

La diversité hommes/femmes dans l'industrie bancaire
Une comparaison internationale
71 banques, 20 pays
Conseil d'administration, comité exécutif, encadrement, effectif

Edition 2017

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

La diversité hommes/femmes dans l'industrie bancaire.

Une comparaison internationale

L'étude porte sur **71 banques** dans **20 pays** différents et sur **quatre niveaux hiérarchiques**: conseil d'administration, comité exécutif, encadrement et effectif.

Les chiffres sont extraits des rapports annuels 2016

Principales conclusions selon les pays:

- **L'industrie bancaire atteint la parité en terme de féminisation des effectifs**: les femmes représentent en moyenne 52,10% des effectifs (maximum de 60,58% au Canada et minimum de 35,13% au Japon). La banque la plus féminisée est la Swedbank (Suède) avec 65% de femmes dans ses effectifs et la moins féminisée est la Mitsubishi UFJ (Japon) avec 22% de femmes dans ses effectifs.
- Il existe un **double plafond de verre** aux seins des banques. Plus on s'élève dans la hiérarchie et plus la présence des femmes diminue. Elles représentent 52,10% des effectifs et seulement 37,58% de l'encadrement (premier plafond de verre). Présence des femmes qui tombe à 16,45% dans les comités exécutifs (deuxième plafond de verre).
- Avec 23,83% de femmes, **les conseils d'administration sont plus féminisés que les comités exécutifs** (16,45%). Cela résulte à la fois de la politique de quotas de femmes dans les conseils d'administration imposés par les pouvoirs publics de certains pays et par une plus grande sensibilité des actionnaires aux questions liées à la diversité.
- Il y a **une très grande diversité de féminisation des instances dirigeantes des banques dans le monde**. Ainsi, la Suède (45,15%), la France (34,70%) et le Canada (34,58%) sont les trois pays dans lesquels la présence des femmes dans les conseils d'administration des banques est la plus importante.
- Inversement, le Japon (12,04%), la Chine (13,63%) et Singapour (15,28%) sont les pays dont la présence des femmes dans les conseils d'administration des banques est la plus faible.

La diversité hommes/femmes dans l'industrie bancaire.

Une comparaison internationale (2)

Principales conclusions selon les niveau hiérarchiques:

- La Swedbank (Suède) est la banque dont le mix de féminisation du conseil d'administration (45,45%) et du comité exécutif (31,58%) est le plus proche de la parité.
- La Sumitomo Mitsui Financial (Japon) est la banque dont le mix de féminisation du conseil d'administration (7,69%) et du comité exécutif (0%) est le plus faible.

Le croisement du pourcentage de femmes dans le **conseil d'administration** et dans le **comité exécutif** met en évidence quatre catégories de banques:

- **Les égalitaires**: le pourcentage de femmes dans les deux instances de direction est supérieur à la moyenne.

On y trouve notamment: Swedbank (Suède), Wells Fargo (US), Svenska Handelsbanken (Suède), Canadian Imperial Bank of Commerce (Canada) et Commonwealth Bank of Australia (Australie)

- **Les féministes contraintes**: Le pourcentage des femmes dans le conseil d'administration est supérieur à la moyenne, notamment du fait de quotas dans le pays d'origine, mais le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est inférieur à la moyenne.

On y trouve notamment BNPParibas (France), Skandi Viska Enskilda Banken (Suède), HSBC (Royaume-Uni), UBS (Suisse) et Danske Bank (Danemark).

- **Les irréductibles machistes**: le pourcentage de femmes dans les deux instances de direction est inférieur à la moyenne.

On y trouve notamment: Sumitomo Mitsui Financial (Japon), Oversea Chinese Banking (Singapour), Industrial Bank (Chine), PT Bank Central Asia (Indonésie) et Itau Unibanco (Brésil).

- **Les potentiels bons élèves**: le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration est inférieur à la moyenne mais le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur à la moyenne.

On y trouve notamment: Hang Seng Bank (Hong-kong), JPMorganChase (US), DBS Group (Singapour), Westpac Banking (Australie) et BOC Hong-Kong (Hong-Kong).

