

LE PROFIL DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES COTEES AU SBF 120

Amel BEN RHOUMA

Université Paris Descartes, IUT Paris
Amel.ben-rhouma@parisdescartes.fr

Rey DANG

Université d'Orléans, Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO)
reydang@gmail.com

Sarah SAINT-MICHEL

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Prism Cergors
sarah.stmichel@gmail.com

Marie José SCOTTO

Ipag Business School
m.scotto@ipag.fr

Résumé :

La modification du cadre législatif français impose des quotas de représentation des femmes au sein des conseils (d'administration ou de surveillance) des grandes entreprises françaises. La France suit ainsi un mouvement initié par la Norvège en 2003. Notre recherche s'intéresse aux profils de ces femmes nouvellement recrutées par les entreprises. Cette modification de la composition des conseils montre l'arrivée des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises. Organe de Gouvernance emblématique de l'entreprise et symbole du « plafond de verre », les conseils s'ouvrent à la diversité du genre par la contrainte de la loi. De nombreux cadres théoriques explicatifs peuvent être mobilisés et nous avons tenté d'en identifier les principaux qui à notre sens peuvent expliquer cette évolution. Nous nous sommes interrogés sur ces nouvelles venues dans des instances qui restaient essentiellement masculines. A partir des informations fournis par les documents de références des entreprises du SBF120, nous avons cherché à analyser et à comparer les profils des administrateurs et des administratrices.

Mots-clés : femme ; diversité ; genre ; conseil d'administration ; France.

Abstract:

A new legislative framework imposes quotas of women on corporate boards in French biggest companies. France is following a process which has been initiated by Norway in 2003. Our research focuses on the profiles of these women newly recruited by companies. The change in Boards' composition highlights the arrival of women in top management positions. Iconic symbol of Company's governance and of the "glass ceiling", the boards open now to gender diversity. Many theoretical frameworks can be used and we tried to identify which of them are the most accurate to analyze this evolution. We study the profile of these new comers in Boards which remain nonetheless male dominated. From various data extracted from the 120 largest French companies' annual reports (SBF 120 Index), we aimed at analyzing and comparing the profiles of administrators male and female.

Keywords: women; diversity; gender, board of administrators; France.

1. Introduction

Considérée auparavant comme une question sociale, la représentation des femmes au sein des conseils (d'administration ou de surveillance)¹ connaît un regain d'intérêt au cœur des organisations pour plusieurs raisons. Premièrement, la représentation des femmes au sein des conseils constitue un débat de société. En effet, de nombreuses initiatives législatives ont été mises en œuvre, afin d'accroître le nombre des femmes dans les conseils. P. ex., en 2003, la Norvège a imposé aux entreprises publiques et aux sociétés anonymes (faisant appel public à l'épargne) une proportion de 40% de femmes dans les conseils. L'Espagne et la France ont adopté des lois analogues. Cependant, en ce qui concerne la France, cette loi s'est difficilement imposée. Un premier volet de la loi sur l'égalité des chances de janvier 2006 proposait un quota de 20% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et privées. Cette disposition fut annulée à l'époque en toute discrétion par le Conseil Constitutionnel qui se référait au principe d'égalité de la Constitution Française (Scotto et Boyer, 2006). Quelques années plus tard², les mentalités semblent avoir fortement évoluées sur ce point. La problématique de la place des femmes dans les organisations doit beaucoup à l'émergence du concept de genre et aux travaux des féministes américaines. Ce concept a permis l'élaboration de grilles de lecture novatrices sur les rapports femmes-hommes dans la société et dans les organisations, interrogeant les sciences sociales dans un premier temps, mais également les sciences de gestion et les sciences « dures ». Cornell (2004) définit le genre comme « un ensemble de signification réifiées, de stéréotypes imposés et de rôles intériorisés », soit comme le souligne (Perrot, 2001, p.239), « une différence des sexes construites par la culture et par l'histoire ». Le genre en tant que concept d'analyse de l'évolution des organisations a permis d'éclairer des pratiques discriminatoires, de questionner ces mêmes pratiques tenues pour immuables, forgées à partir d'une norme masculine, et de poser un véritable débat de société. Le genre s'articule avec la problématique de l'égalité professionnelle femmes-hommes dans les entreprises, et ce jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie et de la gouvernance d'entreprise. D'où cette évolution et ce débat sur la place des femmes dans les CA des entreprises. Deuxièmement, la diversité des conseils fait partie des souhaits exprimés par les parties prenantes et plus particulièrement par les clients et les employés. En effet, la prise en compte par l'entreprise des préférences, des aspirations et des préoccupations des parties prenantes peuvent lui apporter des avantages, tels qu'une fidélité accrue des clients ou une motivation élevée des salariés (Powell, 1999 ; Bilimoria et Wheeler, 2000). Troisièmement, la diversité au sein des conseils devient progressivement à un critère d'investissement pour les investisseurs institutionnels (tels que *TIAA-CREF*³) et constitue selon Carter, Simkins et Simpson (2003) un critère d'inclusion dans les indices socialement responsables (tels que le *FTSE4Good*).

Notre revue de littérature nous permettra d'explorer les différents cadres théoriques permettant d'expliquer la présence accrue des femmes dans les conseils. Nous exposerons la méthodologie de notre recherche et nous présenterons les premiers résultats de notre étude sur le profil des administrateurs et des administratrices des entreprises composant l'indice SBF 120 d'*Euronext* Paris.

¹ Dorénavant CA (pour conseil d'administration) désignera indistinctement le conseil d'administration ou de surveillance.

² La loi Zimmermann-Copé a été promulguée le 27 janvier 2011.

³ TIAA-CREF (*Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund*) est un fonds de pension américain, ayant 457 milliards d'euros d'actifs sous gestion (à la fin de l'année 2010).

2. Revue de la littérature

Selon Terjesen, Sealy et Singh (2009), la recherche sur *Google* relève 340 000 pages web consacrées aux femmes dans les conseil d'administration, dont 25 400 pages sur *Google Scholar*.⁴

Cette recherche émerge d'une communauté académique multidisciplinaire : psychologie, sociologie, leadership, genre, finance, management, droit, gouvernance d'entreprise, ou encore entrepreneuriat. Ces auteures effectuent une revue de 400 publications multidisciplinaires contenant des articles, des chapitres d'ouvrage, des documents de travail et des rapports sélectionnés dans les bases de données tels qu'*EBSCO* et *ProQuest*,⁵ et le moteur de recherche spécialisé dans la littérature de recherche universitaire, *Google Scholar*. Elles analysent ces références selon trois perspectives : explications théoriques, caractéristiques et impact de la présence des femmes dans les CA. Ces différents thèmes ont été explorés à quatre niveaux différents : l'individu, le CA, l'entreprise et l'environnement sectoriel.

Notre recherche s'inscrit dans le champ du management des entreprises. Nous allons nous situer à l'échelle de l'entreprise pour étudier les explications théoriques qui sont données à la présence des femmes au sein des CA, les caractéristiques des firmes qui ont opté pour la féminisation de leurs CA et l'impact d'une telle féminisation.

Les administrateurs au sein du CA remplissent généralement quatre fonctions clés. D'une part, ils assurent le contrôle et la surveillance des dirigeants. Ils procurent également de l'information et des conseils aux dirigeants. D'autre part, ils assurent la conformité des décisions prises avec les règles de droit en vigueur. Enfin, grâce à leurs réseaux ils relient l'organisation à son environnement externe (Mallin, 2004 ; Monks et Minow, 2004). De nombreuses théories soulignent que la diversité des administrateurs au sein du CA contribue à améliorer les quatre fonctions clé des administrateurs⁶. Afin d'observer le profil des femmes au sein des CA, nous nous sommes appuyés sur un cadre théorique interdisciplinaire, qui promeut la place des femmes en tant qu'administrateur.

2.1. Théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978) perçoit l'organisation comme un système ouvert, qui dépend à la fois d'organisations externes et de contingences environnementales. Les tenants de cette perspective appréhendent le conseil d'administration comme un moyen de gérer les dépendances externes (Pfeffer et Salancik, 1978), de réduire l'incertitude (Pfeffer, 1972), et de diminuer les coûts de transaction (Williamson, 1984), en reliant l'organisation avec son environnement externe. Le rôle principal du conseil d'administration selon la perspective de la dépendance envers les ressources est, par conséquent, de servir de fournisseurs de ressources.

Selon cette théorie, les membres du CA peuvent constituer une source d'avantage concurrentiels, dans la mesure où ils permettent de gérer la dépendance de l'entreprise face aux ressources externes, de réduire les incertitudes auxquelles la firme fait face et d'acquérir des ressources, qui lui sont difficilement accessibles (Hillman et Dalziel, 2003). Les administrateurs peuvent procurer des ressources critiques à la survie et au succès de l'entreprise de différentes façons (Daily, Dalton et Cannella, 2003) : (a) en proposant leurs conseils en vue d'améliorer la performance de la firme ; (b) en octroyant une légitimité aux activités de l'entreprise et conséquemment sa réputation ; (c) en fournissant des informations stratégiques obtenues grâce à leur réseau (de relations formelles ou informelles) et (d) en facilitant l'établissement de liens inter-organisationnels avec l'environnement externe.

⁴ La même recherche effectuée le 6 mars 2012 relève 563 000 pages sur Google et 31 800 sur *Google Scholar*.

