

**Deloitte.**

AFIC avec Elles  
Étude sur  
la mixité dans  
le Capital  
Investissement



ASSOCIATION FRANÇAISE  
DES INVESTISSEURS POUR LA CROISSANCE



# Introduction

- L'AFIC, qui souhaite promouvoir activement le rôle des femmes dans les métiers du capital investissement, a créé AFIC avec Elles.
- Pour la cinquième année consécutive, une étude sur la mixité dans le capital investissement a été conduite par Deloitte auprès des investisseurs en capital membres de l'AFIC.
- Comme constaté précédemment, la mixité au sein de la profession du capital investissement en France est assez proche des autres pays de référence que sont la Grande Bretagne et les USA, même si peu de chiffres sont disponibles.
- La proportion de femmes au sein des Comités Exécutifs en 2014 est de :
  - 12% dans le capital investissement en France d'après notre nouvelle enquête ;
  - 11% dans le CAC 40, et 16 % dans SBF120 d'après un rapport d'Ethics & Boards d'avril 2015 « Ethics and Boards Governance Analytics », l'observatoire international de la gouvernance des sociétés cotées;
  - 20 % au sein de l'UE tous domaines confondus d'après un rapport de la Commission européenne « Gender balance on corporate boards » ;
  - 9 % en France tous domaines confondus, d'après l'étude McKinsey « Women Matter 2013 » ;

## Base de préparation de l'enquête

Le questionnaire support de cette analyse a été administré auprès d'un panel de 280 membres actifs de l'AFIC. 100 réponses ont été reçues, soit un taux de participation de 36 % (107 réponses / 39% l'année dernière).

Les répondants de 2015 représentent 58,2% des investissements réalisés entre 2007-2014.

70 répondants 2015 avaient déjà répondu l'année dernière, 30 nouveaux participants ont donc été enregistrés cette année.

La base commune des sociétés de gestion ayant répondu chaque année étant faible, nous avons analysé les résultats sur la base des 100 réponses de cette année, hormis pour certaines analyses où il était nécessaire de reprendre les mêmes répondants sur plusieurs années. Il nous apparaît important de souligner l'existence d'un biais possible dans les analyses comparatives induit par la différence de composition des échantillons.

# Sommaire

## Composition des équipes en 2014 3

Tranches d'âge 4

Niveaux hiérarchiques 5

Promotions 6

Les recrutements en 2014 7

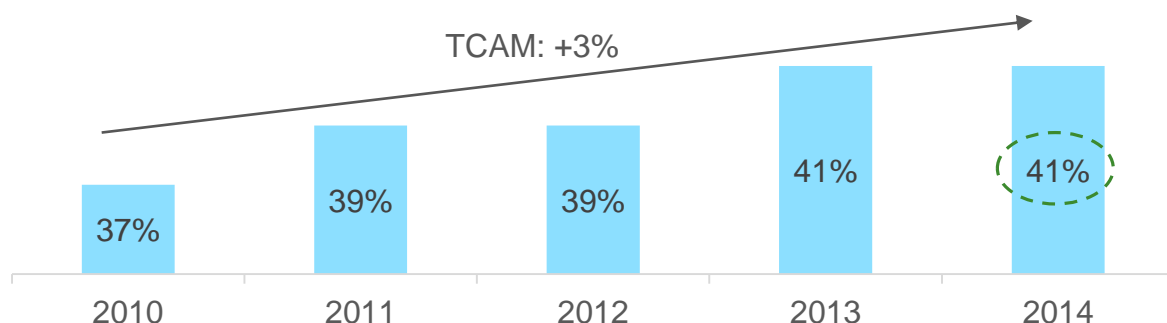
Politique de mixité 10

Principaux enseignements 15



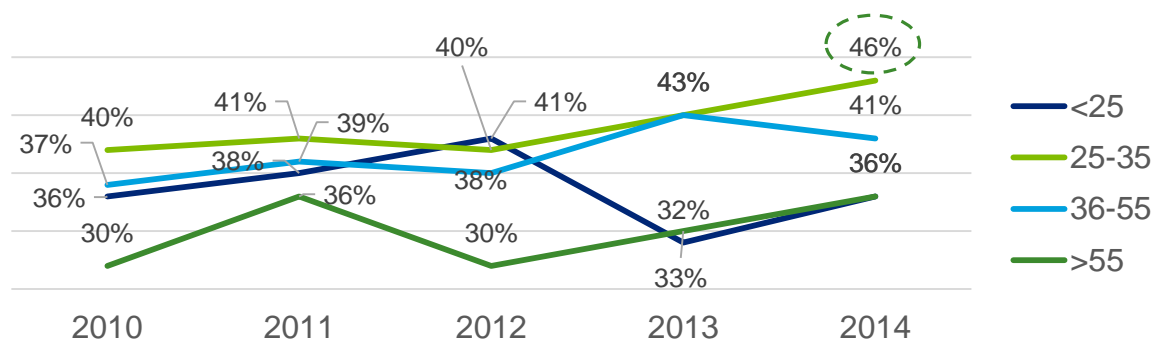
# En 2014, la part des femmes dans les sociétés de gestion s'est stabilisée à 41%, toutes tranches d'âges et toutes fonctions confondues.

