



ETUDE SBF 120 2025

Deuxième état des lieux de la diversité ethno-culturelle dans les instances dirigeantes du SBF 120

**me
& you too**
Tech For Good

MOZAÏK RH

MOZAÏK RH



Mozaïk RH, cabinet de conseil en stratégie d'inclusion accompagne depuis 2008 les entreprises et les organisations dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RH inclusive à travers 3 expertises :

- 1) L'audit et la mesure de la diversité pour accompagner le renforcement de l'inclusion dans les process et les pratiques au sein des organisations.
- 2) Le recrutement de profils juniors à cadres dirigeants, permettant une meilleure inclusion des processus de recrutement et une meilleure représentation de la diversité des profils.
- 3) La formation à la diversité, l'inclusion et la non-discrimination pour soutenir les politiques d'inclusion grâce à la sensibilisation de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Mozaïk RH est une entreprise à mission, filiale de la Fondation Mozaïk qui œuvre pour l'inclusion économique. La société Mozaïk RH se dote pour raison d'être de promouvoir les talents de la diversité en faveur d'une économie et d'une société plus inclusive.





Me&YouToo accompagne les entreprises dans la transformation de leurs politiques et de leurs pratiques en faveur de la diversité et de l'inclusion. Cet accompagnement se fait :

- **Par le conseil stratégique pour la conception et le déploiement de politiques D&I.**
- **Via des outils digitaux d'autodiagnostic permettant la prise de conscience et la responsabilisation individuelle des collaborateurs.**
- **Grâce à des conférences et des formations sur la diversité, l'inclusion et le management inclusif.**
- **Grâce à des modules de e-learning et du micro-learning**

L'expertise de Me&YouToo repose sur plus de vingt ans d'expérience et d'engagement de ses associées en faveur de la Diversité et d'un monde du travail plus inclusif.



**SORAYA
KHADIR**

**CAROLE
MICHELON**

**INÈS
DAUVERGNE**

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

- ● En 2004, une trentaine de grandes entreprises françaises ont signé la Charte de la Diversité en entreprise. Elles se sont engagées, au travers de ce texte, à représenter la diversité de la société française, notamment dans ses dimensions sociales, ethniques et culturelles, et ce, à tous les niveaux de responsabilités.
- ● Depuis 18 ans, plus de 4000 entreprises de toutes tailles ont rejoint le mouvement et la quasi-totalité des entreprises du SBF 120 affichent des politiques de diversité et d'inclusion. Mais qu'en est-il en termes de résultats dans les postes à responsabilités et en particulier dans les instances de directions des grandes entreprises ? La diversité en termes d'origines ethno-culturelles a-t-elle infusé jusqu'aux organes de direction des plus grandes entreprises ? Quels sont les résultats chiffrés ? Quelle est la part de cette diversité liée à la présence de profils internationaux et quelle est la part liée à des profils de Français issus de l'immigration ou des DOM-TOM ?

L'objectif de cette étude est de quantifier la présence de la diversité ethno-culturelle dans les instances dirigeantes des grandes entreprises en France, de distinguer la part de cette diversité qui relève de la diversité des nationalités de celle qui relève de Français et d'identifier si certains facteurs (secteurs d'activité, présence de l'Etat au capital, niveau de mixité) ont un impact ou non sur la diversité des origines.

- ● Si l'on dispose aisément de statistiques sur la représentation des femmes dans ces instances, qui mettent en évidence un plafond de verre et une sous-représentation de celles-ci, il n'existe pas aujourd'hui de chiffres clairs sur la diversité en termes d'origines ethniques dans les entreprises en France. Cela est lié au fait qu'en France, le traitement de données à caractère personnel faisant apparaître directement ou indirectement l'origine ethnique ou raciale des personnes est interdit par la loi Informatique et Libertés. Mais si l'on ne peut pas disposer de statistiques publiques sur les origines comme c'est le cas pour le sexe ou l'âge, cela ne veut pas dire pour autant que la mesure est impossible ou interdite.



MESURER POUR PROGRESSER : DES MÉTHODES POUR GARANTIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET VALORISER LA DIVERSITÉ

Le guide édité par le Défenseur des Droits et la CNIL intitulé « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances [1] » explicite parfaitement le cadre dans lequel ces mesures doivent s'inscrire et les méthodes possibles pour les mettre en oeuvre. La mesure doit garantir un anonymat strict : elle doit porter sur un nombre suffisant de personnes, ne pas faire apparaître de données nominatives ou permettant d'identifier des personnes de façon directe ou indirecte. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : analyse de la nationalité des ascendants, études onomastiques avec l'analyse des patronymes à consonnance « extra-européenne », étude sur la base d'images ou de photographies laissant supposer une origine extra-européenne, enquêtes de perception des discriminations ou sur le ressenti d'appartenance à une minorité.

Ces différentes méthodes sont utilisées par la puissance publique, par exemple par le Défenseur des Droits dans ses enquêtes sur le ressenti de discrimination, lors des opérations de testing menées par le gouvernement pour mesurer la discrimination raciale dans le recrutement, ou encore par l'ARCOM pour établir son baromètre de la diversité à la télévision. Ces études permettent de poser des constats sur la réalité des situations et de proposer un certain nombre de recommandations et de pistes pour progresser collectivement vers une société plus juste et plus inclusive qui utilise tout le potentiel et la richesse de sa diversité. C'est dans cette perspective que s'inscrit cet état des lieux porté et mené conjointement par Mozaïk RH et Me&YouToo.

[1] https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/836190240_access.pdf

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

Alors que, selon l'INSEE, la part des immigrés et descendants d'immigrés représente **30 %** de la population en France, dont 13 % issus de l'immigration extra-européenne[2], il est légitime de se poser la question de l'ascension sociale de ces populations venues chercher un avenir meilleur dans notre pays. A cela s'ajoutent les Français originaires des départements et territoires d'outre-mer.

Est-ce normal que cette diversité ne soit incarnée, quand elle l'est, que dans les strates les plus basses des organisations, donnant raison à ceux qui pensent que l'ascenseur social est bel et bien en panne ?

Et comment expliquer ce plafond de verre qui bloquerait les talents dans leur évolution, alors que des études démontrent que la diversité des profils participe à la performance des entreprises ? N'est-on pas face à un gâchis de compétences au plus haut niveau ?

Les enjeux sont donc importants pour progresser sur ce sujet : d'abord pour prouver que le modèle républicain français peut produire des élites « made in France » et issues de la diversité de son terroir.

Ensuite pour crédibiliser les politiques de diversité des entreprises en matière d'inclusion et les aligner avec la réalité de leurs instances dirigeantes.