⁵ Bases de données académiques en management, finance, économie et en comptabilité.

⁶ A savoir : le monitoring du management au nom des actionnaires (a) ; effectuer cette tâche avec suffisamment de loyauté et intérêt (b) ; fournir avis et conseils au dirigeant, au CA et autres membres de l'équipe dirigeante (c) et participer activement à la formulation de la stratégie (d) (Monks et Minow, 2004).

2.2. Théorie du capital humain

Chaque administrateur nommé au CA dispose d'un ensemble de compétences particulières. Ceci renvoie à la notion de « capital humain » (Hillman et Dalziel, 2003). Selon la théorie du capital humain (Becker, 1964), tout individu est détenteur d'un capital humain provenant de ses dons personnels, innés ou de sa formation. Son stock en capital immatériel peut s'accumuler et produire des rentes ou s'user. Celui-ci augmente lorsqu'il investit. Ceci explique les différences de productivité, et, par hypothèse, de revenu. Selon Singh, Terjesen et Vinnicombe (2008), la théorie du capital humain offre un cadre d'analyse pratique pour comprendre les inégalités entre homme et femme et les raisons pour lesquelles certaines d'entre elles parviennent à intégrer les conseils (p.ex., Burke, 1997 a, b ; Singh, Vinnicombe et Johnson, 2001).

Dans le cadre du CA, selon Hillman et Dalziel (2003), le capital humain représente l'expérience, l'expertise et la réputation d'un administrateur, ainsi que ses liens avec d'autres réseaux ou organisations. La firme utilise ces compétences afin d'accroître sa performance (Dalton, Daily, Ellstrand et Johnson, 1998). De même, elle modifiera la composition de son CA afin d'acquérir un capital humain hétérogène, en réponse aux changements de son environnement externe (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000).

Le capital humain peut être lié à la théorie des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, cette dernière postule que, dans un environnement économique incertain, le CA devrait être composé d'administrateurs, qui puissent donner accès à un large éventail de ressources. La théorie du capital humain s'intéresse quant à elle à la façon dont l'investissement d'un individu dans l'éducation, la connaissance et les compétences, ainsi que son expérience renforce ses capacités cognitives et productives pour son propre intérêt ou celui de la firme (Becker, 1964 ; Westphal et Zajac, 1995). Tout comme le capital financier, les investissements en capital humain génèrent des rentes pour l'individu. Spécifiquement, Tharenou, Latimer et Conroy (1994) constatent notamment que la formation représente un moyen de progression dans l'organisation plus rapide pour les femmes que les hommes. Toutefois, en France, ceci joue principalement pour les femmes cadres ou celles dans les professions libérales (Fournier, 2001). De même, l'expérience professionnelle et l'éducation accroissent les possibilités d'accès à la formation, plus rapidement pour les femmes que pour les hommes. Dès lors, l'investissement dans le capital peut se traduire par une rémunération plus élevée et une promotion plus rapide ; cette différence est accentuée par le genre (Tharenou *et al.*, 1994). Cependant, de Cidrac, Fournier et Brocard (2002) précisent que, dans le contexte français, une formation initiale en finance est davantage favorisée chez les hommes.

2.3. Autres cadres théoriques

Deux autres cadres théoriques peuvent également croiser le champ de la théorie des ressources : la théorie genrée de l'organisation développée notamment par Calás et Smircich (1996) d'une part, et les théories de la diversité d'autre part.

L'apport de la théorie genrée des organisations (Acker, 1990 ; 1992) a permis d'analyser l'entreprise comme un construit social, lieu apparemment neutre mais où prédomine la norme masculine d'un travailleur « abstrait » universel, masculin (Acker, 1992). Dans cette perspective, il est dans la nature de la structure de l'organisation de générer des différences de genre et des pratiques discriminatoires (Angeloff et Laufer, 2007). Selon les travaux de Britton (2000), trois modèles de l'organisation « genrée » peuvent être identifiés : le modèle démographique, le modèle managérial et le modèle interactionniste. Le modèle démographique souligne le lien entre organisation et composition de la force de travail, masculine ou féminine. Le second modèle analyse les processus managériaux de l'organisation : organisation du travail, et politiques de rémunération, de promotion et de recrutement en questionnant le modèle implicite du « neutre-masculin ». Landrieux-

Kartochian (2004) a souligné l'approche réductrice de ces deux modèles qui présentent les caractéristiques des individus et la structure de l'organisation comme des variables indépendantes. Le modèle interactionniste, plus récent, interprète le genre de l'organisation comme un processus interactif entre les individus et des structures sociales et symboliques. Ce modèle se réfère à l'approche GOS (Genre, Organisation, Système) de Fagenson (1990), qui postule que le système social et institutionnel dans lequel évoluent les organisations doit être également appréhendé. Ce sont les interactions entre les caractéristiques des individus, le contexte de l'organisation et l'environnement qui permettront les changements et les évolutions.

Cette théorie permet d'expliquer les mécanismes d'exclusion des femmes des instances de pouvoir et les mécanismes de construction du « plafond de verre », mais également les évolutions des entreprises (Laufer, 2002), incitées par un contexte législatif, sociétal et économique favorable à l'intégration des femmes. La présence de femmes dans les conseils d'administration s'inscrit complètement dans cette problématique de « féminisation par le haut » des métiers dits « masculins », ici celui d'administrateur.

Le cadre théorique de la diversité permet de construire les approches dites « Business Case » de la féminisation des métiers. Très brièvement, rappelons que le concept de diversité peut s'analyser sous trois angles différents : l'égalité des chances, les actions de « discrimination positive », sous tendues par une logique égalitaire, et le concept de diversité proprement dit, basé sur une logique de valorisation de la différence qui se structure dans le champ des théories managériales à partir des années 1990 (Bender, 2004). Les paradigmes de discrimination et d'équité (*discrimination and fairness*), d'accessibilité et de légitimité (*access and legitimacy*), d'apprentissage et d'intégration (*learning and effectiveness*)⁷ énoncés par Thomas et Ely (1996) permettent de passer de l'égalité des chances à l'acceptation et la valorisation de la différence. Il s'agit là des bases nécessaires à l'émergence d'une organisation plus inclusive et par là-même plus innovante et donc globalement plus performante. Les travaux précurseurs de Penrose (1959) consacré au phénomène de croissance des entreprises ont analysé les caractéristiques des membres de l'équipe dirigeante et l'influence des interactions entre ces membres et le potentiel de croissance de l'entreprise. Prolongeant cette analyse, la théorie des échelons supérieurs⁸ d'Hambrick et Mason (1984) démontre que les choix stratégiques d'une organisation, et donc de sa performance, résultent des valeurs, des croyances et des perceptions du Président Directeur Général (PDG) et de son équipe dirigeante (Hambrick, 2007). Ils sont le reflet des valeurs et bases cognitives de l'équipe dirigeante. Selon Penrose (1959), les bases cognitives correspondent aux qualités personnelles de l'individu. Elles regroupent les connaissances alternatives et les conséquences attachées à ces possibilités ; elles se fondent sur l'expérience. Les valeurs reflètent, quant à elles, la manière dont l'équipe dirigeante hiérarchise les alternatives et leurs conséquences. Tout ceci constitue des filtres à travers lesquels les dirigeants vont percevoir les *stimuli*, les interpréter et prendre une décision.

Afin d'examiner l'influence des valeurs et bases cognitives de l'équipe dirigeante sur les différents choix stratégiques et les performances associées, la littérature utilise des *proxies*, et principalement des caractéristiques démographiques. Selon Hambrick et Mason (1984) et Kilduff, Angelmar et Mehra (2000), les dimensions cognitives de l'équipe dirigeante s'expriment à travers les caractéristiques démographiques.

Les caractéristiques démographiques retenues dans la théorie sont initialement : l'âge, l'expérience fonctionnelle dans la production ou les produits, le degré d'expérience périphérique, l'éducation, les origines socioéconomiques, la position financière et les caractéristiques du groupe (Hambrick et Mason, 1984, p. 198). Certaines caractéristiques

⁷ Selon les traductions de Bruna et Chauvet (2010).

