

2010s-41

**Les femmes au sein des conseils d'administration :
Un bilan des connaissances**

Sylvie St-Onge, Michel Magnan

Série Scientifique
Scientific Series

Montréal
Septembre 2010

© 2010 Sylvie St-Onge, Michel Magnan. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Raymond Chabot Grant Thornton
Rio Tinto
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

ISSN 1198-8177

Partenaire financier

Les femmes au sein des conseils d'administration : Un bilan des connaissances

*Sylvie St-Onge**, *Michel Magnan†*

Résumé / Abstract

Le but de ce texte est de présenter une synthèse ou un bilan des écrits théoriques et empiriques ayant traité de la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Essentiellement, les enquêtes font ressortir que la présence des femmes au sein des conseils d'administration n'a que faiblement augmenté en Amérique du Nord au cours des 20 dernières années, plusieurs sociétés ne comptant encore aucune femme à leur conseil. Cette faible présence des femmes au sein des conseils, ainsi que l'absence de progrès substantiels, soulèvent une problématique d'iniquité et de discrimination envers les femmes. Plusieurs facteurs – tant structurels qu'individuels – contraignent ou empêchent la féminisation des conseils d'administration. Cette situation semble perdurer en dépit des atouts présumés que la féminisation des conseils d'administration apporterait. En réaction à cette situation, plusieurs pays et entreprises ont mis en œuvre des moyens ou activités pour accélérer et augmenter la féminisation de leur conseil. Ces moyens, ainsi que leurs avantages et inconvénients, sont regroupés en recommandations pour les entreprises intéressées. Toutefois, les femmes en tant qu'individus ont également un rôle critique à jouer dans la progression des femmes au conseil. Le texte se termine par des réflexions et un bilan sur la recherche menée à ce jour sur la mixité des conseils d'administration

Mots clés : Féminisation, mixité des conseils d'administration, iniquité, discrimination envers les femmes.

* Professeure, Département of Management, HEC-Montréal, 3000, Ch. Côte Sainte-Catherine, Montréal, Québec, Canada, H3T 2A7, tél. : 514-340-6381, courriel : sylvie.st-onge@hec.ca.

† Auteur pour la correspondance. Fellow associé au CIRANO et professeur & The Lawrence Bloomberg Chair in Accountancy, John Molson School of Business, Concordia University, 1455, de Maisonneuve Ouest Montréal, Québec, Canada, H3G 1M8, tél. : 514-848-2795, courriel : mmagnan@jmsb.concordia.ca

Abstract

This paper aims to provide a synthesis of prior conceptual and empirical work on the presence of women on corporate boards. Despite much progress in many spheres of society, the presence of women on the boards of North American listed firms has remained relatively stagnant over the past 20 years, with many firms still having all-male boards. The weak presence, as well as the lack of substantive progress over time, raises questions about the fairness and lack of bias in the process underlying board appointments. Several factors – structural and individual – prevent or constrain progress in the appointment of women on corporate boards. Such lack of progress is surprising despite the many potential advantages of gender diversity at the board level. Many countries and firms have implemented various means or activities to accelerate and raise women's presence on boards. The advantages and disadvantages of such means and activities are reviewed and formal recommendations are put forward for firms that are interested in raising their board's gender diversity. However, as individuals, women also carry a share of the responsibility for their advancement on boards. We conclude with some comments and a synthesis of prior empirical research on board diversity, pointing out the limitations of such research.

Keywords: *Women, corporate boarddivesity, appointment of women on corporate boards.*

Les femmes au sein des conseils d'administration : Un bilan des connaissances¹

Ce texte porte sur la présence, ou plutôt l'absence des femmes, au sein des conseils d'administration, une instance importante, sinon la plus importante, dans le processus de gouvernance des sociétés (Leighton et Thain, 1997). Si la présence des femmes au sein des conseils d'administration peut être jugée insuffisante, il faut toutefois reconnaître qu'elle varie selon les secteurs, les industries et la taille des organisations; les administratrices étant plus nombreuses dans les conseils des grandes organisations, des sociétés d'État et des sociétés impliquées dans les sphères d'activités dites féminines (p.ex., arts, éducation, santé).

Quelques chiffres sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration

Comparativement au secteur privé, le secteur public a une certaine longueur d'avance en matière d'intégration des femmes au sein des conseils d'administration, et ce, pour diverses raisons : on y retrouve plus d'emplois à prédominance féminine et depuis peu, certains états ont adopté des lois qui obligent l'atteinte de quotas au cours d'une période donnée. Par exemple, au Québec, depuis 2006, 21 sociétés d'État ont l'obligation en vertu de la Loi 59 (L.Q. 2006) d'atteindre 50% de participation des femmes aux conseils

¹ Les auteurs tiennent à remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada et le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture du Québec pour l'aide financière accordée pour améliorer les connaissances dans le domaine de la gouvernance des sociétés.

d'ici 2011², un taux moyen qui s'élève à près de 42 % en 2008 et 2009 (Le Devoir, 2009).

Par contre, pour les sociétés nord-américaines cotées en bourse, la présence des femmes au sein des conseils d'administration n'a pratiquement pas évolué au cours des dix dernières années. Des enquêtes réalisées aux États-Unis (Catalyst, 2007), au Canada (CSSBI, 100, 2008) et au Québec (IGOPP, 2009) montrent que les femmes occupent entre 13 % et 17 % des sièges aux conseils des grandes sociétés ouvertes, un pourcentage qui est resté stable au cours des dix dernières années et qui ne varie pas selon le chiffre d'affaires des sociétés (IGOPP, 2009). Au Canada et au Québec respectivement, autour de 46 % et 32 % des conseils de sociétés cotées en Bourse ne comptent qu'une seule femme; des taux qui s'élèvent à 51 % et 42 % pour ceux qui en comptent 2 ou 3 (IGOPP, 2009; Dion, 2007).

Comparés à d'autres pays qui ont adopté une législation imposant des cibles précises de présence féminine, ces chiffres sont très faibles. Ainsi, entre 2002 et 2008, la présence féminine aux conseils d'entreprises cotées en Bourse est passée de 7 % à 36 % en Norvège, un pays qui impose aux sociétés ouvertes, depuis 2008, un taux de présence féminine de 40 % (The Economist, 2008). Par contre, en Espagne, où on impose aussi l'atteinte d'un taux de 40 % d'ici 2011, on retrouve un taux de présence des femmes dans les conseils de 3 % en 2006 (IFA, 2006).

