

« TOP WOMEN TIP THE SCALES »



By Alison Maitland

Du 11 octobre 2007

Why do companies with more women at senior level tend to outperform rivals? Evidence of a link between the bottom line and women at the top is growing, with **McKinsey** research today showing better-than-average financial performance by European companies with the highest proportion of women in influential leadership roles.

The report, launched at the Women's Forum for the Economy & Society in Deauville, France, finds these companies do better than their sector in terms of return on equity, operating result and share price growth. The management consulting firm also reports that companies around the world where a third or more of the senior team are women score higher, on average, than those with no women on nine criteria of "organisational excellence". These criteria include accountability, innovation and work environment.

The **McKinsey** study comes hard on the heels of US boardroom research showing that Fortune 500 companies with the highest proportion of female directors are more profitable and efficient, on average, than those with the lowest.

The greatest out-performers are companies with three or more women on the board, according to the study by Catalyst, the US research body. They show an 83 per cent higher average return on equity, 73 per cent higher return on sales, and 112 per cent higher return on invested capital.

"Clearly something is going on," says Debbie Soon, vice-president of Catalyst's executive leadership initiatives. "Most of the companies with zero women were in the bottom performance quartile." Three years ago, Catalyst demonstrated a similar link between profitability and women in senior management.

Both **McKinsey** and Catalyst note that these correlations do not necessarily mean senior women cause superior financial performance. There is qualitative research and anecdotal evidence, however, that points to changes in behaviour and environment when the gender balance improves significantly.

A sole woman on a board often feels marginalised, according to research reported in Harvard Business Review last December. The appointment of a second woman can

help reduce this isolation but can also create difficulties: two women may have to be careful not to be seen as "conspiring", said researchers Alison Konrad and Vicki Kramer, who interviewed 50 women directors, 12 chief executives and seven corporate secretaries at Fortune 1000 companies.

A "clear shift" occurs when there are three or more women, they found. The women tend to be seen just as directors, rather than female directors, the boardroom dynamic becomes more collaborative and the discussions richer and more informative.

Other qualitative research, including interviews with FTSE female directors by Cranfield School of Management's International Centre for Women Business Leaders, suggests there is less stereotyping, a broader perspective, and a friendlier atmosphere when there is more than one woman on the board.

Eric Daniels, chief executive of Lloyds TSB, the UK bank, is unusual in presiding over a management committee where half of the directors are women. He stresses they were chosen because they were the best people for the job.

"I'd call (the gender balance) more of an accident than a conscious organisational design around gender," he says.

He disputes the suggestion that the presence of women creates a more supportive environment, but says everyone feels free to challenge each other in an egalitarian way. As more women have been appointed, the team's dialogue and dynamic has improved, he says. "I think it has more to do with the quality of the women than the fact they are women."

Sir Rob Margetts, chairman of Legal & General, the UK financial services group which currently has two women directors, says boards should strive to go beyond the "token" woman. "The 'one' struggles to fit the behaviour and patterns . . . and is treated as an honorary man," he says. "Two or more give mutual psychological support and start to change the culture and behaviour."

Sir Rob is also senior independent director at Anglo American, the mining group, which has two women on the board, including chief executive Cynthia Carroll. He mentors senior women in the FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme.

He believes the correlation between senior women and financial performance is at least partly due to successful companies having positive, open cultures. "It's the best qualities of management: they want diversity, they want listening, supportive cultures, and women are very good for teamwork."

Ms Soon argues that companies do not achieve a critical mass of women at the top by accident but by making an "extraordinary effort" through their search or promotion processes. Does it matter whether superior financial performance is directly caused by having more women at the top or by having an open, innovative corporate culture? Probably not, she says, since one is indicative of the other.

"To take advantage of the rich talent that's available is the best thing that a corporation could do." †

« PLUS DE FEMMES EGALE PLUS DE PERFORMANCES »

Par Muriel Jasor

LesEchos
Le Quotidien de l'Economie

Du 11 octobre 2007

Alors que le Women's Forum ouvre ses portes à Deauville, une étude montre que les entreprises qui emploient plus de femmes sont plus performantes financièrement.