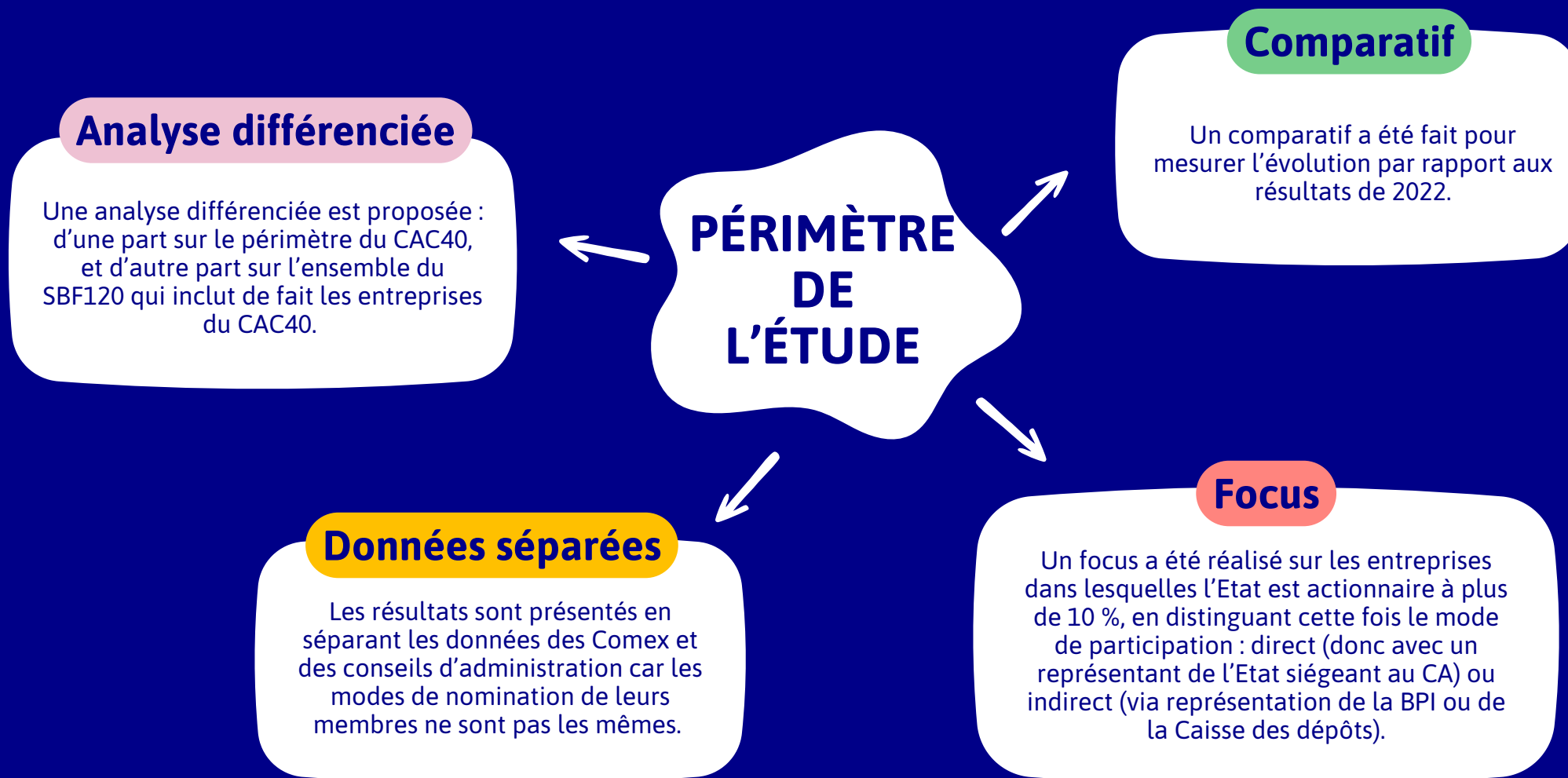
Enfin, pour donner à cette France diverse, des exemples de réussite qui leur ressemblent et qui leur permettent de se sentir égaux en droit et en place.

Cette étude a été menée dans l'optique de faire avancer le débat public en matière d'inclusion. Les résultats seront publics et accessibles à tous. Aucune utilisation commerciale n'en sera faite par nos cabinets.

[2] Source : En se basant sur les données de l'enquête TeO de 2008-2009, Patrick Simon estime que 11% des Français étaient des descendants d'immigrés dits de la troisième génération. Ce qui permet d'affirmer, en les ajoutant aux 9% d'immigrés et aux 11% de descendants d'immigrés, que 31% de la population avaient un lien avec l'immigration, étant immigré, enfant d'immigré, ou donc petit enfant d'immigré.

Cet état des lieux de la diversité ethno-culturelle a porté sur les 3 159 membres des comités exécutifs et des conseils d'administration des entreprises cotées au SBF120 au 1er novembre 2024.

Au total, 1 630 profils au sein des Comex et 1 529 profils au sein des conseils d'administration ont été passés en revue.



LES DONNÉES

•• Les données ont été recueillies sur les sites institutionnels des entreprises : listes, photos et biographies des membres des instances de gouvernance. Elles ont été complétées, au besoin, par des recherches sur les biographies officielles lorsque celles-ci n'étaient pas directement accessibles sur le site des entreprises.

•• En fonction des informations disponibles dans les onglets « Gouvernance » des sites internet des différentes entreprises, les profils analysés peuvent inclure uniquement les membres du Comex, ou à la fois les membres du Comex et les membres du comité de direction.



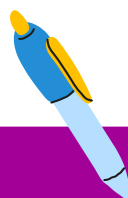
LES CRITÈRES ANALYSÉS

Pour cette étude, trois méthodes ont été utilisées afin de quantifier la diversité ethno-culturelle :



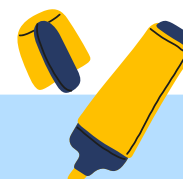
LA MESURE DE LA DIVERSITÉ VISIBLE

En comptant les personnes perçues comme « non blanches » sur la base des photos des membres des Comex et des CA.



LA MESURE DE LA DIVERSITÉ ONOMASTIQUE

En comptant les patronymes à consonances extra-européennes.



LA MESURE DE LA DIVERSITÉ DES NATIONALITÉS

Distinguant les nationalités extra-européennes des nationalités européennes, comme en 2022, ainsi que les nationalités françaises des étrangères.



LES CRITÈRES ANALYSÉS

L'addition des deux premiers critères permet d'avoir une vision plus large et plus précise de la diversité ethno-raciale. La seule méthode de comptage des minorités visibles sur la base de photographies pouvant exclure des personnes d'origine maghrébine peu typée et la seule méthode de comptage basée sur les patronymes peut, quant à elle exclure, des personnes asiatiques ou noires ayant des noms et prénoms à consonance européenne.

Le taux de diversité des personnes d'origines ethno-culturelles abordé dans cette étude intègre donc les personnes identifiées comme non blanches et/ou ayant un patronyme à consonance extra-européenne (pour faciliter la lecture, elles seront désignées par le terme « minorités visibles » dans cette étude).

Le taux de diversité ethno-culturelle global intègre toutes les personnes perçues comme non blanches ou ayant un patronyme à consonance extra-européenne quelle que soit leur nationalité.

Le taux de diversité ethno-culturelle hors nationalités extra-européennes exclut les personnes n'ayant pas la nationalité d'un pays de l'Union Européenne.

Le taux de diversité ethnique hors nationalités étrangères n'intègre que les personnes de nationalité française.



LES CRITÈRES ANALYSÉS

D'autres critères ont également été analysés :

- La proportion des femmes dans ces instances.
- Le secteur d'activité.
- La présence de l'Etat au capital ou dans le CA.
- Les fonctions clés (CEO, DRH, CFO) et leur impact sur les taux de diversité ethno-culturelle.

Dans le respect des recommandations émises par la CNIL et le Défenseur des Droits, aucune donnée personnelle ou nominative n'a fait l'objet d'un recueil ou d'un traitement dans un fichier. La consultation des données publiques a été réalisée en ligne et a permis un comptage des différents profils. C'est sur la base de ce décompte que les statistiques ont été réalisées. Aucune donnée nominative n'a été renseignée ou conservée dans le fichier d'analyse, qui est donc strictement anonyme.

La finalité de cette étude est purement statistique. Elle a été menée dans l'optique de faire avancer le débat public en matière d'inclusion. Les résultats seront publics et accessibles à tous.

LES CHIFFRES CLÉS



C'est le taux moyen de diversité ethno-culturelle de nationalité française dans les Comex du SBF 120. Ce taux est de **6,5%** si l'on élargi aux personnes avec une nationalité étrangère.



Des membres des CA sont des minorités visibles de nationalité française. Si l'on intègre les administrateurs de nationalité étrangère, **6,7%** des administrateurs sont des minorités visibles.



