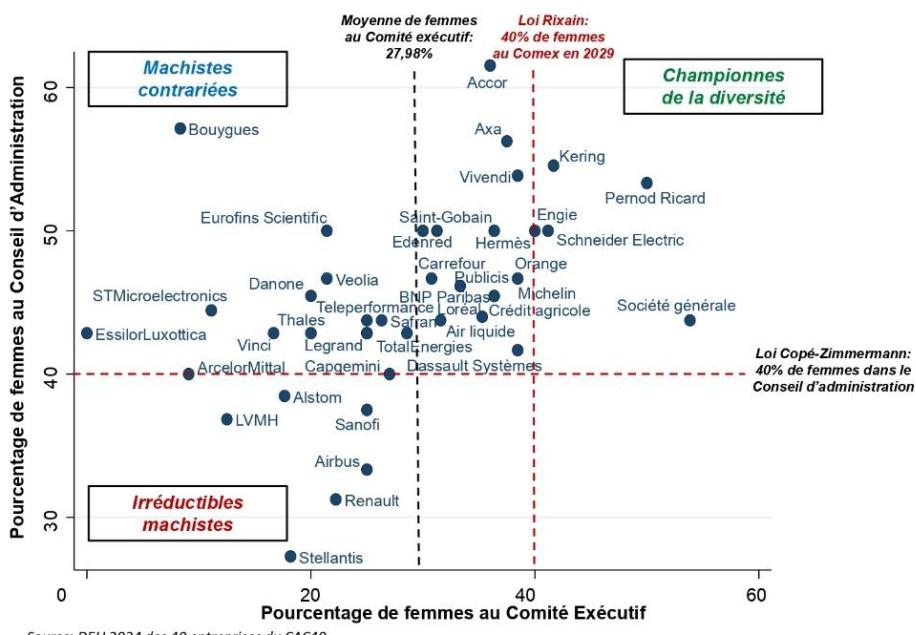


Figure 1. La féminisation du conseil d'administration et du comité exécutif des entreprises du CAC 40 en 2024¹⁵

Une première relation est celle entre féminisation des conseils d'administration et des comités exécutifs. En 2024, 34 des 40 entreprises du CAC 40 respectent la loi Copé-Zimmermann, et ce malgré une faible présence de femmes dans le comité exécutif de 14 d'entre elles (inférieure à la moyenne de 27,98 %).

La moitié des entreprises du CAC 40 dépassent simultanément les objectifs de la loi Copé-Zimmermann et se rapprochent des exigences de la loi Rixain. Quatre entreprises ont même atteint et dépassé ses objectifs.

Michel Ferrary attribue ces progrès aux premiers effets de la loi Rixain, visibles dans l'augmentation du nombre de postes au comité exécutif (+ 15 en un an), entièrement occupés par des femmes (+ 16), signe que les

¹⁴ *Id.*, p. 4.

¹⁵ *Id.*, p. 7.

entreprises élargissent la taille de leurs instances dirigeantes pour se conformer progressivement à la loi.¹⁶

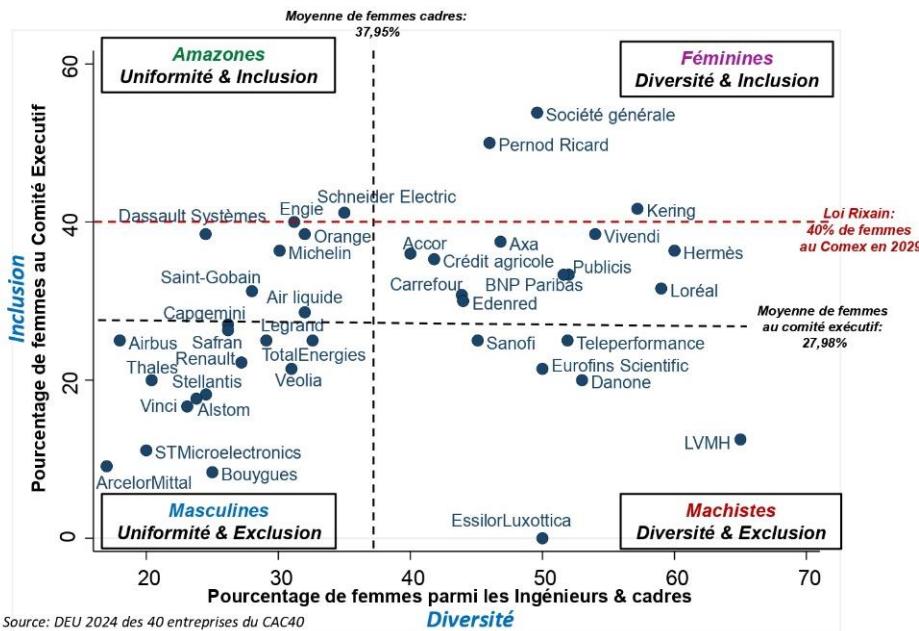


Figure 2. La féminisation du comité exécutif et de l'encadrement des entreprises du CAC 40 en 2024.¹⁷

L'examen conjoint de la féminisation du comité exécutif et de celle de l'encadrement permet de mesurer non seulement la diversité (présence des femmes dans l'entreprise), mais aussi l'inclusion (leur accès effectif aux postes de pouvoir).

Dès lors, des écarts importants apparaissent et permettent d'établir un véritable état des lieux des inégalités d'ascension professionnelle dans les entreprises du CAC 40. Ainsi, certaines entreprises dont l'encadrement est largement féminisé ne traduisent pas cela par une féminisation proportionnelle de leur comité exécutif.

Le cas de LVMH est particulièrement éclairant. Alors que les femmes représentent 65 % de l'encadrement, elles ne représentent que 12,5 % des membres du comité exécutif et aux alentours de 35 % du conseil d'administration (cf. Figure 1). Ces chiffres illustrent un plafond de verre particulièrement marqué, alors même que le vivier interne est très féminisé.

