

LA PROGRESSION DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS : ETUDE THEORIQUE ET EMPIRIQUE DU SBF 120, 2000-2009

1444

Résumé :

La place des femmes au sein des conseils (d'administration ou de surveillance) a fait l'objet d'une littérature (théorique et empirique) abondante dans de nombreux pays, principalement aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves.

Les principaux résultats révèlent que la progression des femmes au sein des conseils est en moyenne faible et relativement lente. Il existe des écarts significatifs entre les pays. Dans l'ensemble, les femmes détiennent environ 10% des sièges au sein des conseils.

A notre connaissance, il n'existe pas d'études similaires en France. Cet article examine dans quelle mesure les femmes sont parvenues à percer le « plafond de verre » en examinant empiriquement la progression des femmes au sein des conseils des 120 premiers grands groupes français (*SBF 120*). De même, nous étudions leur rôle en tant qu'administratrices internes et externes ou à la tête des entreprises.

De manière générale, les résultats indiquent que la progression des femmes a significativement progressé. En 2009, au moins une femme siège aux conseils de 68% des entreprises du *SBF 120*. Les femmes représentent près de 10% des mandats. Toutefois, lorsque nous analysons plus attentivement, aucun signe ne permet de conclure à un accroissement du nombre issu de la firme ou à la tête de l'entreprise. Le nombre d'administratrices internes et de présidentes reste faible (environ 1%), corroborant les études anglo-saxonnes en la matière. Leur nombre ne s'accroît pas et tend même à régresser.

Nous analysons la progression des femmes au sein des conseils en présentant différentes explications théoriques en nous plaçant tant à l'échelle des conseils (théories de l'identité et de la cohésion sociale et des réseaux), que de la firme (théories des ressources, de la dépendance des ressources et du token), que de l'environnement (théories institutionnelles du signal et des parties prenantes).

Mots-clés : femmes, conseil d'administration, diversité, structure du conseil & plafond de verre.

1. INTRODUCTION

Le conseil (d'administration ou de surveillance) est l'un des principaux mécanismes de contrôle, en gouvernance d'entreprise, permettant d'aligner le comportement des dirigeants sur l'objectif de maximisation de la création de valeur pour les actionnaires. L'une des problématiques les plus significatives auxquelles fait face la firme moderne, est celle qui a attiré à la diversité des conseils en termes de genre, d'ethnicité ou d'âge (Milliken et Martins, 1996).

Dans le monde anglo-saxon, la question de la diversité – ou de la « rhétorique de la diversité » (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 1996) – s'est développée dans la sphère économique, comme en témoignent les très nombreuses recherches consacrées à la situation des femmes dans les instances de pouvoir (Laufer, 2005).

La diversité des conseils (qui se réfère à la composition des conseils, en termes de dimensions démographiques observables, telles que le sexe, l'âge ou l'ethnicité) a connu un regain d'intérêt au sein des organisations pour plusieurs raisons. *Primo*, la sous-représentation des femmes au sein des conseils est un enjeu de société. *P. ex.*, le gouvernement norvégien exige que les conseils des entreprises publiques comptent au moins 40% de femmes (Hoel, 2008) ; le gouvernement espagnol s'est engagé à l'horizon 2015 à un quota de 40% (De Anca, 2008). En France, l'Assemblée nationale a adopté une proposition de loi imposant un quota de 40% de femmes dans les conseils cotés¹. *Secundo*, la diversité des conseils est souhaitée par les consommateurs, les employés et plus généralement par les parties prenantes². La prise en compte des aspirations et des préoccupations des parties prenantes par le management, peut apporter une fidélité accrue de la part des clients (Daily, Certo et Dalton, 1999), une motivation et une fidélité des salariés (Bilimoria et Wheeler, 2000). *Tertio*, les investisseurs institutionnels – à travers l'ISR (l'Investissement Socialement Responsable) – accordent une importance grandissante à l'égalité homme/femme lorsqu'ils font des choix d'investissement (*p. ex. CalPERS*). *Quarto*, la diversité des conseils est censée apporter de nombreux bénéfices à la firme, en termes organisationnel ou financier.

La progression des femmes au sein des conseils s'améliorer lentement en occident. Les études existantes révèlent, en effet, qu'aux Etats-Unis en 2007, 14,75% des administratrices

¹ La proposition de loi, modifiée par le Sénat, a été renvoyée le 28 octobre 2010 par l'Assemblée Nationale à la Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République. Le texte a été adopté en 2^{ème} lecture par l'Assemblée nationale le 13 janvier 2011. Cf. le lien suivant : http://www.assemblee-nationale.fr/13/dossiers/egalite_prof_hommes_femmes.asp.

² Cf. page 6 pour voir la définition donnée par Freeman (1984).

sont des femmes (parmi les entreprises du *S&P 500*), contre respectivement 13,38% en 2003 (Simpson, Carter et D'Souza, 2010). Au Royaume-Uni, les femmes détiennent 11,0% des mandats d'administrateur en 2007 (parmi les entreprises du *FTSE 100*), contre 5,8% en 2000 (Sealy, Vinnicombe et Singh, 2009).

En France, le constat est similaire : les femmes représentent désormais près de la moitié de la population active, soit 46,4% en 2005 (Coudin, 2008) ; 41,2% des cadres administratifs et commerciaux et 18,2% des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise (Laufer, 2008). Pourtant, selon une étude du réseau *European Professional Women's Network*, les femmes ne détiennent que 7,6% des mandats d'administrateur ou de membre de conseil de surveillance. Au sein des entreprises du *CAC 40*, le pourcentage est légèrement plus élevé : 8,5% des sièges du conseil d'administration ou de surveillance. Cette situation place la France au 12^{ème} rang européen, derrière le Royaume-Uni ou les pays scandinaves (Laufer, 2008).

Cette sous-représentation des femmes dans les instances de pouvoir constitue un phénomène global. Les femmes rencontrent des difficultés persistantes pour accéder au sommet de la firme. Le « plafond de verre » (*glass ceiling*) est souvent mentionné comme étant la raison principale de la non-présence des femmes au sein des conseils (Daily et al., 1999). Cette expression est une métaphore qui rend compte d'obstacles visibles ou invisibles empêchant les femmes d'accéder au sommet des hiérarchies professionnelles ou organisationnelles (Laufer, 2005). La place des femmes au sein des conseils est considérée par certains auteurs comme le plafond de verre « ultime » ou la « paroi de verre » (Arfken, Bellar et Helms, 2004). Ce phénomène a ainsi poussé de nombreux auteurs à examiner dans quelle mesure les femmes sont parvenues à briser ce plafond de verre.

Cet article examine empiriquement la progression des femmes au sein des conseils (d'administration ou de surveillance) français au cours de la dernière décennie (entre 2000 et 2009). Nous nous intéressons aussi à leur position (en tant qu'interne, externe et affiliée) au sein des conseils, ainsi que leur rôle en tant que Présidente. La nomination de femmes à ces différents postes de responsabilité constituerait vraisemblablement des preuves significatives que les femmes sont parvenues à briser le plafond de verre. Par ailleurs, l'objet de cette étude est d'analyser les obstacles organisationnels et sociaux expliquant l'existence (ou l'absence) de femmes au sein des conseils français. Nous discutons de la présence au sein des conseils à la lumière de différentes théories (de l'identité et de la cohésion sociale, du *token*, de la dépendance envers les ressources ou institutionnelle).

Cet article répond aux appels de recherche consacrés à la diversité des genres dans les conseils (Daily et al., 1999). Il contribue aux études internationales relatives à la progression des femmes dans les conseils (Daily et al., 1999, Singh et Vinnicombe, 2004, Singh, Vinnicombe et Johnson, 2001).

Nous cherchons donc à répondre, d'un point de vue empirique, aux questions suivantes :

- Quelle est l'ampleur de la progression des femmes dans les conseils des 120 plus grandes entreprises française ?
- Quelle est la position des femmes dans les instances de pouvoir ?
- Quels types de poste de responsabilité occupent les femmes au sein des conseils ?

Cet article est structuré de la manière suivante. La première partie est consacrée à la revue de littérature, au développement des hypothèses et aux principaux résultats empiriques antérieurs. La deuxième partie présente la méthodologie et les variables utilisées. Nos résultats empiriques sont exposés dans la troisième partie et discutés dans une quatrième partie à l'aune de la théorie. La dernière partie clôt cet article.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. FONDEMENTS THEORIQUES

La question de la diversité au sein des conseils soulève des problématiques d'ordre éthique et économique. L'exclusion de certains groupes d'individus donne lieu à des considérations éthiques (Singh et al., 2001). Il est, en effet, contraire à l'éthique d'exclure un groupe de personnes en raison de leur genre, leur race ou toute autre caractéristique, sans rapport à leur capacité intrinsèque (Keasey, Thompson et Wright, 1997). Dans un environnement globalisé, la firme devrait refléter au mieux ses *stakeholders* en accroissant la diversité de ses conseils.

