

The New York Times

11 mai 2010

'If it was Lehman Sisters, it would be a different world' - Christine Lagarde

IMF head says the male domination of banking could lead to another financial crisis



The Guardian

5 septembre 2018

Quand Lehman Brothers devient Lehman Sisters, Christine Lagarde a-t-elle raison ?

La diversité des instances de gouvernance des banques européennes a-t-elle évolué depuis la crise de 2008? Quel impact sur leurs performances?

Pr Michel Ferrary

Michel.Ferrary@skema.edu

Lehman Brothers est-il devenu Lehman Sisters?



- Le 15 septembre 2008, la banque d'investissement américaine Lehman Brothers faisait faillite et marquait le paroxysme d'une des plus graves crises financières dans le monde. Cette faillite symbolisa les prises de risque démesurées et incontrôlées par les banques sur le marché des crédits immobiliers et sur celui des subprimes.
- L'origine de cette crise a donné lieu à de nombreuses hypothèses. L'une d'entre elles est que la prédominance de la gente masculine dans la gouvernance des établissements financiers fut à l'origine de ces prises de risque inconsidérées et qu'une plus grande diversité aurait limitée ces risques.
- **Christine Lagarde, comme Ministre des finances puis comme Directrice du Fond Monétaire International, d'affirmer que si Lehman Brothers s'était appelée Lehman Sisters, l'industrie financière aurait connu un autre destin. A-t-elle raison?**
- **L'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises a analysé la féminisation des 35 plus grandes banques européennes pour mesurer leur féminisation aux niveaux des conseils d'administration, des comités exécutifs et des effectifs en 2008 et l'évolution entre 2008 et 2018 afin d'explorer deux questions: Lehman Brothers est-il devenu Lehman Sisters? Cette éventuelle féminisation a-t-elle un impact sur la performance des banques?**
- Les 35 banques européennes analysées sont:

ABN AMRO, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Banco de Sabadell, Banco Santander, Barclays, Bayerische Landesbank, BBVA, BNP Paribas, Commerzbank, Credit Agricole, Credit Suisse, Danske Bank, Deutsche Bank, Dexia, DNB, DZ Bank, HSBC, ING, Intesa Sanpaolo, KBC Group, Lloyds Banking, Nationwide Building Society, Natixis, Nordea Bank, Rabobank, Raiffeisen, Royal Bank of Scotland, Skandinaviska Enskilda Banken, Societe Generale, Standard Chartered, Svenska Handelsbanken, Swedbank, UBS, UniCredit

Lehman Brothers est-il devenu Lehman Sisters? Elle le devient...

2008: La gouvernance des banques européennes: un « old boys network »

Les banques européennes sont des organisations féminisées. **Les femmes représentent en moyenne 53,52% des effectifs.** Cependant, leurs instances de **gouvernance** sont quasi-exclusivement masculines.

Conseils d'administration (2008):

- Aucune des 35 banques n'a une femme comme présidente de son conseil d'administration ou au poste de directrice générale.
- Les 35 banques comptent 86 femmes parmi les 546 membres des conseils d'administration, soit **15,75% des administrateurs.** Il y a **en moyenne, 2,45 femmes par conseil d'administration.**
- **6 banques n'avaient aucune femme dans leur conseil d'administration** (RBS, Rabobank, Bayerische Landesbank, Raiffensen, Banca Monte dei Paschi di Siena et Natixis) et seules 4 comptent 30% ou plus de femmes administratrices (Danske Bank, Svenska Handelsbanken, DNB et Swedbank)

Comités exécutifs (2008):

- Les 35 banques comptent 22 femmes parmi les 304 membres des comités exécutifs, soit **7,23% des effectifs des comités exécutifs.** Il y a **en moyenne, 0,64 femmes par comité exécutif.**
- 22 banques sur 35 n'avaient aucune femme dans leur comité exécutif.

2008-2018: Le fort accroissement de la présence des femmes dans les conseils d'administration et les comités exécutifs:

Conseils d'administration (2018):

- Les 35 banques comptent 168 femmes parmi les 487 membres des conseils d'administration, soit **34,49% des administrateurs.** Il y a, à cette date, **en moyenne, 4,80 femmes par conseil d'administration.**
- Toutes les banques comptent au moins une femme administratrice et 25 sur 35 comptent 30% ou plus de femmes administratrices.