La diversité hommes/femmes dans l'industrie bancaire.

Une comparaison internationale (3)

Le croisement du pourcentage de femmes dans le **conseil exécutif** et l'**encadrement** met en évidence quatre catégories de banques:

- **Les féminines** : ces banques utilisent leur population très féminisée dans l'encadrement comme un vivier pour promouvoir un pourcentage supérieur à la moyenne de femmes dans leur comité exécutif. Le pourcentage de femmes dans les deux populations est élevés.

On y trouve notamment: Hang Seng Bank (Hong-Kong), JPMorgan Chase (US), Royal Bank of Canada (Canada), Commonwealth Bank of Australia (Australia) et Standard Chartered (Royaume-Uni)

- **Les masculines** : le faible pourcentage de femmes dans le comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans l'encadrement qui constitue un vivier plus réduit pour la promotion. Le pourcentage de femmes dans les deux populations est réduit.

On y trouve notamment Sumitomo Mitsui Financial (Japon), Mitsubishi UFJ (Japon), Credit Agricole (France), BBVA (Espagne) et Banco Bradesco (Brésil).

- **Les machistes**: Ces banques n'utilisent pas leur population très féminisée dans l'encadrement pour promouvoir des femmes au comité exécutif. Le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est bien inférieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement.

On y trouve notamment: BNPParibas (France), Unicredit (Italie), Credit Mutuel (France), China Merchants Bank (Chine) et Citigroup (US).

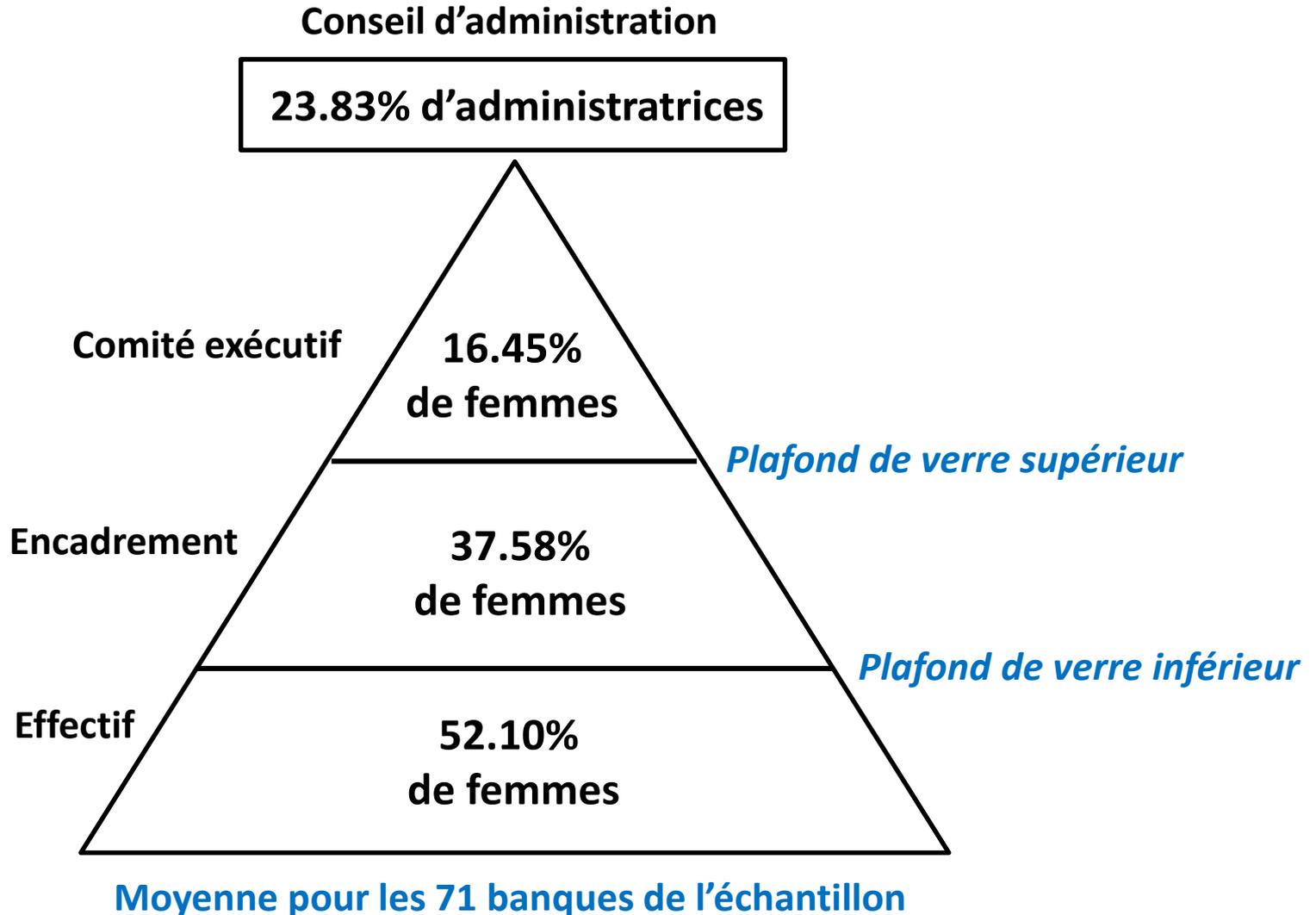
- **Les amazones** : le pourcentage de femmes dans le comité exécutif est supérieur à la moyenne alors que le pourcentage de femmes dans l'encadrement est inférieur à la moyenne.