Évolution de la proportion de femmes au sein des effectifs entre 2010 et 2014



Source: Réponses Questionnaires

Évolution de la proportion de femmes au sein des effectifs (y compris stagiaires) par tranche d'âge entre 2010 et 2014



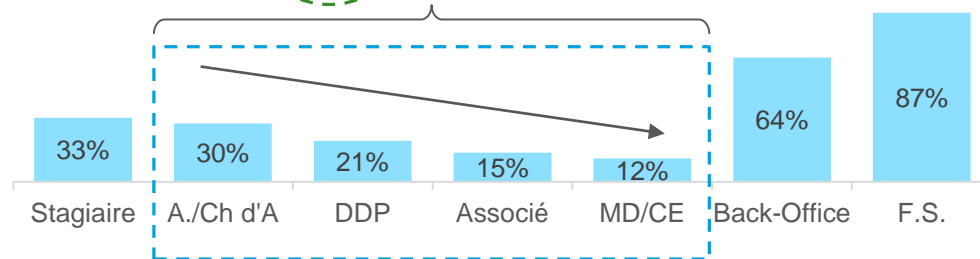
Source: Réponses Questionnaires

- En 2014, la part des femmes dans le capital investissement s'élève à 41%, toutes fonctions et classes d'âge confondues, soit un taux de croissance annuel moyen de 3%.
- Les femmes entre 25 et 55 ans représentent plus de 40% de l'effectif de cette tranche d'âge, en croissance depuis 2010.
- Les classes d'âge extrêmes restent en-dessous de la moyenne (<25 ans et >55 ans).



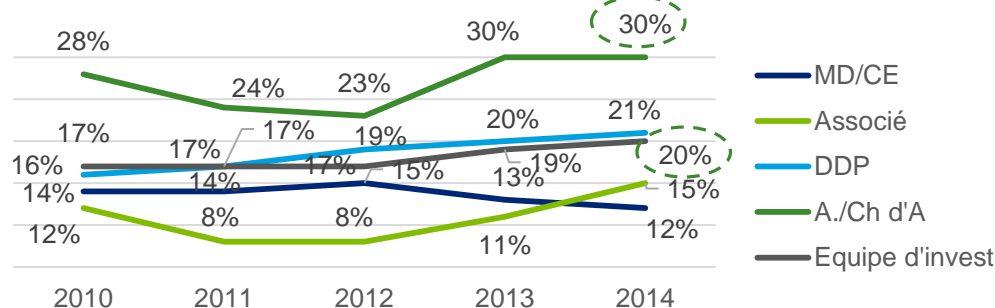
# En 2014, les femmes représentent 20% des équipes d'investissement (contre 19% en 2013).

Proportion de femmes par niveau hiérarchique en 2014  
~20% en moyenne



Source: Réponses Questionnaires

Proportion de femmes par niveau hiérarchique de 2010 à 2014



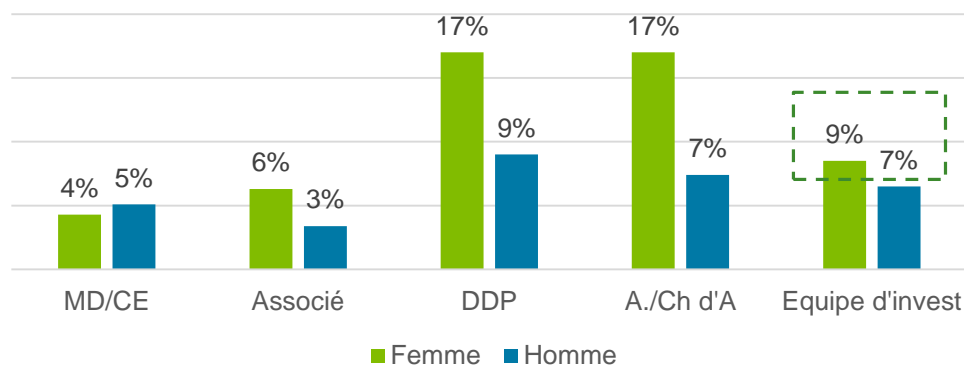
Source: Réponses Questionnaires

Note : Nous avons distingué 7 niveaux hiérarchiques : Membre du Directoire/Comité exécutif, Associé, Directeur de Participations, Analyste/Chargé d'Affaires, Stagiaire et Back-Office et Autres Fonctions Support. La catégorie Back-Office prend en compte uniquement les secrétaires généraux, les responsables pour la conformité du contrôle interne (RCCI), les postes inhérents aux relations investisseurs et à la communication. La catégorie Fonction support prend en compte les assistantes, secrétaires et la fonction informatique.

- Les équipes d'investissement sont composées à 20% de femmes, hors stagiaires (Chargés d'affaires, Directeurs de participations, Associés, Membres du Directoire/Comité exécutif).
- La proportion de femmes décroît linéairement au fur et à mesure qu'elles progressent dans la hiérarchie.
  - Les femmes représentent près d'un tiers (30%) de l'effectif des Chargés d'affaires/Analystes, un pourcentage inférieur de 4 points à celui du niveau de stagiaire (33%), mais de 8 points supérieur à celui du niveau de Directeur de Participations (21%).
  - Au-delà du poste de Chargé d'Affaires, la mixité est faible. Les hommes représentent respectivement 79%, 85% et 88% des effectifs aux grades de Directeur de Participations, d'Associé et Membre du Directoire/Comité Exécutif.
- Le Back Office et les Fonctions Support restent fortement féminisés avec respectivement 64% et 87% de femmes.
- Nous constatons une féminisation régulière des grades les plus expérimentés: Directeurs de Participations (29%) et Associés (15%).