Les arguments économiques consacrés à la diversité suggèrent que la discrimination est sous-optimale, plutôt qu'immorale. En effet, la non-sélection systématique du meilleur candidat au poste d'administrateur, en raison de son sexe et non du talent, est en effet préjudiciable à la performance de la firme (Burke, 1997). Si le talent et les compétences ne sont pas équitablement répartis entre les groupes démographiques, la firme renoncera certaines ressources (Wernerfelt, 1984) en restreignant leurs choix uniquement aux hommes (Burke, 2000, Westphal et Milton, 2000).

La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer, 1972, Pfeffer et Salancik, 1978) postule que les organisations sont interdépendantes (ou dépendantes) de leur environnement, par rapport aux ressources indispensables à leur activité et leur survie. Selon cette perspective, les organisations sont des systèmes ouverts, qui sont dépendantes d'entités externes pour leur survie. Cette incertitude représente une menace pour la survie des organisations (Pfeffer, 1972). (Pfeffer et Salancik, 1978) proposent que la firme puisse tisser des liens avec les éléments externes de son environnement. L'idée sous-jacente est de réduire la dépendance et d'obtenir les ressources nécessaires. Les conseils constituent alors le maillon principal pour interconnecter l'organisation et l'entité possédant cette ressource externe. En intégrant un administrateur disposant de compétences précieuses, la firme réduit son degré de dépendance et profite de ressources précieuses. (Pfeffer et Salancik, 1978) proposent trois types d'avantages liés aux liens entre conseils : (a) les avis et les conseils ; (b) la légitimité et (c) la communication, l'engagement et les ressources. (Hillman et Dalziel, 2003) classent ces avantages comme étant le « capital humain » de l'administrateur (*p. ex.* l'expertise, la compétence et la réputation) et le « capital relationnel » (*p. ex.* les ressources obtenues grâce au réseau).

Jusqu'à présent, nous avons présenté le cadre théorique de la dépendance des ressources, nous examinons à présent les effets de la présence des femmes aux conseils. Notons, à la suite d'(Hillman, Shropshire et Cannella, 2007) que les avantages de la féminisation des conseils

ne sont pas mutuellement exclusifs, bien que nous les présentions de manière séparée. *P ex.* une administratrice peut procurer à l'organisation un réseau, des conseils ou de la légitimité. Elle peut apporter l'un ou l'autre de ce capital ou tout en même temps (humain et relationnel).

Avis et conseils. De nombreuses études ont démontré que comparativement au groupe homogène, les groupes divers en termes de genre ou d'ethnicité, proposent une meilleure qualité d'information et une plus grande perspective. Ils sont moins enclins à souffrir du phénomène de la pensée de groupe (*groupthink* ; (Janis, 1972), laquelle se définit comme un processus dans lequel les membres d'un groupe ont une propension à rechercher le consensus, plutôt que de concevoir le champ des possibles³. De même, ils engendrent plus de solutions alternatives face aux problèmes (Dutton et Duncan, 1987, Watson, Kumar et Michaelsen, 1993) et une différence de perception de l'environnement (Larkey, 1996, Sutcliffe, 1994). En ce qui concerne plus spécifiquement le genre, les recherches suggèrent que les acteurs de l'organisation prennent des décisions cohérentes avec leurs bases cognitives⁴ (Hambrick et Mason, 1984). De même, les individus de sexe différent disposent d'attributs spécifiques liés à leur différence, tels que les normes, les perspectives, etc. (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). En conséquence, la présence de femmes aux conseils peut apporter une vision et une émulation différentes.

Légitimité. La légitimité des pratiques organisationnelles est conférée par la société (Meyer et Rowan, 1977). Selon la théorie des parties prenantes (*stakeholders*), une firme doit rendre compte non seulement aux actionnaires et aux créanciers, mais également répondre aux demandes des autres parties prenantes désignées comme : « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Les parties prenantes (*stakeholders*) désignent principalement les clients, les employés ou les fournisseurs. Selon cette théorie, la chaîne de valeurs de la firme repose donc sur la qualité des interactions contractuelles entre ces différents *stakeholders*, qui sont impliqués dans la performance organisationnelle de la firme (Harrison et Freeman, 1999). Dans ce cadre, les clients peuvent se sentir plus proches d'une firme, qui prend en compte leur exigences et leurs inquiétudes, en termes de genre ou d'ethnicité (Bilimoria et Wheeler, 2000). L'évolution de l'activisme actionnarial (Gillan et Starks, 2007) et la gouvernance d'entreprise indiquent également que les firmes prenant sérieusement en considération la problématique de la diversité des conseils peuvent retirer des

³ En l'espèce, il s'agit plutôt d'une expression négative.

⁴ Ce sont les qualités personnelles de l'individu (Penrose, 1959). La base cognitive regroupe les connaissances alternatives et les conséquences attachées à ces possibilités. Elle se fonde sur l'expérience vécue.

avantages économiques et de meilleures relations avec les investisseurs et les groupes de pression (Carter, Simkins et Simpson, 2003). *P. ex.*, de nombreux investisseurs institutionnels en particulier les fonds de pension, ont publiquement exprimé leur préférence à investir dans des entreprises plus égalitaires (*p. ex. TIAA, CalPERS* ; (Carter et al., 2003).

Par ailleurs, selon la théorie institutionnelle (Zucker, 1987), les organisations agissent en fonction de pressions normatives en vue de légitimer leur mode de gouvernance. Elles adoptent les pratiques de gouvernance en vigueur dans d'autres organisations, qui sont jugées légitimes. Les firmes cherchent à se conformer à des normes, des valeurs, des croyances et de façon plus générale à des institutions⁵ socialement acceptables (DiMaggio et Powell, 1983, Meyer et Rowan, 1977). Selon (DiMaggio et Powell, 1983), ce conformisme et cette quête de légitimité peuvent être qualifiés d'« isomorphisme »⁶. Le comportement d'une organisation est donc soumis au phénomène de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983). Quand les firmes sont confrontées à des situations incertaines, elles ont tendance à copier les pratiques de gouvernance d'autres organisations qui ont rencontré plus de succès. En outre, compte tenu de la visibilité des décisions des grandes entreprises (Charreaux et Pitol-Belin, 1990), les conseils sont incités à légitimer leur mode de gouvernance en nommant des femmes. Ces désignations ont un caractère symbolique, notamment auprès du public. Elles permettent de démontrer que la firme est en adéquation avec les règles institutionnelles. En effet, les organisations sont en quête d'une certaine légitimité vis-à-vis de leur environnement (Suchman, 1995). En conséquence, le besoin de légitimité auprès des *stakeholders* contraint les organisations à adopter une composition de leurs conseils similaires aux conseils des autres entités, en termes de diversité. Par conséquent, toute chose égale par ailleurs, la diversité au sein des conseils ajoute de la légitimité à l'organisation (Milliken et Martins, 1996).

Communication, engagement et ressources.

En nous basant sur la théorie des signaux (Arrow, 1973, Spence, 1974), un conseil d'administration (ou de surveillance) divers peut communiquer auprès du marché de son ouverture, sa reconnaissance et son respect en matière diversité. En conséquence, de nombreux auteurs (Burgess et Tharenou, 2002, Burke, 2003) font valoir que les firmes auraient intérêt à compter des femmes au sein de leurs conseils, afin d'être perçues comme

⁵ Les institutions constituent un ensemble de pressions exogènes ou endogènes influençant la structure et le comportement des organisations. Ces pressions proviennent de normes socioculturelles ou de tensions interorganisationnelles (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powell, 1983).

⁶ C'est un processus « contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités dans la même configuration de conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983).

des employeurs respectant l'égalité des sexes ou d'améliorer leur image auprès des *stakeholders* (Brammer, Millington et Pavelin, 2009). En outre, dans les firmes orientées clients, des conseils plus représentatifs de la société, au sens large, peuvent apporter l'avantage d'une communication et d'une segmentation plus fines des attentes de leurs clients (Daily et al., 1999) ainsi qu'une meilleure sensibilité de leurs *desiderata* (Bilimoria et Wheeler, 2000). Cette tendance est confirmée empiriquement par (Brammer et al., 2009), qui indiquent que la réputation d'une firme, mesurée par la présence de femmes aux conseils, est favorablement perçue dans les secteurs opérant près du client final (*p. ex.* l'énergie ou la finance).

(Adams et Ferreira, 2009) font preuve d'une plus grande assiduité aux réunions que leurs homologues masculins. (Rosener, 1990) ajoute que les femmes adoptent un comportement plus civilisé et témoignent d'une meilleure sensibilité aux autres idées, apportant ainsi une transformation du style managérial. Ceci est cohérent avec la théorie du *token* de (Kanter, 1977) – lorsque les membres du communauté sont minoritaires dans un groupe, ils sont perçus comme des « symboles » (*token*) de leur catégorie sociale – qui suggère que les femmes au sein des conseils dégagent une meilleure performance opérationnelle en raison de leur statut de minoritaire. Aussi, (Adams et Ferreira, 2009) font valoir que les femmes ont un impact similaire aux administrateurs indépendants décrits dans la théorie de la gouvernance, notamment en matière de monitoring et d'efficacité des conseils (Jensen et Meckling, 1976).