¹⁶ *Id.*, p. 8.

¹⁷ *Id.*, p.9.

Au total, seules trois entreprises (Thales, Safran, Capgemini) présentent un écart presque nul entre la part de femmes dans l'encadrement et celle dans le comité exécutif. Pour ces entreprises, la faible féminisation du comité exécutif s'explique donc davantage par la structure des choix professionnels et la spécialisation sectorielle que par des pratiques discriminatoires, éléments qui seront analysés plus loin.

Finalement, dans 75 % des entreprises du CAC 40, l'écart entre encadrement et comité exécutif dépasse 5 points, et dans 80 % des cas, il est défavorable aux femmes. Tous ces éléments tendent à justifier la nécessité de la loi Rixain pour passer de la diversité de genre à l'inclusion.

Le tableau ci-dessous mesure la force du plafond de verre, calculée comme la différence en point entre la proportion de femmes dans l'encadrement et celle dans le comité exécutif.

Entreprise	Plafond de verre	Entreprise	Plafond de verre
LVMH	52,50	Crédit agricole	6,51
EssilorLuxottica	50,00	Vinci	6,43
Danone	33,00	Stellantis	6,34
Eurofins Scientific	28,57	Alstom	6,15
L'Oréal	27,42	Renault	4,98
Teleperformance	26,90	Legrand	4,10
Hermès	23,64	Accor	4,00
Sanofi	20,10	Air Liquide	3,43
BNP Paribas	18,67	Thales	0,40
Publicis	18,27	Safran	0,12
Bouygues	16,67	Capgemini	0,83
Vivendi	15,54	Saint-Gobain	3,25
Kering	15,53	Pernod Ricard	4,00
Edenred	14,00	Société générale	4,25
Carrefour	13,13	Schneider Electric	6,18
Veolia	9,57	Michelin	6,26
Axa	9,33	Orange	6,46
STMicroelectronics	8,89	Airbus	7,00
ArcelorMittal	7,91	Engie	8,80
TotalEnergies	7,60	Dassault Systèmes	13,96

Figure 3. Force du plafond de verre pour les femmes entre encadrement et comité exécutif dans les entreprises du CAC 40 (2024).¹⁸

¹⁸ *Id.*, p. 11.

Les résultats montrent des plafonds de verre très élevés dans certaines entreprises (LVMH, EssilorLuxottica, Danone), une quasi-absence de plafond de verre dans d'autres (Thales, Safran, Capgemini) et, à l'opposé, des cas où les hommes sont sous-représentés au comité exécutif par rapport à l'encadrement (valeurs négatives), indiquant un plafond de verre inversé, phénomène rare mais présent dans plusieurs entreprises. L'hétérogénéité des situations témoigne de logiques organisationnelles profondément différentes d'une entreprise à l'autre, malgré un cadre réglementaire commun et majoritairement respecté.

L'analyse des données 2024-2025 révèle ainsi un CAC 40 à plusieurs vitesses, où la féminisation progresse plus aisément lorsque l'on se situe loin du pouvoir opérationnel. Les conseils d'administration ont atteint, voire dépassé, la parité attendue par la loi, l'encadrement intermédiaire s'équilibre progressivement, mais l'accès aux instances dirigeantes demeure marqué par un plafond de verre solide, dont l'intensité varie fortement selon les entreprises. La comparaison entre la diversité disponible dans l'encadrement et son inclusion effective au comité exécutif met au jour des dynamiques différentes. Certaines organisations mobilisent leur vivier interne, d'autres le laissent en grande partie inexploité.

Ce diagnostic montre que la question ne se résume plus à la présence des femmes dans l'entreprise, mais à leur accès réel aux positions où se prennent les décisions. La loi Copé-Zimmermann a permis de transformer la gouvernance institutionnelle, la loi Rixain vise à agir sur la gouvernance opérationnelle. Toutefois, les écarts persistants révèlent que la contrainte juridique, si elle est efficace, n'agit jamais dans un vide organisationnel, culturel ou économique.

Il importe donc à présent de comprendre pourquoi la diversité de genre s'impose progressivement comme un enjeu stratégique pour les entreprises, quels mécanismes freinent encore son déploiement, et comment la régulation tente d'y répondre.

II. DIVERSITÉ DE GENRE ET IMPACT POSITIF SUR LA PRODUCTIVITÉ

A. LA THÉORIE DE KANTER: LA MASSE CRITIQUE ET LA PERFORMANCE

L'une des questions centrales pour comprendre la situation du CAC 40 est de déterminer si la diversité de genre améliore réellement la performance des organisations. Les travaux fondateurs de Rosabeth Moss Kanter sur la diversité de genre apportent un éclairage déterminant.

Dans son ouvrage *Men and Women in the Corporation* (1977), Kanter émet le postulat qu'à partir d'une « masse critique » de 20 à 40 % de femmes dans l'entreprise, la productivité s'améliore. Elle répartit les entreprises en quatre catégories. Premièrement, les groupes « uniformes » qui sont quasi unisexes. Deuxièmement, les groupes « asymétriques » sont ceux qui comptent moins de 20 % de femmes. Troisièmement, les groupes « inclinés » sont ceux qui comptent entre 20 % et 40 % de femmes. Quatrièmement, les groupes équilibrés sont ceux qui comptent entre 40 % et 60 % de femmes.¹⁹

Selon Kanter, la relation entre taux de féminisation des entreprises et gains de productivité suit une courbe en forme de chapeau. Les gains sont faibles aux extrêmes (entre 0 et 20 %, et entre 80 et 100 %), progressent fortement entre 20 et 40 %, avant d'atteindre un optimum entre 40 et 60 %, puis de diminuer brutalement entre 60 et 80 %. En d'autres termes, les entreprises dont la diversité de genre est équilibrée (entre 40 et 60 %) devraient obtenir de meilleurs résultats que les entreprises dominées par un sexe.

