



Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Féminisation des banques et performances économiques?

2012

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

En septembre 2008

THE  TIMES



« Si **Lehman Brothers** s'était appelée **Lehman Sisters**, nous aurions évité la crise financière mondiale »

Les hommes, dominés par leur testostérone et leur appétence pour le jeu tendraient à prendre plus de risques que les femmes qui elles seraient plus prudentes.

Les femmes ont-elles un impact sur la performance des banques?

Pourquoi se poser la question du lien entre féminisation et performance de l'entreprise?



La question de la parité relève de la **justice sociale** et du **principe d'égalité** de droit entre les femmes et les hommes.

- Préambule de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme
- Constitutions Nationales

L'entreprise est une entité dont le principe dominant est d'abord d'ordre économique (croissance, rentabilité).



Si favoriser la parité nuit à la performance de l'entreprise alors les politiques de diversité sont économiquement injustifiées.

Quel est l'impact des femmes sur la performance de l'entreprise?

Préliminaire

- Les études les connues (notamment McKinsey) sont réalisées sur l'impact de la présence des femmes au conseil d'administration ou au comité de direction.
- Les banques publient dans leur rapport annuel le pourcentage de femmes et, parfois le pourcentage de femmes managers.
- **Etat des lieux:** 62 banques de 15 pays développés (Angleterre, Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Grèce, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, et Suisse) ont été analysées.
- **Performances évaluées:** rentabilité opérationnelle, évolution du chiffre d'affaires, évolution du cours de bourse et béta sur la période 2007 à 2009.
- **Facteurs explicatifs**

La féminisation des banques dans le monde

62 BANQUES

Moyenne: 52,4%

Canada (4): 68,1%

Suède (4): 59.8%

Australie (4): 59,1%

Etats-Unis (5): 57,1%

Angleterre (4): 54,3%

Grèce (4): 53,6%

France (4): 53.1%

Allemagne (3): 50,8%

Espagne (4): 50,1%

Italie (7): 45,4%

Suisse (10): 40,2%

Banque	Pays	Femmes	Banque	Pays	Femmes
BANK OF NOVA SCOTIA	Canada		BANCO SANTANDER	Espagne	
RBC FINANCIAL	Canada		BBVA	Espagne	
CANADIAN IMPERIAL BANK OF COMMERCE	Canada		ALPHA BANK	Grèce	
TD BANK FINANCIAL	Canada		BARCLAYS	Angleterre	
SWEDBANK	Suède		BANCO COMERCIAL PORTUGUES	Portugal	
COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA	Australie		ING	Pays Bas	
EFG EUROBANK ERGASIAS	Grèce		COMMERZBANK	Allemagne	
NORDEA BANK	Suède		BANKINTER	Espagne	
POHJOLA BANK	Finlande		DEXIA	Belgique	
LLOYDS BANKING	Angleterre		INTESA SANPAOLO	Italie	
WESTPAC BANKING	Australie		VALIANT	Suisse	
BANK OF AMERICA	Etats-Unis		BANQUE CANTONALE DE GENEVE	Suisse	
HSBC	Angleterre		BNY MELLON	Etats-Unis	
WELLS FARGO	Etats-Unis		BANCO SABADEL	Espagne	
GRP SOCIETE GENERALE	France		NATIXIS	France	
JPMORGAN CHASE	Etats-Unis		BANCA CARIGE	Italie	
KBC	Belgique		NATIONAL BANK OF GREECE	Grèce	
UNICREDIT	Italie		STANDARD CHARTERED	Angleterre	
CITI GROUP	Etats-Unis		BANCA POPOLARE DI MILANO	Italie	
DEUTSCHE POSTBANK	Allemagne		DEUTSCHE BANK	Allemagne	
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANK	Suède		BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	Italie	
AUSTRALIA AND NEW ZEALAND BANKING	Australie		BEKB/BCBE	Suisse	
DNB NOR	Norvège		BANQUE CANTONALE VAUDOISE	Suisse	
SPAREBANK 1 SR-BANK	Norvège		BANQUE CANTONALE DU VALAIS	Suisse	
NATIONAL AUSTRALIA BANK	Australie		BCO POPOLARE	Italie	
PIRAEUS BANK	Grèce		BASLER KANTONALBANK	Suisse	
SVENSKA HANDELSBANKEN	Suède		UBS	Suisse	
ROYAL BANK OF SCOTLAND	Angleterre		CREDIT SUISSE	Suisse	
BANCO BPI	Portugal		BANQUE SARASIN	Suisse	
CREDIT AGRICOLE	France		JULIUS BAER	Suisse	
BNP PARIBAS	France		UBI BANCA	Italie	