⁸ *Upper echelons theory*.

démographiques de l'équipe dirigeante (l'âge de l'équipe, son expérience ou ses origines socioéconomiques) exercent une influence significative sur la croissance des entreprises (Hambrick et Mason, 1984). La jeunesse de l'équipe dirigeante serait positivement corrélée à la croissance de la firme (Hambrick et Mason, 1984, p. 198). A l'inverse, une équipe plus âgée est plus encline au *statu quo* et à une prise de risque limitée, dans la mesure où elle serait moins apte à percevoir les idées nouvelles (Hambrick et Mason, 1984 ; Finkelstein et Hambrick, 1990). De même, une expérience fonctionnelle de l'équipe dirigeante dans les fonctions externes (*output fonction*), telles que le marketing, la vente ou la recherche et développement, favoriseraient davantage la croissance de la firme. Tandis qu'une expérience fonctionnelle dans les fonctions internes à l'entreprise, telles que la comptabilité ou la production limite la croissance de l'entreprise. L'expérience dans les fonctions considérées comme « périphériques », telles que la finance ou la comptabilité, serait positivement corrélée à la complexité administrative de la firme (Hambrick et Mason, 1984, p. 199). Enfin, les origines socioéconomiques de l'équipe dirigeante joueraient un rôle dans la croissance de la firme. Les membres de l'équipe dirigeante, qui proviennent d'origines socioéconomiques « modestes » privilégieraient une forte croissance de l'entreprise, et inversement pour les membres de l'équipe de direction issus de milieux socioéconomiques plus aisés. En définitif, certains traits démographiques, telles que la propension à prendre des risques ou l'attachement au *statut quo* (Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson, 1993) et d'autres facteurs, telles que l'âge, l'éducation et l'ancienneté sont associés aux choix stratégiques, tels que l'innovation (Bantel et Jackson, 1989), la diversification (Michel et Hambrick, 1992) ou l'internationalisation (Roth, 1995). Pour faire face plus efficacement à un climat des affaires très concurrentiel, l'organisation a besoin de diversité dans son équipe dirigeante, en vue de s'adapter et de réussir dans cet environnement (Hambrick et Pettigrew, 2001). De manière générale, il existe plusieurs formes de diversité : la première basée sur les attributs liés aux tâches (compétences spécifiques et capacités nécessaires pour effectuer une tâche) et la deuxième basée sur les qualités spécifiques telles que la race ou le genre (Jackson, 1992). Ainsi, un des facteurs contribuant à la diversité de l'équipe dirigeante est la représentation des femmes au sein de l'équipe de direction et plus précisément au sein du CA. En effet, comme le font remarquer Hillman, Shropshire et Cannella (2007), le genre offre tous les avantages qu'une équipe diversifiée peut offrir à une organisation. Hambrick, Cho et Chen (1996) affirment qu'une équipe dirigeante plus diversifiée en termes de genre est plus encline à remarquer les opportunités et les menaces de l'environnement de la firme, et possède un plus large éventail de compétences et de capacités pour résoudre les problèmes et prendre de meilleure décision. En outre, la diversité liée au genre apporte des bases cognitives différentes, telles que les normes, les attitudes, les croyances ou les perspectives, dans la mesure où les femmes sont différentes des hommes (Hambrick et Mason, 1984 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). Pour expliquer cette différence, les chercheurs s'appuient sur la théorie du rôle de genre (Eagly, 1987) et suggèrent que durant le processus de socialisation, les enfants ont été socialisés différemment, ce qui se répercuterait, plus tard, au sein de l'organisation. Les travaux d'anthropologues ont montré que l'organisation des sociétés se fonde sur la différence des sexes (Tahon, 2004), et éclairent le « caractère construit de la notion de masculin et de féminin, ainsi que ses fondements sociologiques » (Scotto, 2008 ; p.78). Conditionnés dès le plus jeune âge par la socialisation familiale et le système éducatif et culturel, les hommes et les femmes dans la firme vont réagir en fonction de leur propre système de référence et poser la question de la différenciation (Tajfel, 1981). Les problèmes de management, d'autorité (hiérarchie, coordination, formalisation, communication) se posent différemment selon le genre masculin-féminin (Scotto, Hult et Boyer, 2009). Selon Ozbilgin (2008), des mentalités différentes permettent d'accroître la flexibilité, la créativité et les capacités d'innovation d'un groupe. Les travaux de Linda Gratton (2007), qui a analysé plus

de milles équipes internationales, établissent une corrélation positive entre innovation et parité femmes-hommes dans les groupes de travail et a contrario une corrélation négative en cas de déséquilibre. Or, l'un des facteurs importants contribuant à la diversité de l'équipe dirigeante est la représentation des femmes au sein de l'équipe de direction et du CA, dans la mesure où la diversité du genre apporte de la valeur ajoutée en matière de stratégie et de gouvernance d'entreprise (Terjesen *et al.*, 2009).

Le concept de diversité induit un changement de perspective à savoir le passage d'une logique de groupe, à une logique de différenciation des individus. Cependant, des auteurs tels que Bender et Pigeyre (2003), parmi d'autres, soulignent les éléments de continuité entre ces différentes approches. Kelly et Dobbin (1998) ont précisé les éléments de convergence et de divergence entre les différentes approches : égalité des chances, discrimination positive et enfin diversité.

Tableau 1 De l'égalité des chances à la diversité

Approche	Egalité des chances	Discrimination Positive	Diversité
Source	Les lois	Réglementation et Lois	Spécialistes GRH
Motif d'adoption	Conformité juridique	Conformité juridique	Avantage Stratégique
Valeurs déclarées	Egalité /Méritocratie	Rattrapage	Respect des différences
Vision	Restreinte	Restreinte / Rôle des réseaux	Large – dépasser le modèle du masculin, blanc, hétérosexuel
Solutions envisagées	Engagement formel de lutter contre la discrimination et favoriser l'avancement des femmes et des minorités	Programmes ciblés de recrutement, formation et parrainage dans une logique de promotion	Modification de la culture d'entreprise – Nouvel état d'esprit
Pratiques terrain	Politiques Déclarations Procédures de résolution de conflits	Plan de discrimination positive, Fixation d'objectifs, Révision des systèmes d'évaluation et de performance, Programmes de formation et de sensibilisation, Mise en place de réseaux et de groupes de supports.	Politique et plans d'action orientés diversité, Fixation d'objectifs, Programmes de formation et de sensibilisation, Mise en place de réseaux et de groupes de supports, Groupe de travail sur la diversité et audit culturel
Effets identifiés	Les pratiques discriminatoires font l'objet de recours au sein de l'organisation	Logique de progression des femmes et des minorités	A définir

Source : selon Kelly et Dobbin (1998), cité par Landrieux-Kartochian (2004).

La féminisation des conseils peut être analysée comme procédant d'une logique de discrimination positive avec l'instauration de quotas. Ainsi que l'indiquait la philosophe Geneviève Fraisse (2006), « des siècles d'histoire l'ont prouvé : l'égalité n'est pas un phénomène naturel, seule la loi, la contrainte permet de l'instaurer ». Les premiers résultats de la loi Zimmermann-Copé semble lui donner raison : au 7 octobre 2011, les pourcentages de femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 sont respectivement de 20,99% et 17,39%.⁹ Les entreprises dans un souci de conformité juridique recherchent des femmes administratrices. La logique première est clairement celle d'une « mise en conformité ». Cependant, d'autres logiques relevant de l'ensemble des cadres théoriques analysés sont également à l'œuvre. Que peuvent apporter ces nouvelles administratrices à la performance de la gouvernance ? A la performance globale de l'organisation ? Quelles sont les logiques de cooptation de ces nouvelles administratrices ?

⁹ Contre une moyenne de 7.6% pour les 300 premières entreprises françaises en 2006 d'après l'étude *European PWN Monitor*.

Quels sont les profils de ces nouvelles administratrices ? Leur recrutement contribue-t-il à une diversification des profils et des compétences ? D'autres questions peuvent se poser à plus long terme : cette évolution peut-elle permettre une meilleure intégration des femmes aux postes de direction ? Impacter de manière significative la place des femmes dans l'organisation et réduire les pratiques de discrimination par une réelle application du cadre juridique de l'égalité professionnelle femmes / hommes ?

Notre étude s'intéresse justement aux profils de ces femmes « choisies » par les instances de gouvernance, dans l'objectif d'apporter des premières pistes de réponse à ces questions. Notre travail ayant pour base les conseils des entreprises françaises, la spécificité du monde des affaires en France doit être analysée, dans la mesure où le modèle apparaissait comme participant d'une logique de reproduction difficile à modifier.

2.4. Spécificité française : les élites du monde des affaires

De nombreux travaux ont abordé la problématique des élites économiques en France (p. ex., Birnbaum, Barucq, Bellaïche et Marié, 1978 ; Bourdieu et de Saint Martin, 1978 ; Lévy-Boyer, 1979 ; Bourdieu, 1996). En dépit de divergence d'approche, ces études s'accordent pour reconnaître un fort tropisme du système des « grandes écoles » et du passage par l'État (et les administrations) parmi les propriétés sociales des dirigeants des grandes entreprises françaises (Swartz, 1985).

L'enseignement supérieur relève de l'Université partout dans le monde, sauf en France où il est le fait d'institutions autonomes : les grandes écoles. Historiquement, en 1794, la Convention nationale crée l'Ecole Polytechnique, le Conservatoire National des Arts et Métiers, l'Institut National des Langues Orientales et l'Ecole Normale Supérieure. L'enseignement supérieur français est donc un système original caractérisé par un système éducatif dual et hiérarchique entre les grandes écoles et l'université (Paul et Murdoch, 2002). Les grandes écoles garantissent à leur diplômé : l'emploi, le prestige et le pouvoir. Tandis que les universitaires accèdent à des emplois souvent inférieurs. Selon Swartz (1986), l'élite du monde des affaires françaises est principalement recrutée parmi les deux plus prestigieuses grandes écoles que sont Polytechnique (« X ») et l'Ecole Nationale d'Administration (ENA).