# En 2014, la proportion de femmes promues est pour la première fois plus importante que la proportion d'hommes promus. 31% des promus sont des femmes

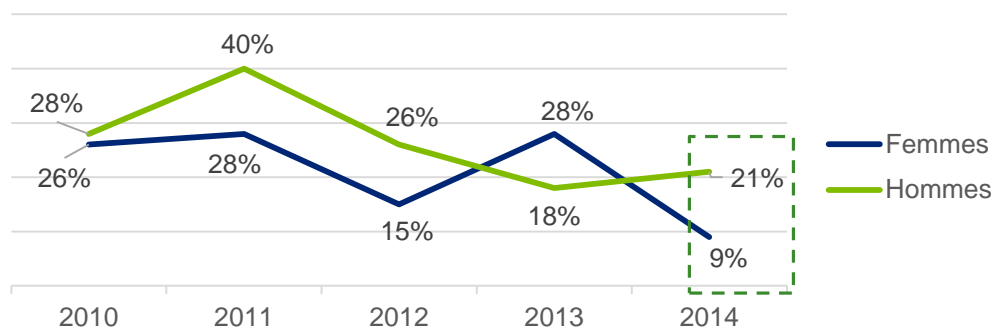
**Comparaison hommes/ femmes des promotions 2014 (par rapport aux effectifs 2013)**



Source: Réponses Questionnaires

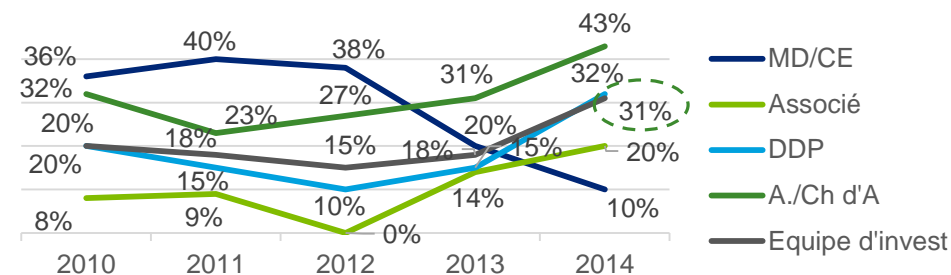
Note : l'analyse des promotions 2014 par rapport aux effectifs 2013 n'a pu être menée que sur les 70 sociétés ayant participé à l'étude ces deux années.

**Proportion d'anciens stagiaires H/F recrutés en CDI**



Source: Réponses Questionnaires

**Évolution de la part des femmes dans le total des promotions entre 2010 et 2014**



Source: Réponses Questionnaires

- En 2014, la proportion de femmes promues est pour la première fois plus importante que la proportion d'hommes promus (9% contre 7% des effectifs de l'équipe d'investissement de l'année précédente, hors stagiaires et fonctions support).
- Nous constatons certaines disparités selon le grade:
  - Les femmes sont plus souvent promues que les hommes au grade d'Associé, de Directeur des Participations et de Chargé d'Affaires.
  - La proportion d'hommes promus au grade de Membre du Directoire / Comité Exécutif est supérieure à celle de femmes.
- La proportion de femmes dans le total des promotions a augmenté en 2014 pour atteindre 31%.

# Sommaire

Composition des équipes en 2014 3

---

**Les recrutements en 2014 7**

Renouvellement des équipes 8

---

Profils et viviers 9

---

Politique de mixité 10

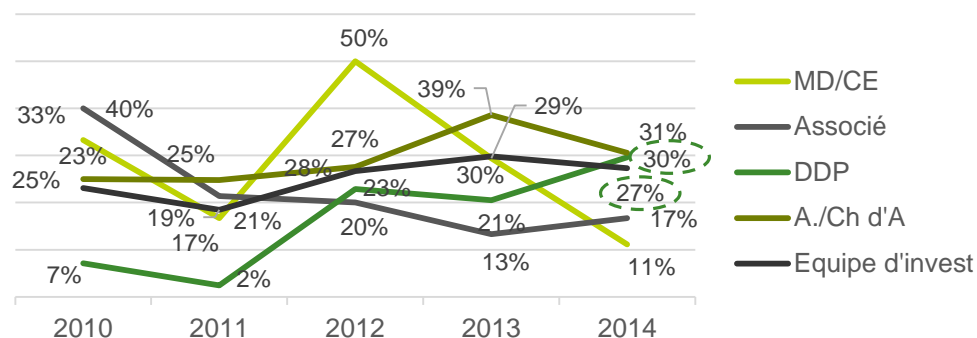
---

Principaux enseignements 15



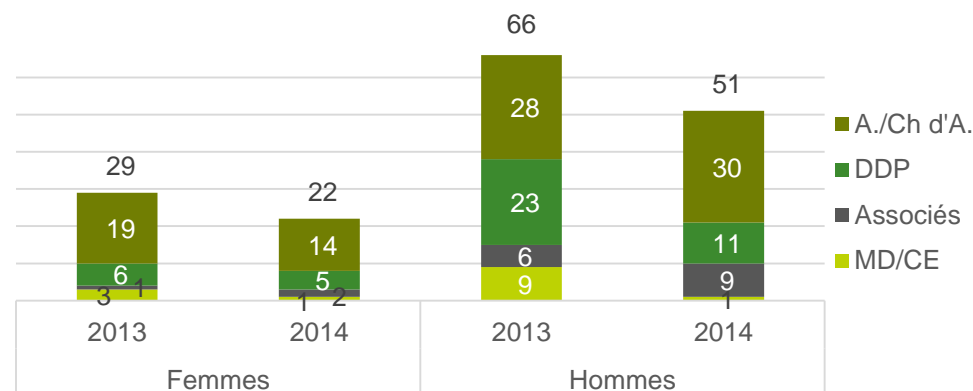
En 2014 les femmes ont représenté 27% des recrutements totaux. 30% des Directeurs de Participations recrutés sont des femmes.