La féminisation du management des banques

45 BANQUES

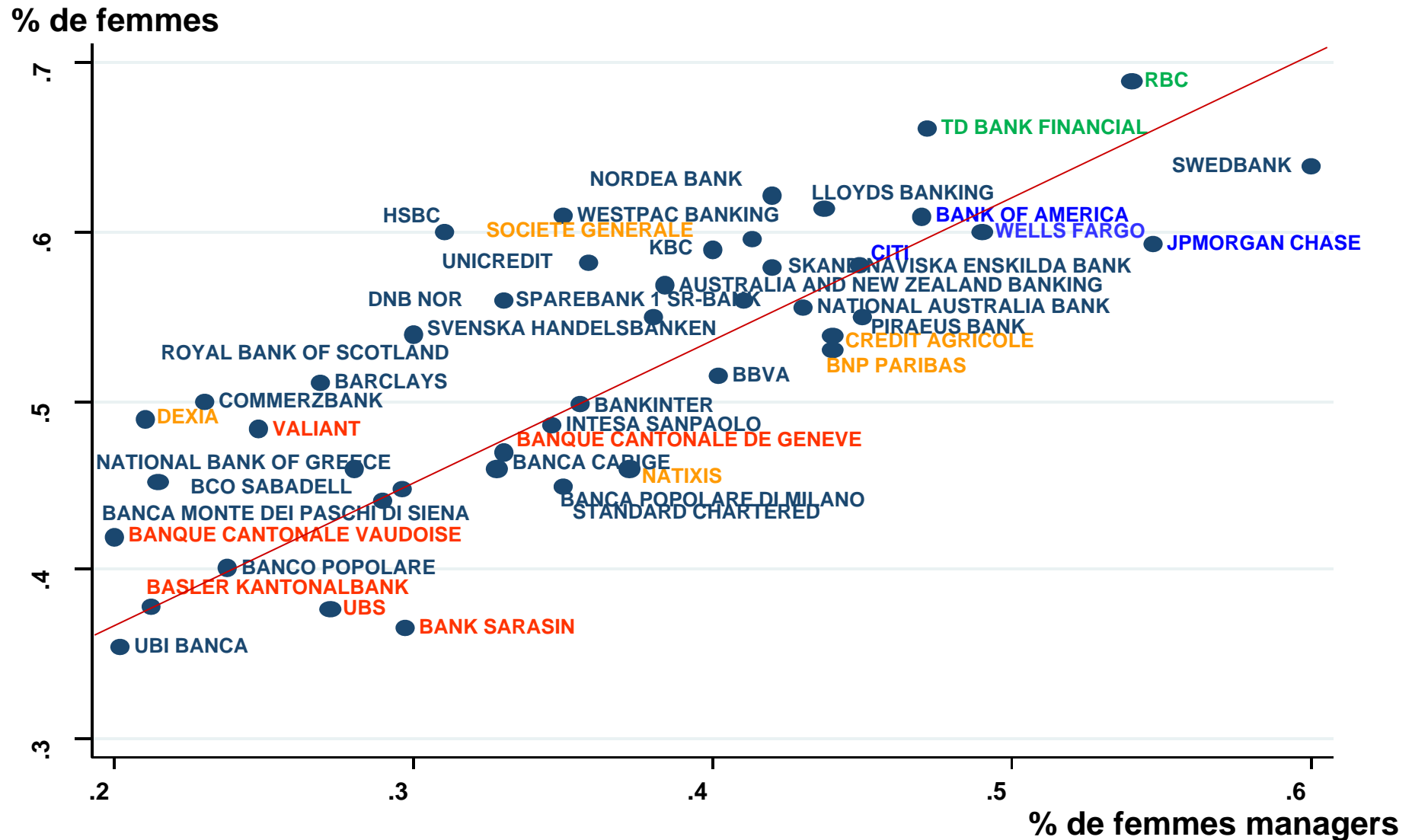
Banque	Pays	Femmes Managers	Banque	Pays	Femmes Managers
SWEDBANK	Suède		WESTPAC BANKING	Australie	
JPMORGAN CHASE	Etats-Unis		STANDARD CHARTERED	Angleterre	
RBC FINANCIAL	Canada		INTESA SANPAOLO	Italie	
WELLS FARGO	Etats-Unis		BANQUE CANTONALE DE GENEVE	Suisse	
TD BANK FINANCIAL	Canada		DNB NOR	Norvège	
BANK OF AMERICA	Etats-Unis		BANCA CARIGE	Italie	
PIRAEUS BANK	Grèce		HSBC	Angleterre	
CITI GROUP	Etats-Unis		ROYAL BANK OF SCOTLAND	Angleterre	
BNP PARIBAS	France		BANK SARASIN	Suisse	
CREDIT AGRICOLE	France		BANCA POPOLARE DI MILANO	Italie	
LLOYDS BANKING	Angleterre		BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	Italie	
NATIONAL AUSTRALIA BANK	Australie		BANCO SABADEL	Espagne	
NORDEA BANK	Suède		UBS	Suisse	
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANK	Suède		BARCLAYS	Angleterre	
SOCIETE GENERALE	France		VALIANT	Suisse	
SPAREBANK 1 SR-BANK	Norvège		BANCO POPOLARE	Italie	
BBVA	Espagne		COMMERZBANK	Allemagne	
KBC GRP	Belgique		NATIONAL BANK OF GREECE	Grèce	
AUSTRALIA AND NEW ZEALAND BANKING	Australie		BASLER KANTONALBANK	Suisse	
SVENSKA HANDELSBANKEN	Suède		DEXIA	Belgique	
NATIXIS	France		UBI BANCA	Italie	
UNICREDIT	Italie		BANQUE CANTONALE VAUDOISE	Suisse	
BANKINTER	Espagne				