Bien que n'ayant pas de base juridique, le terme « grands corps de l'État » peut se définir comme un haut corps de fonctionnaires de l'Etat doté d'une très forte unité et d'un très grand prestige (Kessler, 1994). On distingue traditionnellement, d'une part, les grands corps techniques (corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées ou des Mines), qui sont recrutés principalement par la voie de l'Ecole Polytechnique. D'autre part, les grands corps administratifs (notamment le corps du Conseil d'Etat et de la Cour des comptes, et l'inspection générale des Finances – IGF), qui proviennent majoritairement de l'ENA (Suleiman, 1995). Dans ce cadre, selon Bauer et Bertin-Mourot (1997), l'univers de l'élite des dirigeants française est caractérisée par les détenteurs de « l'atout Etat ». Ce sont les dirigeants qui sont passés par une ou plusieurs grandes écoles (du type X-Mines) et qui ont fait un passage dans la haute fonction publique (grands corps administratifs). S'appuyant sur leurs réseaux relationnels, ils sont reconvertis dans le secteur privé, souvent nommés à la tête d'une grande entreprise française (p. ex., Swartz, 1986 ; Kadushin, 1995 ; Maclean, Harvey et Chia, 2010).

Les conseils français sont donc composés d'administrateurs ayant fait les grandes écoles ou qui sont passés par les grands corps de l'État (Maclean *et al.*, 2010). Le monde des administrateurs forment une « élite » telle que le définissent Zweigenhaft et Domhoff (1998).

¹⁰ Les conseils constituent donc un cercle assez fermé (ou un « clan ») composé de membres passés par les grandes écoles et les grands corps, et qui possèdent des réflexes culturels et des réseaux communs (Kadushin, 1995 ; Maclean *et al.*, 2010). La notion d'élite renvoie

¹⁰ Selon Zweigenhaft et Domhoff, (1998), les « élites » correspondent aux administrateurs et aux cadres supérieurs (des grandes entreprises, du gouvernement, de la fonction publique ou des forces armées).

également à la théorie des échelons supérieurs d'Hambrick et Mason (1984), que nous avons évoqué précédemment dans notre revue de littérature. Toutefois, à notre connaissance, il n'existe pas d'étude consacrée au genre, dans la mesure où toutes ces études se sont intéressées à l'âge, l'ancienneté dans le poste, l'éducation et l'origine fonctionnelle (p. ex., Bantel et Jackson, 1989 ; Wiersema et Bantel, 1992). Le genre pouvait apparaître comme secondaire, au vu de la faible représentativité des femmes dans les Conseils d'Administration à cette époque.

Par conséquent, notre analyse du profil des femmes au sein des conseils prend en compte les spécificités françaises (grande école et grands corps de l'État) et portera sur leur niveau de formation, ainsi que leurs expériences professionnelles : sont-elles diplômées d'une grande école ? Ont-elles réalisé un passage dans un des grands corps de l'Etat (technique ou administratif) ?

3. Méthodologie

3.1. Echantillon

Notre échantillon est constitué par les entreprises cotées à la bourse de Paris (Euronext Paris¹¹), qui composent l'indice SBF 120 au 31 décembre 2010¹². La composition de cet indice a été fournie par *Euronext*. L'indice SBF 120 regroupe les 120 premières capitalisations boursières de la place de Paris. Il est composé des 40 valeurs de l'indice CAC 40, auxquelles s'ajoutent les 80 valeurs formant le SBF 80.

Le choix d'un tel échantillon se justifie par notre volonté de pouvoir établir une comparaison entre nos résultats et ceux des principales études en la matière. En effet, la majorité de ces études ont utilisé un échantillon de firmes de grande taille. Daily, Certo et Dalton (1999) ont travaillé sur les entreprises américaines composant le classement de *Fortune* 500. Simpson, Carter et D'Souza (2010) ont examiné les entreprises du *S&P* 1500. Enfin, Sealy, Vinnicombe et Singh (2009) ont étudié les firmes composant le *FTSE* 100.

Les informations consacrées à la représentation des femmes au sein des conseils ont été collectées à partir des documents de référence fournis par les entreprises. La composition des conseils au 31/12/2010 a donc été reconstituée à partir de ces éléments.

3.2. Variables

Selon plusieurs auteurs tels que Baysinger et Butler (1985), Hermalin et Weisbach (1988) et Walsh et Kosnik (1993), trois catégories d'administrateurs peuvent être distinguées : les administrateurs internes (dépendants de la direction ; salariés essentiellement), les administrateurs externes (indépendants des dirigeants) et les administrateurs externes affiliés (*gray administrators* dans la littérature anglo-saxonne ; p. ex., les avocats).

Les administrateurs internes (non indépendants ou *insiders*) sont définis comme les individus qui sont, à la date de l'étude, salariés (passés ou présents) ou mandataires sociaux de l'entreprise considérée ou d'une entreprise affiliée. Les dirigeants sont compris dans cette catégorie. Par ailleurs, ont été inclus dans cette catégorie les représentants des actionnaires dominants. En effet, dans un contexte de forte concentration de l'actionnariat en Europe (Faccio et Lang, 2002), le principal conflit au sein des conseils se situe entre les actionnaires majoritaires et minoritaires et non plus entre dirigeants et actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997).

Les administrateurs externes affiliés comprennent les salariés des entreprises de conseil, les banquiers, les avocats, les clients et les fournisseurs significatifs, ainsi que les administrateurs détenteurs de mandats croisés. Nous incluons dans cette catégorie les administrateurs siégeant

¹¹ Cf. le site d'*Euronext* à l'adresse suivante : www.euronext.com/fr/.

¹² L'annexe 1 donne la liste des entreprises de notre échantillon.

depuis plus de 10 ans (dans la mesure où s'ils demeurent aux conseils depuis une longue période, la probabilité d'un monitoring efficace doit vraisemblablement diminuer).

Les administrateurs externes (indépendants ou *outsiders*) correspondent aux individus n'ayant aucune affiliation (passée ou présente) autre que leur mandat.

Afin de rechercher quelles sont les caractéristiques des administrateurs, à la fois en termes de formation initiale, de domaine de compétence initial que de fonction hiérarchique au sein de l'entreprise, nous avons suivi la codification initiale proposée par Hambrick *et al.*, (1996). Ainsi la formation initiale des administrateurs a été codée selon les modalités suivantes : Ingénieur, Sciences sociales, Création d'entreprise, Economie, Arts, Droit, Business et Autres.

Quant au profil des administrateurs en termes de fonction initiale dans l'organisation, nous nous sommes appuyés également sur la codification proposée par Hambrick *et al.* (1996). Ils proposent de distinguer 17 domaines d'activités au sein des entreprises. Le tableau 4 met en évidence ces différentes fonctions. Enfin, le profil des administrateurs en termes de position hiérarchique dans l'organisation a été codé toujours suivant l'échelle d'Hambrick *et al.* (1996). Six fonctions ont été caractérisées : PDG, Vice-Président, Directeur, Représentant de l'Etat, Employé et divers.

A l'instar de Nguyen (2011, 2012), nous restreignons les « Grandes écoles » à quelques écoles d'ingénieurs (telles que l'Ecole Polytechnique, Mines ParisTech, l'Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace – SUPAERO – et Centrale Paris) et de commerce (HEC, ESSEC et ESCP Europe), Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm – Paris), ainsi qu'à Science Po (Paris).

De même, à la manière de Nguyen (2011, 2012), les « Grands corps de l'État » correspondent, *stricto sensu*, aux corps du Conseil d'État, de la Cour des comptes, de l'Inspection générale des finances (IGF), des ingénieurs des Mines,¹³ des ingénieurs des Ponts et des Forêts¹⁴, des administrateurs de l'Insee et des ingénieurs de l'armement.

4. Résultats : les profils des femmes administratrices

Le tableau 1 présente les caractéristiques démographiques des administrateurs en fonction de leur genre.

Dans l'ensemble, les femmes administrateurs en 2010 sont plus jeunes de 5 ans ($p = 0,01$) que leurs homologues masculins, avec un âge moyen respectif de 59 ans et 54 ans. Ce résultat est cohérent avec les résultats internationaux existants. Au Royaume-Uni, les administratrices sont plus jeunes que les administrateurs (57,5 ans contre 55,3 ans ; Female FTSE Board Report, 2010). En Australie, Ross-Smith et Bridge (2008) observent la même tendance : l'âge moyen des femmes administrateurs est de 53 ans contre 61 ans pour les hommes. Peterson et Philpot (2007), en s'appuyant sur un échantillon d'entreprises de *Fortune* 500 aux Etats-Unis, révèlent que l'âge moyen des administrateurs et des administratrices est respectivement de 56 ans et 60 ans.

Un autre trait caractéristique des différences entre les administrateurs et les administratrices est leur statut au sein du CA. Nous constatons que plus de 60% des femmes administrateurs sont indépendantes contre 43% pour les administrateurs. Cette différence est significative au seuil de 1%. L'étude d'Adams et Ferreira (2009) signale qu'en moyenne 63% des administrateurs, quel que soit leur genre, sont indépendants. Toutefois, 80% des femmes administrateurs sont catégorisées comme indépendantes.

Ces premières statistiques sont très révélatrices, dans la mesure où elles signalent que les femmes au sein des conseils français sont plus jeunes que leurs homologues masculins et davantage recrutées comme « indépendantes » au sein du CA.

¹³ Qui a fusionné en 2009 avec le Corps des ingénieurs des Télécommunications. En 2011, le Corps de contrôle des Assurances a fusionné avec le Corps des ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts.

¹⁴ Résultat de la fusion en 2009 du Corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées et du Corps du Génie rural, des eaux et des forêts.