¹⁹ FERRARY, M. & Déo, S. (2023). Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2797-2831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2093121>.

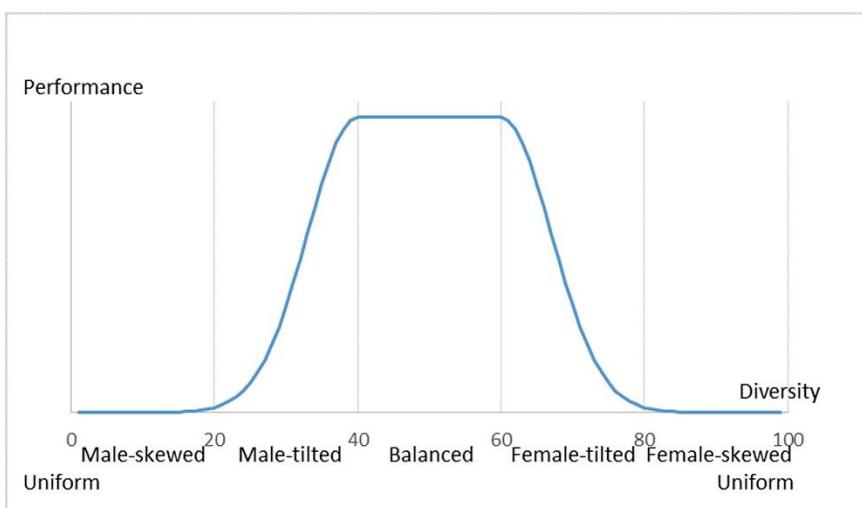


Figure 4. La courbe en forme de chapeau de Kanter.²⁰

Cette grille de lecture éclaire la situation du CAC 40, la féminisation partielle actuelle correspond exactement aux zones où, selon Kanter, la performance commence à se transformer mais n'a pas encore atteint son plein potentiel humain. Les entreprises du CAC 40 ont donc tout intérêt à féminiser leurs instances dirigeantes afin d'améliorer leur compétitivité globale.

B. L'APPORT DE FERRARY & DÉO : L'IMPORTANCE DU MIDDLE MANAGEMENT ET DU PERSONNEL

L'étude de Michel Ferrary et Stéphane Déo, « Gender diversity and firm performance: when diversity at middle management and staff levels matter » (2022), constitue un prolongement empirique majeur de la théorie de Kanter. Leur objectif est de vérifier si la « masse critique » identifiée par Kanter produit effectivement des gains de performance dans les entreprises contemporaines, et surtout à quels niveaux hiérarchiques elle exerce ses effets.

Leur analyse porte non seulement sur les instances dirigeantes, mais aussi sur les cadres intermédiaires (le *middle management*) et sur le personnel, qui exécutent la stratégie de l'entreprise. En effet, alors que le comité exécutif conçoit la stratégie, la performance dépend largement de sa mise en œuvre par les niveaux hiérarchiques inférieurs, dans un environnement devenu plus complexe et décentralisé qu'à l'époque des travaux de Kanter. Ferrary et Déo montrent ainsi que la diversité de genre à ces niveaux opérationnels génère l'effet le plus marqué sur la rentabilité des entreprises. **Plus la féminisation intervient bas dans la structure hiérarchique, plus son impact sur la**

²⁰ *Id.*, p. 2807.

performance est forte. Leurs résultats suggèrent bien une courbe en forme de chapeau liant diversité de genre et performance, avec des pentes plus abruptes autour du seuil des 40 %, pointant l'importance d'une représentation équilibrée des genres à tous les niveaux.

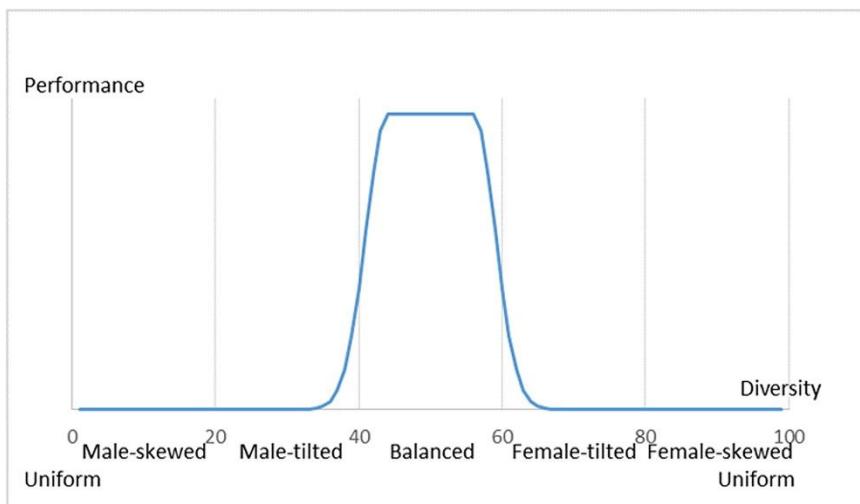


Figure 5. La courbe en forme de chapeau mise en évidence par Ferrary et Déo.²¹

Les analyses de Ferrary pour l'édition 2025 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises confirment cette dynamique pour les entreprises du CAC 40. En effet, les corrélations entre féminisation d'un échelon et rentabilité économique sont toujours positives et croissent à mesure que l'on descend dans les niveaux hiérarchiques.

²¹ *Id.*, p. 2824.