Enfin, les administratrices peuvent servir de liens permettant à la firme d'être des fournisseurs de ressources capitales. De même, elles peuvent fournir des liens fondamentaux aux organisations, en servant de symboles aux femmes et aux minorités. En définitive, la présence des femmes au sein des conseils peut créer des liens entre les firmes et leurs différents clients, leurs employés actuels ou potentiels et leurs fournisseurs de ressources.

Les arguments présentés, en l'espèce, plaident en faveur de la présence accrue des femmes au sein des conseils. A l'instar de (Daily et al., 1999), nous formulons toutes nos hypothèses de manière affirmative. Dès lors, notre première hypothèse sera :

Hypothèse 1 : les firmes du SBF 120 compteront plus de femmes au sein de leurs conseils (d'administration ou de surveillance) entre 2000 et 2009.

Néanmoins, comme le soulignent (Daily et al., 1999), cette hypothèse n'est pas pleinement satisfaisante, dans la mesure où elle ne représente que le stade final de la présence des femmes au sein des conseils. Elle n'indique pas la progression et le rôle des femmes dans l'organisation. Selon (Raheja, 2005), les conseils comprennent trois acteurs : (a) les

administrateurs internes ; (b) les administrateurs externes et (c) le Président (du conseil d'administration ou de surveillance). A l'instar de (Daily et al., 1999) ou (Sealy et al., 2009), la position des femmes sera analysée en fonction de cette composition des conseils. Cette distinction constitue la première source d'hétérogénéité au sein des conseils. Par conséquent, des hypothèses plus fines semblent nécessaires, afin de tester les rôles clés joués par les femmes en termes de gouvernance d'entreprise.

Typiquement, un administrateur interne (*insider*) est un cadre d'entreprise (fonctionnel ou opérationnel) ayant occupé différents postes dans l'organisation. La nomination au poste d'administrateur représente souvent pour la firme un moyen de promotion de ses cadres supérieurs. En effet, cette désignation témoigne de la formation, du parcours, des compétences et de l'expertise du cadre. D'après (Fama et Jensen, 1983), les administrateurs internes sont les membres des conseils parmi les plus influents, en raison de leur expertise et de leur connaissance spécifique de la firme. La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources (*p. ex.* (Barney, 1991, Wernerfelt, 1984) permet d'expliquer la présence des femmes au sein des conseils, en tant qu'administratrices internes. Fondamentalement, l'avantage concurrentiel d'une firme provient de sa capacité à mobiliser et à capitaliser ses ressources internes dans un environnement incertain, plutôt que la munificence de la structure de l'industrie (Barney, 1991). Selon la théorie des ressources, la firme peut être définie comme une combinaison (*bundle*) de ressources et de compétences. Elle peut développer de forts avantages concurrentiels en possédant des ressources uniques ou difficilement imitables. Ces ressources lui permettent de profiter des opportunités de l'environnement ou de contrebalancer les menaces. (Barney, 1991) affirme que les ressources en capital humain constituent un avantage concurrentiel clé. Les salariés et les capacités managériales sont des ressources au niveau de la firme, qui sont les plus durables et les plus difficiles à imiter pour les concurrents. (Katzenbach, 1996) remarque que de nombreuses firmes sous-utilisent leurs ressources humaines. Or, cette tendance tend à inclure les femmes, qui peuvent apporter différentes perspectives à la firme. En utilisant mieux la ressource féminine, les entreprises peuvent devenir efficaces. (Katzenbach, 1996) fait valoir que si les ressources humaines sont pleinement exploitées, les firmes se différencient entre elles en termes de performance. (Rosener, 1995) affirme que les firmes devraient sérieusement considérer le management des ressources humaines comme étant un déterminant significatif de leur compétitivité et qu'elles devraient mieux gérer leur bassin de talents féminins, afin d'acquérir un avantage concurrentiel significatif. La féminisation des conseils permet d'avoir accès à des ressources possédant des traits et des caractéristiques particulières et complémentaires, tels que les

conseils, les avis, la communication ou l'implication (Adams et Ferreira, 2009, Hillman et al., 2007).

Nous partons du postulat que les firmes comptant un plus grand nombre d'administratrices internes ont, selon cette perspective, réussi à acquérir un ensemble significatif de ressources difficile à obtenir en externe. Nous présumons aussi que les femmes sont une ressource clef pour l'organisation. Les résultats empiriques confirment ce raisonnement selon lequel les administratrices internes ont une expérience et une ancienneté à leur poste (*job tenure*) similaire aux hommes (Zelechowski et Bilimoria, 2004), sur un échantillon de firmes du classement *Fortune* 500. (Burgess et Tharenou, 2000) notent que les administratrices se distinguent de leurs homologues masculins par un avancement plus rapide, un niveau d'éducation et un âge plus élevé. Les femmes ont *a priori* autant (ou davantage) de capital humain que les hommes.

Par conséquent, un élément clef de l'évaluation de la progression des femmes est leur rôle en tant qu'administratrice interne. En effet, c'est une étape importante de leur reconnaissance dans l'organisation et un signe que les femmes sont parvenues à briser le plafond de verre (Daily et al., 1999). Notre hypothèse est la suivante :

Hypothèse 2 : les firmes du SBF 120 auront plus de femmes siégeant au conseil en tant qu'administratrices internes entre 2000 et 2009.

Une autre façon d'appréhender la progression des femmes est d'examiner leur situation en tant qu'administratrices externes (Daily et al., 1999). Parfois, pour expliquer la faible proportion de femmes, les firmes expliquent qu'il est difficile de trouver des candidates au sein de leur organisation. Pourtant, certaines entreprises nomment des femmes bien qu'elles soient externes à l'entreprise (Sealy et al., 2009). Elles sont désignées comme des administratrices externes (*outsider*). Ce sont des individus n'ayant aucune affiliation avec la firme (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Comme nous l'avons dit précédemment, la théorie de la dépendance perçoit la firme comme un système ouvert qui est interdépendant de son environnement, en particulier d'individus considérés comme stratégiques en raison de ressources qu'elles possèdent (Pfeffer et Salancik, 1978). Selon cette perspective, les membres des conseils peuvent constituer une source d'avantages spécifiques, dans la mesure où ils permettent d'acquérir des ressources précieuses et de restreindre la dépendance de la firme. Par conséquent, les *outsiders* peuvent procurer des ressources critiques à l'organisation de différentes façons : relier la firme à d'importants fournisseurs de ressources (*p. ex.* financières) ; fournir des conseils ou des avis (*p. ex.* au niveau de la performance) ; conférer

une légitimité au mode de gouvernance et ainsi accroître sa réputation (Hillman et al., 2007). La féminisation des conseils est donc établie en fonction de la criticité et de la quantité de ressources. La diversité des conseils est donc fonction de la contribution des femmes à la maximisation de différentes sources de ressources.

En outre, les versant coopératif de la théorie de la dépendance expose que les firmes bâtissent formellement des liens avec d'autres organisations, grâce aux administrateurs (Burt, 1983, Pfeffer, 1972). Ces liens « interentreprises » (*interlock*) fournissent de l'information concernant l'innovation et la stratégie (Bazerman et Schoorman, 1983, Haunschild et Beckman, 1998). Les réseaux d'administrateurs (*interlocking directorate*) permettent de transmettre des modes de gouvernance, telles que la diversité des conseils, et de dispenser des informations complémentaires et des liens consacrés à la présence de femmes aux conseils (Hillman et al., 2007). Ainsi, nous présumons que certaines administratrices sont incorporées aux conseils, en vue de créer ou de renforcer le réseau d'administrateurs et d'établir des passerelles avec d'autres organisations. Les résultats empiriques viennent confirmer ce raisonnement. (Hillman, Cannella et Harris, 2002) révèlent que lorsque les firmes cherchent à accroître leurs ressources et leur réseau social, les femmes intègrent plus rapidement le conseil que les hommes. (Hillman et al., 2007) constatent un lien de causalité positif et significatif entre le réseau d'administrateurs et la présence de femmes aux conseils.

Par conséquent, en présumant que la firme ne dispose pas de femmes compétentes au sein de son organisation, elle cherchera vraisemblablement à se procurer cette ressource en dehors de l'entreprise. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : les firmes du SBF 120 comprendront plus de femmes siégeant au conseil en tant qu'administratrices externes entre 2000 et 2009.