² Loi sur la gouvernance des sociétés d'État

Ce texte propose une synthèse ou un bilan des écrits – tant théoriques, empiriques que professionnels -- sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Dans la première partie, nous traitons d'abord de la **problématique** à la lumière des concepts d'égalité, d'équité et de discrimination et pour ensuite présenter une synthèse des principaux facteurs – tant structurels qu'individuels – qui contraignent ou empêchent la féminisation des conseils d'administration. La seconde partie de ce texte traite des fondements théoriques et des atouts présumés de la féminisation des conseils d'administration. Plus précisément, nous y décrivons six grandes perspectives théoriques mises de l'avant pour promouvoir la féminisation des conseils d'administration: a) psychologique, b) capital humain c) politique, concurrentielle et de gestion des talents, d) institutionnelle et symbolique, e) économique ou financière et f) légale ou réglementaire. Cette partie se termine sur une synthèse des avantages potentiels et présumés de la féminisation des conseils d'administration. La troisième partie, de nature plus **prescriptive**, propose une synthèse des pistes d'action mises de l'avant pour favoriser la féminisation des conseils. Nous y traitons d'abord des moyens ou des activités que les conseils d'administration peuvent prendre pour accélérer et augmenter leur féminisation. Ensuite, nous résumons les actions que les femmes peuvent prendre pour améliorer leur accès aux conseils d'administration. Finalement, le texte se termine par un **bilan des recherches** menées sur la mixité des conseils d'administration et par des conseils ou des réflexions sur la question.

1. Pourquoi les femmes sont-elles si peu présentes au sein des conseils d'administration?

Dans tous les milieux et les instances de travail, le poids de la tradition joue et il faut forcer les changements. Force est de reconnaître que la remise en cause de la composition des conseils d'administration, en l'absence d'intervention de l'État, est nécessairement difficile à implanter parce qu'elle est d'emblée imprégnée de préjugés, de divergences de valeurs et suscite des interprétations partiales de la situation. De fait, la féminisation des sphères de pouvoir représente une transformation sociale radicale. Pour comprendre cette problématique, nous clarifions les concepts à la base de l'argumentaire moral d'égalité et nous synthétisons les facteurs qui sont mis de l'avant pour expliquer l'exclusion des femmes des conseils d'administration.

1.1 L'égalité, l'équité et les formes de discrimination : des concepts à distinguer

Selon les lois dans la plupart des pays du monde occidental, tous les individus bénéficient de droits et de libertés proclamés et garantis afin d'éliminer toute forme de discrimination en vertu de motifs illicites tels que le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, la race, la nationalité, etc.

Il importe de bien comprendre que l'exclusion des femmes des conseils d'administration est injuste même si elle peut résulter de l'application d'un processus de nomination jugé égal, similaire, semblable ou identique envers les deux sexes. En effet, on tend encore à confondre l'égalité ou la justice avec un traitement officiel uniforme, égal ou identique

sans égard au genre. Cette confusion peut s'appliquer tant au moment du recrutement, de l'embauche qu'en cours de nomination, par exemple dans l'attribution des tâches d'administrateur, de l'horaire des réunions, etc.

Toutefois, une condition de travail ou une exigence d'emploi adoptée honnêtement pour des raisons d'affaires, également applicable à tous ceux qu'elle vise, peut néanmoins être **discriminatoire** (injustice réelle) si elle touche les femmes de manière différente. On parle alors de différence entre l'égalité et l'équité (voir Tableau 1). L'illégalité de la **discrimination directe** – du type «*Nous n'embauchons pas de femmes au conseil d'administration*» – est claire et repose souvent sur des **préjugés** soit, des opinions préconçues, positives ou négatives, à l'endroit des femmes. C'est une idée toute faite, souvent sous l'influence du milieu, de l'éducation ou des valeurs.

Par contre, on se retrouve souvent à devoir corriger une **discrimination indirecte** faisant en sorte que l'application uniforme d'une règle – apparemment neutre et justifiée – peut mener à exclure des femmes des conseils ou leur en limiter l'accès (résultats ou effets inégaux). Par exemple, une exigence qui implique de combler tous les postes d'administrateurs avec des candidats qui ont occupé ou occupent un poste de PDG au sein d'une autre société (**égalité de traitement**) exclut des candidates qualifiées, les femmes étant rarement à la tête des sociétés (résultats inégaux selon les sexes). Ainsi, parmi les 500 plus grandes sociétés américaines (Fortune 500), seulement 15 ont une PDG (29 parmi les 1000 plus grandes sociétés), soit moins de 3% (Catalyst, 2010).

Tableau 1 : La différence entre les notions d'égalité et d'équité

Égalité	Équité
<p>Principe qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - affirme que tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par les chartes; - vise à éliminer toute forme de discrimination en vertu des aspects ou de motifs illicites comme le sexe, l'âge, la religion, la nationalité, la race, le handicap, etc. 	<p>Principe qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prône la diversité des moyens en tenant compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité; -qui s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme ou d'une règle (sans tenir compte des différences et de la diversité de la société) qui mène à une injustice ou un traitement inégal sur le plan de ses effets ou des résultats (discrimination directe, indirecte et systémique).

Ainsi, la **discrimination** s'entend des pratiques ou des attitudes qui, de par leur conception ou par voie de conséquence, gênent l'accès des femmes de talents à des postes d'administrateurs de sociétés, en raison de caractéristiques qui leur sont prêtées à tort ou encore de barrières artificielles ou non pertinentes qui les empêchent de mettre à profit leur potentiel. Au regard d'une telle exclusion jugée discriminatoire, il importe que les conseils d'administration questionnent leurs façons de faire et leurs normes : si leurs pratiques ont (involontairement et même inconsciemment) des effets d'exclusion jugés discriminants pour les femmes, elles deviennent une source d'injustice ou d'iniquité à corriger. Dans ce contexte, il faut questionner les façons de faire traditionnelles (p.ex., exigences, sources de recrutement utilisées) et faire preuve de plus de flexibilité à l'endroit des candidatures féminines de talent dont le profil peut différer des autres membres. En somme, il s'agit de prendre une diversité de moyens pour rejoindre les femmes de talent afin de les placer sur un plan d'égalité. Il ne s'agit pas d'appliquer des

façons de faire uniformes qui mènent à une injustice ou un traitement inégal sur le plan de ses effets. La résultante (discrimination directe et indirecte) en est l'absence ou la quasi-absence de femmes au sein du conseil.