Lecture: Plus le pourcentage de femmes au comité exécutif est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,3746)

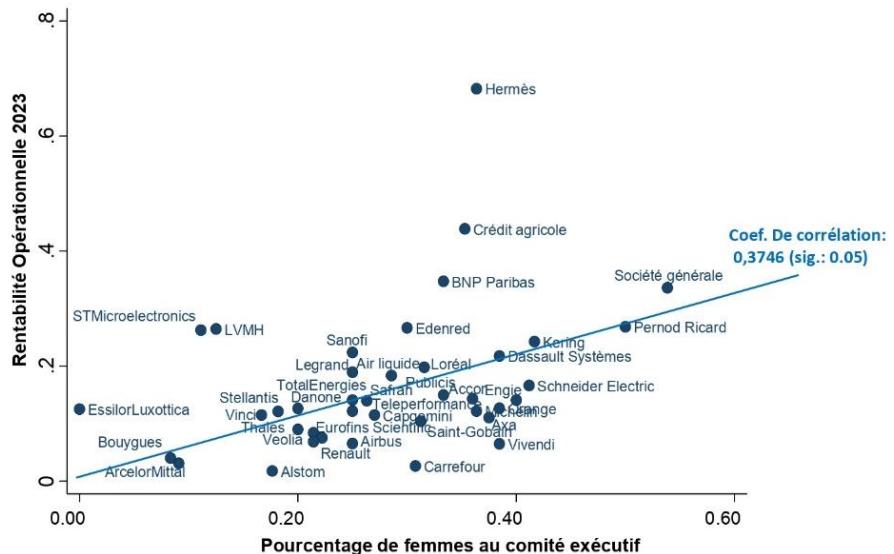


Figure 6. Lien entre féminisation du COMEX des entreprises du CAC 40 et rentabilité opérationnelle (2024).²²

La présence de femmes au comité exécutif est associée à une amélioration mesurable de la rentabilité opérationnelle (corrélation : 0,3746). Cet effet demeure modéré, ce qui confirme que l'impact économique de la mixité de genre ne se situe pas principalement au sommet décisionnel.

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans la population ingénieurs & cadres est importante et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,4628)

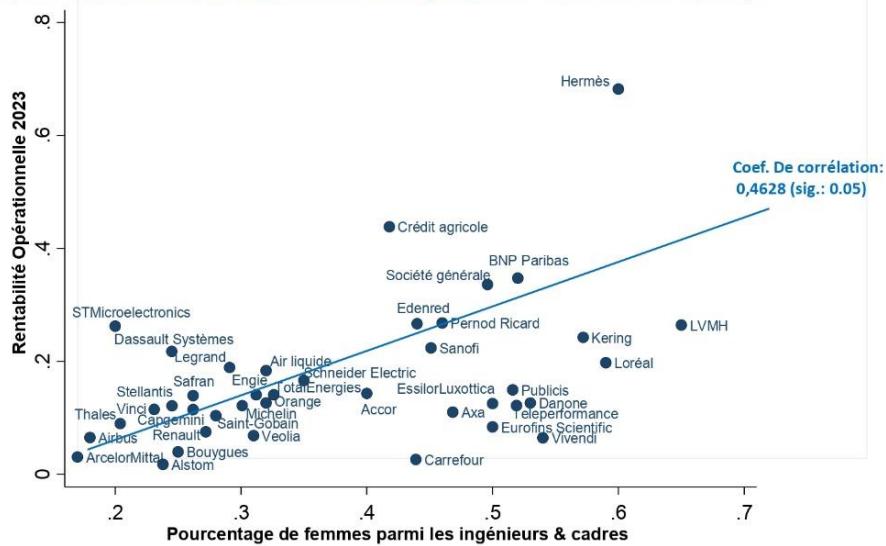


Figure 7. Lien entre féminisation de l'encadrement des entreprises du CAC 40 et rentabilité opérationnelle (2024).²³

²² FERRARY, M. (2025). *Op. cit.*, p. 14.

²³ *Id.*, p. 15.

Lorsque l'on observe la proportion de femmes parmi les ingénieurs et cadres, la corrélation avec la rentabilité se renforce sensiblement (0,4628). Autrement dit, le *middle management* constitue un levier nettement plus puissant d'amélioration de la performance que la seule féminisation du COMEX.

Lecture: Plus le pourcentage de femmes dans les effectifs est important et plus la rentabilité opérationnelle est élevée (Coefficient de corrélation: 0,5180)

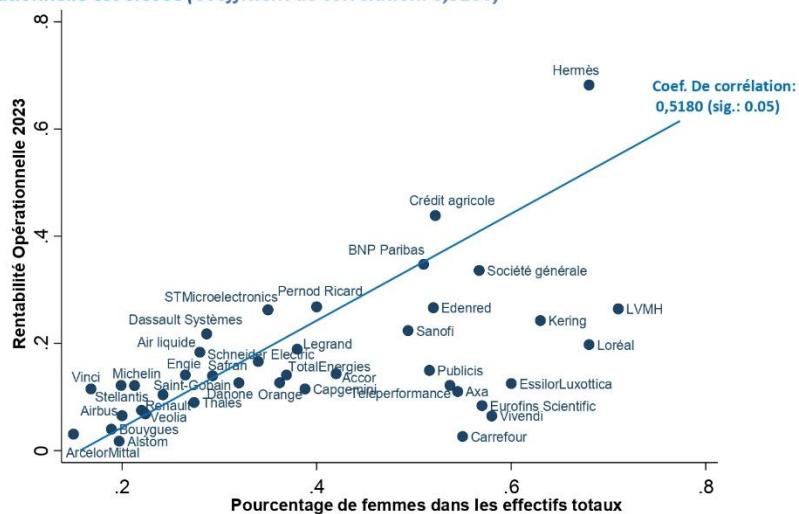


Figure 8. Lien entre féminisation des effectifs des entreprises du CAC 40 et rentabilité opérationnelle (2024).²⁴

Enfin, lorsque l'on s'attarde sur la mixité de genre dans l'ensemble des effectifs, la corrélation atteint son niveau le plus élevé (0,5180). C'est à ce niveau que la diversité semble avoir l'impact le plus fort, confirmant l'hypothèse principale de Ferry et Déo, une masse critique de femmes dans les équipes qui exécutent la stratégie améliore la performance globale de l'entreprise.