Moyenne: 35,95%

**Moyenne banques
suisses: 25,98%**

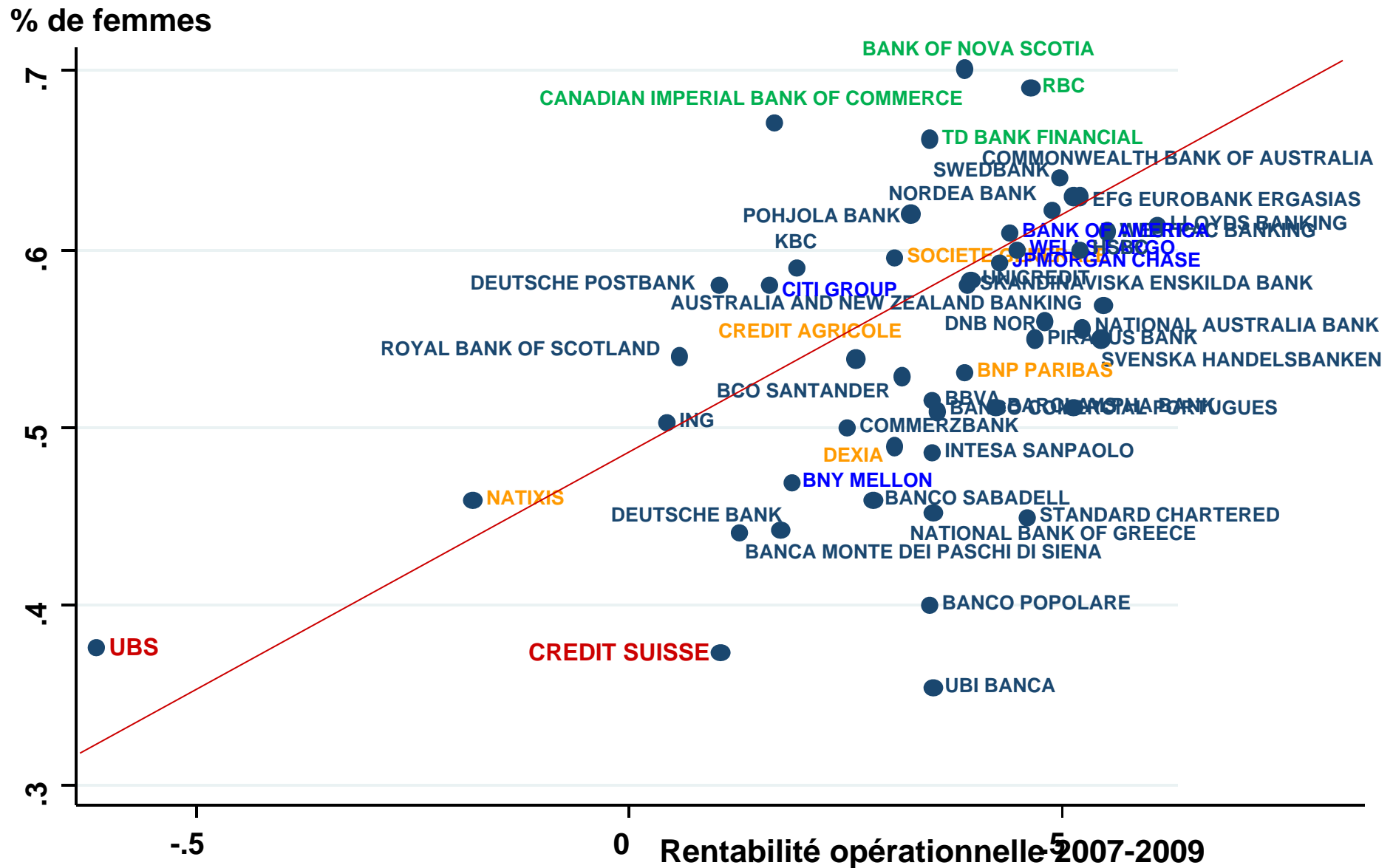
**Moyenne sans
les banques
suisses: 37.49%**