Les données quantitatives ont l'avantage de marquer les esprits : 11,4 % contre 10,3 % quand on se base sur la rentabilité moyenne des capitaux propres ; 11,1 % contre 5,8 % si on se réfère au résultat d'exploitation moyen ; 64 % versus 47 % quand il s'agit de la croissance boursière 2005-2007 comparée à l'indice Eurostoxx 600 sectoriel. Et l'étude de conclure : « Les entreprises qui ont une plus grande proportion de femmes dans leurs comités de direction sont aussi celles qui sont les plus performantes financièrement. »

Voilà qui est dit et qui réjouira les promoteurs du Women's Forum for the Economy & Society qui ouvre ses portes, aujourd'hui, à Deauville. Certes, corrélation **n'est pas causalité et l'étude réalisée par Amazone Euro Fund et le cabinet McKinsey** reste une photographie à un moment donné. « **Il faudra effectivement voir si l'image a changé ou non dans deux ans** », reconnaît Sandrine Devillard, directeur associé chez McKinsey & Company.

« **Mais il existe bel et bien un seuil de déclenchement à partir duquel le nombre de femmes présentes dans une organisation exerce un impact sur la performance économique d'ensemble** », poursuit-elle. **Quel est donc ce nombre magique ? « Trois, indique Sandrine Devillard. A partir de trois femmes dans un comité de direction [10 personnes en moyenne], les choses changent vraiment. En dessous, on ne voit que peu de différence. »**

Parcours rudes

Pour beaucoup de celles qui ont réussi à se hisser au plus haut niveau, le parcours a été rude. Certaines ont dû adopter des codes masculins. D'autres vont même, pour d'autres, jusqu'à parler d'attitude sacrificielle. Quand mariage et enfants s'intègrent à la panoplie de la plupart des hommes de pouvoir, cet automatisme reste loin de se vérifier du côté de leurs homologues féminines, souvent célibataires et sans enfant. Quant à celles qui parviennent à concilier vie professionnelle et vie familiale, elles sont nombreuses à freiner leur ambition : refus d'un poste à l'étranger, démission pour suivre le mari expatrié, arrêt de travail prolongé suite à un congé de maternité, etc. « **Parmi les 93 % de femmes aujourd'hui en interruption et qui souhaitent reprendre leur activité, seules 74 % y parviennent et uniquement 40 % à plein temps** », relève le cabinet McKinsey. Pis, « **les femmes sont naturellement moins enclines que les hommes à reconnaître et à se satisfaire de leur propre performance** », poursuit le cabinet. Conséquence : « **Il est sans doute plus difficile pour elles d'affirmer leur talent et, de fait, de saisir et provoquer toutes les opportunités pour gravir les échelons.** » Odile de Damas-Nottin, directeur recrutement et carrières de Total, remarque qu'en début de carrière, les jeunes femmes ont tendance à privilégier l'intérêt successif de leurs différents postes sans nécessairement de logique de parcours professionnel. « Or, les trois premiers postes servent à légitimer une position, à donner l'occasion de faire ses preuves et à construire une image », souligne-t-elle. « Les jeunes hommes acceptent plus volontiers des positions temporaires moins intéressantes mais plus logiques et utiles dans un parcours professionnel. » Pour autant, cela ne signifie pas que les femmes sont moins ambitieuses que les hommes. « Elles croient juste qu'à force de bien faire, cela finira par se voir », relève Odile de Damas-Nottin. « Or, les logiques de parcours professionnels sont plus compliquées. » Surtout s'il faut aussi compter avec les discours et comportements ambivalents de certaines directions générales : « J'ai embauché un certain nombre de femmes ingénieurs et j'y ai gagné en efficacité », reconnaît un patron opérationnel d'un groupe informatique. « Le problème est que ma direction, qui m'a pourtant encouragé à le faire, refuse de les remplacer quand elles partent en congé de maternité. Alors que dois-je faire aujourd'hui ? Ne plus embaucher de femmes ? »