L'édition 2025 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises permet d'établir un constat similaire concernant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) des entreprises. Les entreprises les plus féminisées sont également celles dont le risque ESG est le plus faible, ce qui élargit le champ des bénéfices associés à la diversité de genre. Dans un contexte où les conséquences du changement climatique sont autant environnementales que sociales et économiques, la mixité de genre apparaît donc comme un levier de performance globale et de résilience.

²⁴ *Id.*, p. 16.

Ces résultats devraient inciter les parties prenantes à faire pression sur les entreprises pour équilibrer la représentation des genres, non seulement dans les conseils d'administration et les comités exécutif, mais surtout au sein de l'encadrement et du personnel, où se joue l'essentiel du lien entre diversité et performance.

Cependant, cet équilibrage exige, pour certains secteurs structurellement genrés et pour des organisations de grande taille, des efforts soutenus et de long terme. En effet, de nombreux freins entravent encore la diversité de genre en entreprise.

III. LES FREINS À LA DIVERSITÉ DE GENRE EN ENTREPRISE

La diversité de genre dans les organisations résulte d'un enchaînement de mécanismes qui interviennent bien avant l'entrée des salariés dans l'entreprise et se prolongent dans les pratiques de gestion. Trois ressorts principaux expliquent les inégalités persistantes : les préférences de recrutement (côté demande), les choix éducatifs qui structurent le vivier de talents et les préférences professionnelles façonnées par la socialisation. Les deux derniers relèvent d'influences sociétales sur lesquelles les employeurs ont peu de prise directe, mais qui conditionnent la composition des effectifs et l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

A. LES MÉCANISMES DU CÔTÉ DE LA DEMANDE : HOMOPHILIE ET SEGMENTATION

Au sein des entreprises, un premier frein existe lors du recrutement et des évolutions de carrière, l'homophilie. L'homophilie correspond à la tendance inconsciente à favoriser des personnes qui nous ressemblent.²⁵ Dans les environnements incertains, comme les postes de haute direction, cette préférence s'accentue. Or, dans un contexte où les dirigeants sont majoritairement masculins, ce biais conduit à recruter ou promouvoir davantage d'hommes.²⁶ La pression des actionnaires peut également renforcer cette logique, le choix d'une femme, perçu comme moins conforme aux pratiques habituelles, peut être considéré comme une source accrue d'incertitude.

²⁵ FERRARY, M. (2018). Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choices and professional preferences. @GRH, 27(2), 83-118. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0083>.

²⁶ *Ibid.*

Ce mécanisme s'articule avec une segmentation du marché du travail entre un segment primaire (conditions attractives, sécurité, perspectives de carrière) et un segment secondaire (emplois plus précaires).²⁷ Les femmes demeurent sous-représentées dans le segment primaire, où se situent les postes les plus lucratifs ou prestigieux.²⁸ Cette dynamique se retrouve dans la gouvernance du CAC 40 où les femmes sont très peu présentes, en 2024, elles n'occupent que 6,25 % des 80 postes de président ou directeur général.²⁹

Ainsi, les inégalités d'accès aux postes de direction et aux entreprises les plus attractives ne s'expliquent pas seulement par un « plafond de verre », mais également par une « clôture invisible » qui limite l'entrée des femmes dans les secteurs et professions les plus recherchés.

B. LES CHOIX ÉDUCATIFS ET LA CONSTITUTION DU VIVIER

Les différences de carrière entre femmes et hommes trouvent également leur origine dans les choix éducatifs, fortement influencés par des stéréotypes persistants. Dès le secondaire, l'orientation diverge, produisant des viviers de compétences très contrastés en matière de genre selon les secteurs.³⁰ Dans les filières STEM (science, technologie, ingénierie (engineering) et mathématiques), essentielles à de nombreuses industries, les étudiantes restent minoritaires. En effet, en 2024, les étudiantes représentaient 29,6 % des élèves ingénieurs, avec des disparités marquées selon les domaines de formation (min : 16,6 %, max : 68,5 %).³¹ De plus, elles se caractérisent par une grande hétérogénéité selon l'école, avec des écoles généralistes et prestigieuses très peu féminisées (17 % d'étudiantes à Polytechnique,³² 16,8 % à CentraleSupélec³³) et d'autres spécialisées, particulièrement en biologie, chimie ou agronomie, très majoritairement féminines, plus de 70 %³⁴.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ FERRARY, M. (2025). *Op. cit.*, p. 3.

³⁰ FERRARY, M. (2018). *Op. cit.*

³¹ SIES (2025). Les effectifs inscrits en cycle ingénieur en 2024-2025. *Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, Note flash du SIES, n° 2025-11.* <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-effectifs-inscrits-en-cycle-ingenieur-en-2024-2025-99321>.

³² École polytechnique (2024). *Bilan et statistiques du concours d'admission.* https://www.polytechnique.edu/admission-cycle-ingenieur/sites/admission/files/content/Livret_Stats%202024%20-%202.pdf.

³³ CentraleSupélec (2023). *Plan d'action relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes (2024-2026).* <https://www.centralesupelec.fr/sites/default/files/documents/Egalite-des-Genres-Population-Etudiante.pdf>.

³⁴ L'Etudiant (2024). Classement 2024 des écoles d'ingénieurs : le top 10 des écoles avec le plus de filles. <https://www.letudiant.fr/etudes/ ecole-ingénieur/classement-2024-des-ecoles-dingenieurs-le-top-10-des-ecoles-avec-le-plus-de-filles.html>.