Plus il y a de **femmes** dans une banque et plus il y a de **femmes managers**

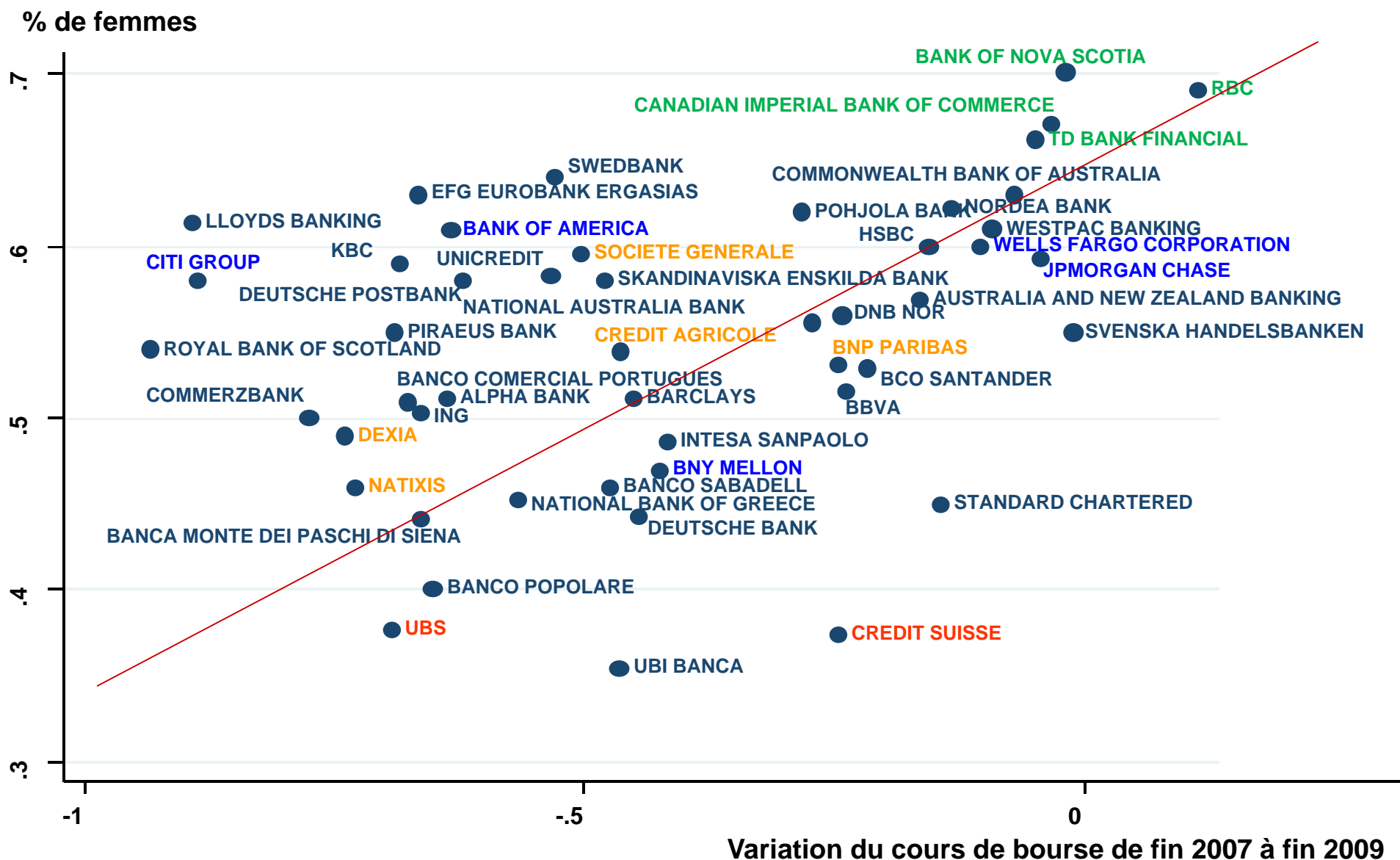


Coefficient de corrélation = 0,7860 (intervalle de confiance: 0,05)

La rentabilité entre 2007 et 2009 est positivement corrélée avec le pourcentage de femmes