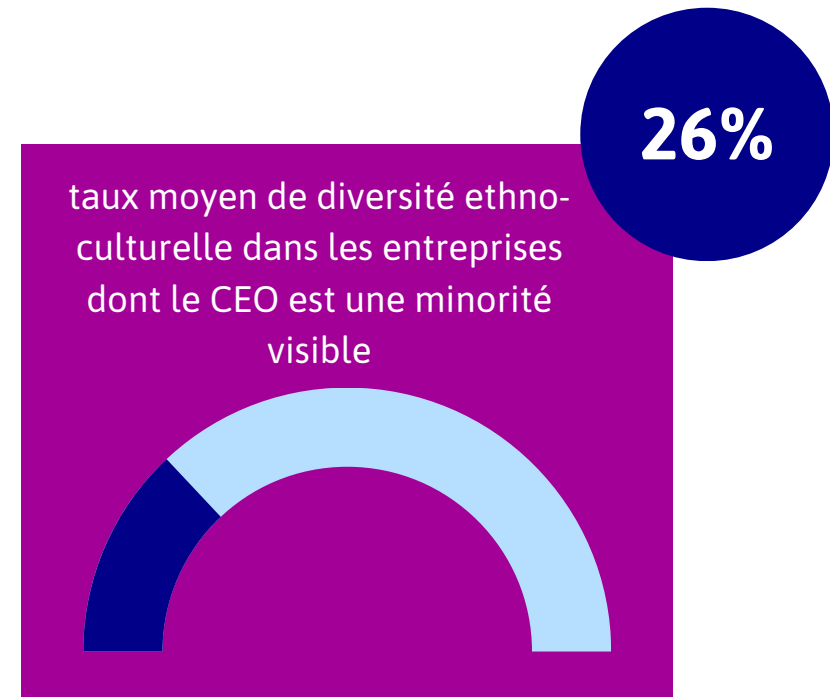
Des entreprises du SBF120 n'ont aucune diversité ethno-culturelle de nationalité française dans leur Comex. Si l'on intègre les personnes de nationalité étrangère, c'est **50,8 %** des entreprises qui n'ont aucune diversité ethnique dans leur Comex.



LES CHIFFRES CLÉS



Des entreprises ont un CEO issu de la diversité ethno-culturelle et 8 % un ou une DRH issu(e) de la diversité ethno-culturelle. Le SBF 120 ne compte que 6 CEO issus de la diversité ethno-culturelle, dont trois ont une nationalité française.



C'est le taux moyen de diversité ethno-culturelle dans les entreprises dont le CEO est une minorité visible. Cela représente quatre fois plus que dans la moyenne des autres entreprises. Dans les entreprises dans lesquelles c'est le ou la DRH qui est une minorité visible, le taux moyen est de **23 %**.

REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES COMITÉS EXÉCUTIFS

La diversité ethno-culturelle peut être liée à plusieurs facteurs :

D'une part, l'internationalisation des profils des dirigeants avec l'intégration dans les comités exécutifs de profils venant de différents pays comme l'Inde, la Chine ou le Japon.

D'autre part, l'intégration de profils de minorités visibles ayant une nationalité européenne (anglaise, allemande, belge, suisse) issus de l'immigration extra-européenne.

Enfin, à des profils de dirigeants français issus de l'immigration extra-européenne ou des DOM- TOM.



Les chiffres dans le tableau ci-contre mettent en évidence ces trois facteurs avec le taux moyen de diversité qui intègre la diversité ethno-culturelle quelle que soit la nationalité, le taux ne prenant en compte que les personnes de nationalité européenne et enfin le taux ne prenant en compte que les personnes de nationalité française. L'étude en 2022, n'ayant pas fait de focus sur les personnes ayant uniquement la nationalité française, aucun comparatif n'est possible.

Comités Exécutifs	SBF120 Nb de profils: 1630	Vs Etude 2022
Taux moyen de diversité ethno-culturelle des Comex	6,5 %	+0,4 points
Taux moyen de diversité ethno-culturelle des Comex hors nationalité extra-européenne	3,2 %	-0,3 points
Part des minorités visibles dans l'ensemble des membres des Comex du SBF120	7,4 %	+1,4 points
Part des profils de nationalité étrangère dans la diversité ethno-culturelle	66 %	ND
Taux moyen de diversité ethnique hors nationalités étrangères (uniquement les personnes ayant la nationalité française)	2,5 %	ND
Part des minorités visibles hors étrangère parmi les membres des Comex	2,4 %	ND
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle dans leur Comex	50,8 %	+1,3 points
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethnique hors nationalité étrangère	73 %	ND
Taux moyen de féminisation des Comex	25,9 %	+2,5 points

Une légère augmentation de la diversité ethno-culturelle dans les Comex, liée à une internationalisation croissante des instances dirigeantes.

Le taux moyen de diversité ethno-culturelle dans les Comex est calculé à partir de la moyenne des taux de diversité ethno-culturelle de chacune des 120 entreprises du SBF120. En 2024, ce taux est de **6,5 %** ce qui représente une augmentation de 0,4 point par rapport à la précédente étude menée en 2022.

L'étude de 2022 avait mis en évidence qu'un peu moins de la moitié de la diversité ethno-culturelle dans les instances dirigeantes était liée à des personnes de nationalité extra-européenne. Cette tendance se renforce en 2024. La part des profils de nationalité extra-européenne a augmenté de 4,5 points depuis 2022 pour représenter en 2024, **45,7 %** des profils de dirigeants issus des minorités visibles.

Les profils de nationalité française quant à eux, ne représentent qu'un tiers des profils de dirigeants perçus comme des minorités visibles (soit en raison de la couleur de leur peau, soit en raison de leur patronyme à consonance extra-européenne). Les deux tiers de la diversité ethno-culturelle dans les Comex sont donc liés à une internationalisation des profils des dirigeants.

Si l'on ne comptabilise que les profils des dirigeants issus de minorités visibles ayant une nationalité d'un pays membre de l'union Européenne, le taux moyen de diversité ethno-culturelle passe de **6,5 %** à **3,2 %**. Ce chiffre est en baisse depuis 2022.

Enfin, si on neutralise totalement l'internationalisation en ne prenant en compte que les personnes de nationalité française, le taux est de 2,5 %. Parmi les entreprises ayant de la diversité ethno-culturelle dans leur Comex, pour 71% d'entre elles, c'est exclusivement lié à la présence de profils internationaux.

Une part des minorités visibles parmi les dirigeants de 7,4 %, en hausse depuis 2022, mais elle n'est que de 2 % pour les profils de nationalité française.

La part de dirigeants minorités visibles est un autre indicateur que le taux moyen de diversité ethno-culturelle. Il permet de prendre en compte l'impact de la taille des Comex qui varie selon les entreprises. Si la plupart des Comex comptent entre 10 et 15 membres, certains sont des instances réduites à 4 personnes, tandis que d'autres dépassent les 50 personnes. Un Comex de 4 membres, avec une personne issue d'une minorité visible, aura un taux de diversité ethno-culturelle de **25 %**, là où une instance de 50 membres devra en compter plus de 12 pour atteindre le même taux.

Quand on calcule la moyenne des taux des entreprises, cela permet de neutraliser l'effet de taille. Quand on calcule la part des dirigeants issus de minorités visibles, on divise le nombre total de membres des Comex perçus comme minorités visibles par le nombre total de membres des Comex.

En 2022, 111 profils de dirigeants étaient perçus comme minorités visibles sur un total de 1 773 profils, soit **6 %**, et en 2024, ce sont 120 profils de minorités visibles identifiés sur 1 630 profils analysés. Si l'on exclut les personnes de nationalité étrangère, les Français issus des minorités visibles sont extrêmement minoritaires parmi les membres des Comex : ils ne sont que **2 %**. Cela correspond à 40 personnes sur 1 630 profils de dirigeants.