Les secteurs technologiques d'avenir recrutent principalement dans ces viviers peu féminisés, ce qui limite mécaniquement leur capacité à atteindre la mixité. À l'inverse, les secteurs du conseil, de la banque, de la finance, des assurances, du luxe ou de la publicité, qui s'appuient plus sur les écoles de management, disposent d'un vivier de recrutement plus équilibré (48,2 % de femmes dans le programme grande école).³⁵ Le déséquilibre du côté scientifique s'observe dès le baccalauréat, où la part de bacheliers féminins dans la voie scientifique s'est effondrée. Selon les statistiques, depuis la réforme du lycée de 2019, elle est passée de 48 à 37 % en 2024.³⁶

Pour élargir ce vivier, des programmes de sensibilisation participent à déconstruire les stéréotypes dès le plus jeune âge. Le programme « Pour les Filles et la Science » de L'Oréal illustre le potentiel de telles actions pour encourager les jeunes filles à envisager des carrières scientifiques. Depuis 2014, ce programme offre témoignages dans les lycées, immersion professionnelle, soutien académique ou encore *coaching* pour briser les idées préconçues sur les carrières scientifiques et valoriser les femmes dans les sciences.³⁷

C. LES PRÉFÉRENCES PROFESSIONNELLES FAÇONNÉES PAR LES STÉRÉOTYPES

L'observation montre que les femmes et les hommes n'expriment pas les mêmes préférences professionnelles, un phénomène largement lié aux processus de socialisation. L'enquête UniversumGlobal, menée auprès de plus de 25 000 diplômés en gestion et en ingénierie, montre que parmi les ingénieurs, les préférences des femmes et des hommes sont très différentes. Certains secteurs (automobile, transport, industrie lourde, etc.) attirent beaucoup moins les femmes, tandis que d'autres (cosmétique, agro-alimentaire, santé, etc.) les attirent davantage. Dans les autres disciplines, les filières économiques et gestion (dont la finance) sont moins féminisées que d'autres domaines comme les sciences humaines ou la santé.

Ces préférences reflètent des représentations culturelles associant certaines compétences ou tâches à un sexe. Elles peuvent également être renforcées

³⁵ CGE & CDEFM (2025). *Baromètre égalité femmes-hommes 2024*, 9^e éd., <https://www.cge.asso.fr/publication-de-la-9e-edition-du-barometre-equalite-femmes-hommes/>.

³⁶ RENUCCI, C. (2024). Finance: où sont les femmes?. SKEMA Knowledge. <https://knowledge.skema.edu/fr/femmes-finance-education-nombre-quotas/>.

³⁷ FERRARY, M. (2023). La mixité en entreprise, l'autre enjeu du système éducatif. *The Conversation*. <https://doi.org/10.64628/aak.quakr76g4>.

par la gestion de la vie familiale. Malgré une évolution des comportements,³⁸ les femmes assument encore une part majoritaire des tâches domestiques, ce qui peut les conduire à s'auto-limiter face à des postes exigeants en disponibilité.

**Qui fait la cuisine et/ou le ménage tous les jours ?
selon le sexe**

Unité : %

	Femmes	Hommes	Rapport femmes / hommes
18-24 ans	45	35	1,3
25-49 ans	70	43	1,6
50-64 ans	70	48	1,5
65 ans ou plus	78	38	2,1
Personne seule	66	63	1,0
Parent isolé	65	51	1,3
Couple sans enfant	72	39	1,8
Couples avec enfant(s)	75	40	1,9
Ensemble	68	43	1,6

Lecture : en 2022, 68 % des femmes déclarent faire le ménage et/ou la cuisine tous les jours.

Source : EIGE – © Observatoire des inégalités

Figure 9. Les tâches domestiques sont encore largement genrées.³⁹



Cette dynamique contribue à expliquer pourquoi certaines femmes renoncent à des postes de direction, même lorsqu'elles en ont les compétences.⁴⁰ Les pays nordiques ont montré que des politiques publiques volontaristes, comme un congé parental réellement partagé, permettent d'atténuer ces contraintes et d'offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.⁴¹

Le rôle des modèles féminins est également essentiel. Rendre visible les réussites féminines dans les secteurs masculinisés, adapter les procédures de recrutement, valoriser les compétences plutôt que les profils types et offrir des conditions de travail facilitant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle constituent autant de leviers pour réduire l'impact des stéréotypes.

³⁸ BRUNNER, A. (2025). Partage des tâches domestiques : les progrès sont lents. *Observatoire des Inégalités*. <https://www.inegalites.fr/inegalites-taches-domestiques-femmes-hommes>.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ FERRARY, M. (2018). *Op. cit.*

⁴¹ SULF. (2025). *Föräldrapenning och föräldrapenningtillägg*; SULF. <https://sulf.se/jobb-lon-och-villkor/foraldradeledighet/foraldrapenning-och-foraldrapenningtillagg/>.

L'analyse de ces freins montre que les inégalités de genre résultent d'un enchevêtrement de mécanismes individuels, organisationnels et sociaux, dont une partie échappe directement à l'action des entreprises. Les seules dynamiques internes ne suffisant pas à corriger les déséquilibres structurels observés dans le CAC 40, l'intervention des pouvoirs publics apparaît nécessaire.

IV. L'USAGE DE LA LOI POUR FAVORISER L'ÉGALITÉ

L'expérience internationale montre que la progression de la diversité de genre dans les instances de gouvernance ne résulte pas spontanément de la seule pression sociale. La Norvège en constitue le cas le plus emblématique. Après trois années de recommandations restées sans effet tangible (17 % d'administratrices en 2006), l'adoption en 2006 d'un quota obligatoire de 40 % de femmes dans les conseils d'administration à atteindre sous deux ans, accompagné d'une sanction forte en cas de non-respect (dissolution), a permis d'atteindre l'objectif. Ce succès a conduit de nombreux pays européens à légiférer à leur tour (Belgique, France et Italie en 2011, Espagne et Allemagne en 2015 et Autriche en 2018). L'impact commercial positif de la diversité de genre dans les conseils d'administration a renforcé la légitimité économique des femmes aux postes de direction et a limité les débats sur le symbolisme ou les compétences des femmes.⁴² Il convient donc de comparer les effets différents des approches par le *soft law* et le *hard law*.