Tableau 1 – caractéristique démographique des administrateurs et des administratrices

Caractéristiques	Administrateur ^(a)	Administratrice ^(b)	Test t	Test du χ^2
Âge	59,43 ans	53,76 ans	7,52*	138,93*
Indépendance	42,59%	61,27%	4,88*	23,51*

^(a) N = 1 306. ^(b) N = 187. * indique le seuil de signification à 1%.

Le tableau 2 met en évidence une inégale répartition administrateurs/administratrices vis-à-vis de la formation initiale. En effet, 23,7% des administrateurs et 24,1% des administratrices ont principalement suivi un cursus en Sciences de Gestion (finance, comptabilité, audit et marketing). La différence n'est, toutefois, pas significative aux seuils conventionnels. Ce qui signifie qu'il y a autant d'hommes que de femmes administrateurs issus de ces domaines. Le second cursus suivi par les administratrices est dans le champ des Sciences (sociales ou politiques) ou médecine (12,1% contre 7,05% pour les hommes) ; alors que la seconde filière adoptée par les hommes est la filière ingénieur (19,0% contre 6,3% pour les femmes). Si dans le premier cas, la différence n'est pas significative ($t = 0,18$), celle-ci est significative au seuil de 1%. Ceci confirme l'enquête du CNISF (Conseil national des ingénieurs et scientifiques en France) que seulement 17% des ingénieurs diplômés sont des femmes.¹⁵ Ainsi, bien qu'il y ait des administratrices dans le domaine scientifique, peu d'entre elles sont ingénieures. La troisième voie de formation suivie par les administrateurs est plus différenciée selon le sexe de l'administrateur. En moyenne, les femmes ont opté à 8,4% pour une formation juridique, alors que les hommes (8,3%) ont effectué une formation dans le domaine des affaires (vente, commerce, création d'entreprise ou consulting). Il existe une différence significative (aux seuils conventionnels) entre hommes et femmes pour un cursus initial dans le domaine juridique. Les autres types de formation ne présentent pas de résultats significatifs différenciés en fonction du genre. Les résultats suggèrent une certaine polarisation des formations, en fonction du genre de l'administrateur. En effet, les administratrices sont davantage issues de formations caractérisées comme « féminines » (droit ou sciences sociales), qui renvoient à la dominante relationnelle et rejoint les qualités présupposées « féminines » (Bourdieu, 1998). Les administrateurs masculins eux ont suivi des formations d'ingénieurs, de création d'entreprise. Ces formations soulignent davantage les qualités techniques et d'encadrement, caractérisées comme « masculines » (Okba, 2004). Cependant les profils féminins apparaissent plus diversifiés en matière de formation initiale. Enfin, il est à noter une différence significative concernant l'ENA : 13,4% des administrateurs en sont issus contre seulement 4.2 % des administratrices. La différence est significative au seuil de 1%.¹⁶

Tableau 2 – formation initiale des administrateurs et des administratrices

Caractéristiques	Administrateur ^(a)	Administratrice ^(b)	Test t	Test du χ^2
Ingénieur	19,04% (254)	6,32% (12)	6,15*	4,32*
Sciences (sociales ou politiques) et médecine	7,05% (94)	12,11% (23)	-2,04**	-2,45**
Vente, Commerce, Création d'entreprise ou Consulting	8,25% (110)	7,89% (15)	0,18	0,17
Economie	5,25% (70)	7,89% (15)	-1,29	-1,49
Arts	0,52% (7)	2,11% (4)	-1,49	-2,41**
Droit	4,42% (59)	8,42% (16)	-1,91***	-2,38**
Finance, Comptabilité, Audit et Marketing	23,69% (316)	24,21% (46)	-0,16	-0,16
Autres	4,20% (56)	6,84% (13)	-1,38	-1,64
ENA	13,42% (179)	4,21% (8)	5,31*	3,62*
Non indiqué	14,17% (189)	20,00% (38)	N/A	N/A

^(a) N = 1 334. ^(b) N = 190. Les chiffres entre parenthèses désignent le nombre d'administrateurs ou d'administratrices dans chaque catégorie.

N/A : non applicable.

*, ** et *** désignent respectivement les seuils de signification à 1%, 5% et 10%.

¹⁵ Cf. l'enquête du CNISF (Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France) menée en 2010.

¹⁶ Les données de document de références ne présentent pas systématiquement les informations relatives à la formation initiale des administrateurs : dans 14.4% des cas pour les hommes et dans 19.9% des cas pour les femmes..

Le tableau 3 précise les fonctions qu'occupent les hommes et les femmes administrateurs. Quel que soit leur sexe, les administrateurs sont principalement Président du Conseil (d'administration ou de surveillance) ou Directeur général (hommes : 30,2% et femmes : 27,4%). On remarque donc que les administrateurs, indifféremment de leur sexe se sont conformés à suivre une voie de direction, révélant ainsi l'importance de leur fonction au sein des organisations (en tant que Directeur Général) ou dans l'entreprise dans laquelle il (ou elle) siège (en tant que Président du Conseil). La différence non significative entre les deux groupes d'administrateur suggère qu'il y a vraisemblablement autant d'administrateurs que d'administratrices dans ces fonctions. Le genre n'est pas un élément de différenciation. Cependant, des différences en termes de genre apparaissent pour la fonction de PDG. En effet, 27,2% des administrateurs sont PDG contre 19,0% pour les administratrices. La différence est positive et significative au seuil de 1%. Ce résultat montre qu'il y a significativement plus de PDG chez les administrateurs que chez les administratrices. Ce résultat corrobore l'étude de Singh *et al.* (2008) qui signale que les administratrices ont moins d'expérience en tant que PDG. La catégorie « Autres » regroupe toutes les fonctions ou toutes les filières spécialisées « non-corporate » (p. ex., professeur, médecin ou directeur de théâtre). Nous remarquons qu'il n'existe pas de différences significatives entre les hommes et les femmes administrateurs (respectivement 23,2% et 18,4% avec $t = 1,6$ et $z = 1,5$). Ce résultat diverge avec les résultats d'Hillman, Cannella et (Harris, 2002) qui montrent que plus de la moitié des administratrices (55%) ont un profil de « figure de la communauté »¹⁷ (c.-à-d. que ce ne sont ni des experts ni des spécialistes dans un domaine quelconque) contre 5% chez les administrateurs. Les conseils sont vraisemblablement plus ouverts au profil atypique « non-corporate ». Mis à part le « management général », où il y a une différence genrée significative (au profit des femmes), nous ne remarquons aucune différence significative entre hommes et femmes administrateurs pour les différentes fonctions dans l'entreprise.¹⁸ Il y a, *en moyenne*, autant d'administrateurs ou d'administratrices en finance, en comptabilité/audit, en ressources humaines ou en marketing. Nos résultats se singularisent avec l'acceptation générale (Laufer, 2005 ; 2008) qui veut que les femmes soient plus présentes dans des postes « relationnels » (ressources humaines, communication, relations publiques), alors que les hommes sont davantage dans des postes plus « techniques » (finance, comptabilité/audit, production).

¹⁷ *Community influential.*

¹⁸ Notons que dans le tableau 3, nous ne présentons pas les tests paramétriques et non paramétriques pour les autres profils professionnels, dans la mesure où leur nombre est négligeable : moins de 5%. Ils sont, toutefois, disponibles sur demande aux auteurs.

Tableau 3 – profil professionnel des administrateurs et des administratrices¹⁹

Caractéristiques	Administrateur ^(a)	Administratrice ^(b)	Test t	Test du χ^2
Président directeur général (PDG)	27,18% (364)	18,95% (36)	3,05*	2,73*
Président du Conseil ou Directeur Général	30,17% (404)	27,37% (52)	0,81	0,79
Finance	6,20% (83)	6,32% (12)	0,53	0,51
Planning	0,07% (1)	1,05% (2)	N/A	N/A
Ressources Humaines	0,22% (3)	2,11% (4)	N/A	N/A
Affaires Publiques	0,67% (9)	0,53% (1)	N/A	N/A
Conseil	2,17% (29)	3,16% (6)	N/A	N/A
Opérations / Services	1,05% (14)	1,58% (3)	N/A	N/A
Marketing/ Ventes / Clients	1,34% (18)	3,16 % (6)	N/A	N/A
Système d'informations/ Technologie	0,37% (5)	0,53% (1)	N/A	N/A
International	0,15 % (2)	0,53% (1)	N/A	N/A
Maintenance / Services	0,15% (2)	1,05% (2)	N/A	N/A
Management général	3,58% (48)	7,89% (15)	-2,13**	-2,80*
Autres corporate staff	0,82% (11)	2,11% (4)	N/A	N/A
Comptabilité / Audit	0,15% (2)	1,05% (2)	N/A	N/A
Autres	23,15% (310)	18,42% (35)	1,55	1,46
N/A	2,54% (34)	4,21% (8)	N/A	N/A

Les chiffres entre parenthèses désignent le nombre d'administrateurs ou d'administratrices dans chaque catégorie. ^(a) N = 1 339. ^(b) N = 190.

N/A : non applicable.

* et ** désigne respectivement le seuil de signification à 1% et 5%.