1.2 Obstacles à l'intégration des femmes au sein des conseils d'administration

Plusieurs chercheurs et auteurs ont analysé la diversité des facteurs qui permettent de comprendre l'absence ou la lente progression des femmes au sein des conseils d'administration (p.ex., voir la récente revue de Brière et Rinfret, 2010). Un survol de leurs propos permet de constater que les facteurs qui nuisent à l'inclusion des femmes au sein des conseils sont les mêmes que ceux que l'on met traditionnellement de l'avant pour expliquer la non intégration des femmes professionnelles aux postes de direction ou dans les emplois traditionnellement masculins (Fortier, 2008, Eagly et Carly, 2007; Ibrahim et Ismail, 2008). En effet, il semble que la sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration peut être attribuée à des facteurs structurels ou culturels et à des facteurs individuels dont nous présentons une synthèse au Tableau 2.

Aux yeux des femmes administratrices, les stéréotypes et la culture du «Old Boys Club» restent le facteur structurel et culturel les plus importants (Brière et Rinflet, 2010). Sous l'influence de la tradition, du milieu, de l'éducation ou des valeurs, le milieu des affaires est empreint de préjugés ou d'opinions préconçues à l'endroit des femmes. Aussi, de façon plus ou moins consciente, les milieux de travail et donc, les hautes sphères de la gouvernance des sociétés, sont propices à l'apparition de plusieurs iniquités plus ou

moins sournoises, systémiques (culture), cumulatives et décourageantes qui entraînent l'exclusion, la non-reconnaissance et la non-intégration des femmes.

Tableau 2
Facteurs structurels et individuels freinant la présence des femmes au sein des conseils d'administration

Freins, obstacles	Facteurs STRUCTURELS OU CULTURELS
Culture du «Old Boys Club» et les stéréotypes	<ul style="list-style-type: none"> • Les conseils restent encore un cercle ou un clan composé d'hommes • Les attributs, les compétences et la performance des femmes sont jugées différemment (p.ex., sévérité, attentes, droit à l'erreur)
Processus de recrutement, de nomination et de gestion des conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de recrutement, de nomination et de gestion des conseils favorise consciemment et inconsciemment (discrimination directe, indirecte ou systémique) l'identification, l'attraction, le choix et la rétention des hommes comme administrateurs • Le repérage des femmes de talent est plus difficile comme elles sont moins publicisées et moins listées dans les répertoires
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusion des femmes des réseaux informels • Attentes ou exigences en matière de performance plus élevées
Freins, obstacles	Facteurs INDIVIDUELS
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Manque – perçu ou réel – d'expériences, d'expertises, d'habiletés (p.ex., politique), d'aptitudes, de connaissances • Manque de motivation, d'intérêt, de confiance en soi • Styles de gestion
Réseaux, alliances	<ul style="list-style-type: none"> • Moins en lien avec des personnes influentes • Moins impliqués dans des réseaux d'affaires, conseils bénévoles, etc.
Absence de femmes aux conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Crainte d'être la seule ou presque au conseil • Absence de modèle

2. LA PRÉSENCE DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS : FONDEMENTS THÉORIQUES ET ATOUTS PRÉSUMÉS

2.1 Perspectives théoriques

Au cours des dernières années, en s'appuyant sur divers arguments, les auteurs ont insisté sur l'importance de la présence des femmes aux conseils d'administration. Nous regroupons les raisons mises de l'avant pour développer une culture de mixité *au sein des*

conseils en six grandes perspectives théoriques : a) psychologique, b) capital humain c) politique, concurrentielle et de gestion des talents, d) institutionnelle et symbolique, e) économique ou financière et f) légale ou réglementaire. Cette section vise à les présenter successivement.

(a) La perspective psychologique

En vertu des théories de l'échange social, de la réciprocité et du contrat psychologique (voir Rousseau, 1995), il y a un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques entre les personnes et les employeurs. Ainsi, un personnel à qui l'on donne plus d'opportunités et que l'on respecte plus, est plus susceptible de se sentir redevable et loyal et de faire des efforts ou adopter des comportements qui vont au-delà des rôles et des normes attendus ou encore des comportements dits de «bons citoyens organisationnels» (p.ex., Organ, 1988; Podsakoff et al., 1993).

Alignés sur cette perspective, plusieurs auteurs et chercheurs ont traditionnellement traité et étudié des incidences positives sur les attitudes et les comportements du personnel de l'intégration professionnelle, de l'accès à l'égalité, de l'égalité en emploi et de la promotion des femmes sur le marché du travail, dans des postes masculins, au sein des équipes de direction (p.ex., Burke et McKeen, 1996; Thomas et Ely, 1996; Chiu et Ng, 2001; Olgiati et Shapiro, 2002; Pérotin et al., 2003).

(b) Perspectives du capital humain, des différences individuelles innées ou des compétences distinctives

Traditionnellement et encore aujourd'hui, bien des auteurs abordent la question de la présence des femmes aux conseils d'administration en prenant un point de vue individuel ou biologique, celui de leur capital humain (Agarwal, 1981) en termes de compétences, d'expériences, d'expertises, d'habiletés, etc. Cette perspective est adoptée par les auteurs et les chercheurs qui semblent postuler que les problèmes d'avancement des femmes dans leur carrière comme au sein des conseils d'administration sont dus à des problèmes, barrières ou carences – en termes de motivation, d'habiletés (p.ex., politiques), d'attitudes, de contacts, etc. – qui peuvent être réduits par de la formation et de la socialisation qui aideront les femmes à percer dans un monde d'hommes (p.ex., Harel-Giasson, 1993; Mainero, 1994; Moore, 1986; Simard et Tarrab, 1986; White et al., 1992, 1997).

La perspective du capital humain est aussi retenue par les chercheurs et les auteurs qui comparent les attributs, les compétences ou les contributions des femmes et des hommes dans des postes de haute direction ou au sein des conseils d'administration. Les sujets de comparaison sont alors multiples et ne cessent de s'ajouter : aptitudes (p.ex., sagesse, diligence), styles d'interaction (recherche de compromis, préoccupations pour les gens), de leadership (démocratique, transformationnel, basé sur la confiance) ou de prises de décision, incluant leurs attitudes face aux risques et leur attrait pour la compétition (p.ex., Billing et Alvesson, 2000; Brière et Rinfret, 2010; Hinz et al., 1997; Huse et Solberg, 2006; Machold et al., 2008; Rosener, 1990; Peterson et Philpot, 2007; Power et Ansic, 1997; Spell et Bezrukova, 2010; Sunden et Surette, 1998; Trinidad et Normore, 2005).