Une entreprise sur deux n'a aucune diversité ethno-culturelle dans son Comex et les trois quarts n'ont aucune diversité ethno-culturelle issue de France.

50,8 % des entreprises du SBF120 n'ont aucune diversité ethno-culturelle au sein de leur Comex, c'est-à-dire aucune personne ayant un patronyme à consonance extra-européenne ou perçue comme non blanche.

Si l'on retire les profils de minorités visibles ayant une nationalité extra-européenne, la part des entreprises avec une diversité ethno-culturelle à zéro monte à **65 %**. En 2022, c'était le cas de **67 %** des entreprises du SBF 120.

Enfin, si l'on neutralise l'internationalisation, en ne prenant en compte que les personnes de nationalité française, **73 %** des entreprises ont un taux de diversité ethnique de **0 %**. **Cela signifie que près des trois quarts des 120 plus grandes entreprises françaises n'ont aucun membre de leur comité exécutif qui soit issu des DOM-TOM ou de l'immigration extra-européenne. Seules 32 entreprises ont au moins une personne française dans leur Comex qui est soit non blanche soit porteuse d'un patronyme à consonance extra-européenne.**

Des taux de féminisation des Comex en hausse, mais loin des obligations de la loi Rixain.

Le taux moyen de féminisation des Comex augmente, passant de **23 %** à près de **26 %**, mais reste loin des **40 %** de femmes parmi les cadres dirigeants imposés d'ici à 2030 par la loi Rixain.

Il ne semble pas y avoir de corrélation entre les taux de féminisation des Comex et les taux de diversité ethno-culturelle. En revanche, comme en 2022, les profils des femmes dirigeantes sont plus souvent issus de minorités visibles d'un point de vue ethno-culturel. Cela indique que les efforts pour diversifier les viviers et les parcours d'évolution afin de féminiser les instances dirigeantes peuvent également servir à intégrer davantage de diversité ethno-culturelle.

La diversité ethno-culturelle parmi les CEO quadruple la présence de diversité au sein des Comex.

Seuls six CEO au sein du SBF120 sont issus des minorités visibles, parmi lesquels deux sont de nationalité extra-européenne. Cela représente **5 %** des entreprises du SBF120. Comme en 2022, nos quatre CEO sont issus de la diversité ethnique hors profils internationaux. Les deux nouveaux sont de nationalités extra-européennes. Ils exercent dans les secteurs de l'énergie, des télécoms-informatique et de la pharmacie.

8 % des entreprises ont un ou une DRH issu(e) de minorités visibles. Aucune entreprise n'a à la fois son CEO et son DRH issus de la diversité ethno-culturelle. Les entreprises dans lesquelles les fonctions de CEO ou de DRH sont occupées par une personne issue de minorités visibles ont des taux de diversité ethno-culturelle au sein de leur Comex **quatre fois supérieurs à la moyenne**.

Le taux moyen de diversité ethno-culturelle est de **23 %** lorsque le ou la DRH est une minorité visible, et de **26 %** lorsque c'est le CEO, contre **6,5 %** en moyenne.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette corrélation :

- Les entreprises ayant un CEO ou un DRH issu de minorités visibles pourraient disposer de processus de détection et de sélection des potentiels plus inclusifs et plus vertueux permettant l'émergence non seulement de ces CEO ou DRH, mais également d'autres profils divers au sein du Comex.
- Les pratiques individuelles de ces CEO et/ou DRH, qui sont particulièrement décisionnaires dans les évolutions de carrières, pourraient être plus ouvertes et plus engagées sur le sujet.
- L'existence de ces rôles modèles pourraient encourager un plus grand nombre de profils à se projeter comme membres du Comex, ayant ainsi un effet positif sur les viviers et les candidatures.



FOCUS SUR LE CAC 40

Le tableau ci-contre met en lumière les résultats des entreprises du CAC40, c'est-à-dire les **40 plus grandes capitalisations boursières françaises**. Les entreprises du CAC40 font partie intégrante du SBF120.

Comités Exécutifs	Focus CAC 40 Nb de profils: 702	Vs Etude 2022	Rappel SBF120 Nb de profils: 1630
Taux moyen de diversité ethno-culturelle des Comex	7,8 %	+0,2 points	6,5 %
Taux moyen de diversité ethno-culturelle des Comex hors nationalité extra-européenne	3,1 %	-0,2 points	3,2 %
Part des profils de nationalité étrangère dans la diversité ethno-culturelle	70 %	ND	66 %
Taux de diversité ethnique hors nationalité étrangère	2,4 %	ND	2,5 %
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle dans leur Comex	45 %	+10 points	50,8 %
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethnique hors nationalités étrangères	60 %	ND	73 %
Taux moyen de féminisation des Comex	28,1 %	+4,9 points	25,9 %



L'analyse des résultats sur les entreprises du CAC40 montre une tendance à l'internationalisation des Comex encore plus forte que dans le reste du SBF120. **70 %** de la diversité ethno-culturelle dans les Comex du CAC40 est liée à des profils de nationalité étrangère.

Le taux moyen de diversité ethno-culturelle du CAC40 est supérieur à celui du SBF120, avec **7,8 %**. Cependant, une fois les profils de nationalité extra-européenne exclus, les taux de diversité ethno-culturelle deviennent, similaires autour de **3 %** et lorsqu'on ne prend que les personnes de nationalité française, le taux descend à **2,4 %**.

Les entreprises du CAC40 sont également moins nombreuses à ne pas avoir de diversité au sein de leur Comex et affichent des taux de féminisation supérieurs. Cela s'explique en partie par des moyens plus importants mis en œuvre en faveur de la diversité par rapport au reste du SBF120. L'ensemble des entreprises du CAC40 affiche des engagements forts en matière de diversité et de mixité. Cependant, pour **45 %** d'entre elles, ces engagements ne se sont pas encore traduits par une diversité ethno-culturelle au sein de leurs instances dirigeantes, que ce soit par le biais de l'internationalisation ou par l'émergence de profils de Français issus de minorités visibles. Pour **60 %** d'entre elles, cela ne s'est pas traduit par une diversité ethnique issue de France.

RÉSULTATS SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Conseil d'administration	SBF120 Nb de profils: 1529	Vs Etude 2022	Focus CAC 40 Nb de profils: 555	Vs Etude 2022
Taux moyen de diversité ethno-culturelle des CA	6,8 %	+0,7 points	8,5 %	+0,2 points
Part des profils de nationalité extra-européenne dans la diversité ethno-culturelle	46,3 %	+14,8 points	51 %	+30,3 points
Part des profils de nationalité française dans la diversité ethno-culturelle des CA	40 %	ND	26 %	ND
Taux moyen de la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne	3 %	-1,2 points	3,4 %	-3,5 points
Taux moyen de la diversité ethnique hors nationalités étrangères	2,6 %	ND	2,2 %	ND
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethno-culturelle dans leur conseil d'administration	50 %	-0,4%	32,5 %	=
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethnique hors nationalités étrangères dans leur conseil d'administration	72,5 %	ND	72,5 %	ND
Taux de féminisation des CA	45,1 %	+0,2 %	46,9 %	+2,4 points



La diversité ethno-culturelle des CA est encore plus liée à l'internationalisation que celle des Comex, avec une forte accélération depuis 2022.