Examiner les nominations de femmes au poste de Président est un sujet important, dans la mesure où ces désignations indiquent que les femmes sont parvenues à briser le plafond de verre (Daily et al., 1999). Les femmes continuent à être sous-représentées parmi les cadres dirigeants de l'entreprise. La littérature énumère une variété de barrières empêchant l'avancement des femmes au sein de l'organisation (Laufer, 2005, 2008). Aussi, de nombreuses études suggèrent qu'il existe des stéréotypes de genre liés à la désignation des femmes en tant que Présidente (Lee et James, 2007, Oakley, 2000). (Ryan et Haslam, 2005, Ryan et Haslam, 2007) proposent l'hypothèse de la « falaise de verre » (*glass cliff*), qui postule que les femmes sont sur-représentées à des postes précaires à responsabilités. Les femmes cadres occupent des postes de direction plus risquée, de manière à freiner leur

ascension dans l'organisation. En outre, le choix d'une femme à un poste à responsabilité est systématiquement biaisé, dans la mesure où elle est souvent nommée dans une firme en difficulté (Adams, Gupta et Leeth, 2007). Les femmes ont donc *a priori* peu de chance d'être présidente. Au cours de ces dernières années, nous avons assisté à la nomination de femmes au poste de PDG (Président Directeur Général) : *p. ex. Meg Whitman chez eBay, Patricia Russo chez Alcatel Lucent, Carly Fiorina chez HP ou Anne Lauvergeon chez Areva*. Pourtant, (Adams et al., 2007) constatent que la performance des cours boursiers précédant la nomination de femme est légèrement supérieure par rapport aux hommes. De même, (Martin, Nishikawa et Williams, 2007) montrent que les marchés financiers accueillent favorablement la désignation d'une femme présidente, au même titre que la nomination d'un homme. Ces résultats viennent contredire l'hypothèse de la falaise de verre. Par ailleurs, les marchés financiers ne stéréotypent pas les femmes comme étant moins compétentes ou plus que les hommes. L'ensemble de ces évidences suggère alors qu'au niveau des conseils, la nomination d'une femme n'est pas biaisée par des problèmes de genre.

Par conséquent, les femmes seront plus nombreuses au poste de Présidente, dans la mesure où les obstacles liés à leur désignation semblent disparaître (ou du moins s'estomper). Nous reconnaissons, toutefois, qu'il existe de nombreux contre-arguments à la progression des femmes à la tête des entreprises (Oakley, 2000). Cependant, à l'instar de (Daily et al., 1999), notre objectif est d'évaluer empiriquement dans quelle mesure les femmes ont progressé au sein des conseils. L'une de ces dimensions est l'évolution du nombre de mandats de présidentes détenus par les femmes. Dès lors, notre hypothèse sera :

Hypothèse 4 : les entreprises du SBF 120 auront plus de femmes siégeant au conseil en tant que PDG, entre 2000 et 2009.

1.2. RESULTATS EMPIRIQUES ANTERIEURS

Aux Etats-Unis, sur un échantillon d'entreprises du S&P 1500 sur la période 2003-2007, (Carter et al., 2003) observent que les femmes détiennent 11,9% des sièges aux conseils en 2007, contre 10,14% en 2003. En 2007, 46,70% des entreprises du S&P 500 comptent au moins une femme au sein de leur conseil, contre 49,79% en 2003. Par ailleurs, ces auteurs indiquent qu'en 2007, 92% des administratrices sont externes (contre 76% pour les hommes). La différence entre les deux sexes est significative au seuil de 1%. Ce qui suggère que les administratrices sont vraisemblablement plus indépendantes que les hommes. Entre 2003 et 2006, le pourcentage de femmes indépendantes est d'environ 88%, tandis que pour les hommes la proportion est d'environ 68%. Enfin, (Carter et al., 2003) notent que les femmes

détiennent moins de 3% des postes de PDG, contre près de 11% pour les hommes⁷. La différence entre homme et femme est significative au seuil de 1%. Ils observent les mêmes tendances pour la présidence des conseils. L'étude précurseur de (Daily et al., 1999), portant sur les entreprises du classement *Fortune* 500 en 1987 et 1997, constate qu'en 1996, 81,2% des firmes du même classement compteront au moins une femme dans leur conseil (contre 42,6% en 1987) ; la différence est statistiquement significative. Cependant, les auteurs notent qu'il n'y a pas d'accroissement significatif du nombre de femmes PDG (en 1996 et 1987, deux femmes sont PDG). Ils trouvent le même résultat pour les administratrices internes (8 en 1996 et 11 en 1987). Enfin, (Daily et al., 1999) indiquent qu'en 1996, 37,6% des administratrices sont des outsiders (contre 13,3% en 1987) ; la différence est significative. (Arfken et al., 2004) observent que la progression des femmes au sein des conseils s'améliore. Toutefois, le rythme du changement est relativement lent. Or, aux Etats-Unis, les femmes représentent environ 47% de la population active.

Au Royaume-Uni, (Sealy et al., 2009) indiquent que les femmes détiennent 11,0% des sièges des entreprises de l'indice *FTSE* 100 en 2007, contre respectivement 9,7% et 5,8% en 2004 et 2009. En 2007, 20% des nouvelles nominations concernaient des femmes. 30 femmes ont été cooptées, dont 5 n'avaient aucun mandat. Ces auteurs signalent que 76% des firmes de leur échantillon comptent au moins une femme en 2007. Ce taux est respectivement de 69% et 58% en 2004 et 2000. Le nombre d'administratrices internes est de 13% (soit 3,6%) en 2007. En 2004 et 2000, ils constatent respectivement 17 (4,1%) et 11 (2,0%). Enfin les administrateurs externes représentent 14,5% des sièges (soit 110 femmes), contre respectivement 13,06% (93) et 60 (9,1%) en 2004 et 2000.

⁷ Ce pourcentage est le rapport entre le nombre de sièges détenus par les femmes PDG rapporté au nombre de sièges détenus par les femmes.

2. METHODOLOGIE

2.1. DESCRIPTION DES DONNEES

A l'instar des études antérieures existantes (Daily et al., 1999, Sealy et al., 2009), nous nous intéressons aux grandes entreprises françaises, mesurées par leur capitalisation boursière. La population initiale de l'échantillon étudié est constituée des sociétés cotées françaises composant l'indice boursier *SBF 120* (pour Société des Bourses Françaises) d'*Euronext*. Il regroupe les 120 premières capitalisations boursières de la place de Paris. Il se compose des entreprises *CAC 40* (les 40 premières capitalisations) et celles du *SBF 80* (80 premières capitalisations des premiers et second marchés). Pour obtenir la liste des entreprises composant l'indice, nous avons consulté le site d'*Euronext*. Nous avons retenu les entreprises composant le *SBF 120* à la fin de chaque année : 2000, 2004 et 2009.

Pour identifier les femmes présentes au sein des conseils, nous avons utilisé les informations publiées dans les rapports annuels. A cet effet, la base de données *Stockproinfo* a été utilisée. Pour confirmer nos résultats, nous avons eu recours à la base d'actualités *Factiva*, qui contient des informations sur les administrateurs/administratrices grâce au *Who's Who* (qui donne accès à environ 20 000 biographies).

A partir des rapports annuels, nous avons collecté et reconstitué la composition des conseils pour les années 2000, 2004 et 2009.

Notre échantillon initial est donc composé des 120 entreprises de l'indice boursier *SBF 120*. Cependant, pour les années 2004 et 2009, il est réduit respectivement à 115 et 103. En effet, pour plusieurs entreprises, nous n'avons pas pu retrouver le rapport annuel (*p. ex.* les *Galleries Lafayette* ou *BIC*). De plus, certaines entreprises n'existent plus (*p. ex.* scission du groupe *Eridania Beghin* ou cession en 2002 de *Bouygues Offshore* à *Saipem*, filiale d'*ENI*) ; leur rapport annuel n'est donc plus accessible.

L'unité de notre échantillon est le nombre de sièges pour chaque entreprise et non pour un administrateur en particulier. Par conséquent, si un administrateur (ou une administratrice) siège au sein de 2 ou 3 conseils, cet administrateur (ou administratrice) sera dénombré plus d'une fois. Le tableau 1 présente le nombre d'observations par genre.

Tableau 1 – Nombre d'observations par genre pour les entreprises du *SBF 120*

	2000	2004	2009
Nombre total de sièges	1 220	1 281	1 424
Détenus par les hommes	1 152	1 199	1 290
Détenus par les femmes	68	82	134
Taille de l'échantillon	103	115	120

2.2. VARIABLES

Pour mesurer la progression des femmes au sein des conseils, nous avons utilisé différentes variables. La première variable est une variable muette qui prend la valeur 1, si le conseil (d'administration ou de surveillance) comprend au moins une femme, et 0 autrement. La seconde variable correspond à la proportion de femmes au sein des conseils. Le pourcentage de femme est déterminé en divisant le nombre de femmes par le nombre total d'administrateurs, pour les années 2000, 2004 et 2009. L'objectif de l'utilisation de valeur moyenne est de mieux contrôler les variations potentielles de la diversité et d'accroître la fiabilité des résultats.

En adéquation avec les études antérieures – *p. ex.* (Weisbach, 1988) ou (Chhaochharia et Grinstein, 2007) – nous définissons les administrateurs internes comprend les dirigeants ou les salariés de l'entreprise (passé ou présent). Les administrateurs externes (indépendants) comprennent ceux qui n'ont aucune affiliation avec la firme, autre que leur rôle. Toutefois, nous ajoutons les « administrateurs externes affiliés », qui regroupent les administrateurs ayant des relations d'affaires avec la firme (*p. ex.* banquier ou avocat) ou des dirigeants de sociétés « amies » (participation croisée), afin de rendre compte de l'effet de réseau.

L'un des objectifs de cette étude est d'examiner la progression des femmes au sein des conseils, notamment en tant qu'insider. L'une des particularités du capitalisme français est que plus de 60% des sociétés cotées sont encore dirigées par la famille fondatrice (Sraer et Thesmar, 2007). Aussi, il est vraisemblable que certaines administratrices nommées aux conseils doivent leur siège en raison de leur lien avec le fondateur de l'entreprise (*p. ex.* les *Bettencourt* chez l'*Oréal*). Nous avons donc décidé de distinguer cette catégorie particulière d'administrateurs. Les administrateurs « familiaux » correspondent donc aux administrateurs ayant des liens avec le dirigeant (épouse, nièce, ...) ou avec le fondateur (ou la famille fondatrice).