Avec l'idée persistante que la féminisation pourrait protéger les organisations des crises financières ou économiques (Ferrary, 2009), plusieurs chercheurs ont aussi comparé les principes, les comportements éthiques et le développement moral des femmes et des hommes (p.ex., Clikeman et al., 2001; Thorne et al., 2003) ou encore, comparé leurs impacts sur la prise de décision dans un groupe, notamment la préoccupation pour les relations interpersonnelles ou les facteurs humains (p.ex., Klenke, 2003). En général, les chercheurs confirment les particularités proposées ou attendues des femmes en comparaison aux hommes à l'égard des divers aspects étudiés à ce jour. Certains de ces derniers écrits démontrent aussi que le monde des affaires se féminise et valorise de plus en plus les qualités dites «féminines» sur le plan du capital humain (Rinfret et Lortie-Lussier, 1997; Symons, 2007).

Finalement, on assiste à une émergence d'études qui analysent les liens entre la présence de femmes au conseil et divers indicateurs comportementaux ou de contributions au sein des conseils (p.ex., assiduité aux réunions, ouverture des débats, conflits) et divers indicateurs de gouvernance (p.ex., présence d'un code d'éthique, être parmi la liste des entreprises les plus éthiques) (p.ex., Adams et Ferreira, 2009; Bernardi et al., 2009; Nielsen et Huse, 2010; Rodriguez-Dominguez et al., 2009). À la différence de la perspective économique qui s'intéresse aux liens entre la féminisation des conseils et la performance des sociétés, ces chercheurs essaient d'établir les contributions particulières des femmes dans le fonctionnement et la performance des conseils d'administration.

(c) Perspectives morale, politique, concurrentielle ou de gestion des talents

Selon ces perspectives, les firmes doivent promouvoir la mixité des conseils d'administration sur la base d'un principe d'ordre moral, celui de l'égalité des citoyens. Selon la *théorie de la dépendance des ressources*, les organisations qui féminisent leur management et donc, leur gouvernance, utiliseraient mieux leurs ressources ce qui leur permet de se créer un avantage concurrentiel (Shrader et al., 1997; Hillman et al., 2007). Ainsi, la féminisation permet d'élargir le bassin de talents, et donc de mieux répondre au problème de pénurie de compétences, mais surtout d'avoir accès à des ressources ayant des traits, compétences particuliers distincts et complémentaires.

Selon la *théorie des parties prenantes*, une entreprise a des comptes à rendre non seulement aux actionnaires et aux principaux créanciers mais également à d'autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, l'État, les communautés locales et le public en général. Selon cette perspective, la firme doit être gérée au bénéfice de toutes les parties prenantes dont le bien-être est influencé par sa performance. Plus précisément, la chaîne de valeur de l'entreprise repose sur la qualité des interactions contractuelles entre les parties prenantes (p.ex., créanciers, fournisseurs, clients, salariés) intéressées par la performance organisationnelle (Harrison et Freeman, 1999). Dans cette perspective, un conseil d'administration mixte aura des effets positifs sur les attitudes et les comportements du personnel, non seulement ceux des femmes mais des autres minorités qui s'associent à ce traitement (p.ex., homosexuel, handicapés), et donc, ultimement, sur la performance des organisations et de la société.

(d) Perspectives institutionnelle et symbolique

Selon la *perspective institutionnelle* (Zucker, 1987), les organisations agissent en fonction de pressions normatives afin de légitimer leurs modes de gouvernance. Pour y parvenir, elles imitent aussi les pratiques en vigueur. On parle alors d'un mimétisme structurel (DiMaggio et Powell, 1983) où les membres du conseil d'administration et les dirigeants tentent de se conformer à des règles, des normes et des croyances socialement acceptables (Meyer et Rowan, 1977). Compte tenu de la visibilité de leurs décisions, de leur participation dans plusieurs réseaux d'affaires ou sociaux et de la complexité des questions en jeu relativement à leur expertise ou temps disponible, on peut penser que les conseils d'administration seront tentés de légitimer plusieurs de leurs décisions de nomination afin qu'elles correspondent à des normes externes jugées pertinentes.

En outre, les décisions prises par les conseils d'administration en matière de nomination des administrateurs ont un caractère symbolique dans la mesure où elles sont communiquées au public. En effet, tant les administrateurs que les dirigeants subissent des pressions afin de légitimer ou d'expliquer les décisions de nomination de manière à ce qu'elles *apparaissent* équitables, efficaces et créatrices de valeur aux yeux du public et des actionnaires. Or, l'imitation des pratiques en vigueur dans d'autres entreprises est plus facilement justifiable que l'innovation. La tentation est donc forte pour le conseil de faire en sorte, par exemple, que la composition de leur conseil soit similaire à celle des conseils d'autres entreprises jugées comparables et ce, en terme de nombre de femmes.

Dans bien des pays, les conseils d'administration doivent ajuster leurs modes de nomination des administrateurs afin que la composition des conseils soit alignée avec les principes sociétaux d'égalité d'accès.

Toutefois, le symbolisme comporte un danger contre lequel il faut se méfier. En effet, les comités de gouvernance ou de nomination des conseils d'administration pourront se montrer davantage préoccupés par le message à transmettre (l'illusion), faire place aux femmes, que par les compétences des administratrices. Les nominations féminines n'étant pas nécessairement optimales sur le plan de l'apport de talents au conseil, le risque est alors que des conseils d'administration se préoccupent plus de «gérer les impressions» en recrutant une ou deux femmes, quelquefois sans égard à leurs compétences, afin de sauver les apparences ou encore, pour paraître ouverts à la diversité.

(e) La perspective économique ou financière

À ce jour, la presque totalité des chercheurs intéressés par le rôle des conseils d'administration dans la gouvernance des entreprises ont adopté la théorie dite de l'agence (Fama et Jensen, 1983). Selon cette perspective, les membres du conseil d'administration sont redevables aux actionnaires et leur principal rôle consiste à surveiller («monitoring») les dirigeants de société afin de minimiser les coûts d'agence et de maximiser la valeur de la firme pour les actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997). À cet égard, les résultats des études empiriques s'appuyant sur cette perspective ne sont pas concluants (Daily et al., 2003). Ainsi, il semble que si la théorie d'agence constitue un cadre de référence simple et pertinent pour étudier la performance des conseils, elle

comporte des limites qui restreignent son pouvoir explicatif. Ainsi, les déterminants de création de valeur ou de la performance d'une entreprise sont multiples. En outre, le processus de prise de décision du conseil demeure une boîte noire, les chercheurs ne s'appuyant que sur des variables visibles de l'externe. Par conséquent, établir l'adéquation entre la présence des femmes au conseil et la performance financière d'une firme constitue une tâche difficile.