En 2022, les profils d'administrateurs étaient un peu plus divers que ceux des comités exécutifs en particulier dans le CAC40. Cependant, cette tendance semble avoir changé. Les CA ont perdu en diversité ethno-culturelle (hors nationalités extra-européennes). Même si le taux de diversité global a augmenté, cela indique que les CA ont principalement renforcé l'internationalisation de leurs profils. La part des profils de nationalité extra-européenne parmi les administrateurs issus de minorités visibles a augmenté de près de **15 %** entre 2022 et 2024, pour atteindre **46 %**. Cette tendance à l'internationalisation, au détriment des profils français, est encore plus marquée au sein des entreprises du CAC40, où seulement un quart de la diversité ethno-culturelle provient de profils français.

Une féminisation des conseils d'administration qui se poursuit doucement.

Le pourcentage moyen de femmes au sein des CA est de **45 %** dans le SBF120 et progresse légèrement. Au sein du CAC40, il atteint près de **47 %** ce qui indique que les obligations de **40 %** de femmes administratrices liées à la loi Copé Zimmerman ont non seulement fonctionné mais ont créé un effet d'entraînement qui se poursuit après 2021.

Pour comparaison, le pourcentage de femmes au sein des CA des entreprises non soumises à l'obligation était de **18 %** en 2021.

Sur les conseils d'administration, le taux de féminisation de la diversité ethnique reste très important (**61 %**) et est même en augmentation sur l'ensemble du SBF120, contrairement au CAC qui perd plus de 8 points. Globalement, on peut toujours dire que la diversité ethnique au sein des CA est majoritairement féminine.

Une diversité ethno-culturelle encore absente dans une majorité de conseils d'administration

Une entreprise sur deux n'a aucune diversité ethno-culturelle au sein de son conseil d'administration, et ce chiffre dépasse plus de **70 %** si l'on ne considère que les profils de nationalité française.

Ce chiffre est stable depuis 2022. En revanche, si l'on retire les profils de nationalité extra-européenne, le nombre d'entreprises ayant un conseil d'administration sans aucune diversité ethno-culturelle a augmenté depuis 2022, pour dépasser **68 %**.

Si on neutralise le facteur internationalisation en ne prenant en compte que la diversité ethnique parmi les profils de nationalité française, **72,5 % des entreprises n'ont aucun membre de leur conseil d'administration qui soit de nationalité française et issu de minorités visibles.**

Une féminisation qui dépasse les obligations légales

Concernant la représentation des femmes, le taux de féminisation est désormais de **45 %** dépassant ainsi les obligations légales de la loi Copé Zimmerman. Ce taux a cependant peu progressé depuis 2022.

Une absence de lien entre la diversité des comex et des CA

Aucune corrélation n'a été observée entre les taux de diversité ethno-culturelle des comex et ceux des conseils d'administration.

Une diversité peu homogène entre les comex et les conseils d'administration

Seules **27 %** des entreprises du SBF120 affichent de la diversité au sein de leurs deux instances de gouvernance. Parmi les entreprises qui ont de la diversité au sein de leur Comex, **46 %** n'en ont pas dans leur conseil d'administration. A l'inverse, parmi celles ayant de la diversité dans leur CA, **47 %** n'en ont pas du tout sur leur Comex.

Cette absence de corrélation s'explique par le mode de nomination très différent entre les administrateurs et les membres du Comex.

Un impact limité des profils issus de la diversité ethno-culturelle sur les CA

L'impact de la présence d'un CEO ou d'un DRH issu de la diversité ethno-culturelle, bien qu'évident sur la diversité au sein des Comex, est beaucoup plus faible sur celle des conseils d'administration.

Le taux moyen de diversité des CA est de **9 %** dans les entreprises avec un CEO issu de minorités visibles et de **10 %** dans les entreprises ayant un ou une DRH issu(e) de minorités visibles.



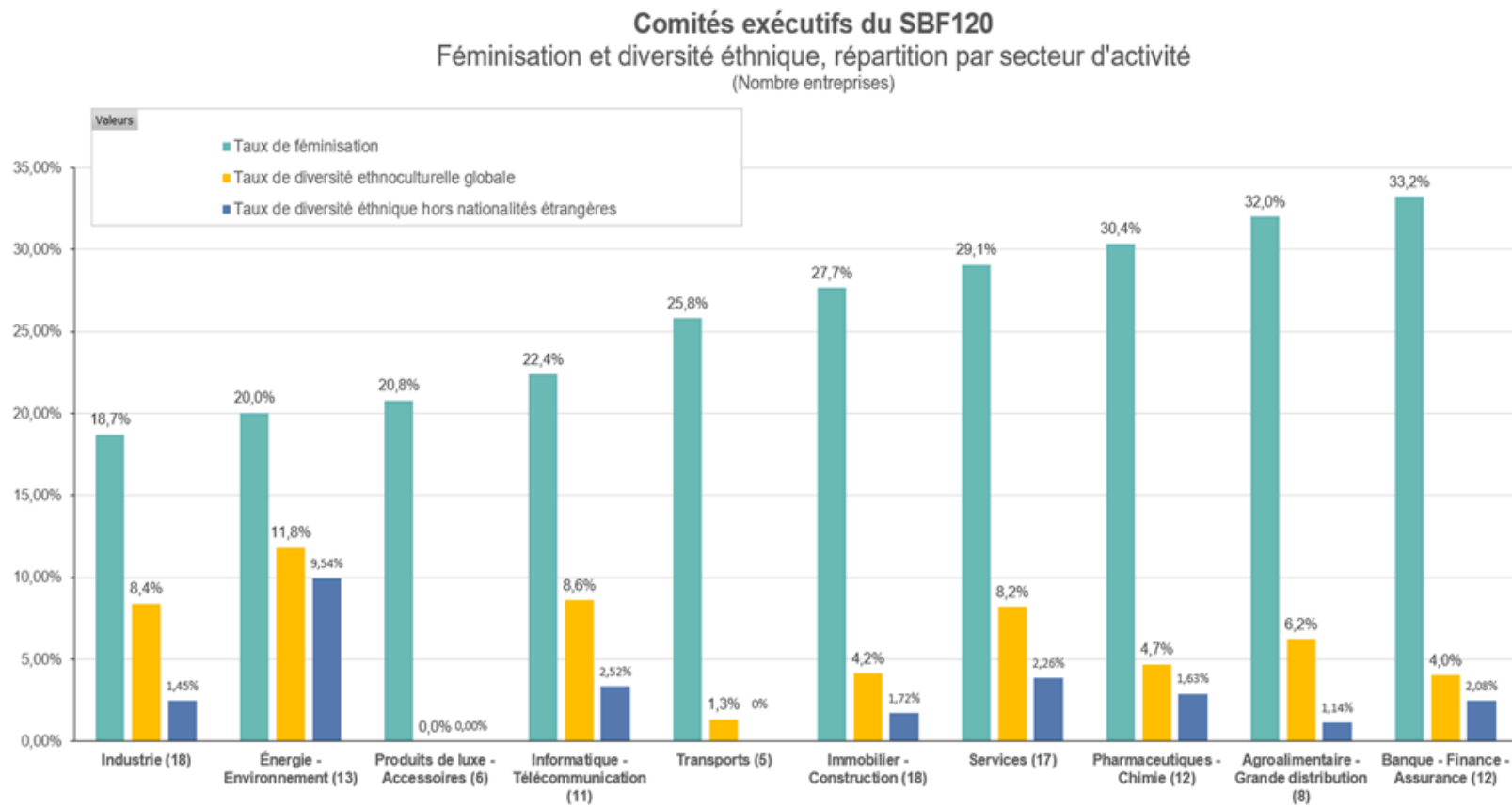
RÉSULTATS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

Analyse de la féminisation et de la diversité au sein des comex par secteur d'activité

Le graphique ci-contre présente les résultats ventilés par secteur d'activité. Le nombre d'entreprises dans chaque secteur est mentionné entre parenthèses ().