Besoin de modèles

Pour promouvoir et concrétiser la parité, les initiatives se multiplient chez les Accenture, Barclays, GE, Goldman Sachs, JP Morgan, Total : ateliers maternité, « mentoring », mise en réseau, formations, conseils pratiques en termes d'équilibre de la vie professionnelle et privée, opérations de communication externe, partenariat avec de grandes écoles... Mais toute mesure destinée à favoriser la parité ne saurait

avoir d'intérêt sans, d'une part, le soutien total des directions générales et des hommes de l'entreprise et, d'autre part, sans l'identification claire des problèmes, le chiffrage d'objectifs précis et la mesure régulière de résultats. Un exemple parlant ? Le pourcentage d'encadrement féminin de la société Eau de Paris, qui est passé de 10 à 32 % entre 1999 et 2006. Il reste que, pour affirmer les ambitions, des modèles sont nécessaires. A cet effet, les Anne Lauvergeon (Areva, 2 enfants), Mercedes Erra (BETC Euro RSCG, 4 enfants), Anne-Marie Idrac (SNCF, 4 enfants) et quelques autres continuent de nourrir les esprits mais aussi de faire figure d'exceptions. Les choses changent peu à peu toutefois. Un signe qui ne trompe pas est l'empressement avec lequel les chasseurs de têtes mettent à jour leurs fichiers de femmes à haut potentiel pour les besoins de conseils d'administration, de postes de direction et l'alimentation de différents viviers de plans de succession. La parité a beau faire lentement son chemin, la relève pointe son nez, à l'instar de Virginie Morgon-Chardigny qui vient, à 37 ans, de décrocher l'un des postes les plus enviés du milieu financier français et de passer de la banque Lazard à Eurazeo. Ou de Marie-Ange Debon (42 ans) et Marianne Laigneau (43 ans) respectivement nommée directeur général adjoint de Thomson et secrétaire général du groupe EDF. Ou encore d'Isabelle Marey-Semper (40 ans) tout récemment placée à la tête de la direction financière de PSA Peugeot Citroën.

Mais, au final, quel élément provoque le déclic le plus significatif dans la tête de tous ces hommes aux commandes des entreprises ? « Indéniablement, la question de l'avenir de mes trois filles sur le marché du travail m'a poussé à bien analyser les choses », reconnaît Yves-Louis Darricarrère, directeur général exploration et production, membre du comité exécutif et président du conseil de la diversité de Total. Il est urgent que les enfants grandissent car, c'est bel et bien avéré, les pères constituent les meilleurs ambassadeurs de la parité. †

« QUAND LES FEMMES ASSUMENT LEUR POUVOIR »

Par SOPHIE FAY

LE FIGARO

Du 12 octobre 2007

La troisième édition du Women's Forum se déroule à Deauville.

Un forum, un livre, des prix, des enquêtes internationales. À Deauville pendant trois jours, les femmes d'influence se mobilisent.

« Casual chic », c'est le code vestimentaire du Women's Forum for the Economy and Society (le Wefco), qui se tient sur la côte normande jusqu'à samedi. En clair, le

tailleur strict n'est pas obligatoire ; entre femmes, on peut opter pour une tenue plus décontractée. En réalité, les 1 200 participantes prennent cette réunion internationale très au sérieux et ne se sont pas départies de leurs tenues plutôt sombres et strictes.

Ces femmes de pouvoir ne risquent-elles pas de s'offusquer que l'on parle autant de leur look que de la stratégie de leur entreprise, de leur ONG ou de leur ministère ? Pas forcément. Ici, elles s'assument pleinement. Et ne boudent pas les *corners* de détente chers à l'organisatrice du Forum, Aude de Thuin, où l'on peut changer de look (Le Printemps), consulter au stand Marionnaud une spécialiste des sourcils, Anastasia Soare (of Anastasia Beverly Hill !), ou prendre un thé au café des écrivains avec Titouan Lamazou.