Néanmoins, plusieurs chercheurs ont étudié les incidences de la présence des femmes aux conseils d'administration sur la performance (financière et boursière) des sociétés (Adams et Ferreira, 2009; Belghiti-Mahut et Lafont, 2009; Campbell et Minguez-Vera, 2008; Carter et al., 2003; Ferrary, 2010; Farrell et Hersch, 2005; Francoeur et al., 2008; Rose, 2007; Shrader et al., 1997). La revue de ces études montre une absence de lien ou du moins des résultats non concluants (Smith et al., 2006). Certes, des études montrent un lien significatif positif. Par exemple, des études longitudinales menées par Catalyst (2003; 2007)³ auprès des plus grandes firmes américaines (Fortune 500) au cours des périodes 1996-2000 et 2001-2004, confirment la présence d'un lien entre la féminisation des conseils et la performance financière et ce, encore plus étroit lorsque le nombre de femmes égale ou dépasse au moins trois. Ces résultats sont confirmés dans le contexte espagnol (adoption d'une loi visant mandatant la présence de femmes aux conseils), la nomination de femmes entraînant des réactions boursières positives à court et à long termes (Campbell et Minguez Vera, 2010). Par contre, des chercheurs confirment un lien positif dans certains contextes particuliers seulement, alors que d'autres trouvent plutôt

³ *The Bottom Line : Connecting Corporate Performance And Gender Diversity* (2004); *The Bottom Line: Corporate Performance And Women's Representation On Boards* (2007), www.catalyst.org

un lien négatif par exemple, entre la présence des femmes et la valeur boursière des sociétés.

Une explication économique alternative peut également être envisagée pour expliquer la présence de femmes au sein des conseils d'administration. En effet, selon la *théorie des signaux* (Arrow, 1973; Spence, 1974), un conseil d'administration mixte peut communiquer au marché de l'emploi l'ouverture, la reconnaissance ou le respect des employeurs en matière de diversité et surtout envers les femmes. Aussi, alignés sur cette perspective, plusieurs auteurs expriment que l'organisation aurait intérêt à s'assurer de la mixité de son conseil pour être perçu comme un employeur de choix ou améliorer sa réputation ou son image auprès de différents groupes d'intérêt tant les employés, les clients, les analystes que les investisseurs (Burke, 2003; Burgess et Tharenou, 2002), cette dernière figurant d'ailleurs parmi les bonnes pratiques de gestion (Chapman, 2006).

Face aux études ayant démontré les effets positifs de la présence des femmes au sein des conseils sur la performance des firmes, il faut rester prudents pour diverses raisons légitimes :

- les limites méthodologiques des études qui ont analysé les effets perçus ou objectifs de la présence des femmes aux conseils, souvent sans analyser leurs incidences à long terme ou en ne contrôlant pas le contexte (p.ex., organisation dont les actions sont ou ne sont pas négociées à la bourse, les petites organisations).
- l'absence de certitude quant au lien de causalité et l'absence de variable de contrôle : Est-ce que les organisations réussissent mieux parce que leur conseil d'administration

compte plus de femmes? Ou, est-ce que ce sont justement les organisations qui réussissent mieux qui sont les plus susceptibles de recruter des femmes comme administrateurs? Les études ne contrôlent souvent pas pour des caractéristiques contextuelles. Aussi, l'amélioration de la performance organisationnelle peut être due à d'autres changements apportés lors du changement de composition du conseil comme la communication, la participation, le changement de direction, etc.

- la possibilité de partialité des chercheurs.
- le risque que les études ne confirmant pas les incidences positives de la présence des femmes au sein des conseils ne soient pas publiées pour des considérations politiques.

Par ailleurs, certains auteurs expliquent l'absence de lien entre la présence de femmes au sein des conseils d'administration et la performance des organisations par le trop faible nombre d'administratrices au sein des conseils. En effet, une ou deux personnes peuvent difficilement influencer des décisions souvent prises à la majorité. En outre, la seule prise en compte de la féminisation des instances dirigeantes peut ne pas être suffisante car il faut considérer la féminisation de l'ensemble de la main-d'œuvre (Ferrary, 2010; Richard, 2000). Selon Kanter (1977), un groupe social donné doit représenter au moins 35 % d'un groupe plus large pour réellement influencer le comportement du groupe dominant. Similairement, Spell et Bezukova (2010) estiment que la qualité des prises de décisions (et la réduction de prise de risque excessive) dans les organisations dépend de la mixité du groupe de décideurs et donc, de la proportion d'hommes et de femmes dans les groupes d'individus chargés de prendre les décisions.

(f) La perspective légale ou sociétale

Au cours des dernières années, divers organismes (p.ex., Catalyst) se sont penchés sur l'absence des femmes au sein des conseils d'administration. De nombreux rapports et événements publics (colloque, congrès) témoignent de cette prise de conscience que ce changement dans la composition des conseils ne pourra résulter que d'un effort de société et qu'il faut promouvoir des actions pour favoriser un changement durable des mentalités.

Parmi ces actions, certains auteurs proposent l'adoption de lois qui imposent l'atteinte de certains seuils de représentation des femmes (souvent 40 % mais aussi 50 %) pour une date préétablie (Grésy, 2009). Certains états ont endossé le pas et adopté une loi (p.ex., Norvège, Espagne, Portugal, Québec) pour leurs secteurs privés ou publics. Traditionnellement, cette perspective a été largement endossée au cours des dernières années par les auteurs et les chercheurs qui appuient l'adoption des programmes d'accès à l'égalité ou des programmes d'équité en emploi visant à améliorer la présence des femmes dans certaines professions et dans les niveaux hiérarchiques supérieurs (p.ex, Chicha et Charest, 2009).

2.2 Les avantages d'accroître la présence des femmes au sein des conseils d'administration

La synthèse de l'ensemble des perspectives théoriques mises de l'avant pour étudier la présence des femmes aux conseils, nous amène à reconnaître qu'au-delà de répondre à des exigences légales d'intégration selon les secteurs d'activité et les pays, l'accès significatif des femmes aux conseils peut comporter bien des avantages tant pour la

société, les organisations que pour les employés. Le tableau 3 énumère une série d'avantages potentiels ou présumés d'une représentation accrue des femmes aux conseils selon les prémisses ou postulats de diverses perspectives théoriques.