Les données incluent :

- Les taux moyens de **féminisation**.
- Les taux de **diversité ethno-culturelle** globale.
- Les taux de diversité **ethno-culturelle** excluant l'internationalisation.





Analyse sectorielle des taux de féminisation et de diversité ethno-culturelle

Comité exécutif des entreprises du SBF120						
Taux de féminisation et diversité ethnique par secteur						
	Nombre entreprises par secteur	Taux de féminisation		Représentation de la diversité éthnoculturelle		Représentation de la diversité ethnique hors nationalités étrangère
		2022	2024	2022	2024	2024
Industrie (18)	18	-12,6%	18,7%	+1,1%	8,4%	1,5%
Énergie - Environnement (13)	13	-7,2%	20,0%	+8,7%	11,8%	9,5%
Produits de luxe - Accessoires (6)	6	-1,2%	20,8%	-7,6%	0,0%	0,0%
Informatique - Télécommunication (11)	11	-7,9%	22,4%	+3,7%	8,6%	2,5%
Transports (5)	5	+8,3%	25,8%	-6,3%	1,3%	1,3%
Immobilier - Construction (18)	18	+6,2%	27,7%	-3,4%	4,2%	1,7%
Services (17)	17	+11,5%	29,1%	+1,2%	8,2%	3,9%
Pharmaceutiques - Chimie (12)	12	+9,4%	30,4%	+4,7%	4,7%	1,6%
Agroalimentaire - Grande distribution (8)	8	+9,9%	32,0%	+0,4%	6,2%	1,1%
Banque - Finance - Assurance (12)	12	+5%	33,2%	-0,9%	4,0%	2,1%
Moyennes		+2,5%	25,9%	+0,4%	6,5%	2,5%
		Inférieur à la moyenne			Supérieur à la moyenne	



Le tableau ci-dessus met en évidence une augmentation globale du taux de féminisation par rapport à 2022, à l'exception de quatre secteurs qui reculent : l'industrie, l'énergie, le luxe et l'informatique-télécoms.

Il est intéressant de noter que ce sont les secteurs d'activité qui avaient déjà les meilleurs taux de féminisation qui progressent, tandis que ceux qui avaient des taux inférieurs à la moyenne régressent. Cette tendance confirme l'existence de dynamiques positives et d'actions volontaristes qui s'auto-alimentent dans le temps.

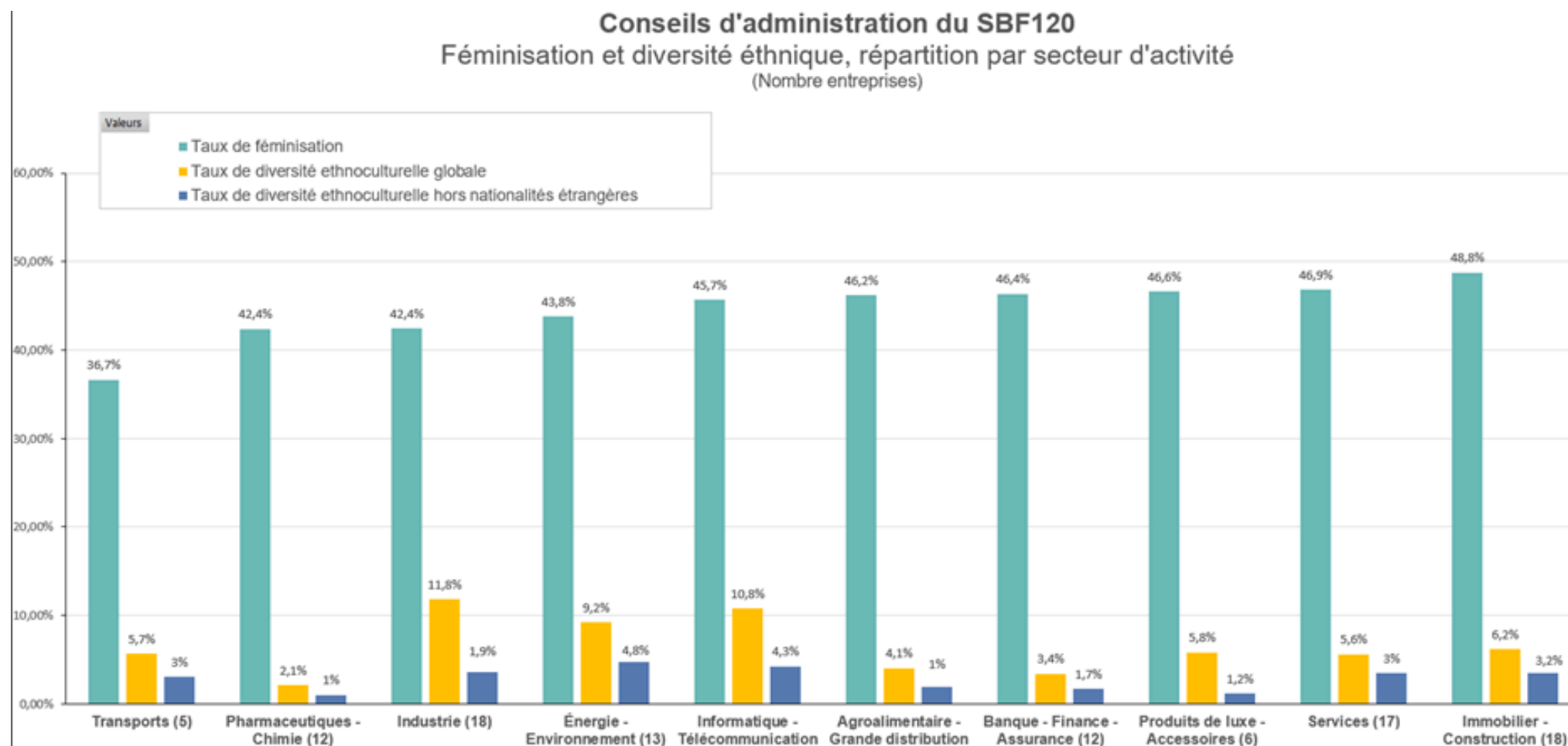
Le même phénomène se retrouve, dans une moindre mesure, sur la diversité **ethno-culturelle** : ce sont, pour la plupart, les secteurs qui avaient déjà en 2022 des taux de diversité supérieurs à la moyenne qui progressent.

Hors internationalisation, la plupart des secteurs affichent des taux de diversité ethnique inférieurs à **2 %**. Le secteur de l'énergie-environnement se distingue avec des taux de diversité ethnique au sein des comex deux fois supérieurs à la moyenne, là où le secteur du luxe est à zéro. C'est également dans ce secteur que la diversité ethno-culturelle provenant de profils français est la plus importante, alors que dans l'industrie ou l'informatique, la diversité ethno-culturelle est essentiellement liée à l'internationalisation.



Analyse par secteurs d'activité de la féminisation et de la diversité des conseils d'administration

Lors de l'analyse entreprise par entreprise, aucune corrélation n'est apparue entre le taux de diversité au sein du comex et celui du conseil d'administration. Cependant, une analyse par secteur d'activité révèle que les secteurs ayant les CA les plus divers d'un point de vue ethno-culturel (industrie, énergie, informatique) sont également ceux qui affichent le plus de diversité sur ce même critère au sein de leur Comex.



Analyse des évolutions sectorielles sur la diversité ethno-culturelle et la féminisation des CA

Si l'on examine le tableau ci-dessous, les évolutions par rapport à 2022 montrent que seul le secteur de l'industrie affiche un taux de diversité ethnique, globale ET hors nationalité extra-européenne, en hausse au sein de ses CA.

Concernant la féminisation et la diversité ethno-culturelle globale, le même phénomène qu'au sein des comex est observé : les secteurs qui avaient déjà des résultats au-dessus de la moyenne progressent par rapport à 2022, tandis que ceux qui avaient des taux plus bas régressent.