On y trouve notamment: Japan Post Bank (Japon), BB&T (US), Shanghai Pudong Development Bank (Chine), Bank of New-York Mellon (US) et State Street (US).

Les femmes dans l'industrie bancaire

Une comparaison internationale

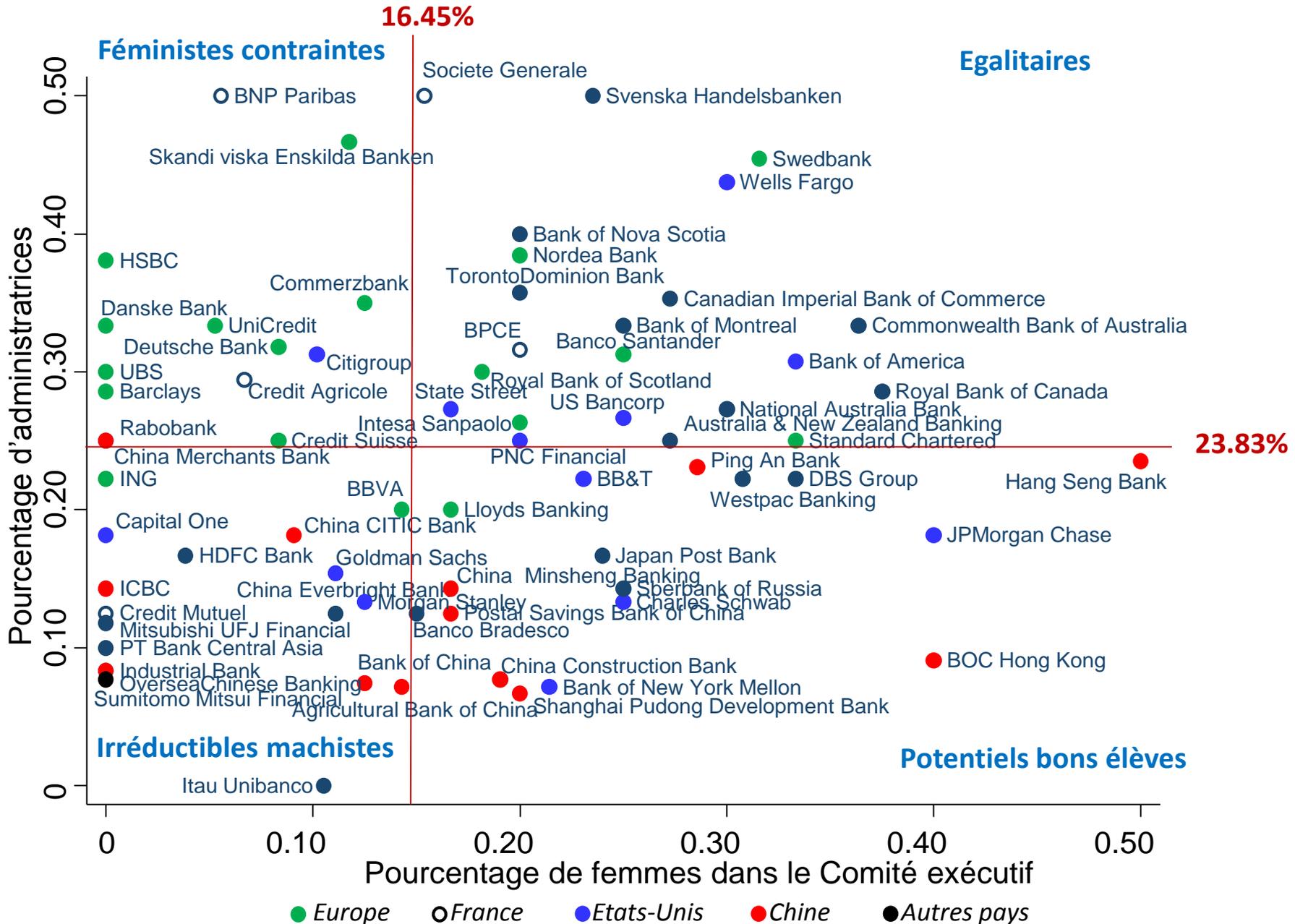
Le **Double Plafond de Verre** et l'**ascenseur législatif**