Entre 2008 et 2018, le nombre des administratrices a augmenté de 95,34%

Comités exécutifs (2018):

- Les 35 banques comptent 81 femmes parmi les 409 membres des comités exécutifs, soit **19,80% des effectifs des comités exécutifs.** Il y a, à cette date, **en moyenne 2,31 femmes par comité exécutif.**
- Seules 4 banques n'ont aucune femme dans leur comité exécutif (ING, Bayerische Landesbank, Raiffensen et Banco BPM)

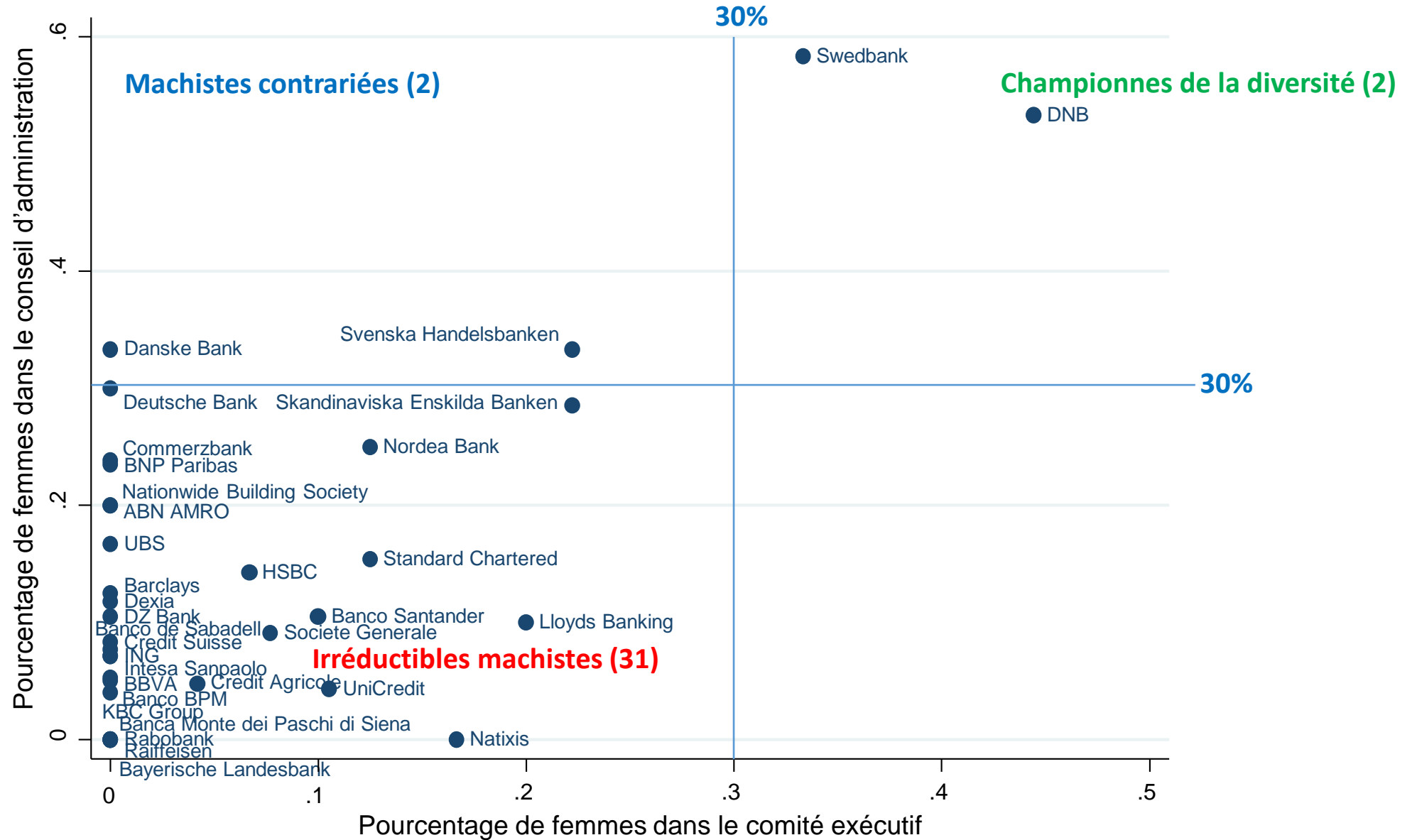
Entre 2008 et 2018, le nombre de femmes dans les comités exécutifs a augmenté de 268%