Les secteurs de la chimie/pharma, de l'agroalimentaire, de la banque-finance et du luxe, qui figurent parmi les moins divers, sont également en recul par rapport à 2022.

À l'exception des secteurs de l'industrie et de l'énergie, tous les secteurs d'activité voient la diversité ethnique stagner ou diminuer par rapport à 2022. Cela indique une absence globale de prise en compte de ce critère au sein des CA et un manque d'actions concrètes pour faire évoluer la situation.

Conseil d'administration des entreprises du SBF120

Taux de féminisation et diversité ethnique par secteur

	Nombre entreprises par secteur	Taux de féminisation		Représentation de la diversité ethnique		Représentation de la diversité ethnique hors nationalités étrangères
		2022	2024	2022	2024	2024
Transports (5)	5	-10,7%	36,7%	+0%	5,7%	3,0%
Pharmaceutiques - Chimie (12)	12	-1,9%	42,4%	-1,7%	2,1%	1,0%
Industrie (18)	18	-1,9%	42,4%	+7,9%	11,8%	1,9%
Énergie - Environnement (13)	13	-3,4%	43,8%	+3,1%	9,2%	4,8%
Informatique - Télécommunication (11)	11	+5,7%	45,7%	+0,4%	10,8%	4,3%
Agroalimentaire - Grande distribution (8)	8	+0,8%	46,2%	-1,5%	4,1%	1,0%
Banque - Finance - Assurance (12)	12	+3,6%	46,4%	-0,8%	3,4%	1,7%
Produits de luxe - Accessoires (6)	6	-0,9%	46,6%	-0,1%	5,8%	1,2%
Services (17)	17	-3,1%	46,9%	-0,8%	5,6%	3,0%
Immobilier - Construction (18)	18	+10,6%	48,8%	-2,6%	6,2%	3,2%
Moyennes		+0,2%	45,1%	+0,7%	6,8%	2,60%



Inférieur à la moyenne



Supérieur à la moyenne

Focus sur les entreprises dont l'État est au capital ou siège au CA

Le tableau suivant présente une analyse spécifique des 24 entreprises du SBF120 dans lesquelles l'État français a soit une participation directe de plus de 10 % au capital, soit au moins un siège au conseil d'administration, au travers de Bpifrance ou de la Caisse des Dépôts.

Par rapport à 2022, le périmètre a été élargi pour inclure trois entreprises supplémentaires.

Le tableau ci-dessous reprend uniquement les entreprises dans lesquelles l'État détient au moins 10 % du capital via une participation directe.

Participation directe de l'État Français	Comex des entreprises avec participation de l'État	Étude 2022	Données comex SBF120	Étude 2022	CA des entreprises avec participation de l'État	Étude 2022	Données CA SBF120	Étude 2022
Représentation de la diversité ethnique globale	1,5%	-2,1%	6,5%	+0,4%	7,3%	+1,5%	6,8%	+0,7%
Représentation de la diversité ethnique <u>hors nationalités étrangères</u>	0,8%	ND	2,4%	ND	1,5%	ND	2,6%	ND
Taux de féminisation global	30,7%	+4,9%	25,9%	+2,5%	41,2%	+1,3%	45,1%	+0,2%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethnique de nationalité française	90,0%	+8,2%	73,0%	+8,3%	50,0%	+4,5%	72,5%	ND

Analyse des instances dirigeantes des entreprises avec participation directe de l'État

Les comités exécutifs des entreprises dans lesquelles l'État a une participation directe sont, en moyenne, trois fois moins divers du point de vue des origines que la moyenne du SBF120, avec un taux de diversité ethno-culturelle moyen de **1,5 %** contre **6,5 %** dans le reste du SBF120.

Cette tendance est particulièrement liée au fait que les comex de ces entreprises sont moins internationalisés, mais la diversité ethnique parmi les profils de nationalité française est également extrêmement faible, avec un taux moyen de **0,8 %** contre **2,4 %** dans le SBF120.

Ces résultats, particulièrement marqués pour les comités exécutifs, ne se retrouvent pas sur les conseils d'administration, qui sont légèrement plus divers que la moyenne du SBF120, avec un taux moyen de **7,3 %** contre **6,8 %** dans le reste du SBF120. Cependant, cette diversité est, une fois encore, essentiellement liée à l'internationalisation. En excluant les profils de nationalité étrangère, ce taux passe à **1,5 %**, soit en dessous de la moyenne du SBF120.

Analyse de la diversité et de la féminisation dans les entreprises avec participation de l'État

90 % des entreprises dans lesquelles l'État est actionnaire ne comptent aucune diversité ethnique hors nationalité étrangère dans leur comex, et **50 %** d'entre elles n'en ont aucune dans leur conseil d'administration.

Le taux de féminisation dans ces entreprises dépasse **40 %** dans les conseils d'administration, légèrement en dessous de la moyenne du SBF120. En revanche, ce taux est **supérieur** sur les comités exécutifs, atteignant **30,7 %**, soit **5 points** au-dessus de la moyenne du SBF120. Si les taux de féminisation sont encore **10 points** en dessous des obligations de la loi Rixain, ils se sont cependant améliorés depuis 2022.

Analyse élargie aux entreprises avec participation indirecte de l'État

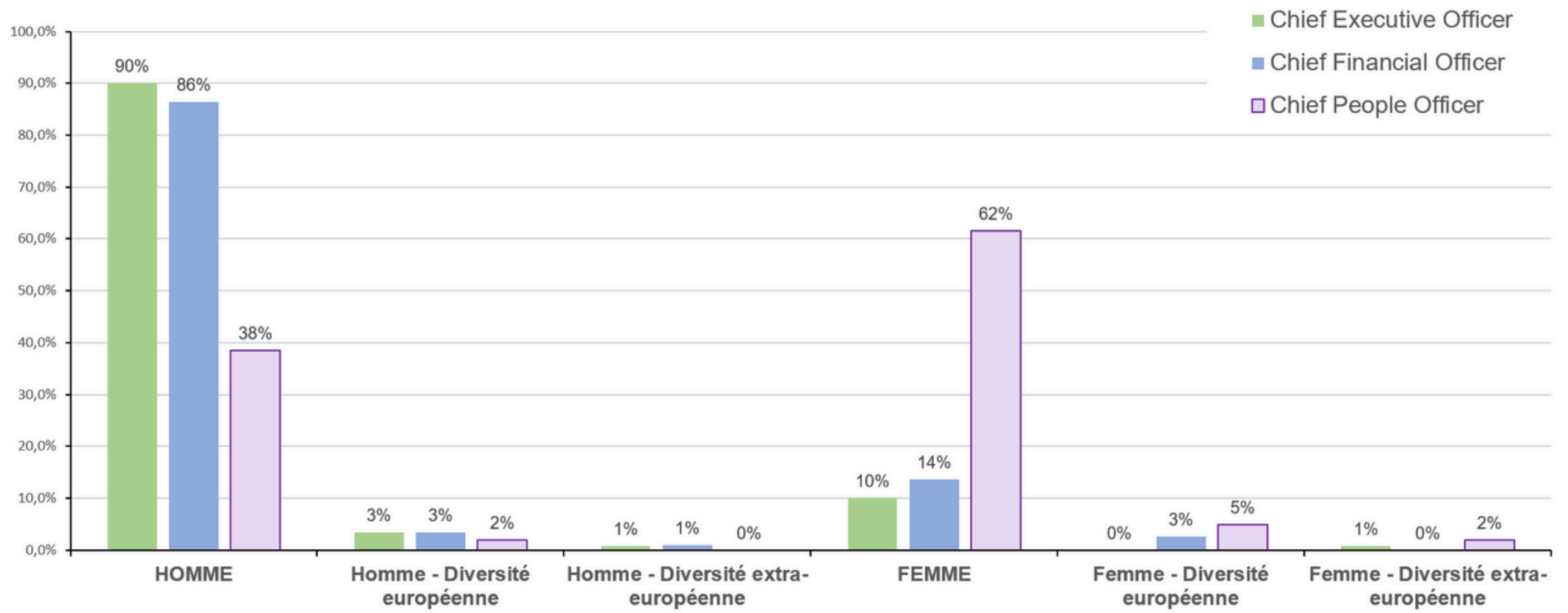
En élargissant l'analyse aux entreprises du SBF120 dans lesquelles l'État détient une participation de manière indirecte, via la **Bpifrance** ou la **Caisse des Dépôts**, les chiffres suivent les mêmes tendances. Cependant, elles sont **un peu moins en retrait** par rapport au SBF120 dans les comex, grâce à une plus grande internationalisation.