A. HARD LAW ET SOFT LAW : EFFETS COMPARÉS

L'approche initialement adoptée par la Norvège, comme d'autres pays, correspond au « *soft law* » ou « droit souple » en français. Le droit souple correspond à des règles dont la portée normative est grandement affaiblie puisqu'elles ne comportent pas de sanctions. Il consiste en des recommandations formelles ou informelles, des accords non contraignants ou des quotas non sanctionnés par la force publique. L'utilisation du « *soft law* » dans le cas de l'égalité des sexes au travail suppose que la pression sociale exercée par les parties prenantes (employés, syndicats, clients, médias, actionnaires, etc.) combinée aux intérêts économiques des

⁴² FERRARY, M. (2024). The French approach to promoting gender diversity in corporate governance. *European Management Journal*, 42(4), 445-451. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.05.008>.

entreprises est suffisamment forte pour promouvoir la diversité de genre dans les postes d'encadrement supérieur. Pour faire face à la pression sociale, certains régulateurs ont obligé les entreprises à publier des données sur la diversité de genre afin de promouvoir un mécanisme de « dénonciation » (*name and shame*). Les partisans d'un droit souple pour les questions sociales prônent donc l'autorégulation à travers des codes de conduite et la bonne volonté de tout un chacun. Ils voient dans les quotas des pratiques antidémocratiques et discriminatoires qui sapent le mérite.⁴³ Aux États-Unis, la proportion de femmes dans les CA est passée de 16 % à 26 % entre 2009 et 2019, sans intervention du législateur. Cette évolution est due à une forte mobilisation des parties prenantes (associations, media, ONG, certains actionnaires). Cependant, les États-Unis restent un cas particulier et tous les pays ne se caractérisent pas par la même prégnance des parties prenantes. De plus, l'accroissement de la mixité y reste inférieur à celui des pays ayant imposé des quotas.

Le terme « *hard law* », renvoie, quant à lui, à la notion traditionnelle du droit, à savoir des législations comprenant des sanctions en cas de non-respect. Les quotas obligatoires visent à s'assurer d'une pratique homogène et rapide, ne dépendant ni du bon vouloir de l'entreprise, ni des parties prenantes.⁴⁴ La France en fournit une bonne illustration, l'adoption de la loi Copé-Zimmermann a été un tournant qui a rompu des décennies de stagnation dans la féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises françaises, notamment du CAC 40. Ce seul exemple confirme que la contrainte juridique constitue un levier de transformation efficace.

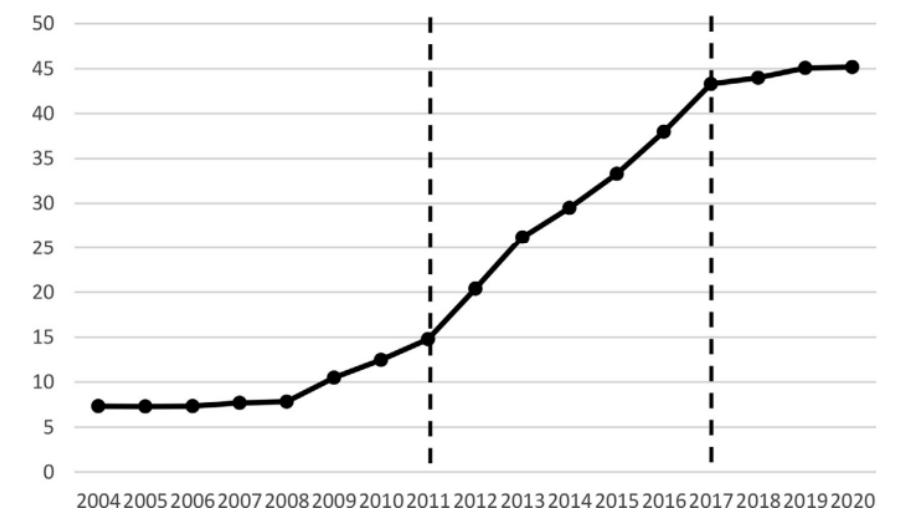


Figure 10. Évolution de la proportion d'administratrices dans les entreprises du CAC 40.⁴⁵

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ FERRARY, M. (2021). *Op. cit.*

Michel Ferrary précise les raisons de cette efficacité. La contrainte légale accroît le coût du comportement inadapté et crédibilise l'engagement responsable de l'entreprise. Elle est particulièrement appropriée quand les préférences de l'État ou de la collectivité diffèrent de celles des acteurs ayant du pouvoir. Outre les sanctions légales, la loi constitue également une norme formalisée dont la violation fait courir un risque de réputation aux entreprises d'autant plus élevé que cette norme est institutionalisée.⁴⁶

Ainsi, les analyses de Michel Ferrary indiquent que le *hard law* est plus efficace que le *soft law* pour atteindre l'égalité des genres dans les entreprises. Les pays qui ont atteint la diversité de genre dans les conseils d'administration ont légiféré sur des quotas obligatoires et des sanctions importantes. Tandis que les autres pays, qui ont limité leur intervention à des recommandations non contraignantes, ont légèrement augmenté la diversité et sont restés loin de l'égalité. La pression sociale et le mécanisme du « *name and shame* » n'ont pas eu d'impact significatif sur la diversité de genre. Le biais d'homophilie et les préjugés culturels ne peuvent être surmontés par la seule pression sociétale des parties prenantes.