L'autre singularité des conseils français est de disposer de salariés administrateurs ou d'administrateurs représentant les actionnaires salariés (cf. (Desbrières, 2002, Trebucq, 2002). Nous avons différencié cette catégorie d'administrateurs, afin de mieux rendre compte de l'évolution des femmes dans les instances de pouvoir.

Pour chacune des catégories d'administrateurs répertoriées, nous avons utilisé une variable muette (1 = administrateur catégorisé ; 0 = autrement).

3. ANALYSE ET RESULTATS

L'indicateur le plus évident pour mesurer la progression des femmes au sein des conseils est leur nombre. Deux mesures sont habituellement utilisées : d'une part, la proportion de firmes comprenant au moins une femme au conseil et, d'autre part, la proportion de sièges détenus par les femmes.

Le tableau 2 montre l'évolution du nombre d'entreprises du *SBF* 120 ayant des administratrices.

Tableau 2 – Evolution du nombre d'entreprises ayant au moins une femme au conseil

Ce tableau présente les statistiques descriptives consacrées au nombre d'entreprises ayant au moins une femme. Le panneau A donne les statistiques descriptives annuelles. Le panneau B donne les résultats du test paramétrique de comparaison entre 2000 et 2009. ***, ** et * désignent respectivement les seuils de signification aux seuils de 1%, 5% et 10% et ^{NS} pour non significatif.

Panneau A – Statistiques descriptives (en %)					
Année	N	Moyenne	Ecart type		
2000	104	41,35	49,30		
2004	115	50,43	50,21		
2009	120	68,33	46,71		

Panneau B – Test de la différence					
2000 – 2004		2000 – 2009		2004 – 2009	
T-test	Signification	T-test	Signification	T-test	Signification
1,3474	^{NS}	4,052	***	2,7949	***

Le nombre de firmes ayant au moins une femme au sein de leur conseil est de 68,33% en 2009, contre respectivement 50,43% et 41,35% en 2004 et 2000. En l'espace de 10 ans, et en valeur absolue, ce pourcentage a augmenté de près de 65%. En 2009, 28,33% des entreprises ont 2 femmes ou plus au sein de leur conseil. La différence est statistiquement significative au seuil de 1% entre 2000 et 2009 (de même qu'entre 2004 et 2009 ; mais elle ne l'est pas entre 2000 et 2004).

Le taux de féminisation des conseils français est sensiblement égal au taux américain (46,70% en 2007) mais inférieur au taux britannique (69% en 2007).

Le tableau 3 montre le pourcentage du nombre de sièges détenus par les femmes.

Tableau 3 – Evolution du nombre d’administratrices au sein des conseils

Ce tableau présente les statistiques descriptives consacrées au nombre d’administratrices au sein des conseils, exprimées en pourcentage du nombre total d’administrateurs. Le panneau A donne les statistiques descriptives annuelles. Le panneau B donne les résultats du test paramétrique de comparaison entre 2000 et 2009. ***, ** et * désignent respectivement les seuils de signification de 1%, 5% et 10% et ^{NS} pour non significatif.

Panneau A – Statistiques descriptives (en %)					
Année	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	
2000	104	6,22	-	10,09	
2004	115	7,21	4,76	9,25	
2009	120	9,36	8,33	9,36	

Panneau B – Test de la différence					
2000 – 2004		2000 – 2009		2004 – 2009	
T-test	Signification	T-test	Signification	T-test	Signification
0,7509	NS	2,4584	**	1,8218	**

En 2009, les femmes détiennent 9,36% des sièges aux conseils, contre respectivement 7,21% et 6,22% en 2004 et 2000. En valeur absolue, la diversité au sein des conseils a progressé de 50%. En 2009, la taille moyenne des conseils est égale à 11,87 administrateurs⁸. Le conseil compte, *en moyenne*, 1,12 femmes. En 2000, la taille moyenne des conseils est également à 11,87 administrateurs ; toutefois, celui-ci comprend 0,67 femme. L’accroissement du nombre de femmes est significatif entre 2000 et 2009 au seuil de 5%, de même qu’entre 2004 et 2009 ; toutefois, la hausse n’est pas significative entre 2000 et 2004.

Les résultats français sont inférieurs au pourcentage de sièges détenus par les administratrices américaines (11,91% en 2007) et britanniques (11,0% en 2007). Le nombre d’administratrices internes françaises est sensiblement égal à celui au Royaume-Uni : 15 (en 2009) et 13 (en 2007).

Par conséquent, l’hypothèse 1 suggérant qu’il y aurait plus de femmes au sein des conseils des entreprises du *SBF* 120, est validée. Ce résultat est similaire avec les résultats américains (Daily et al., 1999) et britanniques (Sealy et al., 2009).

⁸ D’après les calculs de l’auteur. Chiffre non présenté, mais disponible sur demande à l’auteur.

Le tableau 4 présente les administratrices françaises en fonction de leur catégorisation, pour les années 2000, 2004 et 2009.

Tableau 4 – Nombre d’administratrices selon leur catégorisation

Ce tableau présente, pour les années 2000, 2004 et 2009, l’évolution du nombre d’administratrices en fonction de leur catégorisation : externe, interne, affiliée, familiale et salariée. Variable muette =1, administratrice catégorisée, et 0 autrement.

	2000 (n=68)		2004 (n=82)		2009 (n=134)	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Externe	26	38,24	45	54,88	86	64,18
Interne	11	16,18	11	13,41	15	11,19
Familial	18	26,47	18	21,95	17	13,43
Salarié	13	19,12	8	9,76	15	11,19

Le nombre d’administratrices internes s’élève à 15 en 2009, contre 11 en 2000 et 2004. Le pourcentage d’insiders féminins diminue passant de 16,18% (en 2000), à 13,41% (en 2004) à 11,19% (en 2009).

Par conséquent, l’hypothèse H2 présumant un accroissement du nombre d’administratrices internes, est rejetée. Ce résultat est cohérent avec les études anglo-saxonnes de (Daily et al., 1999, Singh et Vinnicombe, 2004).

Ce résultat est relativement inquiétant, dans la mesure où il représente la progression des femmes au sein de l’organisation. Or, seules deux entreprises comptent deux femmes cadres et administratrices (*Sodexo* et *PPR*) et une seule femme pour onze entreprises. Ce qui signifie que 83% des firmes du *SBF* 120 ne comptent pas d’administratrices internes au sein de leur conseil !

Le pourcentage d’administratrices externes a progressé en passant de 38,24% (en 2000), à 54,88% (en 2004), à 64,18% (en 2009). En valeur absolue, ce taux a plus que doublé en 10 ans et le nombre d’administratrices externes a été multiplié par 3 (26 en 2000, 45 en 2004 et 86 en 2009).

Une des caractéristiques qui différencie nettement les administratrices et les administrateurs est leur statut d’*outsider*. En effet, (Adams et Ferreira, 2009) indiquent que la proportion d’administrateurs indépendants est de 63%, contre 80% pour les administratrices. Cette tendance est confirmée par les études anglaises de (Sealy et al., 2009) et (Singh et Vinnicombe, 2004). En France, les administratrices externes représentent près de 65% des administratrices. Le tableau 4 présente les tests de comparaison.

Tableau 5 – Tests de comparaison de la progression des administratrices externes

Le tableau 5 donne les résultats du test paramétrique de comparaison entre 2000 et 2009. ***, ** et * désignent respectivement les seuils de signification au seuil de 1%, 5% et 10% et ^{NS} pour non significatif.

2000–2004		2000–2009		2004–2009	
T-test	Signification	T-test	Signification	T-test	Signification
1,4064	^{NS}	3,5377	***	2,1792	***

Nous remarquons que la progression des administratrices externes est significative au seuil de 1% ($t=3,53$ et $p=0,0006$ entre 2000 et 2009), quelle que soit la période considérée.

Par conséquent, l'hypothèse 3 présumant qu'il y aura plus d'administratrices externes, est validée. Ce résultat est conforme avec les études de (Daily et al., 1999) et (Adams et Ferreira, 2009).

Le tableau 6 présente l'évolution du nombre de mandats de Présidente Directrice Générale ou du Directoire ou de Président du conseil d'administration ou de surveillance détenus par les femmes entre 2000 et 2009.

Tableau 6 – Présidence détenue par les femmes

Le tableau 6 présente l'évolution du nombre de mandat de présidence détenue par les femmes entre 2000 et 2009.

Présidente du conseil d'administration ou de surveillance	
Année	Nombre
2009	1
2004	3
2000	3

L'hypothèse 4 présumant qu'il y aurait plus de femmes Présidente Directrice Générale (ou du directoire), n'est pas confirmée. En effet, il n'y a qu'une seule femme présidente du conseil de surveillance (*Elisabeth Badinter* chez *Publicis*) contre trois en 2000 et 2004.