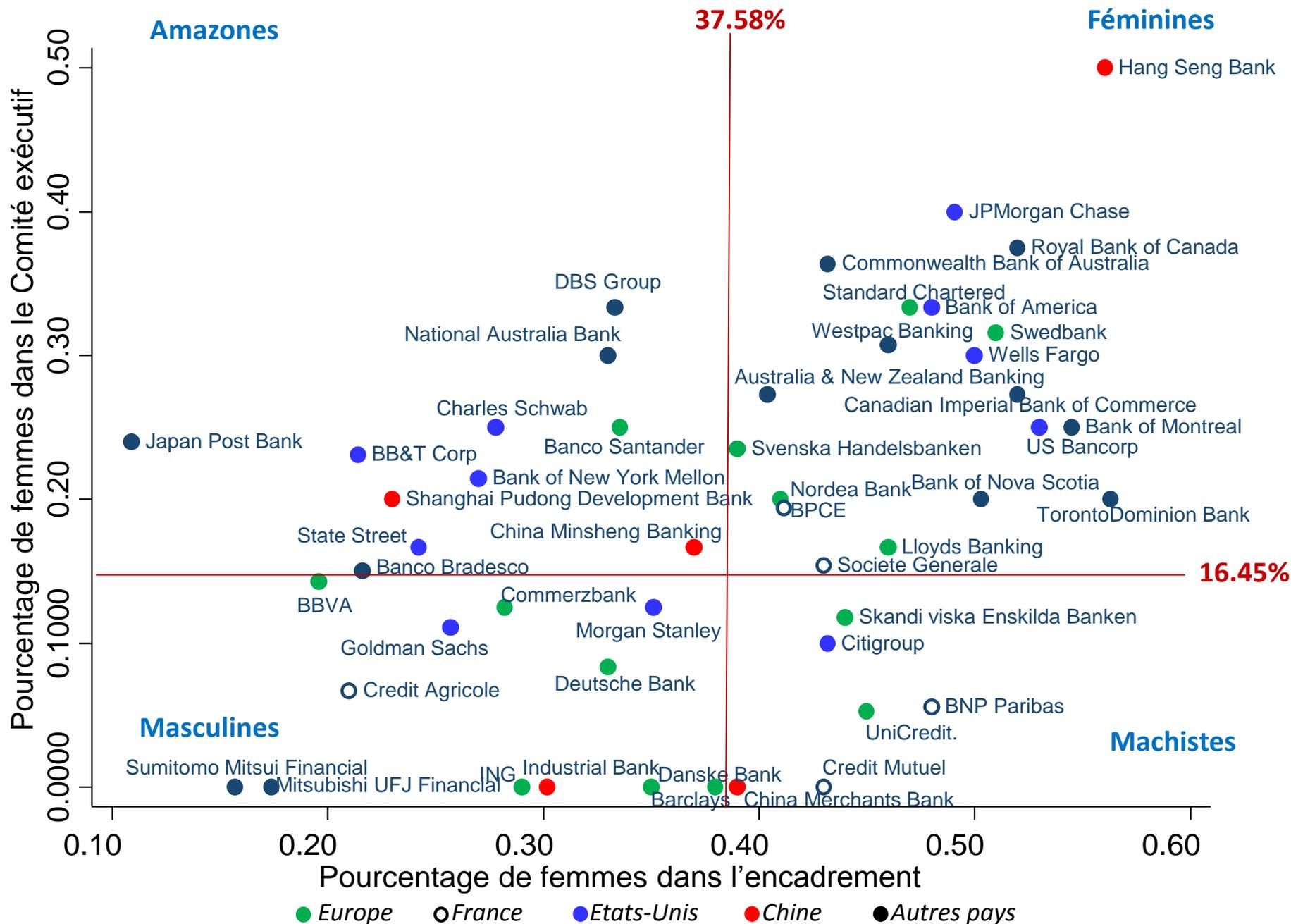
Féminisation des niveaux hiérarchiques selon les pays