Proportion de femmes dans le total des effectifs recrutés entre 2010 et 2014



Source: Réponses Questionnaires

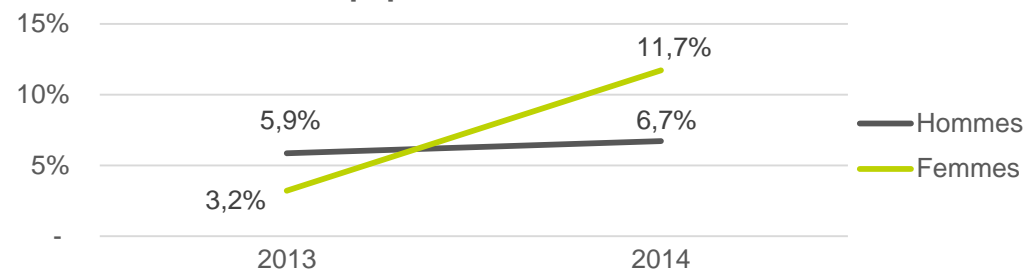
Nombre de recrutements par grade au sein des équipes d'investissement 2013-2014



Source: Réponses Questionnaires

Note : l'analyse des recrutements porte sur les 70 sociétés ayant répondu en 2013 et 2014.

Turnover des équipes d'investissement de l'année N / effectifs des équipes d'investissement de l'année N-1



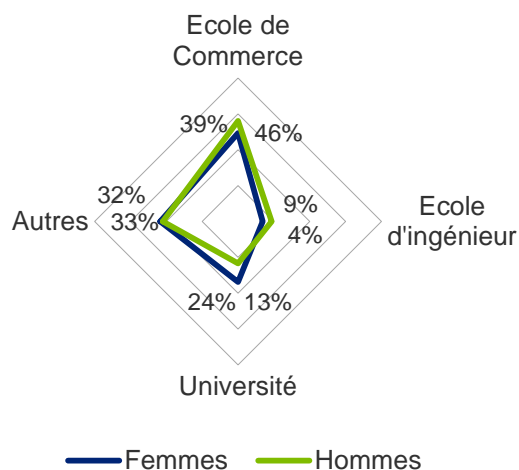
Source: Réponses Questionnaires

- **Le pourcentage de recrutements de femmes a baissé pour la première fois depuis 2011, à 27% du total des effectifs recrutés.**
  - La baisse est particulièrement importante au grade de Membre du Directoire / Comité Exécutif, où les femmes ne représentent que 11% des effectifs recrutés (29% en 2013 et 50% en 2012).
  - Les femmes représentent 30% des recrutements au grade de Directeur des Participations (21% en 2013).
- Sur les 70 sociétés ayant répondu les 2 dernières années, **la dynamique de recrutement au sein des équipes d'investissement a baissé**: 73 personnes ont été recrutées en 2014, dont 22 femmes, (95 personnes en 2013, dont 29 femmes).
- **Le turnover constaté en 2014 au sein des équipes d'investissement s'inverse**, tout grades confondus, il devient plus important chez les femmes (11,7%) que chez les hommes (6,7%).

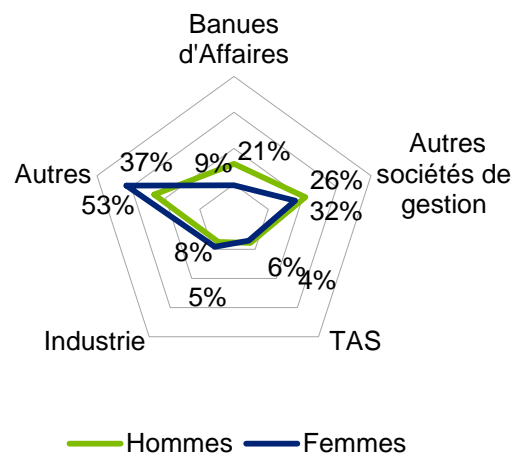


Les recrutements de l'année sont largement dominés par des profils issus d'école de commerce. Pour la première fois de notre étude, plus la moitié des répondants (52%) déclarent privilégier la mixité à niveau de compétences et qualités égal.