Ce résultat est en adéquation avec les études anglo-saxonnes de (Daily et al., 1999, Singh et Vinnicombe, 2004). (Oakley, 2000), aux Etats-Unis, évoque une rareté des femmes présidentes. Nos résultats confirment ce phénomène.

Notons que la taille de notre échantillon n'est pas significative.

4. DISCUSSION

Nonobstant le fait que les femmes représentent près de 50% de la population active et une part significative de l'effectif des firmes (Laufer, 2008), le nombre de femme présidente reste extrêmement faible au sein des grandes entreprises françaises au cours de la dernière décennie. Nous proposons différentes raisons expliquant la rareté des femmes à la tête des organisations. Nous reconnaissons toutefois que celles-ci ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent aussi s'appliquer à la sous-représentation globale des femmes au sein des conseils.

Cette rareté s'explique, d'une part, par les pratiques d'entreprise, qui constituent un plafond de verre empêchant les femmes d'accéder au sommet de l'organisation. Comme le souligne (Laufer, 2005), l'organisation n'est pas « neutre », dans le sens où les règles sont « masculines », notamment en matière de formation et de développement de carrière, de promotion et de rémunération (Oakley, 2000). Peu de femmes disposent d'une expérience à des postes à responsabilité. Elles sont souvent cantonnées dans des fonctions support, telles que les ressources humaines ou les relations publiques. (Zelechowski et Bilimoria, 2004) remarquent que les administratrices (au sein d'entreprises du classement *Fortune* 1000) possèdent moins de titres et occupent surtout des fonctions staff. Or, pour occuper la fonction de présidente, les managers seniors ont habituellement des expériences en finance, en marketing, des titres plus prestigieux⁹ ou ont occupé des postes plus opérationnels (Oakley, 2000). En outre, les systèmes de promotion n'ont pas été conçus pour les femmes à fort potentiel (Oakley, 2000). Les conditions de promotion ou de nomination à un poste sont souvent différentes entre homme et femme. Elles peuvent se révéler discriminatoires à l'égard des femmes (Laufer, 2005). Les femmes au sommet de l'organisation ont une rémunération inférieure aux hommes et perçoivent généralement moins de stocks options, de golden parachutes ou d'autres avantages conçus spécifiquement pour les cadres masculins (Fagenson et Jackson, 1993). Aussi, en gagnant nettement moins, les femmes cadres se retrouvent dans une situation où elles seront vraisemblablement écartées des promotions, notamment pour les postes à responsabilité. En effet, leur salaire inférieur a tendance à ralentir leur ascension vers le sommet de la firme (Oakley, 2000). Par conséquent, les pratiques d'entreprise en matière de formation, de développement de carrière, de promotion et de rémunération empêchent les femmes de briser le plafond de verre et d'atteindre le sommet de l'organisation (Oakley, 2000).

⁹ Tels que PDG, Président du Directoire, directeur général, etc.

D'autre part, il existe des facteurs comportementaux et culturels pouvant expliquer le manque de femme PDG. Typiquement, les administrateurs sont désignés par le dirigeant. (Westphal et Zajac, 1995) montrent que celui-ci préfère travailler avec des administrateurs démographiquement similaires. Il s'engage alors dans une « reproduction homosociale ». Selon (Kanter, 1977), la reproduction homosociale est un processus par lequel les dirigeants tendent à se reproduire en cooptant des semblables ayant les mêmes caractéristiques, en termes d'âge, de genre, d'expérience et d'expertise (Daily, 1995). (Kanter, 1977) montre comment les individus dans des positions de pouvoir répliquent les structures de pouvoir à prédominance masculine. Aussi, (Daily et al., 1999) décrivent comment les présidents, qui sont majoritairement des hommes, sont plus enclins à diriger un conseil composé d'administrateurs semblables, en termes de genre, d'âge ou d'expérience. Par conséquent, le choix d'un président repose sur des similitudes sociales, plutôt que sur des critères de compétence. Les femmes sont donc pénalisées dans ce processus, dans la mesure où elles ne présentent pas des mêmes caractéristiques sociales. (Kanter, 1977) souligne que l'absence d'opportunité d'avancement, notamment à des postes de pouvoir, incite les femmes à être moins enclines à postuler au poste de président. Elles adoptent alors un comportement défavorable à leur promotion, correspondant au désintérêt qu'elles portent pour les postes de pouvoir. Par ailleurs, les conseils sont relativement homogènes, en termes de genre. Les femmes se retrouvent en minorité au sein des conseils, elles sont alors des « tokens »¹⁰ (Kanter, 1977). La théorie du *token* suggère que lorsqu'une communauté représente moins de 15% d'une organisation, les membres de cette communauté sont perçus comme des représentants de leur catégorie et non plus comme des individus, parce qu'ils sont inhabituels. Selon (Kanter, 1977), les dominants contrôlent la culture de l'organisation et ont tendance à se différencier des *tokens*. Ceux-ci se trouvent alors enfermés dans les stéréotypes, qui limitent leur souplesse de comportement. Pour les femmes aspirant à des postes de responsabilité, leur statut de minoritaire les isole des autres membres des conseils. Les organisations étant des lieux de fonctionnement informels (Laufer, 2005), les femmes ne disposent pas du même niveau d'information, si elles sont isolées au sein des conseils. Ceci crée un obstacle dans leur future promotion (Oakley, 2000). L'isolement social des femmes s'explique aussi par le fait que, souvent, elles ne font pas partie du cercle des « intimes » du président. Les administrateurs gardent jalousement leur relation privilégiée avec le président en excluant les femmes. Il est alors difficile pour les femmes d'être proche du président. Par

¹⁰ Terme dont la traduction littérale est « jeton », « figure de proue », « quantité négligeable » ou « minorité alibi ».

conséquent, la rareté des femmes présidente s'explique par le plafond de verre lié à l'organisation, à sa culture ou au comportement des acteurs (Oakley, 2000).

Une étape importante de l'évolution de la progression des femmes au sein des conseils, et plus généralement dans l'organisation, est l'évolution du nombre d'administratrices internes (Bilimoria et Piderit, 1994, Daily et al., 1999). Notre étude montre que le nombre d'insider a régressé au cours de la dernière décennie. Nous proposons, en l'espèce, différentes perspectives théoriques expliquant ce phénomène.

La théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989, Tajfel et Turner, 1979) postule que les individus se catégorisent en fonction de groupes sociaux, au travers d'une segmentation, d'un classement et d'un ordonnancement de l'environnement social. Aussi les individus s'identifient aux groupes, auxquels ils pensent appartenir. (Westphal et Zajac, 1995) montrent que la similitude démographique incite les dirigeants à nommer des administrateurs, qui lui sont similaires en termes de genre et d'expérience. Les *PDG* peuvent donc influencer le processus de nomination en cooptant des administrateurs similaires démographiquement. Or, (Zelechowski et Bilimoria, 2004) indiquent que les administratrices internes occupent principalement des fonctions support dans l'entreprise et occupent des postes moins prestigieux. Aussi, étant donné que les femmes sont, *en moyenne*, différentes démographiquement des dirigeants et des autres membres du conseil (au niveau du genre et de leur position dans l'organisation), elles sont exclues du groupe des administrateurs.

De même, lorsque les individus raisonnent dans un univers dichotomique d'appartenance à un groupe social, leur comportement à l'égard des membres de l'autre groupe peut être discriminatoire. En effet, ils ont tendance à percevoir la performance d'un membre du groupe comme étant supérieure à celle d'un membre externe. Ils accorderont vraisemblablement une meilleure évaluation aux membres du groupe. Aussi, au sein du conseil, les femmes devront toujours faire mieux pour réussir, qu'un nouveau membre masculin (Singh et Vinnicombe, 2004). (Kanter, 1977) fait valoir que les *tokens* subissent des pressions du groupe dominant, qui peuvent affecter de manière adverse leur performance. Cette situation peut expliquer les difficultés des femmes à rejoindre le groupe social des administrateurs. L'identité et le réseau social sont deux perspectives, qui peuvent expliquer la rareté des femmes au sein des conseils (Singh et Vinnicombe, 2004).

La modèle de la cohésion sociale (cf. (Charreaux et Pitol-Belin, 1990) accorde une place centrale à la notion de classe sociale. Les administrateurs appartiennent au même groupe social. Ils sont choisis en fonction de leur appartenance à une communauté sociale (Mizruchi,

1996). Les administrateurs sont issus du même milieu et ont fréquenté les mêmes écoles (Bauer et Bertin-Mouro, 1997, Kramarz et Thesmar, 2007) et ont des expériences professionnelles similaires, particulièrement en France dans les sphères étatiques (Kadushin, 1995). La composition des conseils est donc fortement imprégnée de ce réseau de relations sociales. Les administrateurs appartiennent à une même communauté civile, politique et professionnelle (Kadushin, 1995, Yeo, Pochet et Alcouffe, 2003). Cette homogénéité des administrateurs permet d'assurer une cohésion et une stabilité sociale du groupe. Par conséquent, les femmes ont très peu de chances d'être cooptées, si elles ne disposent pas de ces caractéristiques sociales.