B. LES EFFETS DE BORD DU CAS FRANÇAIS

Néanmoins, l'introduction d'un quota légal produit également des effets indirects. L'analyse de Michel Ferrary, dans « La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(rice)s du CAC 40 » (2021), montre que la féminisation s'est accompagnée d'une transformation sociologique plus large. L'entrée de nouvelles administratrices s'est accompagnée d'une diminution de la part de diplômés de grande école, d'un recul du cumul des mandats, d'une augmentation de la part d'étrangers et d'une diversification des parcours des administrateurs.

En 2008, les CA du CAC 40 étaient composés à 88 % d'administrateurs et 12 % d'administratrices, à 76,36 % de Français, à 36,36 % de diplômés de grande école, avec en moyenne 2,64 autres mandats d'administrateurs. En 2017, les CA du CAC 40 étaient composés à 56,88 % d'administrateurs et 43,12 % d'administratrices, à 69,75 % de Français, à 26,99 % de diplômés de grande école, avec en moyenne 1,78 autres mandats d'administrateurs.

Il faut donc comprendre que les administratrices nommées à la suite de l'adoption de la loi étaient, par rapport à celles de 2008, plus fréquemment d'origine étrangère, avaient plus régulièrement effectué des études

⁴⁶ *Ibid.*

supérieures à l'étranger, étaient moins fréquemment diplômées d'une grande école et détenaient moins de mandats d'administrateurs.

Cette évolution reflète un mécanisme d'ajustement organisationnel, en cherchant à respecter la contrainte légale, les entreprises ont élargi les profils recherchés, réduisant ainsi l'entre-soi traditionnel de ces milieux. La loi, bien qu'axée uniquement sur le genre, a donc contribué à renforcer d'autres dimensions de la diversité.

L'expérience française souligne tout particulièrement trois conditions de réussite :

- Une norme sociétale préalable, qui légitime l'intervention du législateur ;
- Une contrainte légale claire et assortie de sanctions ;
- Un délai d'adaptation suffisant, permettant au marché du travail de constituer et former un vivier adéquat.⁴⁷

L'articulation de ces trois dimensions explique la transformation rapide des conseils d'administration et, désormais, l'extension de ces mécanismes aux instances dirigeantes.

⁴⁷ *Ibid.*

RECOMMANDATIONS

1. Contrairement au conseil d'administration, le comité exécutif n'est pas défini par la loi. De ce fait, la plus haute instance de gouvernance opérationnelle recouvre selon les entreprises des noms très divers. **Afin d'éviter les ambiguïtés, il faudrait renforcer l'efficacité du cadre légal en clarifiant et en obligeant les entreprises à préciser explicitement, dans leur document officiel, la plus haute instance de gouvernance de l'entreprise ainsi que sa composition.** Concrètement, cela consisterait à ce que les entreprises aient dans leur Document d'Enregistrement Universel un paragraphe « plus haute instance de gouvernance opérationnelle de l'entreprise » avec tous les détails, dont le taux de féminisation.
2. **Transformer durablement les normes sociales** en déployant des campagnes de sensibilisation ciblées pour renforcer l'acceptation de la présence des femmes aux postes de décision et luttant contre l'autocensure.
3. **Élargir le vivier de talents féminins** en soutenant des programmes de formation, d'orientation et de mentorat visant à permettre à tous d'exercer une réelle liberté de choix entre une pluralité d'opportunités.
4. **Accroître la visibilité des femmes dans les secteurs masculinisés** (par exemple l'industrie) en mettant en avant des rôles modèles féminins et en communiquant sur les réussites des femmes dans le secteur, les entreprises peuvent inspirer de nouvelles vocations.
5. **Réformer les pratiques de recrutement et de gestion des carrières** en favorisant la diversité dès la rédaction des offres d'emploi et recruter sur la base des compétences et du potentiel plutôt que sur le genre comme indicateur de compétence générale.
6. **Offrir des conditions de travail attractives pour les hommes et les femmes** en proposant des mesures facilitant la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, comme les congés parentaux, le télétravail, des horaires flexibles et des services de garde d'enfants.

CONCLUSION

Le diagnostic réalisé met en évidence une réalité persistante : malgré des avancées visibles, les femmes demeurent massivement exclues des positions de pouvoir dans les entreprises du CAC 40. Cette situation résulte de l'articulation de mécanismes structurels (biais de recrutement, viviers éducatifs déséquilibrés, préférences professionnelles influencées par la socialisation) qui limitent l'accès des femmes aux postes les plus stratégiques. Si les entreprises peuvent agir sur certains de ces déterminants, une grande partie provient de facteurs sociétaux sur lesquels elles disposent d'une influence limitée. Dans ce contexte, l'expérience française confirme que les dispositifs volontaires ou la seule pression des parties prenantes ne suffisent pas. Les progrès substantiels observés dans les conseils d'administration et amorcés dans les instances dirigeantes sont directement liés à l'intervention du législateur, qui a levé des blocages structurels en imposant des obligations claires et opposables.

L'enjeu n'est donc plus de démontrer l'utilité d'une action publique, mais de renforcer la cohérence globale de cette action et de l'articuler avec les initiatives des entreprises et des acteurs éducatifs. Atteindre l'égalité réelle implique une stratégie combinant contrainte juridique, transformation des représentations et élargissement des viviers de talents. Les recommandations formulées dans ce *policy paper* s'inscrivent dans cette logique : elles visent à consolider l'impact de la loi, à agir sur les normes sociales et à permettre aux entreprises de disposer des leviers nécessaires pour attirer, promouvoir et retenir les talents féminins. C'est de la convergence de ces efforts que dépendra la capacité de la France à construire un modèle de gouvernance plus inclusif, plus performant et plus résilient.



PUBLIKA

SKEMA Publika
SKEMA Business School, Campus Grand Paris
5 Quai Marcel Dassault - CS 90067
92156 Suresnes Cedex, France

Tél. : +33.1.71.13.39.32
Courriel : publika@skema.edu
Site Internet : www.publika.skema.edu