Profils de recrutement 2014



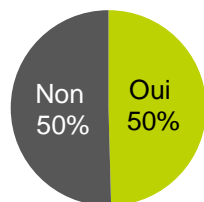
Viviers de recrutement 2014



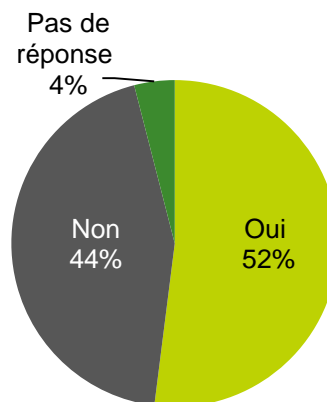
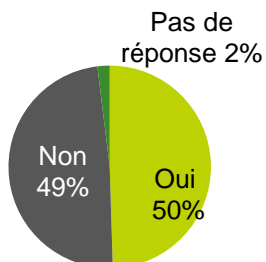
Source: Réponses Questionnaires

**A niveau de compétences et qualités égales, existe-t-il une préférence en faveur du candidat améliorant la mixité au sein de la société ?**

En 2012



En 2013



Source: Réponses Questionnaires

- Les profils et viviers de recrutement des hommes et femmes sont relativement similaires :
  - Ils sont pour la plupart issus d'écoles de commerce (à 39% pour les femmes et 46% pour les hommes). Les autres formations arrivent en seconde position pour les femmes (33% des profils) comme pour les hommes (32% des profils), suivies par l'université.
  - Les Banques d'Affaires, services de Conseil en Transaction, l'Industrie et rôles opérationnels, ainsi que les autres Sociétés de Gestion représentent seulement de 47% des viviers de recrutements féminins et 63% des recrutements masculins.
- Pour la première fois de notre étude, plus de la moitié des répondants (52%) déclarent privilégier la mixité à niveau de compétences et qualités égal.

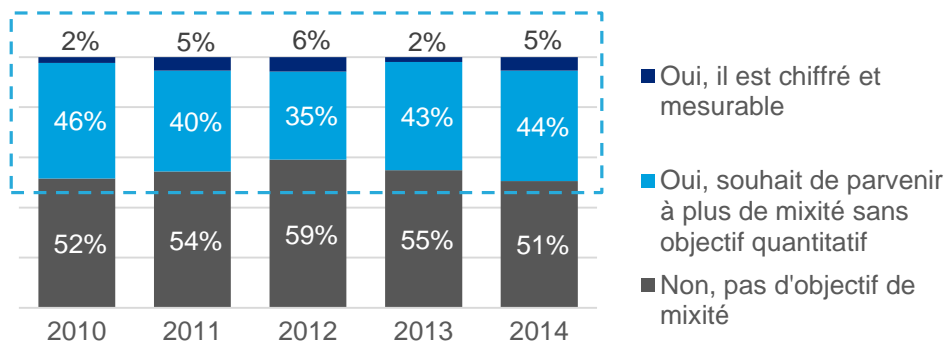
# Sommaire

Composition des équipes en 2014	3
Les recrutements en 2014	7
<b>Politique de mixité</b>	<b>10</b>
Objectif de mixité des équipes	11
Actions en faveur de la mixité	12
Mixité et participations	13
Promotion de la mixité	14
Principaux enseignements	15



49% des répondants indiquent avoir un objectif de mixité au sein de leurs équipes mais peu d'actions spécifiques sont véritablement engagées.

### Avez-vous un objectif de mixité au sein de votre équipe?

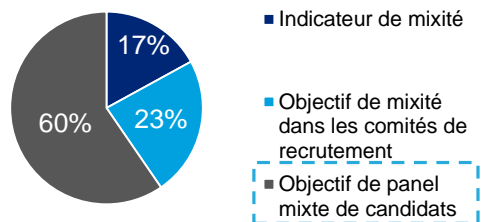


Source: Réponses Questionnaires

Note: Nous avons exclu les non répondants, il n'y a donc plus que 102 répondants en 2013 et 93 en 2014

#### Objectif de mixité

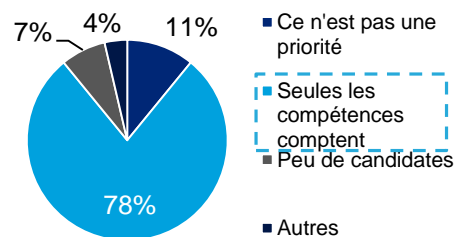
Si oui, quels sont les moyens mis en oeuvre pour atteindre cet objectif?



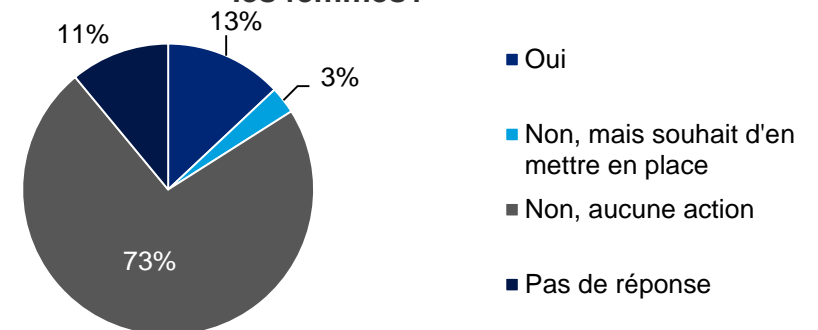
Source: Réponses Questionnaires

#### Pas d'objectif de mixité

Sinon, quelles sont les raisons qui vous poussent à ne pas prendre en compte la parité ?