Comme le souligne (Laufer, 2005), les réseaux peuvent aussi s'assimiler à un « sponsoring » de la part de responsables, de pairs ou d'ainés, que l'on peut désigner par le terme de « mentor ». Selon (Kram, 1985), le mentor est un salarié de l'organisation ayant une *« expérience et des connaissances poussées qui s'engagent à fournir soutien et mobilité ascendante pour la carrière de leurs protégés »*. Ces contacts rencontrés au cours de la vie professionnelle peuvent être utiles, afin de fournir à leur protégé : un appui pour accéder à des postes à responsabilité, des conseils à l'occasion de changement de poste ou un soutien psychosocial. Or, les femmes manquent souvent de réseau, qui puisse les aider à gravir les différents échelons au sein de l'organisation. En conséquence, l'une des causes du plafond de verre serait l'absence de réseau et de mentor chez les femmes (Laufer, 2005).

Notre étude ainsi que les études antérieures (Daily et al., 1999, Singh et Vinnicombe, 2004) montrent la place prépondérante des femmes au sein des conseils en tant qu'administratrices externes. (Daily et al., 1999) s'interrogent devant cette situation ironique, dans ce sens où les femmes ont apparemment les qualités nécessaires pour être des outsiders, mais ne disposent pas des compétences requises pour être à des postes de direction au sein de la firme. Nous proposons, en l'espèce, différentes perspectives théoriques expliquant ce phénomène¹¹.

La théorie des réseaux sociaux postule que les individus ayant accès à des ressources précieuses pour l'entreprise, auront vraisemblablement les meilleures chances d'entrer au conseil. En effet, les administrateurs sont nommés parce qu'ils contribuent au développement du réseau tout en apportant des ressources (telles que l'information, la connaissance et son expertise). Il n'est donc pas surprenant de voir autant d'administratrices externes. Dans notre

¹¹ En l'espèce, nous n'évoquons que les administrateurs externes et les administrateurs affiliés.

échantillon, lorsque nous examinons le background des administratrices externes, nous remarquons qu'elles possèdent soit une brillante carrière en entreprise (*p. ex. Patricia Barbizet* chez *PPR*) soit elles apportent du capital humain (*p. ex. Professeure d'Université*). Aussi, la composition des conseils est établie en fonction de la question des ressources, que les administratrices sont en mesure d'apporter à la firme. En conséquence, l'augmentation significative du nombre d'administratrices externes peut s'expliquer par le désir des firmes d'accroître leurs ressources.

La firme peut également souhaiter construire des noyaux durs entre entreprises (Whittington et Mayer, 2000) ou intégrer des membres d'une firme du même secteur d'activité afin de maîtriser son environnement (Fich et White, 2005). Dans le contexte français, (Chandon, 1989) constate que plus d'un tiers des liaisons par administrateurs aboutissent d'une prise de participation. Notre échantillon montre que de nombreuses administratrices sont les représentantes d'actionnaire significatif. Par conséquent, certaines administratrices externes de notre échantillon peuvent être le produit de relations interindividuelles ou interentreprises.

5. CONCLUSION

Cet article a présenté des résultats empiriques concernant la place des femmes au sein des conseils des 120 plus grandes entreprises françaises entre 2000 et 2009, contribuant modestement aux travaux internationaux en la matière (*p. ex.* (Daily et al., 1999, Sealy et al., 2009). Il ressort de cette recherche qu'il existe des signes encourageants de la progression des femmes dans les instances de pouvoir au cours de la dernière décennie. En effet, le nombre d'administratrices est à son niveau le plus élevé : 9,39% en 2009. La progression des femmes est significative. Près de 41% des entreprises du SBF 120 comptent au moins une femme au sein de leur conseil et 28% au minimum 2 femmes (contre 24% et 16% en 2000)¹². Elles détiennent 134 mandats sur 1 424 sièges totaux. Tous ces éléments constituent des signes de progression, quoique assez faibles.

Toutefois, en dépit de la proclamation de l'égalité des droits entre homme et femme de 1946¹³ et de 40 ans de combat féministe, le chemin de la parité au sein des conseils est encore loin d'être atteint. Nous remarquons, que dans certaines entreprises, les femmes réalisent des percées. En utilisant la terminologie de (Kanter, 1977), les femmes passent du statut de *token* à celui de minorité (avec 3 femmes et plus). Cependant, la proposition de loi visant un quota de 40% au sein des conseils semble, à la lumière des chiffres de cette étude, difficilement atteignable. En effet, la taille moyenne des conseils français est de 11,87 administrateurs, 40% de femmes impliqueraient 4,7 femmes (pour l'ensemble des firmes). En 6 ans et compte tenu du taux de féminisation des conseils, cet objectif semble quelque peu ambitieux, dans la mesure où, d'une part, près d'un tiers des entreprises ne comptent aucune femme et, d'autre part, il y a *en moyenne* 1,12 femme au sein des entreprises du SBF 120 en 2009¹⁴. Il faudrait donc un quadruplement du nombre de femmes. Or, en 10 ans, le nombre moyen de femmes n'a augmenté que de 71%.

Grâce à divers prismes théoriques (des ressources, de la dépendance, des réseaux sociaux ou du *token*), nous avons proposé plusieurs perspectives permettant d'expliquer le faible nombre de femmes au sein des conseils. Du fait que la structuration et la hiérarchisation du travail, des postes et des carrières soient masculines (Laufer, 2008), les femmes sont exclues des postes de cadre, de direction, d'administrateur et de présidente. Par ailleurs, l'élite masculine (Martin et Pignatelli, 2004) préfèrent coopter des candidats qui leur ressemblent

¹² D'après les calculs de l'auteur. Chiffre non présenté, mais disponible sur demande à l'auteur.

¹³ Article 3 du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, qui fait partie du bloc de constitutionnalité.

¹⁴ D'après les calculs de l'auteur. Chiffre non présenté, mais disponible sur demande à l'auteur.

comme le présume la théorie de l'identité et de la classe sociale. Les femmes ayant réussi constituent une ressource précieuse pour la firme comme le suggère les théories des ressources et de la dépendance envers les ressources. En effet, elles apportent aux conseils des informations, des connaissances, des compétences ainsi que leur réseau permettant ainsi à la firme de s'étendre (Mintzberg, 2003). Ces ressources sont présumées manquantes au sein de la firme ou spécifiques aux femmes (avis, conseils, communication, style managérial ; (Adams et Ferreira, 2009, Hillman et al., 2007). Ces femmes possèdent également un solide *background* et une expérience en entreprises significative. Elles ne sont donc vraisemblablement pas recrutées en tant que « figure de proue » (Kanter, 1977).

Cette recherche souffre, toutefois, d'un certain nombre de limites qui pourront faire l'objet d'études ultérieures. *Primo*, les études et les comparaisons temporelles souffrent de la stabilité de l'échantillon de l'indice retenu. En effet, la composition des indices varie au gré des entrées et des sorties. La base d'analyse n'est donc pas la même. *P. ex.* l'entreprise *Guyenne et Gascogne*, où la Présidente du conseil est une femme, est sortie du *SBF 120* en 2009 mais faisait partie de l'indice en 2000 et 2004. Ce qui a eu pour effet de diminuer l'analyse statistique. Afin de contourner cette difficulté, nous pourrions retracer l'évolution du nombre de femmes pour des firmes données. *Secundo*, les comparaisons internationales sont parfois inappropriées. En effet, les firmes composant l'indice *Fortune 500* ou *S&P 500*, sont plus larges que les entreprises du *SBF 120*. Or, la représentativité des femmes est fonction de la taille de l'entreprise (Hillman et al., 2007). Aussi, comparer le taux de féminisation des conseils américains et français peut être délicat. Nous pourrions *p. ex.* pondérer par la capitalisation boursière de manière à lisser les résultats. *Tertio*, nous avons montré un changement significatif de la diversité des conseils. Une future analyse pourrait examiner en profondeur le *background* des administratrices et le comparer à celui des hommes. Nous pourrions alors confirmer ou infirmer les hypothèses de la cohésion et de l'identité sociale du profil démographique des administrateurs. *Quarto*, nous n'avons pas étudié l'influence de la présence des femmes au sein des conseils sur la performance de la firme. Les études existantes (Adams et Ferreira, 2009) constatent une absence de lien ou du moins des résultats peu claires. (Kanter, 1977) énonce qu'un groupe social (en l'espèce les femmes) a un impact social au sein de l'organisation et, à terme, sur la performance de la firme, lorsque celui-ci dispose d'une taille critique. En conséquence le nombre de femmes actuel au sein des entreprises du *SBF 120* est-il un vecteur de performance ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, R. B. et Ferreira, D. (2009), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94: 2, 291-309.
- Adams, S. M., Gupta, A. et Leeth, J. D. (2007), Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?, *British Journal of Management*, 12: 1, 1-12.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L. et Helms, M. M. (2004), The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards, *Journal of Business Ethics*, 50: 2, 177-186.
- Arrow, K. J. (1973), Higher Education as a Filter, *Journal of Public Economics*, 2: 3, 193-216.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14: 1, 20-39.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 1, 99-120.
- Bauer, M. et Bertin-Mouro, B. (1997), *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir, 1985-1994*, L'Harmattan: Paris
- Bazerman, M. H. et Schoorman, F. D. (1983), A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates, *Academy of Management Review*, 8: 2, 206-217.
- Bilimoria, D. et Piderit, S. K. (1994), Board Committee Membership: Effects of Sex-Base Bias, *Academy of Management Journal*, 37: 6, 1453-1477.
- Bilimoria, D. et Wheeler, J. 2000. *Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions*. In M. J. Davidson and R. J. Burke (Eds.), *Women in Management: Current Research Issues, Volume II*, Paul Chapman Publishers: London.
- Brammer, S., Millington, A. et Pavelin, S. (2009), Corporate Reputation and Women on the Board, *British Journal of Management*, 20: 1, 17-29.
- Burgess, Z. et Tharenou, P. 2000. *What Distinguishes Women Non-executive Directors from Executive Directors? Individual, Interpersonal and Organizational Factors Related to Women's Appointments to Boards*. In Z. Burgess and M. C. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Director*, Kluwer Academic Publishers: The Netherlands.
- Burgess, Z. et Tharenou, P. (2002), Women Board Directors: Characteristics of the Few, *Journal of Business Ethics*, 37: 1, 39-49.
- Burke, R. J. (1997), Women Directors: Selection, Acceptance and Benefits of Board Membership, *Corporate Governance: An International Review*, 5: 3, 118-125.
- Burke, R. J. 2000. *Company size, board size and the number of women directors*. In R. J. Burke and M. C. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International challenge and opportunities*, Kluwer Academic Publishers: The Netherlands.
- Burke, R. J. (2003), Women on Corporate Boards of Directors: The Timing is Right, *Women In Management Review*, 18: 7, 346 - 348.
- Burt, R. S. (1983), *Corporate profits and cooptation: networks of market constraints and directorate ties in the American economy*, Academic Press: New York
- Carter, D. A., Simkins, B. J. et Simpson, W. G. (2003), Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *Financial Review*, 38: 1, 33-53.
- Chandon, J.-L. (1989), Liens humains et liens financiers parmi les 500 premières sociétés exerçant leur activité en France, *Revue d'économie industrielle*, 47: 53-65.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.-P. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert: Paris
- Chhaochharia, V. et Grinstein, Y. (2007), The Changing Structure of US Corporate Boards: 1997-2003, *Corporate Governance: An International Review*, 15: 6, 1215-1223.
- Coudin, E. (2008), Projections de population active 2005-2050 : des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse, *Economie et Statistique*, 408-409: 113-136.