Tableau 3 : L'importance ou les avantages potentiels ou présumés d'intégrer les femmes aux conseils d'administration

Société	<ul style="list-style-type: none"> • Symbolise le plein emploi des compétences au sein des hautes sphères de gouvernance des sociétés en accord avec les droits des personnes
Organisations	<p>Élargissement du bassin de compétences et d'expertises au sein du conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrandit le bassin de candidats. Pallie à la pénurie de candidats aux conseils d'administration causée par divers facteurs (ex. : baisse de natalité, vieillissement, rareté des talents). • Aligné avec le respect des lois en matière de droit du travail : égalité, accommodement, etc. • Permet une meilleure utilisation des compétences et des talents individuels. • Favorise la variété, la richesse et la complémentarité des expertises, des visions, des styles et des compétences au sein du conseil • Facilite le recrutement et la rétention des meilleurs talents. <p>Impact sur les processus de gouvernance et de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procure des avantages compétitifs et de valeur ajoutée pour la clientèle et les partenaires (ex. : fournisseurs). • Favorise l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés • Est et paraît d'avant-garde et proactive en la matière par les diverses parties prenantes. • Améliore la flexibilité des systèmes de gestion • Améliore le climat de travail et la prise de décision • Permet de varier les styles ou les conceptions de leadership, de supervision et de gouvernance <p>Positionnement de l'entreprise dans la société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Symbolise l'ouverture aux changements, la flexibilité et la diversité de la population, des organismes et de la clientèle • Améliore la réputation et l'image auprès de divers groupes d'intérêt • Favorise le développement des affaires (nouveaux marchés, clients et partenariats) et l'amélioration de la prestation des services et l'offre de produits à une clientèle plus diversifiée en améliorant la diversité des perspectives.
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore les perspectives de carrières et de travail des femmes et des autres groupes protégés • Améliore le sentiment d'être respecté, l'estime de soi, la satisfaction et la motivation au travail des femmes et des autres groupes protégés

3. COMMENT FAVORISER LA FÉMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION?

Une réflexion sur le plan sociétal ou légal entraîne vite la question suivante : faut-il légiférer comme d'autres pays, certes peu nombreux, l'ont fait à ce jour? Il appert que là où des lois ont été mises de l'avant, la loi s'est avérée un incitatif pour les femmes à se présenter comme membres d'un conseil d'administration car elles n'avaient plus la crainte et la pression d'être l'unique femme au conseil ou encore, d'y être très minoritaire (Brière et Rinfret, 2010). Certains observateurs, comme le groupe de travail de l'IGOPP (2009), recommandent plutôt l'adoption d'une approche incitative – et non pas législative – qui ferait en sorte que les entreprises visent atteindre une masse critique minimale de 40 % et d'au plus 60 % de membres du conseil provenant de chacun des deux genres. Tout récemment, Dalton et Dalton (2010) font remarquer que depuis l'adoption de la Loi Sarbanes-Oxley en 2002, la présence des femmes aux conseils d'administration des grandes sociétés américaines – non assujetties à un loi imposant des quotas – s'est non seulement accrue mais elles sont également plus présentes à la présidence des comités. Plus précisément, entre 2001 et 2009, la progression des pourcentages de femmes parmi le Fortune 500 qui occupent la présidence des comités est la suivante : vérification (5 % à 13 %), rémunération (4 % à 17 %), nomination et gouvernance (8 % à 20 %) alors que le pourcentage de femmes agissant comme administrateur en chef ou principal est passé de 2 % à 16 %.

À ce jour, un certain nombre d'écrits expriment des recommandations ou des mesures afin d'accroître la mixité au sein des conseils d'administration (p.ex., Brière et Rinfret,

2010; Burgess et Tharenou, 2002; IGOPP, 2009). En somme, on réalise de plus en plus que l'idée que c'est aux femmes de s'adapter et de s'intégrer aux conseils d'administration ne tient plus et qu'il est faux de prétendre qu'il y a égalité ou justice alors que l'on traite de la même manière les candidates. D'une part, il est dorénavant reconnu que les facteurs structurels ou culturels qui freinent l'intégration des femmes nécessitent des changements organisationnels ou législatifs afin de réduire la discrimination directe, indirecte ou systémique qui mène à l'exclusion des femmes des conseils (p.ex., préjugés). D'autre part, comme certains freins relèvent des personnes, on recommande aussi aux femmes de suivre certains conseils si elles veulent améliorer leur accès aux conseils d'administration. Le Tableau 4 propose une synthèse des interventions possibles au niveau organisationnel et individuel.

Tableau 4
Mesures organisationnelles et individuelles favorables
à l'intégration des femmes aux conseils d'administration

Activités	Mesures ORGANISATIONNELLES
Priorité stratégique, communication visibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et divulgation claire, large et officielle des objectifs, des stratégies adoptées et des résultats atteints en regard de la progression du nombre de femmes siégeant au conseil (p.ex., rapport annuel). • Discours prônant la diversité et la participation des femmes au conseil et dans l'équipe de direction • Présenter et accorder de la visibilité aux administratrices dans les medias, les campagnes, la publicité, la promotion de l'organisation • Privilégier d'interagir avec des acteurs qui intègrent des femmes dans leur direction (p.ex., distributeurs, fournisseurs)
Processus de nomination : Recrutement, sélection et accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un objectif afin d'assurer une juste représentation des femmes au conseil et suivi de son atteinte • Imputabilité du comité de nomination et de gouvernance qui devient responsable d'augmenter le nombre de femmes au conseil • Révision du processus de recrutement, de sélection et d'accueil afin qu'il favorise l'attraction de candidates compétentes • Révision des sources de recrutement traditionnelles : recours à des agences ou des médias de recrutement spécialisés, surveillance de l'impartition, s'il y a lieu • Inclusion systématique de candidatures féminines dans les listes de remplacement des administrateurs sortants • Consultation et analyse des sources ou des banques de candidatures ou des associations favorisant l'avancement des femmes (p.ex., <i>Women in the</i>