Conclusion: Lehman Brothers devient Lehman Sisters, sauf à sa direction

- De nombreux travaux en sociologie et en management insistent sur la nécessité d'atteindre une taille critique de 30% pour qu'un groupe social influence une organisation. En 2018, seules 7 banques ont plus de 30% de femmes dans leur conseil d'administration et dans leur comité exécutif : DNB, Intesa Sanpaolo, Nationwide Building, Rabobank, Svenska Handelsbanken, Swedbank, Standard Chartered.
- **Sur les 35 banques européennes, seules 2 d'entre elles ont une femme comme présidente (Chairman) : Banco Santander et DNB, et aucune d'entre elle n'a une femme comme directeur général (CEO)**

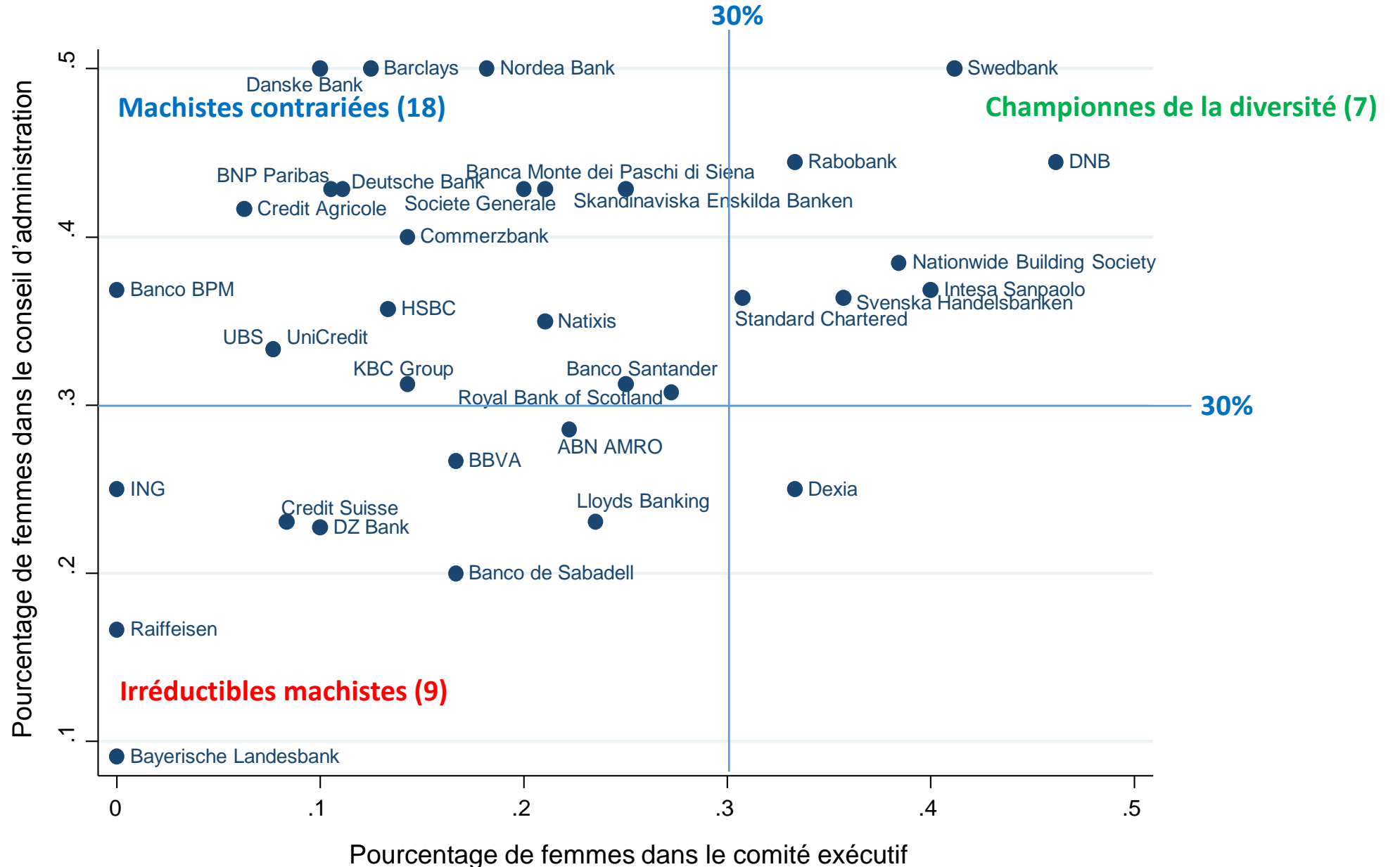
2008

Pourcentage de femmes dans les conseils d'administration et les comités exécutifs



2018

Pourcentage de femmes dans les conseils d'administration et les comités exécutifs



Lehman Sisters est-elle plus performante que Lehman Brothers?

Même si corrélation ne vaut pas explication, trois coefficients de corrélation suscitent des réflexions:

1. La diversité des conseils d'administration en 2008 et la performance boursière des banques entre 2008 et 2018 sont très fortement corrélées positivement ($r = 0,6092$).

Le cours de bourse est perçu par les analystes comme un agrégateur des informations et des anticipations des marchés financiers. Cette corrélation suggère que la contribution de la diversité du conseil d'administration des banques au fonctionnement de l'organisation est positivement perçue par les marchés financiers.