Le tableau 4 présente l'origine professionnelle des hommes et des femmes administrateurs. Il s'avère qu'en majorité les administrateurs, et ce quel que soit leur genre, sont affectés aux fonctions de PDG ou de Président(e) du Conseil. 29,4% des administrateurs sont Vice-Président ou Président du Conseil contre 28,3% des administratrices. La différence entre les deux catégories n'est pas statistiquement significative. En revanche, 30,7% des PDG sont des hommes contre seulement 22,5% des femmes. La différence est positive et significative au seuil de 1%. *En moyenne*, il y a plus significativement plus de PDG chez les hommes que chez les femmes. Ce résultat corrobore l'étude d'Hillman *et al.* (2002). Par ailleurs, il n'existe pas différence significative entre les hommes et les femmes administrateurs concernant la catégorie « non-corporate ». Le tableau souligne également qu'il y a *en moyenne* plus de directrice et d'employée parmi les administratrices que chez leurs collègues masculins ; la différence est négative et significative au seuil de 2%. Enfin, les représentants de l'Etat sont significativement plus nombreux chez les administrateurs que chez les administratrices. Ce résultat confirme l'accès inégale des femmes dans l'administration, notamment pour les emplois supérieurs (Guégot, 2011).

Tableau 4 – catégories professionnelles des administrateurs et des administratrices

Caractéristiques	Administrateur ^(a)	Administratrice ^(b)	Test t	Test du χ^2
PDG	30,69% (411)	22,51% (43)	2,49**	2,32**
Vice-Président ou Président du Conseil	29,42% (394)	28,27% (54)	0,33	0,33
Directeur	9,56% (128)	16,75% (32)	-2,55**	-3,04***
Représentant de l'Etat	2,17% (29)	0,52% (1)	2,49**	1,53
Employé	3,58% (48)	7,85% (15)	-2,11**	-2,78*
Divers (Professeur, Retraité, Homme politique)	24,57% (329)	24,08% (46)	0,15	0,15

Les chiffres entre parenthèses désignent le nombre d'administrateurs ou d'administratrices dans chaque catégorie. ^(a) N = 1 339. ^(b) N = 191.

*, ** et *** désignent respectivement les seuils de signification aux seuils de 1%, 5% et 10%.

Le tableau 5 montre le profil des administrateurs et des administratrices en fonction de leur formation initiale dans une Grande école et leur passage dans un Grand corps de l'Etat. Ce tableau montre une prédominance de la formation Grande école chez les hommes et les femmes administrateurs : respectivement 45,4% et 37,2%. La différence est positive et significative au seuil de 1%. *En moyenne*, plus d'administrateurs hommes sont issus des

¹⁹ Cf. le commentaire 18 pour l'explications des « N/A ».

Grandes écoles que chez les femmes. Contrairement aux études de Maclean *et al.* (2010) ou de Nguyen (2011, 2012), parmi d'autres, peu d'administrateurs ou d'administratrices émanent d'un Grand corps de l'État (respectivement 0,10% et 0,04%). Bien que la différence soit positive et significative au seuil de 1%, notons que le nombre d'homme et femmes administrateurs, qui sont passés par un Grand corps, est très faible (respectivement 127 et 17 sur 1 322 et 191).

Tableau 5 – Profil des administrateurs et des administratrices en fonction des grandes écoles et des grands corps de l'État

Caractéristiques	Administrateur ^(a)	Administratrice ^(b)	Test t	Test du χ^2
Grande école	45,39% (593)	37,17% (71)	2,00**	4,00**
Grand corps	0,10% (127)	0,04% (7)	2,64*	7,30*

Les chiffres entre parenthèses désignent le nombre d'administrateurs ou d'administratrices dans chaque catégorie. ^(a) N = 1 322. ^(b) N = 191.
* et ** désignent les seuils de signification aux seuils respectifs de 1% et 5%.

5. Discussion

A notre connaissance, peu de travaux ne se sont intéressés au profil des administrateurs et plus particulièrement des femmes administrateurs, au sein du contexte français. Les résultats ont permis de mettre en évidence des profils différenciés selon le sexe. Alors que la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978) et du capital humain (Becker, 1964) soulignent que la diversité des âges peut conduire à une meilleure performance de l'entreprise, il est à constater, néanmoins, que peu de travaux ne se sont penchés sur cette thématique. En effet, les conseils ont besoin d'une certaine hétérogénéité des âges, dans la mesure où un groupe plus âgé peut apporter de l'expérience, la sagesse et des ressources économiques. Le groupe intermédiaire apporte les principales responsabilités actives en entreprise et plus généralement dans la société. Le groupe plus jeune apporte l'énergie et le potentiel pour réussir. Dans ces conditions, le fait que les administratrices soient plus jeunes que collègues masculins montre qu'elles doivent vraisemblablement apporter des ressources différentes de celle des hommes comme nous l'avons montré dans la partie précédente. Par ailleurs, comme le remarque Freeman, (2010) il existe différentes parties prenantes de l'entreprise. La diversité des âges parmi les administrateurs peut apporter différents points de vue concernant le *business* de la firme : les entreprises dans le secteur de la consommation peuvent cibler des clients d'âge différent avec une variété de produits et services. Aussi, l'un des meilleurs moyens de représenter ces différents groupes d'intérêt serait d'avoir des administrateurs d'âge différent. Par conséquent, des administratrices plus jeunes peuvent procurer cette ressource (Daily *et al.*, 1999).

Notre étude montre qu'en moyenne les femmes administratrices sont 44% plus indépendantes que leurs homologues masculins au sein du CA. *Pourquoi ?* Il apparaît donc que les administratrices disposent d'une liberté de jugement plus importante et sont davantage dépourvues de liens d'intérêts particuliers avec la société dans laquelle elles exercent. Sassalos et Sassalos (2000) font valoir que les administratrices peuvent accroître l'indépendance du CA, dans la mesure où elles sont plus susceptibles de prendre leur rôle au sérieux, de s'y préparer consciencieusement et de participer aux réunions de manière plus régulière (Huse et Solberg, 2006 ; Adams et Ferreira, 2009). En effet, dans une recherche de légitimité plus accrue, vis-à-vis de leurs confrères masculins, les femmes administratrices peuvent davantage exercer un contrôle minutieux sur les délibérations du CA. Par ailleurs, les femmes administratrices posent fréquemment plus de questions, ce qui signifie que les décisions du CA sont plus efficaces grâce à l'apport des administratrices (Adams et Ferreira, 2009).

Ces premiers travaux éclairent également certaines différences de parcours de formation entre femmes et hommes administrateurs. Les femmes qui ont eu accès à ces postes montrent

un haut niveau de formation et de réussite, ainsi que l'appartenance aux réseaux de pouvoir économique et managérial. Pour autant, l'analyse des profils illustre la réalité de la segmentation horizontale des métiers et des représentations sexuées des professions, mais également des fonctions dans l'entreprise (Tableaux 2 et 3). Ce phénomène également appelé « paroi de verre » souligne la structure sexuée et la sexualisation des rôles joués par chacun, à la fois dans leur formation, mais aussi dans leur fonction au sein de l'entreprise.

Nous avons remarqué que les parcours et les formations des femmes administratrices sont plus diversifiés que ceux de leurs homologues masculins. Ceci peut s'expliquer par une certaine urgence. L'effet de cooptation qui joue dans les nominations des équipes dirigeantes explique l'homogénéité des conseils d'administration en termes d'âge, de formation et d'expérience professionnelle (Bourven, 2007). L'instauration de la loi sur les quotas a pu contraindre d'une certaine manière les entreprises à modifier leurs processus de sélection et de nomination des nouveaux administrateurs et à rechercher de nouveaux réseaux. Les viviers traditionnels de recrutement via les réseaux d'anciens des Grandes Ecoles (Polytechnique, ENA, ...) sont plus réduits pour les femmes. Celles qui sont nommées administrateurs ont en moyenne près de 54 ans. Or, la plupart des Grandes Ecoles ne se sont ouvertes à la mixité que dans les années 1970. En 2007, pour les écoles les plus sélectives (Polytechnique, Centrale ou les Mines) les effectifs de filles admises ne dépassent pas 15%. Avec un taux de 37,5% sur la promotion 2009-2011, l'ENA est en progression de 7,5% par rapport aux années 1990 (Bourven, 2007). Quant à la place des femmes dans les équipes de direction en France, elle approche 21% seulement selon une étude publiée en 2012 par le cabinet d'audit et de conseil basé à Londres, *Grant Thornton*.²⁰

Les femmes administratrices recrutées le sont souvent à l'occasion du renouvellement de postes, les titulaires étant atteints par la limite d'âge. L'obligation légale a permis une évolution forte de la représentation des femmes dans les conseils d'administrations.

En dépit d'un large consensus social et sociétal (et de nombreuses études et recherches que nous avons présenté dans notre revue de littérature) sur le fait que la diversité du genre peut constituer un facteur de performance de l'organisation, et de la grande qualité des profils des administratrices recrutées, on peut se demander si ces femmes auraient été nommées, si la loi n'avait pas instauré des quotas.