	<p><i>Lead/Femmes de tête, Réseau des femmes d'affaires du Québec, l'Association des femmes en finance, Women at the top</i>) ou encore, des organismes de formation en gouvernance qui proposent des banques ou un répertoire de candidates qualifiées diversifiées (p.ex., <i>Collège des administrateur de l'Université Laval</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandat donné aux cabinets de recrutement de soumettre des candidatures féminines répondant au profil de compétences recherchées • Communication de la culture inclusive ou d'une politique d'égalité des chances lors du recrutement et de la sélection de nouveaux administrateurs • Transmission d'informations aux candidats sur le processus de nomination et de sélection des administrateurs (ex. : étapes, compétences recherchées) • Détermination des compétences à maîtriser pour un poste d'administrateur dès l'arrivée en poste (de celles acquises au moyen de la formation) basée sur une analyse du contexte organisationnel actuel et futur du conseil d'administration • Décisions de sélection prises en tenant compte des qualifications, savoirs et aptitudes jugés essentiels au poste d'administrateur à combler • Représentation accrue des femmes au sein des comités importants du conseil • Sensibilisation et formation des administrateurs et de la direction aux nouveaux processus de sélection, la conduite des entrevues et l'accueil des nouvelles administratrices • Nomination d'une masse ou d'une proportion critique de femmes au conseil (35 %)
Formation et mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et adaptation du contenu de la formation initiale offerte à l'arrivée des nouveaux administrateurs, surtout les femmes (p.ex., mécanisme de fonctionnement du conseil) • Sensibilisation et formation des membres du conseil et de la direction à la nécessité et à l'importance d'inclure plus de femmes au conseil • Mentorat offert par le président du conseil ou un administrateur chevronné auprès des nouveaux et des anciens administrateurs afin de faciliter l'intégration rapide, le développement des administratrices et leur familiarisation avec la dynamique et la culture particulières à chaque conseil
Gestion et rémunération des performances des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la performance des administrateurs axée sur les résultats • Responsabilisation et imputabilité des administrateurs et de la direction à la gestion de la diversité • Reconnaissance et communication des décisions et des résultats favorisant l'intégration des femmes au conseil • Sensibilisation et formation des administrateurs et des dirigeants aux points de vue et aux préjugés qui peuvent influencer sur les évaluations des performances des administrateurs • Reconnaissance et allocation du temps consacré à un conseil d'administration (surtout bénévole) dans les heures de travail régulières des cadres par leur employeur • Dédommagement pour les frais de garde des personnes dépendantes lors des réunions du conseil • Offrir de payer de la formation encore, les honoraires d'un coach individuel sur des sujets liés à la gouvernance de la société
Gestion des carrières, de la succession et	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement de plans de relève ou de succession sur plusieurs années afin d'assurer une juste représentation des femmes aux conseils au rythme des changements prévus dans la composition du conseil et des profils de

de la relève	<p>compétences recherchés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision des exigences, des critères et du processus pour pourvoir les postes d'administrateurs afin qu'ils ne contiennent pas de préjugés ou de barrières à l'intégration des femmes • Adoption de programmes de soutien et de mentorat permettant aux administratrices d'acquérir ou de parfaire leurs compétences • Promotion des femmes à l'intérieur même des organisations
Planification et gestion des réunions du conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des moments, de la durée ou des modes de gestion des réunions du conseil d'administration afin de s'assurer qu'ils ne nuisent pas inutilement à la soumission et au choix de candidature féminine (p.ex., éviter de planifier des réunions très tôt le matin ou qui se termine tard en fin de soirée ou les fins de semaine, réunions nécessitant de voyager, non exploitation des nouvelles technologies de l'information qui permettent par exemple, des appels-conférences) • Choisir avec soin les présidents des conseils d'administration : ils doivent avoir l'intérêt et les compétences pour faciliter l'intégration optimale des femmes • Réduction des attitudes, des comportements (p.ex., interrompre, ne pas écouter) et des activités (p.ex., sorties de chasse, golf, pêche) qui excluent et contraignent la contribution des administratives
Comportements et attitudes	Mesures INDIVIDUELLES
Se faire confiance, se visualiser et gérer ses vies professionnelle et personnelle en conséquence	<ul style="list-style-type: none"> • Se donner le droit ou l'opportunité de vouloir être une administratrice de société quitte à ce que cela engendre certains inconvénients (p.ex., critiques) dans les milieux professionnel et privé • Visualiser et s'imaginer activement occuper des postes de dirigeant et d'administrateur de sociétés et faire des plans vers ce but en tablant sur ses talents et expertises. • Déléguer et se faire aider afin d'avoir plus de temps à accorder pour établir des réseaux et s'impliquer dans des conseils.
Se développer	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir les compétences requises • Joindre les programmes de mentorat offerts et identifier un mentor ou un coach • Siéger sur des conseils d'organismes culturels, de coopératives, d'organismes sans but lucratif, de petits conseils comme sources d'apprentissage • Demander au président de défrayer les coûts d'une formation sur la gouvernance ou encore, des services de <i>coaching</i> sur un aspect particulier (p.ex., compréhension des états financiers)
Communiquer son intérêt, se vendre et se montrer visible	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimer son ambition, sa volonté, ses intérêts • Identifier, cultiver et communiquer ses talents et expertises propres • Gérer sa propre visibilité dans les journaux, les médias d'affaires • Adapter son curriculum vitae afin qu'il soit conçu avec l'idée de combler un poste d'administratrice de société • Prendre contact avec des président(e)s de conseils d'administration
Réseaux et alliance	<ul style="list-style-type: none"> • Joindre des réseaux d'affaires (mixtes ou à prédominance féminine) • S'impliquer dans la communauté, des associations, des groupes d'intérêts, des mouvements, des organismes, dans les levées de fonds, etc. • Maintien des liens avec des personnes impliquées dans des conseils d'administration

Au niveau des organisations et des conseils d'administration, la plupart des auteurs proposent de repenser et de revoir le processus de recrutement et de nomination des administrateurs (Claringbould et Knoppers, 2007; Huse et Solberg, 2006; IGOPP, 2009). En outre, on recommande que les comités de nomination et de gouvernance des conseils d'administration mettent en place une démarche visant à inclure systématiquement des candidatures féminines dans les listes de remplacement des administrateurs sortants. Ainsi, lorsqu'ils recourent aux services de cabinets de recrutement, ils doivent insister pour qu'on leur soumette des candidatures féminines répondant au profil de compétences recherchées, même si cela peut nécessiter d'élargir et d'allonger le champ et le temps de recrutement. Il importe d'apporter un soin particulier à décrire de manière réaliste les postes à pourvoir et les attributs attendus comme il semble que les femmes postulent pour un emploi lorsqu'elles estiment répondre à 80% des critères alors que les hommes le font dès qu'ils pensent satisfaire 60 % des exigences (Womens Equality Unit, Royaume-Uni, 2004).