2. La diversité des comités exécutifs en 2008 et la performance boursière des banques entre 2008 et 2018 sont également très fortement corrélées positivement ($r = 0,7054$).

Le même raisonnement que précédemment peut être tenu. De plus, dans la mesure où les pourcentages de femmes dans les conseils d'administration et dans les comités exécutifs sont fortement corrélés ($r = 0,6536$), cela suggère que c'est la féminisation des deux instances de gouvernance qui impacte la performance des banques.

3. La diversité des conseils d'administration en 2008 et le niveau de risque perçu par les marchés financiers sont fortement corrélés négativement ($-0,4649$).

Le beta mesure le risque perçu par les marchés financiers concernant un investissement au capital d'une entreprise. Le fait que les banques dont les conseils d'administration étaient les plus féminisés en 2008 soient en 2018 perçus comme étant les moins risqués suggère que la diversité est appréhendée comme une forme de protection contre les risques pris par les établissements financiers.

Les banques dont les instances de gouvernance étaient les plus féminisées en 2008 sont donc celles qui ont été perçues par les marchés financiers comme les moins risquées entre 2008 et 2018 et elles ont également été celles dont la performance boursière a été la plus importante.

Conclusion: Christine Lagarde a-t-elle raison?

- Christine Lagarde a raison en affirmant qu'en 2008 la gouvernance des banques était très fortement dominée par des hommes.