Participation directe de l'État Français + Investissements Bpifrance / Caisse des Dépôts et Consignations	Comex des entreprises avec participation de l'État	Étude 2022	Données comex SBF120	Étude 2022	CA des entreprises avec participation de l'État	Étude 2022	Données CA SBF120	Étude 2022
Représentation de la diversité ethnique globale	4,4%	+1,2%	6,5%	+0,4%	8,0%	+3,8%	6,8%	+0,7%
Représentation de la diversité ethnique <u>hors</u> nationalité étrangères	1,3%	-0,7%	2,5%	-1%	4,0%	+1,2%	2,6%	-1,6%
Taux de féminisation global	28,9%	+2,3%	25,9%	+2,5%	43,7%	+0,4%	45,1%	+0,2%
Part des entreprises n'ayant aucune diversité ethnique de nationalité française	83,3%	ND	73,0%	ND	66,0%	ND	72,5%	ND



Focus sur les fonctions clés

Comités exécutifs du SBF120
Taux de féminisation et représentation de la diversité ethnique
aux postes-clés top management



Les fonctions de CEO et de direction financière sont en grande majorité occupées par des hommes, contrairement aux postes de DRH, qui sont occupés à **plus de 60 %** par des femmes.

Au niveau de la diversité ethno-culturelle, on retrouve davantage de femmes issues de la diversité dans les fonctions de DRH, notamment parmi celles de nationalité européenne (**4,8 %**).

Quant aux hommes issus de la diversité ethno-culturelle hors nationalité extra-européenne, ils sont davantage présents dans les fonctions de CEO et de CFO.

La représentation masculine de la diversité semble suivre les mêmes tendances que celle des hommes non issus de la diversité culturelle : ils sont principalement présents dans les fonctions de CEO et CFO.

La fonction de CFO apparaît comme le tremplin qui conduit le plus fréquemment aux postes de CEO.

RECOMMANDATIONS

1

**PRENDRE ACTE DE CES
RÉSULTATS
ET LES COMMUNIQUER LE PLUS
LARGEMENT POSSIBLE POUR
SENSIBILISER AU MANQUE DE
DIVERSITÉ AU SEIN DES
INSTANCES DIRIGEANTES DES
GRANDES ENTREPRISES ET À
L'ABSENCE D'ÉVOLUTION DANS
LE TEMPS.**



L'exemplarité des instances dirigeantes est un facteur majeur de réussite des politiques d'inclusion. Elle permet de **légitimer les plans d'actions et de crédibiliser les engagements** pris publiquement par la direction. Les données chiffrées aujourd'hui disponibles permettent d'objectiver les constats.

Encore faut-il :

1. que **le sujet soit posé en comex et débattu**
2. qu'il y ait **une prise de conscience** permettant l'action.

RECOMMANDATIONS

La diversification des viviers peut être un levier essentiel pour accroître la diversité ethno-culturelle dans les comex. Elle peut s'obtenir en travaillant différemment la détection de talents internes, notamment en révisant les critères de détection afin d'éviter la reproduction sociale et d'adopter des critères plus ouverts et inclusifs.

Cela peut également passer par **le recrutement externe**, en veillant à identifier des profils différents, quitte à intégrer un **critère de diversité en complément des compétences**, pour les cabinets de chasse de tête partenaires. Plus les viviers Comex seront féminisés et divers, plus il sera possible d'avoir des Comex eux aussi divers.

Il est également possible de s'appuyer sur **des acteurs spécialisés**, tels que des associations ou des réseaux œuvrant pour la diversité et l'inclusion, qui peuvent constituer des **sources précieuses de viviers de dirigeants**.

Par ailleurs, l'étude montre que certaines fonctions, comme celles de DRH, sont davantage féminisées et diversifiées. Cependant, ces fonctions ne mènent pas toujours au poste de CEO, contrairement aux fonctions financières. En **rééquilibrant les fonctions clés** du point de vue de la diversité ethno-culturelle, on augmenterait probablement les opportunités d'avoir davantage de CEO issus de la diversité ethno-culturelle.

2

**TRAVAILLER SUR LES
VIVIERS, LA DÉTECTION
DES POTENTIELS ET LA
GESTION DE CARRIÈRE
POUR CASSER LES
MODÈLES DE
REPRODUCTION SOCIALE**

RECOMMANDATIONS



3

**AGIR DE CONCERT SUR
LA FÉMINISATION ET LA
DIVERSIFICATION DES
INSTANCES
DIRIGEANTES**

La dynamique existante autour des sujets d'égalité professionnelle, ainsi que les plans d'actions qui en ont découlé, ont permis d'obtenir des résultats significatifs sur les conseils d'administration et encourageants sur les comex. Tous les CA du SBF120 ont dépassé les **40 %** de femmes exigés par la loi Copé-Zimmermann.

Cette démarche a également permis d'intégrer davantage de diversité ethno-culturelle, puisque plus de **60 %** des profils divers intégrés étaient des femmes. Pour y parvenir, les entreprises ont revu leurs processus de détection des talents, fixé des objectifs à leurs cabinets partenaires ou à leurs équipes de recrutement, et objectivé certains processus d'évaluation pour supprimer les biais freinant la carrière des femmes.

Ces mécanismes peuvent donc être élargis à la diversité ethno-culturelle afin d'optimiser les moyens, de gagner en efficacité et de renforcer la cohérence des messages.

RECOMMANDATIONS

4

**METTRE EN PLACE UN INDEX
POUR MESURER LA DIVERSITÉ
ETHNO-CULTURELLE À TOUS
LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE,
Y COMPRIS DANS SES
INSTANCES DIRIGEANTES AVEC
UNE OBLIGATION DE
PUBLICATION ET DE
TRANSPARENCE**

À l'image de l'index sur l'égalité professionnelle, qui a mobilisé les entreprises sur ce sujet, un index diversité permettrait de mesurer la diversité **ethno-culturelle** à tous les niveaux de l'entreprise et de fixer des objectifs pour progresser.

Des travaux ont déjà été **menés** dans le cadre d'une expérimentation portée par la Ministre **Élisabeth Moreno**. Cet index permettrait de suivre, dans le temps, la performance des entreprises sur cet aspect et de les encourager à progresser collectivement.

RECOMMANDATIONS

5

LE RÔLE DE L'ÉTAT



L'État-actionnaire peut jouer un rôle clé dans la sensibilisation et la promotion de l'inclusion au sein des comex et des conseils d'administration des grandes entreprises.

Cela peut passer par :

- La mise à disposition de **boîtes à outils** pour accompagner les entreprises
- La demande de **reporting** sur la diversité et la parité au sein des gouvernances
- La création de **comités dédiés** pour suivre ces aspects et en évaluer les progrès.

me
& you too

MOZaïk RH