La littérature suggère l'importance du CA dans le développement de la performance de l'entreprise. Son rôle dans le contrôle de la gouvernance, dans l'information et le conseil, dans le lien entre l'organisation et son environnement. Les chercheurs ont montré l'importance d'un conseil d'administration pour guider les dirigeants à appréhender la complexité des situations économiques et managériales. Les études que nous avons présenté dans notre revue de littérature ont insisté sur les points positifs de la diversité des conseils d'administration et notamment les bénéfices de la représentation des femmes. Le « clonage » ne favorise pas l'innovation. Il a fallu une loi pour imposer un quota de femmes dans les conseils pour que la situation évolue favorablement. En effet, concernant l'égalité femmes-hommes en termes de salaires et d'évolution professionnelle, l'arsenal législatif français et européen n'a permis que des résultats médiocres, dans la mesure où celui-ci est peu ou pas appliqué par les entreprises, vu la faiblesse des sanctions financières.

La loi sur les quotas de femmes dans les CA sera-t-elle réellement appliquée en France ? La progression va-t-elle se poursuivre ? Les sanctions seront-elles appliquées en cas de non-conformité en 2014 et 2017 ? La loi norvégienne prévoyait des sanctions radicales qui pouvaient conduire à la dissolution de l'entreprise. En France, les sanctions restent limitées : nullité des nominations autres que celles des femmes et une éventuelle suspension temporaire des rémunérations des conseils (jetons de présence).

²⁰ *International Business Report 2012*, Grant Thornton.

Les implications managériales liées à ces premiers résultats sont cruciales. Notre recherche fournit une première description de ces nouvelles femmes promues administrateurs. En effet, le nombre de femmes à recruter en tant que futures administratrices est très important : 500 femmes devront être recrutées avant 2014 pour satisfaire à l'obligation des 20 % et 950 devront être embauchées avant 2017 pour satisfaire celle des 40 %. Il s'avère donc nécessaire de fournir aux organisations des profils-types de ces nouvelles recrues, afin qu'elles puissent atteindre l'obligation légale. Dans une exigence de performance, tant financière que sociétale, les femmes nouvellement recrutées sont toutes autant qualifiées et compétentes que leurs homologues masculins. Leur présence est légitimée par leur formation initiale quasiment similaire à leurs confrères masculins (c.-à-d. une formation de gestionnaire) et par leur fonction occupée dans l'entreprise (c.-à-d., Président du Conseil ou Directeur général). Néanmoins, ces femmes ne proviennent pas du « sérail » traditionnel, en ayant suivi une formation élitiste traditionnelle (c.-à-d., les grandes écoles ou les grands corps). Les viviers de recrutement sont donc élargis aux réseaux dits traditionnels. L'instauration des quotas a initié un processus de recrutement plus rigoureux, centré sur les domaines d'expertise, plutôt que sur des relations de proximité « confortables et rassurantes ». Le phénomène de reproduction des élites semble donc être atténué avec l'instauration des quotas qui implique la recherche de nouveaux viviers de recrutement. L'évolution de la mixité dans les conseils d'administration devrait permettre de développer des démarches de réelle mixité et de diversité dans les entreprises, dans le cadre d'une évolution vers une meilleure gouvernance. Elle participe d'une demande sociétale des parties prenantes de l'entreprise. C'est de là, peut-être que viendront les pressions contraignantes pour une organisation qui souhaite maintenir sa réputation et garder un pouvoir d'attractivité pour les futurs et futures recruté(e)s.

Notre étude montre que les administratrices sont significativement plus jeunes que leurs collègues masculins (respectivement 54 ans et 59 ans). Ceci peut indiquer qu'un groupe de femmes talentueuses mais relativement plus âgées ont pu être les « oubliées » dans la sélection de femmes administrateurs. Les membres des comités de sélection/nomination ou les responsables des nominations au sein du CA devraient prendre en considération ces femmes à côté d'administratrices plus jeunes. Ceci créerait une émulation saine entre les femmes, d'une part, et les hommes administrateurs, d'autre part, au sein du CA ; p. ex., dans les échanges d'idées, la résolution de problème ou dans les fonctions de monitoring des conseils.

Conclusion

Notre étude fournit un premier bilan sur le profil des femmes administrateurs et dresse un état des lieux (données 2010) des caractéristiques de ces femmes. Nos résultats ont permis de révéler une progression significative du nombre de femmes administratrices.²¹ Avant même son entrée en application, la loi avait déjà commencé à faire évoluer les comportements des grandes entreprises. L'instauration de quotas a permis d'impulser un plus grand nombre de femmes au sein des organes de gouvernance, jusqu'alors réservés aux hommes. En fixant des objectifs chiffrés pour la composition des conseils d'administration des entreprises, l'Etat français a encouragé une prise de conscience de la nécessaire inclusion des femmes dans les plus hautes sphères des entreprises. Nos résultats suggèrent que les entreprises, pour se conformer à la loi, ont recruté des femmes compétentes et qualifiées. Néanmoins, leur profil s'avère plus diversifié que leurs homologues masculins. Notre étude constitue une première ébauche sur le profil de ces femmes et des recherches ultérieures sont nécessaires au fur et à mesure que les nouveaux recrutements vont se dérouler. Les données devront être

²¹ Leur nombre est passé de 9,1% en 2009 à 12,6 % à la fin 2010 (Rapport Annuel Code Afep-Medef, 2010).

approfondies et complétées par une approche qualitative sur les profils de ces femmes administratrices, en utilisant l'étude des parcours de vie.

Références bibliographiques

- Acker, J. (1990), « *Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations* », *Gender & Society*, Vol. 4, No. 2, p. 139-158.
- Acker, J. (1992), *Gendering Organizational theory*, in Mills, A. J. et Tancred, P. (dir.), *Gendering Organizational Analysis*, Sage Publications, Inc, London, 248-260.
- Adams, R. B. et Ferreira, D. (2009), « *Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance* », *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, No. 2, p. 291-309.
- Angeloff, T. et Laufer, J. (2007), « *Genre et organisations* », *Travail, Genre et Sociétés*, Vol. 17, No. 1, p. 21-25.
- Bantel, K. A. et Jackson, S. E. (1989), « *Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?* », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. S1, p. 107-124.
- Bauer, M. et Bertin-Mouro, B. (1997), *Radiographie des grands patrons français: les conditions d'accès au pouvoir*, L'Harmattan, Paris.
- Baysinger, B. D. et Butler, H. N. (1985), « *Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition* », *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 1, No. 1, p. 101-124.
- Becker, G. S. (1964), *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press, New York.
- Bender, A.-F. (2004), « *Égalité professionnelle ou gestion de la diversité* », *Revue Française de Gestion*, Vol. 151, No. 4, p. 205-217.
- Bender, A.-F. et Pigeyre, F. (2003), « *Egalité professionnelle hommes - femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ?* », Actes du 14ème congrès de l'AGRH, Grenoble, 19-21 novembre.
- Bilimoria, D. et Wheeler, J. V. (2000), *Women corporate directors: Current research and future directions*, in Davidson, M. J. et Burke, D. J. (dir.), *Women in management: Current research issues*, Paul Chapman Publishers, London.
- Birnbaum, P., Barucq, C., Bellaiche, M. et Marié, A. (1978), *La classe dirigeante française : dissociation, interpénétration, intégration*, Presses universitaires de France, Paris.
- Bourdieu, P. (1996), *The state nobility: elite schools in the field of power*, Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*, Seuil, Paris.
- Bourdieu, P. et de Saint Martin, M. (1978), « *Le patronat* », Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 20, No. 20-21, p. 3-82.
- Bourven, M. (2007), « *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité* », Conseil Economique et Social, Journaux officiels.
- Britton, D. M. (2000), « *The Epistemology of the Gendered Organization* », *Gender & Society*, Vol. 14, No. 3, p. 418-434.
- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2010), « *La diversité, un levier de performance ... sous condition de management* », Cahier de recherche n°2 de la Chaire « Management & Diversité », Université Paris Dauphine.
- Burke, R. J. (1997a), « *Women Directors: Selection, Acceptance and Benefits of Board Membership* », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No. 3, p. 118-125.
- Burke, R. J. (1997b), « *Women on corporate board of directors: A needed resource* », *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 9, p. 909-915.

- Calás, M. B. et Smircich, L. (1996), From 'the woman's' point of view: Feminist approaches to organization studies, in Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W. R. (dir.), *Handbook of organization studies*, Sage publications, London, 218-258.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. et Simpson, W. G. (2003), « *Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value* », *Financial Review*, Vol. 38, No. 1, p. 33-53.
- Cornell, D. (2004), Genèse et tribulations du concept de genre aux États-Unis, in Ben Slama, R., Cornell, D., Xiao-jiang, L. et Niranjana, S. (dir.), *Les Mots du monde/ masculin-féminin. Pour un dialogue entre les cultures*, Éd. la Découverte, Paris, 39-57.
- Daily, C. M., Certo, S. T. et Dalton, D. R. (1999), « *A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite* », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1, p. 93-99.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. et Cannella, A. A. (2003), « *Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data* », *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, p. 371-382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. et Johnson, J. J. (1998), « *Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance* », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, p. 269-290.
- de Cidrac, G., Fournier, C. et Brocard, C. (2002), « », Rapport du Groupe de Travail Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle, Documentation Française.
- Faccio, M. et Lang, L. H. P. (2002), « *The Ultimate Ownership of Western European Corporations* », *Journal of Financial Economics*, Vol. 65, No. 3, p. 365-395.
- Fagenson, E. A. (1990), « *Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individual's and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives* », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 2, p. 204-211.
- Finkelstein, S. et Hambrick (1990), « *Top-management-team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of anagerial Discretion* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, p. 484-503.
- Fournier, C. (2001), « *Hommes et femmes salariés face à la formation continue : des inégalités d'accès qui reflètent les niveaux de qualification et les conditions familiales* », Céreq Bref, n°179.
- Fraisse, G. (2006), « *Education, Travail et Politique : la lente progression des femmes* », Journal du CNRS, CNRS.
- Freeman, R. E. (2010), *Strategic management: a stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gratton, L. (2007), « *Steps that can help women make it to the top* », *Financial Times*, disponible sur: http://www.pleaseadjustyourset.com/pdfs/FT_May07.pdf.
- Guégot, F. (2011), « », Rapport au président de la république, La Documentation française.
- Hambrick, D. C. (2007), « *Upper Echelons Theory: An Update* », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, p. 334-343.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S. et Chen, M.-J. (1996), « *The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, p. 659-684.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. et Fredrickson, J. W. (1993), « *Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants* », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, p. 401-418.
- Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984), « *Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of its Top managers* », *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, p. 193-206.
- Hambrick, D. C. et Pettigrew, A. (2001), « *Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy* », *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 3, p. 36-44.