Pays	Nombre	Conseil d'administration	Comité exécutif	Encadrement	Effectif
Suède	4	45.15%	21.72%	43.75%	56.62%
France	5	34.70%	9.52%	39.20%	55.60%
Canada	5	34.58%	25.95%	53.02%	60.58%
Allemagne	2	33.41%	10.42%	30.60%	47.00%
Italie	2	29.82%	12.63%	45.00%	47.60%
Royaume-Uni	5	28.33%	13.64%	43.67%	52.08%
Suisse	2	27.50%	4.17%	ns	38.00%
Australie	4	26.96%	31.10%	40.65%	57.40%
Espagne	2	25.63%	19.64%	26.58%	55.90%
Pays-Bas	2	23.61%	0.00%	29.00%	51.00%
Etats-Unis	13	22.50%	20.62%	36.77%	50.81%
Hong Kong	2	16.31%	ns	56.06%	58.14%
Singapour	2	15.28%	16.67%	33.33%	57.00%
Chine	11	13.63%	12.15%	32.30%	54.02%
Japon	3	12.04%	8.00%	14.67%	35.13%

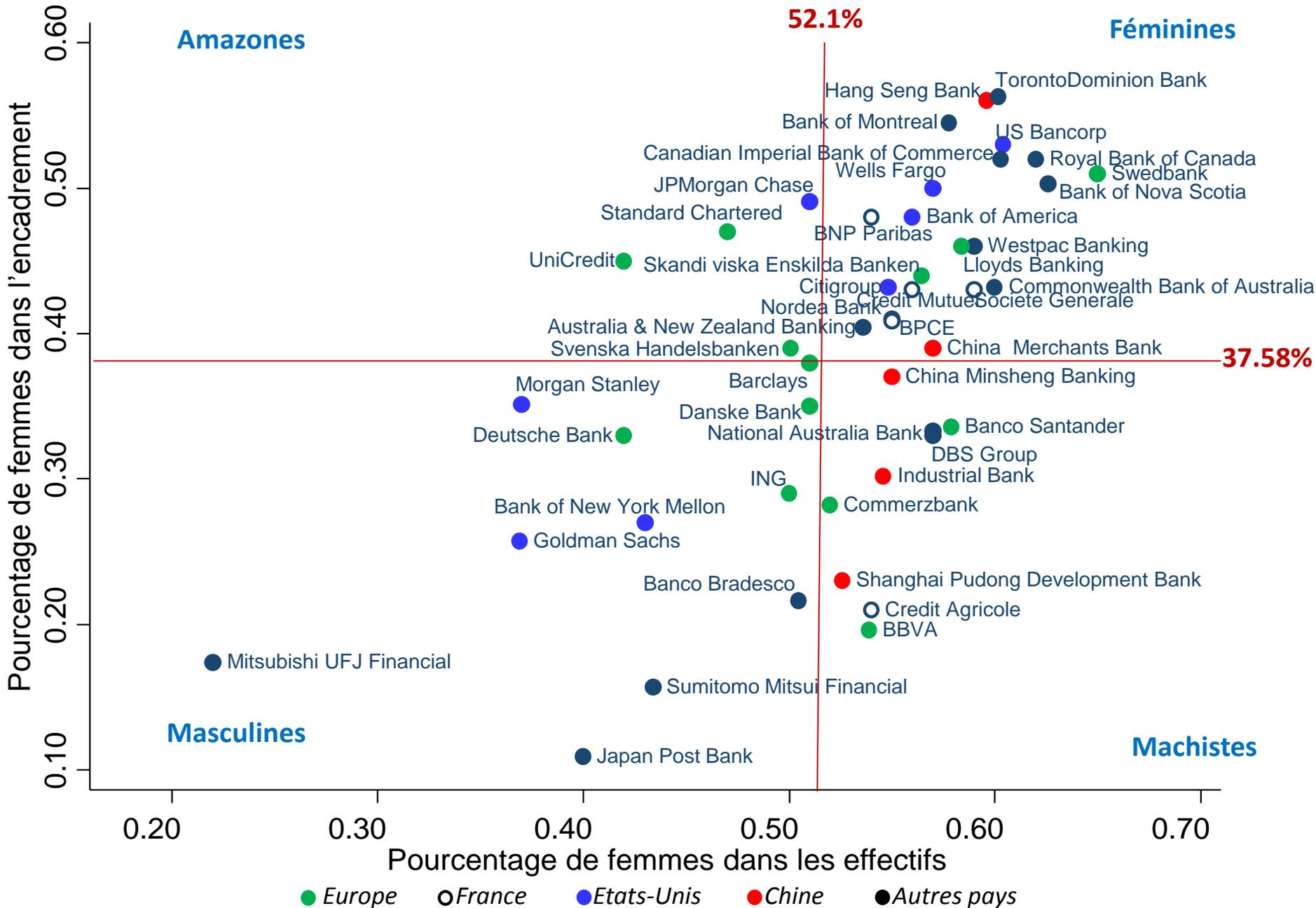
Femmes dans le Conseil d'administration et dans le Comité exécutif



Femmes dans le Comité exécutif et dans l'Encadrement



Femmes dans l'Encadrement et dans les Effectifs



Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises

Depuis 2007, l' **Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises** analyse la diversité hommes/femmes dans les grandes entreprises à quatre niveaux des organisations: **conseil d'administration, comité exécutif, encadrement et effectif**.

L' **Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises** analyse également l'impact de la diversité hommes/femmes sur les performances économiques et financières des entreprises.

Le **Femina Index** permet de suivre la performance boursière d'un portefeuille composé des 10 entreprises françaises du CAC40 dont l'encadrement est le plus féminisé.

Les **publications** de l'Observatoire sont téléchargeables sur le site de SKEMA:

<http://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>

Michel Ferrary à fondé l'Observatoire en 2007, il est Professeur de management à 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*, « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » (n°23, pp. 181-191), en 2013, dans la *Revue Management & Avenir*, l'article « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises » (n°61, pp. 79-89) et en 2013 dans la revue *Corporate Finance Review* « Femina Index: betting on gender diversity is a profitable SRI strategy ».

Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les médias français (*Le Monde, L'Express, Les Echos, France 3, BFM...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week, BBC...*)

Il est intervenu sur des questions de diversité auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, GDFSuez, EMC, UBS, Walt Disney... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Canton de Genève,...