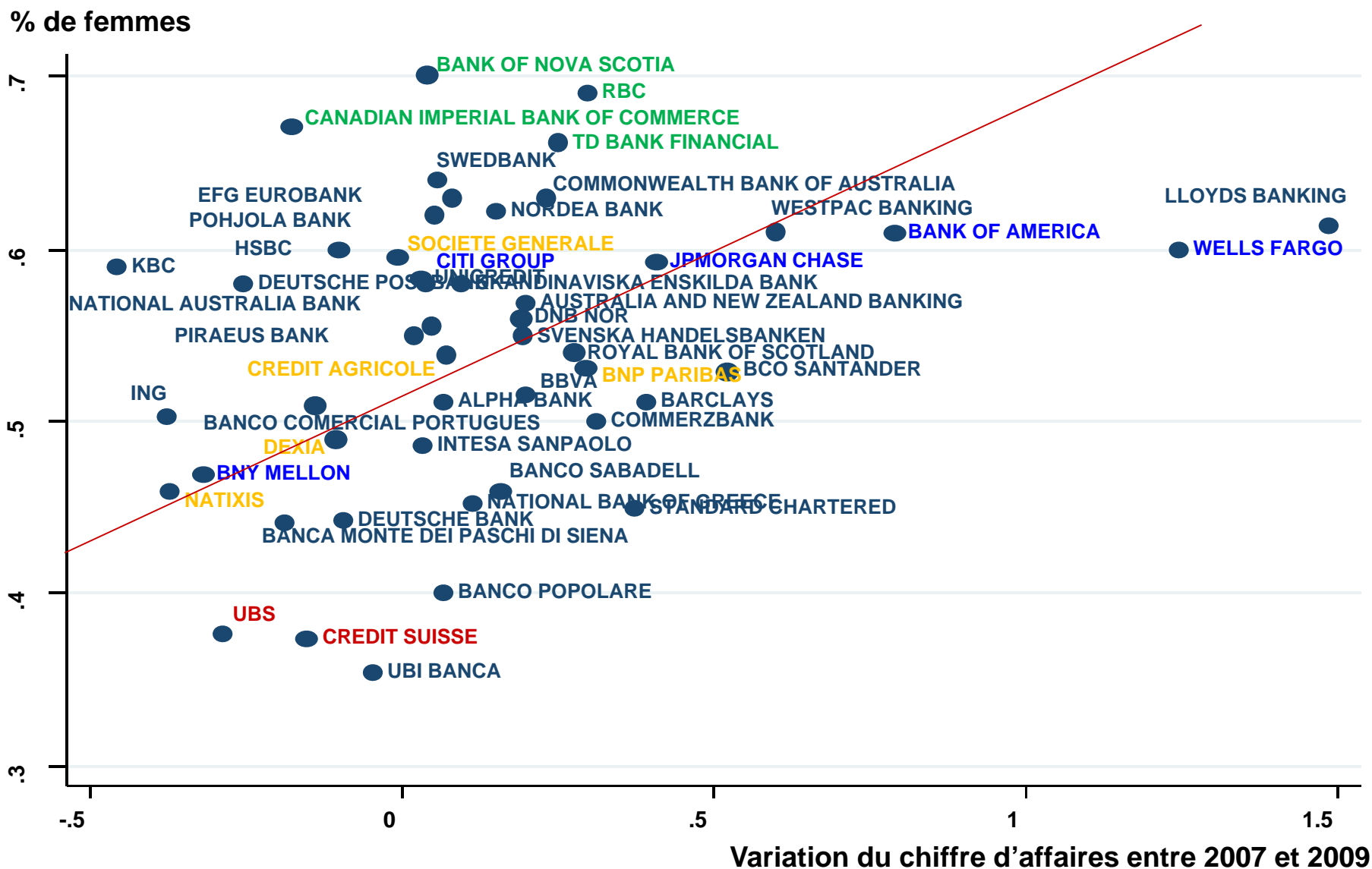


L'évolution du **cours de bourse** entre 2007 et 2009 et positivement corrélée avec le pourcentage de **femmes**



Coefficient de corrélation = 0,3757 (intervalle de confiance: 0,05)

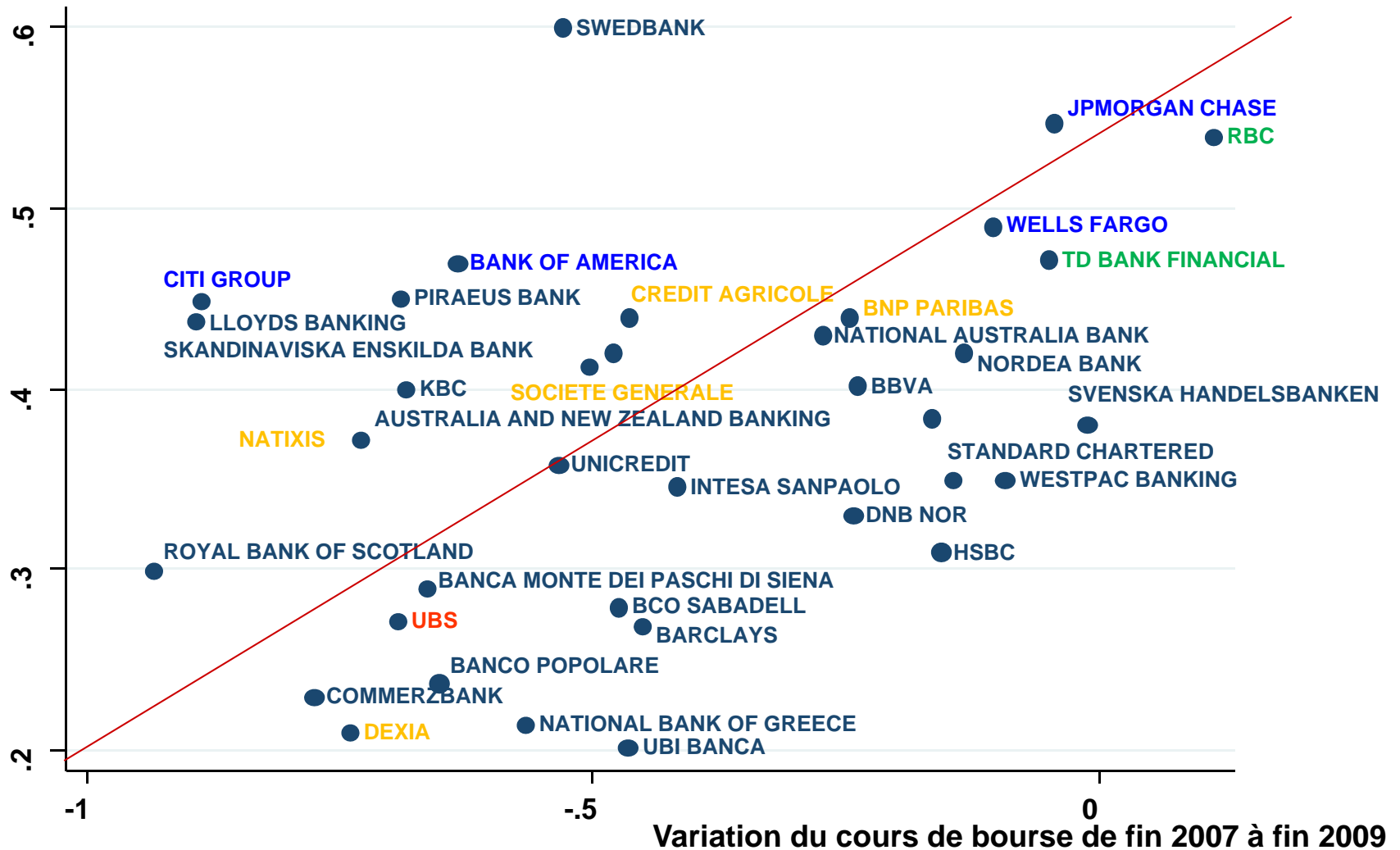
L'évolution du **chiffre d'affaires** entre 2007 et 2009 et positivement corrélée avec le pourcentage de **femmes**