### Existe-t-il des formes d'actions spécifiques pour les femmes?

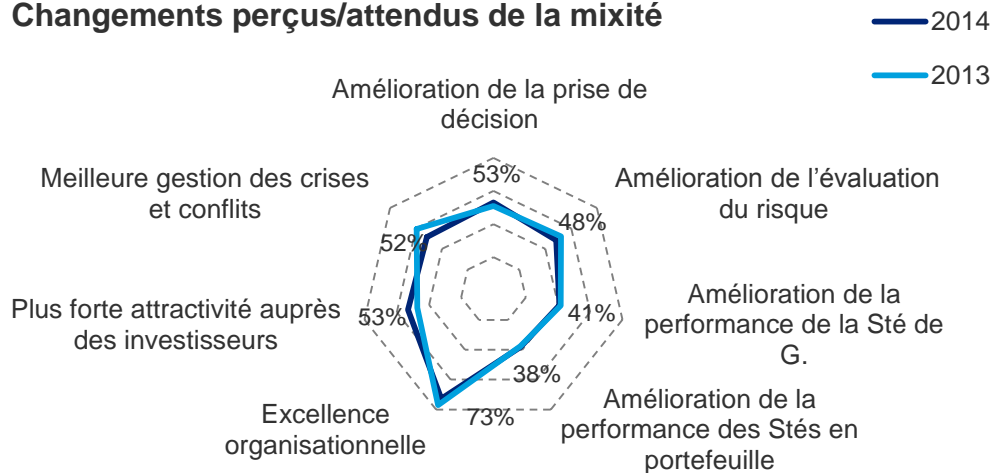


Source: Réponses Questionnaires

- 49% des sociétés interrogées ont un objectif de mixité. Ces sociétés utilisent principalement (à 60%) un objectif de panel mixte de candidats. Des comités de recrutement mixtes sont également utilisés.
  - Parmi elles, 5% des sociétés ont un objectif de mixité chiffré.
- 51% des investisseurs interrogés n'ont pas d'objectif de mixité. 78% d'entre eux invoquent la prévalence des compétences sur le critère de mixité.
- Seulement 13% des sociétés de gestion ayant participé à l'étude mettent en place des actions spécifiques pour les femmes au sein de leur structure et 3% souhaitent en mettre en place.

# La mixité est désormais perçue comme un facteur impactant positivement l'attractivité auprès des investisseurs.

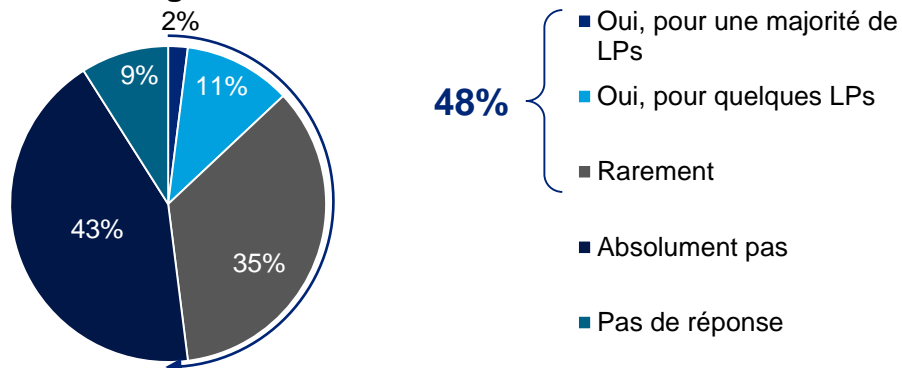
## Changements perçus/attendus de la mixité



Source: Réponses Questionnaires

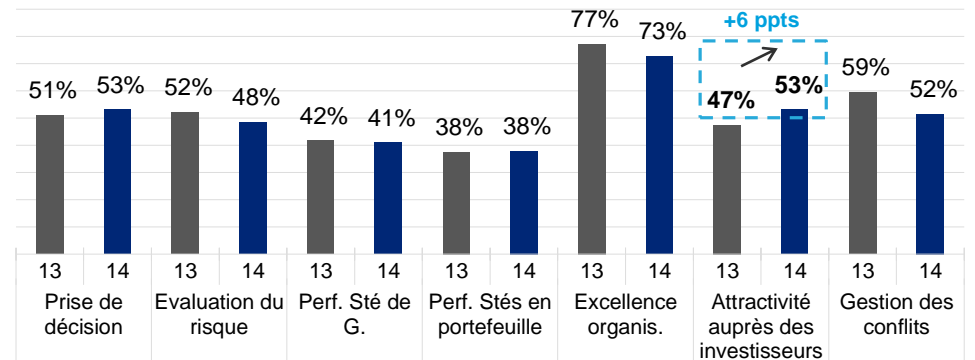
Note : l'analyse a été menée sur l'ensemble des 70 répondants communs en 2013 et 2014

## La mixité de l'équipe de gestion fait-elle partie des critères de due diligence de vos LPs?



Source: Réponses Questionnaires

## Changements perçus/attendus de la mixité de 2013 à 2014



Source: Réponses Questionnaires

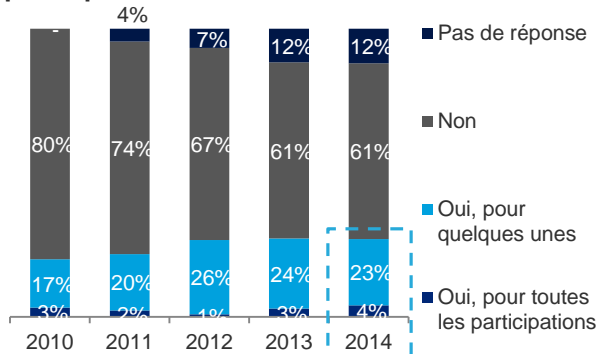
Note : l'analyse a été menée sur l'ensemble des 70 répondants communs en 2013 et 2014

- L'amélioration de l'attractivité auprès des investisseurs a enregistré la plus forte progression au sein des répondants communs de 2013 et 2014, +6 points à 53% en 2014
- La mixité au sein des équipes de gestion est très largement perçue comme un facteur impactant positivement l'excellence organisationnelle.
- 13% des répondants reconnaissent que la mixité fait partie des critères de due diligence pour une majorité ou quelques-uns des Limited Partners.