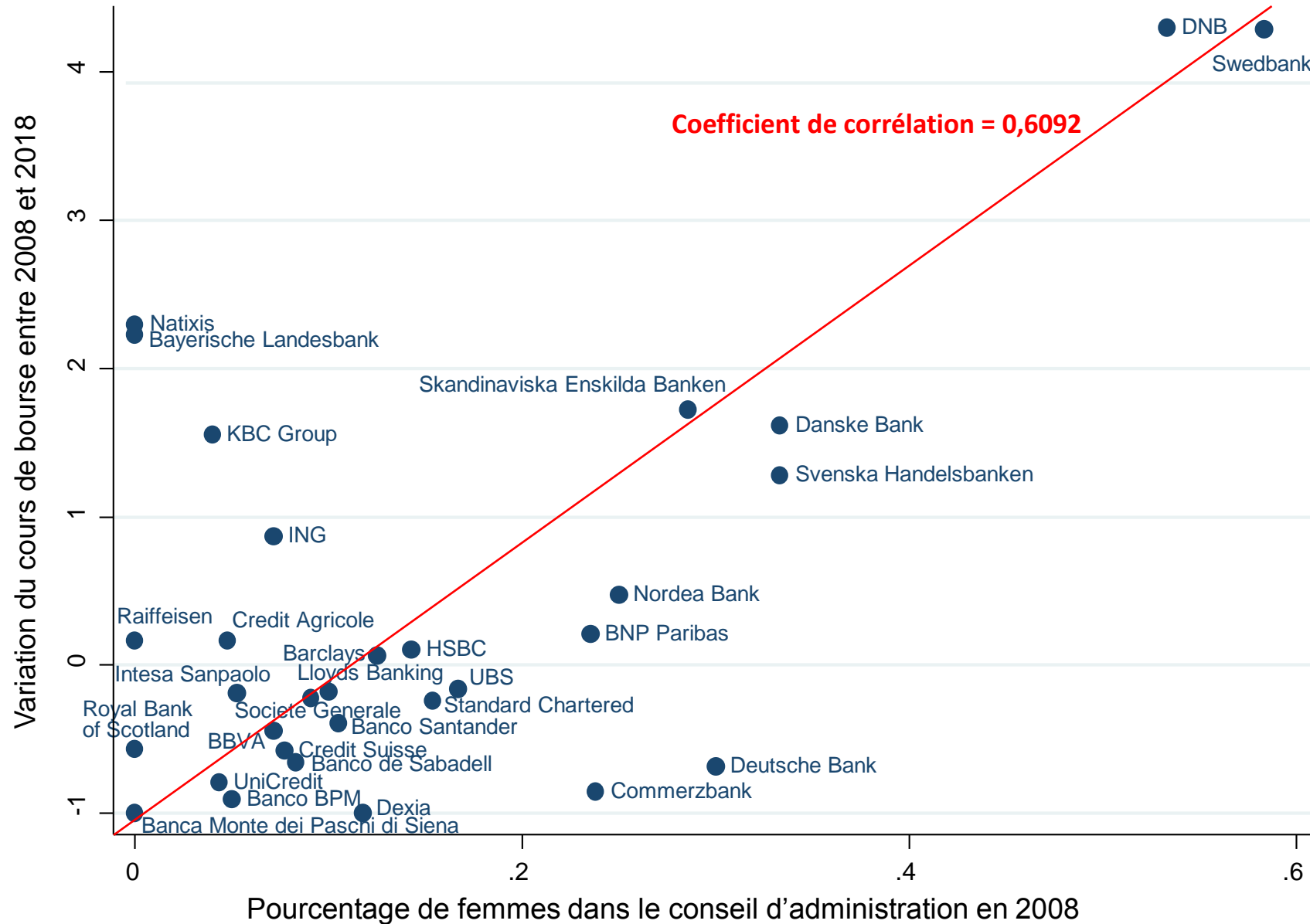
- Les indicateurs de risque et de performances boursières semblent également lui donner raison: plus les instances de gouvernance des banques sont féminisées et moins les marchés financiers les perçoivent comme des investissements risqués.

- La forte féminisation des instances de gouvernance des banques entre 2008 et 2018 peut se traduire à l'avenir par une baisse du risque que représente le secteur bancaire européen et par une meilleure performance des banques européennes sur les marchés financiers.