Coefficient de corrélation = 0,3105 (intervalle de confiance: 0,05)

L'évolution du cours de bourse est positivement corrélée avec le pourcentage de **femmes managers**

% de femmes managers



Coefficient de corrélation = 0,3523 (intervalle de confiance: 0,05)

Féminisation et performance boursière dans le secteur bancaire

Est-ce que parier sur la diversité des genres est une stratégie d'investissement performante?



Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2011
510.33	423.97	149.51	221.27	196.31
	-16.92%	-70.70%	-56.64%	-61.53%
			48.00%	31.30%

Evolution du Stoxx 600 bank

Echantillon de 45 banques internationales

Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2011
	-7.44%	-54.48%	-37.04%	-34.83%
			38.29%	43.15%

Les 21 banques avec plus de 35% de femmes parmi les managers

Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2011
	2.27%	-55.09%	-28.74%	-23.48%
			58.67%	70.40%

2007-2011: *Surperformance* 2009-2011: *Surperformance*

Les 10 banques dont le management est le plus féminin

Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2011
	-17.60%	-63.76%	-45.40%	-41.81%
			50.69%	60.59%

2007-2011: *Sousperformance* 2009-2011: *Surperformance*

Les 5 banques dont le management est le plus féminin

Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2011
	-14.55%	-58.07%	-36.07%	-27.41%
			52.49%	73.15%

2007-2011: *Surperformance* 2009-2011: *Surperformance*

La présence des femmes semble influencer la performance des banques, notamment la rentabilité et le cours de bourse

Pourquoi?

L'argument de la diversité:

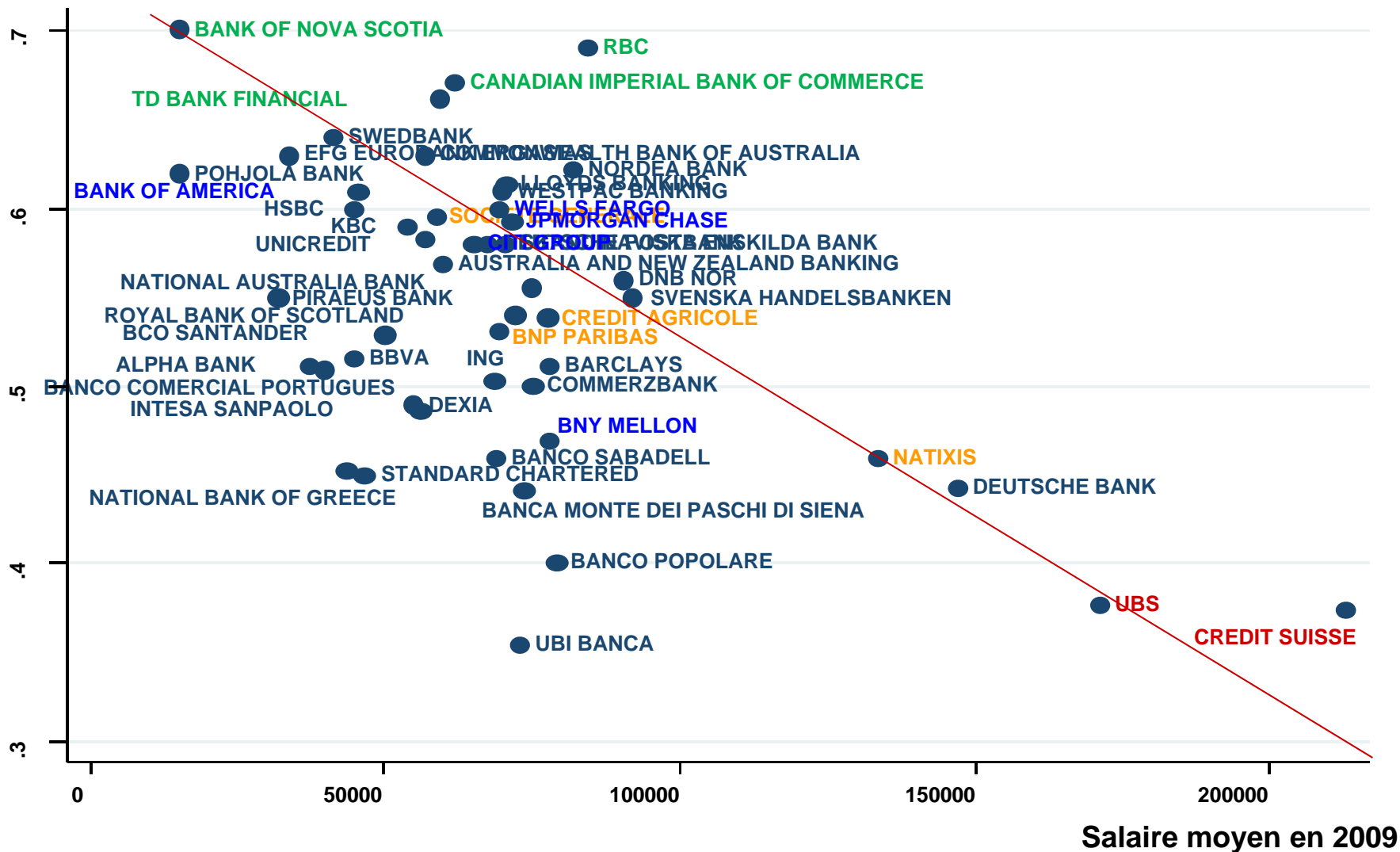
- Recruter des femmes permet d'élargir la **taille du marché du travail** et donc d'accroître la probabilité de recruter de meilleures ressources humaines.
- La moitié des consommateurs sont des **consommatrices**. Employer des femmes permet de mieux comprendre les attentes des clientes.
- La diversité des systèmes de représentation améliore les **processus de décision**, notamment en matière d'évaluation des risques

L'argument de l'inégalité:

Les femmes sont moins payées que les hommes et cela contribue à la rentabilité des banques

Le salaire moyen est **négativement** corrélé avec le pourcentage de femmes : plus il y a de femmes et plus le salaire moyen est faible

% de femmes



L'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

- **L'observatoire** a été créé en 2008 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
 - Réaliser l'état des lieux de la féminisation des effectifs et de l'encadrement des grandes entreprises françaises
 - Facteurs explicatifs de la féminisation des grandes entreprises
 - Analyser la relation entre féminisation et performances des entreprises
 - Apporter des éléments d'analyse pour l'investissement socialement responsable
- **Michel Ferrary** est Professeur de management des ressources humaines à HEC de l'Université de Genève et Chercheur-affilié à Skema Business School. Il a notamment publié en 2010, dans la revue du CNRS, *Travail, genre et sociétés*, l'article « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » (n°23, pp. 181-191).
- Ces recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les journaux français (*Le Monde, L'Express, Les Echos,...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week,...*)