Car les agréments ne font pas oublier le thème du Forum : mieux valoriser la place des femmes dans l'entreprise, la société et l'État, avec l'espoir d'« *améliorer la confiance* » dans les institutions. Une délégation de femmes du cimentier Lafarge venues des quatre coins du monde monte ainsi, en marge de cette réunion, des projets concrets pour améliorer l'information et la parité dans l'entreprise. Cela existe déjà chez McKinsey.

Pour encourager toutes les entreprises à faire de même, Sandrine Devillard, directeur associé de ce cabinet de conseil, a présenté une étude édifiante. « *On pourrait penser que puisque 55 % des étudiants sont des filles, elles auront une place équivalente dans l'entreprise de demain. Mais c'est loin d'être le cas* », prévient-elle.

En 1975, il y avait en France 41 % de filles parmi les étudiants. En 2006, on n'en retrouve que 8 % dans les comités de direction de 50 premières entreprises. S'il n'y a pas d'action proactive pour améliorer la place des femmes, en 2035, les 58 % de filles étudiantes en 2005 ne représenteront jamais que 11 % des comités de direction. Or « *homme ou femme, nous avons beaucoup à gagner à ce que les femmes soient plus présentes* », insiste McKinsey. D'abord, parce qu'en 2040, vieillissement oblige, la population active européenne aura perdu 24 millions de personnes. À moins que les femmes se mettent à travailler autant que les hommes. Le déficit serait alors limité à 3 millions.

Révolution culturelle

Entreprise par entreprise, l'intérêt est aussi très fort. L'étude, réalisée sur 100 sociétés, auprès de 58 000 personnes, montre que dans les entreprises où il y a trois femmes ou plus dans les équipes de direction, 57 % des salariés approuvent la

« *vision stratégique* » de la direction contre 51 % dans les groupes qui n'emploient pas de femme et les résultats financiers sont meilleurs.

Pour faire progresser plus de femmes, il faut toutefois une révolution culturelle dans l'entreprise et la société. « *Le modèle de travail* »anytime-anywhere* - qui veut que les cadres dirigeants soient disponibles à tout moment pour aller partout - n'est pas toujours compatible avec la vie de femmes qui continuent à faire chaque jour deux heures de tâches domestiques de plus que les hommes », explique la consultante.

Le retard et les inégalités actuelles ont toutefois parfois du bon. « *Aujourd'hui, je n'ai pas à m'excuser de mon salaire, car je suis moins bien payée que les PDG masculins* », plaisante Anne Lauvergeon, d'Areva à la tribune.

Révolution culturelle

Entreprise par entreprise, l'intérêt est aussi très fort. L'étude, réalisée sur 100 sociétés, auprès de 58 000 personnes, montre que dans les entreprises où il y a trois femmes ou plus dans les équipes de direction, 57 % des salariés approuvent la « *vision stratégique* » de la direction contre 51 % dans les groupes qui n'emploient pas de femme et les résultats financiers sont meilleurs.

Pour faire progresser plus de femmes, il faut toutefois une révolution culturelle dans l'entreprise et la société.

« Pour faire progresser plus de femmes, il faut toutefois une révolution culturelle dans l'entreprise et la société.

Le modèle de travail »anytime-anywhere* - qui veut que les cadres dirigeants soient disponibles à tout moment pour aller partout - n'est pas toujours compatible avec la vie de femmes qui continuent à faire chaque jour deux heures de tâches domestiques de plus que les hommes », explique la consultante.

Le retard et les inégalités actuelles ont toutefois parfois du bon.

« *Aujourd'hui, je n'ai pas à m'excuser de mon salaire, car je suis moins bien payée que les PDG masculins* », , plaisante Anne Lauvergeon, d'Areva à la tribune. |