# En 2014, 27% des sociétés ont un objectif de mixité au sein des Conseils d'Administration de leurs participations, et 25% des participations des sociétés de gestion ont des femmes membres du Comité Exécutif.

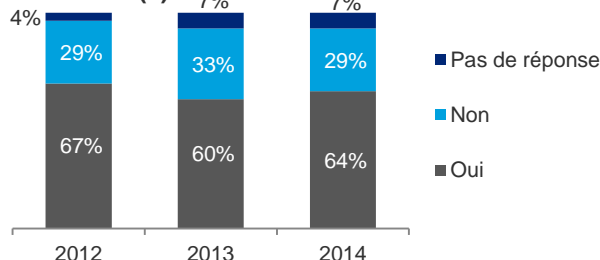
## Conseil d'administration

Existe-t-il un objectif de mixité dans le Conseil d'Administration de vos participations ?



Source: Réponses Questionnaires

Avez-vous pris connaissance de la loi n°2011-103(1) ?



Source: Réponses Questionnaires

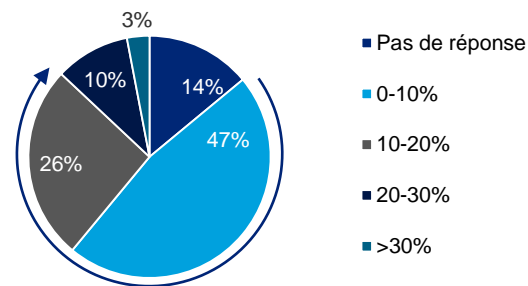
Note : l'analyse de la connaissance de la loi n°2011-13 n'a été menée que sur les 55 sociétés ayant participé à l'étude ces trois années.

Note : (1) La loi n° 2011-103 du 27 janvier relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, pose les conditions d'une représentation plus équilibrée, sous peine de sanctions. Cette loi prévoit également que, désormais, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance devra délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

AFIC avec Elles - Étude sur la mixité dans le Capital Investissement

## COMEX

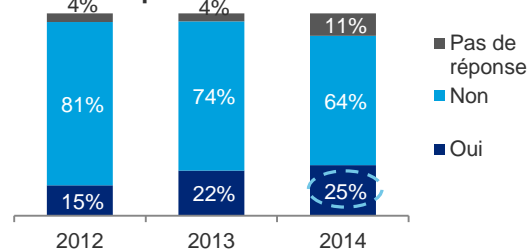
Part de femmes au Comex des participations



**72%**

Source: Réponses Questionnaires

Des mesures ont-elles déjà été mises en place ?



- En 2014, 27% des répondants ont un objectif de mixité dans les Conseils d'Administration de leurs participations. 72% des sociétés de gestion ont entre 0 et 20% de femmes au Comex des participations.
- La connaissance de la loi n° 2011-103(1) relative à la mixité dans les Conseils d'Administration est resté stable depuis 2012. Néanmoins, 27% des sociétés de gestion déclarent avoir engagé des mesures adéquates, contre seulement 15% en 2012 et 20% en 2013.
- En 2014, 25% des participations des sociétés de gestion interrogées ont des femmes membres du Comité Exécutif, un chiffre en forte hausse par rapport à 2013 (14%). Au sein de ces participations, 47% déclarent que les femmes représentent au maximum 10% des effectifs.

Nombre de participations avec des femmes au Comex = 461

Nombre de participations totales = 1 826

= 25%

Nombre de participations avec des femmes Directeur Général = 97

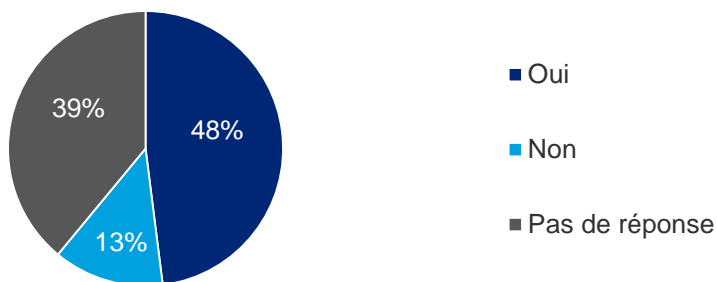
Nombre de participations totales = 1826

= 5%



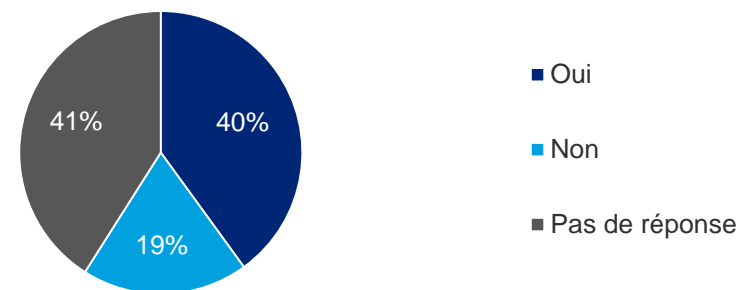
En 2014, près de la moitié des sociétés de gestion (48%) se disent prêtes à participer à un événement visant à promouvoir la mixité. 70% d'entre elles se disent convaincues qu'une telle mobilisation serait utile.