- Hermalin, B. E. et Weisbach, M. S. (1988), « *The Determinants of Board Composition* », RAND Journal of Economics, Vol. 19, No. 4, p. 589-606.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. et Harris, I. C. (2002), « *Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?* », Journal of Management, Vol. 28, No. 6, p. 747-763.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. et Paetzold, R. L. (2000), « *The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change* », Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 2, p. 235-256.
- Hillman, A. J. et Dalziel, T. (2003), « *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives* », Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3, p. 383-396.
- Hillman, A. J., Shropshire, C. et Cannella, A. A. (2007), « *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards* », Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 4, p. 941-952.
- Huse, M. et Solberg, G. (2006), « *Gender-related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards* », Women In Management Review, Vol. 21, No. 2, p. 113-130.
- Jackson, S. E. (1992), Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing, in Shrivastava, P., Huff, A. et Dutton, J. (dir.), *Advances in strategic management*, Jai Press, Greenwich, Conn, 345-382.
- Kadushin, C. (1995), « *Friendship among the French financial elite* », American Sociological Review, Vol. 60, No. 2, p. 202-221.
- Kelly, E. et Dobbin, F. (1998), « *How Affirmative Action Became Diversity Management* », American Behavioral Scientist, Vol. 41, No. 7, p. 960-984.
- Kessler, M.-C. (1994), *Les grands corps de l'état*, Presses universitaires de France, Paris.
- Kilduff, M., Angelmar, R. et Mehra, A. (2000), « *Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions* », Organization Science, Vol. 11, No. 1, p. 21-34.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004), « *lafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil* », Université Paris I - Panthéon Sorbonne.
- Laufer, J. (2002), « *Genre, égalité, pouvoir et organisation : de la connaissance à l'action* », Séminaire de Cargèse, CRNS.
- Laufer, J. (2005), « *La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel* », Travail et Emploi, Vol. 102, No. 1, p. 31-44.
- Laufer, J. (2008), « *Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre* », Santé, Société et Solidarité, Vol. 7, No. 1, p. 49-57.
- Lévy-Boyer, M. (1979), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Éditions ouvrières, Paris.
- Macleane, M., Harvey, C. et Chia, R. (2010), « *Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain* », Organization Studies, Vol. 31, No. 3, p. 327-348.
- Mallin, C. A. (2004), *Corporate governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Michel, J. G. et Hambrick, D. C. (1992), « *Diversification Posture and Top Management Team Characteristics* », Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 1, p. 9-37.
- Monks, R. A. G. et Minow, N. (2004), *Corporate governance*, Blackwell, Oxford.
- Nguyen, B. D. (2011), « *Does the Rolodex Matter? Corporate Elite's Small World and the Effectiveness of Boards of Directors* », Management Science, Vol. forthcoming, No. p.
- Nguyen, B. D. (2012), « *Ownership Structure and Board Characteristics as Determinants of CEO Turnover in French-Listed Companies* », Finance, Vol. forthcoming, No. p.
- Okba, M. (2004), « *L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle* », Premières Synthèses, N°31.2, DARES.

- Ozbilgin, M. (2008), Global Diversity Management, in Smith, P. B., Peterson, M. F. et Thomas, D. C. (dir.), *The handbook of cross-cultural management research*, Sage, Los Angeles, 379-396.
- Paul, J.-J. et Murdoch, J. (2002), « *Higher Education and Graduate Employment in France* », *European Journal of Education*, Vol. 35, No. 2, p. 179-187.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. et Xin, K. R. (1999), « *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, p. 1-28.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth in the firm*, Blackwell, Oxford.
- Perrot, M. (2001), Faire l'histoire des femmes : bilan d'une expérience, in Laufer, J., Marry, C. et Maruani, M. (dir.), *Masculin-féminin : Questions pour les sciences de l'homme*, Presses Universitaires de France, Paris,
- Peterson, C. A. et Philpot, J. (2007), « *Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships* », *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, No. 2, p. 177-196.
- Pfeffer, J. (1972), « *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, p. 218-228.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Powell, G. N. (1999), *Handbook of gender & work*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Ross-Smith, A. et Bridge, J. (2008), 'Glacial at best': women's progress on corporate boards in Australia, in Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, D. J., Bilimoria, D. et Huse, M. (dir.), *Women on corporate boards of directors*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 67-87.
- Roth, K. (1995), « *Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-based Framework* », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, p. 200-231.
- Sassalos, F. et Sassalos, S. (2000), « *A Different Voice in the Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence over Management* », *Global Focus*, Vol. 12, No. 1, p. 13-22.
- Scotto, M. J. (2008), « *Les processus de féminisation et d'égalité professionnelle dans les métiers dits masculins : une analyse qualitative bi-sectorielle* », Université de Clermont-Ferrand 1.
- Scotto, M. J. et Boyer, A. (2006), La mixité du genre est-elle un nouvel enjeu managérial dans l'entreprise française, in Peretti, J.-M. (dir.), *Richesse de la diversité , Mélanges en l'honneur du professeur Jacques Orsoni*, Vuibert, Paris,
- Scotto, M. J., Hult, M. et Boyer, A. (2009), « *Le management féminin, mythe ou réalité ?* », Actes du colloque « Homme, femme et après ? Economie de la connaissance, sexe et genre dans les organisations », SKEMA Business School et I .P&M (Institut Psychanalyse et Management).
- Sealy, R., Vinnicombe, S. et Singh, V. (2009), The pipeline of the board finally opens: women's progress on FTSE 100 boards in the UK, in Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, D. J., Bilimoria, D. et Huse, M. (dir.), *Women on corporate boards of directors*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham,
- Shleifer, A. et Vishny, R. W. (1997), « *A survey of corporate governance* », *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, p. 737-783.
- Simpson, W. G., Carter, D. A. et D'Souza, F. (2010), « *What Do We Know About Women on Corporate Boards?* », *Journal of Applied Finance*, Vol. 2, No. p. 27-39.
- Singh, V., Terjesen, S. et Vinnicombe, S. (2008), « *Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ?* », *European Management Journal*, Vol. 26, No. p. 48- 58.

- Singh, V., Vinnicombe, S. et Johnson, P. (2001), « *Women directors on top UK boards* », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 9, No. 3, p. 206-216.
- Suleiman, E. N. (1995), Les élites de l'administration et de la politique dans la France de la Ve république : Homogénéité, Puissance, Permanence, in Suleiman, E. N. et Mendras, H. (dir.), *Paris*, Éd. la Découverte,
- Swartz, D. (1985), French Interlocking Directorships: Financial and Industrial Groups, in Stokman, F. N., Ziegler, R. et Scott, J. (dir.), *Networks of corporate power: a comparative analysis of ten countries*, Polity Press, Cambridge,
- Swartz, D. (1986), « *French Corporate Leadership: A Class-Based Technocracy* », *Research in Political Sociology*, Vol. 2, No. 1, p. 49-79.
- Tahon, M.-B. (2004), *Sociologie des rapports de sexe*, Presses universitaires de Rennes et les Presses de l'université d'Ottawa, Rennes et Ottawa.
- Tajfel, H. (1981), *Human groups and social categories: studies in social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Terjesen, S., Sealy, R. et Singh, V. (2009), « *Women directors on corporate boards: A review and research agenda* », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 3, p. 320-337.
- Tharenou, P., Latimer, S. et Conroy, D. (1994), « *How Do You Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement* », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, p. 899-931.
- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996), « *Making Differences Matter: A new paradigm for managing diversity* », *Harvard Business Review*, Vol. No. p. 79-90.
- Walsh, J. P. et Kosnik, R. D. (1993), « *Corporate raiders and their disciplinary role in the market for corporate control* », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, p. 671-700.
- Westphal, J. D. et Zajac, E. J. (1995), « *Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, p. 60-83.
- Wiersema, M. F. et Bantel, K. A. (1992), « *Top management team demography and corporate strategic change* », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, p. 91-121.
- Williamson, O. E. (1984), « *Corporate Governance* », *Yale Law Review*, Vol. 93, No. 1, p. 1197-1230.
- Zweigenhaft, R. L. et Domhoff, G. W. (1998), *Diversity in the power elite: have women and minorities reached the top?*, Yale University Press, New Heaven.