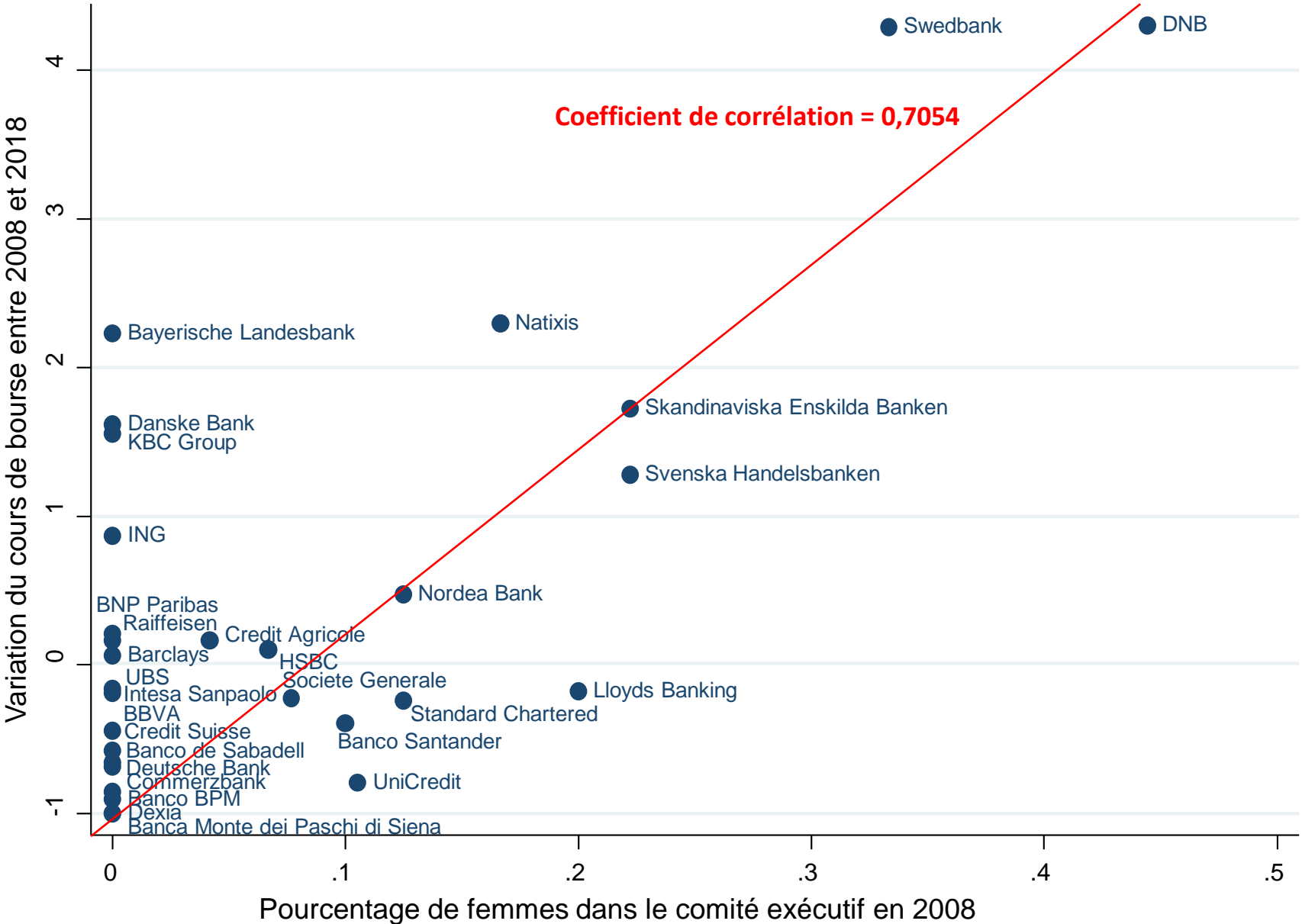
Cependant, la diversité des instances de gouvernance que sont les conseils d'administration et les comités exécutifs reste globalement inférieure au seuil critique de 30% et rend nécessaire la poursuite de la féminisation pour impacter durablement sur les performances et sur la qualité des risques pris par les banques.

Surtout, la quasi-absence de femmes président de conseil d'administration et leur absence comme directrice générale restent des seuils à franchir pour durablement influencer le fonctionnement des banques et la prise de risque au sein des établissements financiers.