**Etes vous prêts à participer à un événement visant à promouvoir la mixité dans le Private Equity ?**



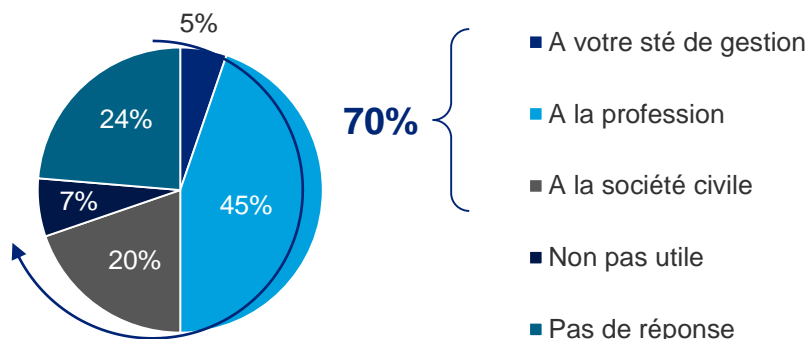
Source: Réponses Questionnaires

**Encouragez-vous les femmes à participer à la promotion de la mixité ?**



Source: Réponses Questionnaires

**Si oui, pensez-vous que cette mobilisation est utile ?**



Source: Réponses Questionnaires

- Pour la première fois de notre étude, nous avons demandé si les sociétés de gestion seraient prêtes à participer à un événement visant à la promotion de la mixité dans le Private Equity. Les résultats sont positifs: près de la moitié des répondants (48%) se disent prêts à participer à un tel événement.
- 40% des sociétés de gestion déclarent encourager les femmes à participer à la promotion de la mixité (que ce soit via des événements ou sur les réseaux sociaux, etc).
- Les sociétés de gestion déclarent en large majorité (70%) qu'une telle mobilisation est utile: surtout pour la profession (45% des répondants), mais aussi pour la société civile (20%), avant que cela profite à leur propre société de gestion (5%).

# Sommaire

Composition des équipes en 2014	3
Les recrutements en 2014	7
Politique de mixité	10
<b>Principaux enseignements</b>	<b>15</b>
■ Principaux enseignements	16



# Principaux enseignements

L'étude sur la mixité dans le Capital Investissement en France menée pour la cinquième année consécutive, a permis de tirer les enseignements suivants :

Au cours de l'année 2014, la part des femmes dans les sociétés de gestion s'est stabilisé e à 41%, toutes tranches d'âges et toutes fonctions confondues, le plus haut niveau jamais atteint depuis le début de l'étude. Le Back Office et les Fonctions Support restent toujours très largement féminisées (respectivement 64% et 87%).

64% des sociétés interrogées en 2012, 2013 et 2014 ont pris connaissance de la loi sur la mixité dans les Conseils d'Administration, un chiffre stable sur les trois années. Parmi ces entreprises, 27% aujourd'hui déclarent avoir pris des mesures spécifiques (20% en 2013 et 15% en 2012). 27% ont un objectif de mixité au sein du Conseil d'Administration de certaines de leurs participations.

La mixité au sein de l'équipe de gestion semble cependant rester un critère de due diligence encore peu utilisé par les Limited Partners (13% des répondants).

25% des participations des sociétés de gestion ont des femmes au Comex en 2014, un chiffre en forte hausse par rapport à 2013 (13%).

49% des sociétés interrogées ont un objectif de mixité. Ces sociétés utilisent principalement (à 60%) un objectif de panel mixte de candidats. Des comités de recrutement mixtes sont également utilisés. L'amélioration de l'attractivité auprès des investisseurs a enregistré la plus forte progression au sein des répondants communs de 2013 et 2014, +6 points à 53% en 2014.

En 2014, près de la moitié des sociétés de gestion (48%) se disent prêtes à participer à un événement visant à promouvoir la mixité. 70% d'entre elles se disent convaincues qu'une telle mobilisation serait utile.

En 2014, la proportion de femmes promues est supérieure à celle des hommes promus (9% des effectifs N-1 contre 7%), et la proportion de femmes dans le total des promotions a augmenté en 2014 pour tous les grades (sauf celui de Membre du Directoire).

La répartition H/F au sein des équipes d'investissement a légèrement augmenté pour atteindre 20% (hors fonctions support et stagiaires). La proportion de femmes progresse aux grades d'Associé (+4 points à 15%), et de Directeur des Participations (+1 point à 21%); mais baisse au grade de Membre du Directoire (-1 point à 12%). Elle reste stable au grade de Chargé d'Affaires (à 30%).

En 2014, les recrutements sont en baisse, tous grades confondus: 72 embauches contre 95 en 2013. Les femmes sont plus touchées que les hommes, elles ne représentent que 27% des recrutements.

Plus de la moitié des répondants (52%) indiquent privilégier la mixité à niveau de compétences égal. Par ailleurs, le taux de turnover est plus élevé chez les femmes que chez les hommes (12% chez les femmes vs. 7% pour les hommes).



EXPOFRANCE 2025

Deloitte soutient la candidature  
de la France à l'organisation de  
l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 225 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.