- Daily, C. M. (1995), An Empirical Examination of the Relationship Between CEOs and Directors, *Journal of Business Strategies*, 12: 1, 60-68.
- 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*, 20: 1, 93-100.
- De Anca, C. 2008. *Women on corporate boards of directors in Spanish listed companies*. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (Eds.), *Women on Corporate Boards: International Research and Practice*, Edward Elgar Publishing Ltd.: Cheltenham.
- Desbrières, P. (2002), Les actionnaires salariés, *Revue Française de Gestion*, 141: 5, 255-281.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48: 2, 147-160.
- Dutton, J. E. et Duncan, R. B. (1987), The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8: 3, 279-295.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R. et Mara-Drita, I. (1996), Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law, *American Journal of Sociology*, 106: 6, 1589-1641.
- Fagenson, E. A. et Jackson, J. J. (1993), The Status of Women Managers in the United States, *International Studies of Management and Organization*, 23: 3, 88-107.
- Fama, E. F. et Jensen, M. C. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics* 26: 3, 301-325.
- Fich, E. M. et White, L. J. (2005), Why Do CEOs Reciprocally Sit on Each Other's Boards?, *Journal of Corporate Finance*, 11: 1-2, 175-195.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman: Boston
- Gillan, S. L. et Starks, L. T. (2007), The Evolution of Shareholder Activism in the United States, *Journal of Applied Corporate Finance*, 19: 1, 55-73.
- Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984), Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9: 2, 193-206.
- Harrison, J. S. et Freeman, R. E. (1999), Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, *Academy of Management Journal*, 42: 5, 479-485.
- Haunschild, P. R. et Beckman, C. M. (1998), When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence, *Administrative Science Quarterly*, 43: 4, 815-845.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. et Harris, I. (2002), Women and Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?, *Journal of Management*, 28: 6, 747-763.
- Hillman, A. J. et Dalziel, T. (2003), Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, *Academy of Management Review*, 38: 3, 383-396.
- Hillman, A. J., Shropshire, C. et Cannella, A. A. (2007), Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, 50: 4, 941-952.
- Hoel, M. 2008. *The quota story: Five years of change in Norway*. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar Publishing Ltd.: Cheltenham.
- Janis, I. L. (1972), *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin: Boston, Mass
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 4, 305-360.
- Kadushin, C. (1995), Friendship Among the French Financial Elite, *American Sociological Review*, 60: 2, 202-221.
- Kanter, M. (1977), *Men and women of the corporation*, Basic Books: New York

- Katzenbach, J. R. (1996), *Real change leaders: how you can create growth and high performance at your company*, Brearley: London
- Keasey, K., Thompson, S. et Wright, M. (1997), *Corporate governance: economic, management and financial issues*, Oxford University Press: Oxford
- Kram, E. (1985), *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*, University Press of America: Lanham
- Kramarz, F. et Thesmar, D. (2007), Networks in The Boardroom, *CEPR working paper 5496*:
- Larkey, L. K. (1996), Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups, *Academy of Management Review*, 21: 2, 463-491.
- Laufer, J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi*, 102: 31-44.
- Laufer, J. (2008), Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre, *Santé, Société et Solidarité*, 7: 1, 49-47.
- Lee, P. M. et James, E. H. (2007), She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments, *Strategic Management Journal*, 28: 3, 227-241.
- Martin, A. D., Nishikawa, T. et Williams, M. A. (2007), CEO Gender: Effects on Valuation and Risk, *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 48: 3, 23-40.
- Martin, V. et Pignatelli, I. (2004), Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français Un monde « androcentrique », *Revue Française de Gestion*, 151: 161-172.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 2, 340-363.
- Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups *Academy of Management Review*, 21: 2, 402-433.
- Mintzberg, H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Ed. d'Organisation: Paris
- Mizruchi, M. S. (1996), What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates, *Annual Review of Sociology*, 22: 271-298.
- Oakley, J. G. (2000), Gender-based to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27: 4, 321-334.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. et Xin, K. R. (1999), Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44: 1, 1-28.
- Pfeffer, J. (1972), Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, 17: 2, 218-229.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978), *The external of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row: New York
- Raheja, C. G. (2005), Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40: 02, 283-306.
- Rosener, J. B. (1990), Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, 69: 1, 158-160.
- Rosener, J. B. (1995), *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*, Oxford University Press: New York
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005), The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions, *British Journal of Management*, 16: 2, 81-90.
- Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2007), The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions, *Academy of Management Review*, 32: 2, 549-572.
- Sealy, R., Vinnicombe, S. et Singh, V. 2009. *The pipeline to the board finally opens: women's progress on FTSE 100 boards in the UK*. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D.

- Bilimoria and M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards: International research and practice*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Simpson, W. G., Carter, D. A. et D'Souza, F. (2010), What Do We Know About Women on Boards?, *Journal of Applied Finance*, 20: 2, 27-39.
- Singh, V., Vinnicombe, S. et Johnson, P. (2001), Women Directors on Top UK Boards, *Corporate Governance: An International Review*, 9: 3, 206–216.
- Singh, V. et Vinnicombe, S. (2004), Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations, *Corporate Governance: An International Review*, 12: 4, 479-488.
- Spence, A. M. (1974), *Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Sraer, D. et Thesmar, D. (2007), Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market, *Journal of the European Economic Association*, 5: 4, 709-751.
- Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20: 3, 571-610.
- Sutcliffe, K. M. (1994), What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 37: 5, 1360-1378.
- Tajfel, H. et Turner, J. 1979. *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole Pub. Co.: Monterey, Calif.
- Trebuçq, S. (2002), L'actionnariat salarié dans les entreprises du SBF 250: un outil de création de valeur ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 4, 107-135.
- Watson, W. E., Kumar, K. et Michaelsen, L. K. (1993), Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, *Academy of Management Journal*, 36: 3, 590-602.
- Weisbach, M. S. (1988), Outside Directors and CEO Turnover, *Journal of Financial Economics*, 20: 1-2, 431-460.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 2, 171–180.
- Westphal, J. D. et Zajac, J. D. (1995), Who Shall Govern? CEO/Board Power Demographic Similarity and New Director Selection, *Administrative Science Quarterly*, 40: 1, 60-83.
- Westphal, J. D. et Milton, L. P. (2000), How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards, *Administrative Science Quarterly*, 45: 2, 366-398.
- Whittington, R. et Mayer, M. (2000), *The european corporation: strategy, structure and social science*, Oxford University Press: Oxford
- Yeo, H.-J., Pochet, C. et Alcouffe, A. (2003), CEO reciprocal interlocks in French corporations, *Journal of Management and Governance*, 7: 1, 87-108.
- Zelechowski, D. D. et Bilimoria, D. (2004), Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US, *Corporate Governance: An International Review*, 12: 3, 337-342.
- Zucker, L. G. (1987), Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.