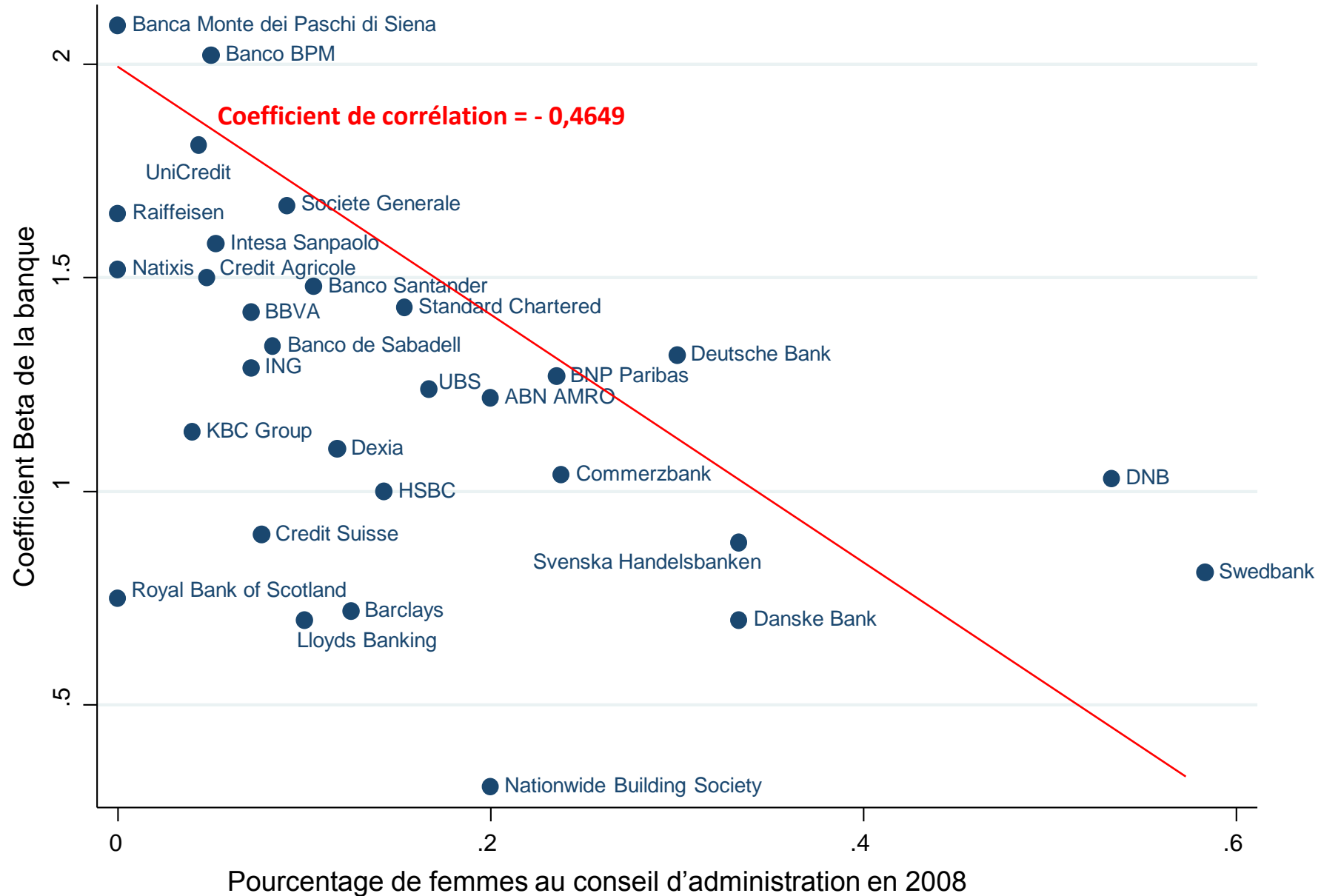
Diversité du conseil d'administration en 2008 et performance boursière entre 2008 et 2018



Diversité du comité exécutif en 2008 et performance boursière entre 2008 et 2018



Diversité du conseil d'administration en 2008 et risque perçu par les marchés financiers



Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

- **L'observatoire** a été créé en 2007 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
 - **Réaliser l'état des lieux de la féminisation des grandes entreprises**
 - **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 à l'Université de Genève et Professeur-affilié à Skema Business School. Il est également membre du Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes.
- 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),
 - En 2013, dans la revue *Management & Avenir*, l'article « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises » (vol. 3, n°61, pp. 79-89)
 - En 2013, dans la revue *Corporate Finance Review* l'article « Femina Index : betting on gender diversity is a profitable SRI strategy » (July-August, pp. 12-17)
 - En 2018 dans la revue *@GRH* l'article « Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choice and, professional preferences » (Vol. 2, n° 27, pp. 83-118) qui a été nommé comme Best Paper du Congrès de l'AGRH-2018
 - En 2019 dans la *Revue Banque* l'article « Diversité femmes-hommes et performance financière » (février, n°829, pp- 81-84)
 - En 2019, Ferrary M. and Deo S. ont publié "Gender diversity and firm performance: what organizational layer matter to give a sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Proceedings*, n°1
- Les recherches de l'Observatoire 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,...*)
- Michel Ferrary est intervenu sur les questions de diversité et de performances des organisations auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, Engie, EMC, UBS, Walt Disney,... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Ministère des Affaires Sociales, Confédération helvétique, Canton de Genève,...
- L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur: <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>
- Pour plus d'information, vous pouvez contacter le Professeur Michel Ferrary: Michel.Ferrary@skema.edu