L'écllosion d'une véritable culture intégrative au sein des conseils ne tient pas seulement à des politiques, pratiques et activités, elle dépend également de la révision de pratiques et de façons d'être, d'agir et de communiquer lors et entre les réunions du conseil d'administration. D'où l'importance de s'assurer que le président du conseil soit non seulement conscient et sensibilisé mais aussi désireux d'intégrer des femmes et prêt à remettre en question les façons de faire traditionnelles. Le tableau 4 énumère un ensemble de gestes qui, s'ils s'enchaînent, sont favorables à l'inclusion des femmes dans les conseils. Ces moyens ont l'avantage d'être simples, non coûteux et applicables

librement par tous. Il faut se rappeler que l'exclusion, le départ ou le non intérêt des femmes repose souvent sur de petites iniquités qui se succèdent les unes aux autres au quotidien. Aussi, il importe que les présidents des conseils, mais aussi tous les administrateurs, fassent une certaine forme d'introspections à l'égard de leurs attitudes et de leurs comportements lors des réunions et entre les réunions en se demandant des questions : Qui est-ce que j'écoute? Qui est-ce que j'ignore? Qui est-ce que je regarde? Qui est-ce que je consulte? À qui est-ce que je coupe ou je laisse la parole? Qui est-ce que je félicite? Qui est-ce que j'intègre ou j'exclus dans les échanges? Qui est-ce que j'encourage à parler? Qu'est-ce que je tiens pour acquis? Qu'est-ce que je néglige de considérer?

Finalement, dans la mesure où la faible présence des femmes aux conseils repose sur des raisons individuelles, des auteurs ont proposé plusieurs actions que les femmes aspirant progresser vers des postes de direction ou d'administrateurs de sociétés devraient prendre (Anderberg, 2008; Burgess et Tharenou, 2002; Zelechowski et Bilimoria, 2003). Le Tableau 4 résume les principaux conseils offerts aux femmes pour accéder à ces postes. La plupart insistent sur le développement de ses compétences, l'importance de développer un réseau de contacts, d'avoir un mentor, etc.

4. BILAN ET AVENUES DE RECHERCHE

D'entrée de jeux, constatons que les chercheurs, à ce jour, sont préoccupés par deux perspectives, soit confirmer les *atouts distinctifs des administratrices* ou encore, analyser les *incidences économiques de la féminisation des conseils* selon divers indicateurs (souvent financiers ou boursiers) de la performance des sociétés.

La féminisation des conseils d'administration, comme objet d'étude, s'annonce *méthodologiquement* porteur pour bien des années encore. En effet, le sexe ou le genre des administrateurs s'avère une variable dichotomique qui se mesure facilement et permet des analyses statistiques jugées rigoureuses. Aussi, le contexte n'a jamais été autant facilitant dans la mesure où des pays imposent ou imposeront des quotas de présence féminine au sein des conseils d'administration.

Il est donc certain que les chercheurs, principalement ceux qui recourent aux méthodes quantitatives et qui sont plus préoccupés par la rigueur statistique que par la pertinence théorique, vont profiter du terrain fertile aux analyses statistiques qui ne manqueront pas d'être de plus en plus sophistiquées. Ces études analyseront les liens entre la féminisation des conseils et divers indicateurs de performance organisationnelle ou encore, compareront les contributions ou les comportements des administrateurs selon leur genre (p.ex., nomination à tel ou tel comité, présence aux réunions). Il est prévisible que les liens analysés seront plus ou moins étroits et seront fonction d'un contexte toujours variable et incontrôlable.

L'ordre moral, biologique ou économique : Comme chercheurs, se méfier du pragmatisme, de l'utilitarisme et de l'opportunisme

En regard de ces recherches passées, actuelles et futures, une question fondamentale se pose : est-ce que ces points de vue «pragmatiques», «utilitaristes» ou «opportunistes» visant à démontrer les compétences distinctives des femmes ou encore, leurs incidences sur la performance des sociétés, ne nient pas, en soi, la reconnaissance du droit ou du principe d'égalité? Pourquoi démontrer la rentabilité ou la valeur ajoutée d'un droit ou d'un principe? Ces objets d'étude ne constituent-ils pas en soi, un questionnement ou une remise en cause subtile du principe?

Dans la mesure où le principe d'égalité entre les sexes prévaut dans toutes les sociétés développées, il peut apparaître surprenant – voire décourageant – qu'on cherche à analyser les incidences de la présence des femmes au sein des conseils d'administration sur la performance des sociétés. Depuis quand se préoccupe-t-on des effets économiques de l'application d'un principe qui, de plus, est enchâssé dans la constitution d'un pays? Parallèlement, ces chercheurs vont-ils analyser les effets économiques ou les atouts distinctifs des administrateurs homosexuels, souffrant d'un handicap, appartenant à une race donnée sur la performance des firmes? Faire cela ne veut-il pas dire que l'on rend l'application et la foi dans un principe ou d'un droit fonction de ses retombées financières ou de la validation de ses atouts distinctifs?

«Ce qui nous semble remarquable dans cette controverse, ce n'est pas le caractère ambigu, voire contradictoire, des résultats selon les auteur-e-s ou l'insuffisance parfois des méthodes de recherche. Ce n'est pas non plus l'argument d'une contribution «spécifique» des femmes à la performance des entreprises. Ce registre pragmatique de justification de la présence des femmes dans l'emploi, qui se substitue à la question de la reconnaissance de leurs droits,

n'est pas nouveau : dès le début du travail salarié des femmes, les entreprises ont su tirer profit des femmes, de leurs «qualités spécifiques» ... et aussi de leurs moindres rémunérations. Ce qui nous semble plutôt remarquable aujourd'hui, c'est la récurrence de cette question en dépit des progrès de l'égalité entre les femmes et les hommes.» (Laufer et Paoletti, 2010, p. 170)

Selon les lois dans la plupart des pays du monde occidental, tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par des chartes, lesquelles visent à éliminer toute forme de discrimination en vertu des motifs illicites (p.ex., sexe, âge, handicap, orientation sexuelle, religion, âge). Dans ce contexte sociétal, étudier si l'adoption de *pratiques* de conciliation travail-famille (ou toutes autres pratiques de gestion tant comptables que de marketing) a des effets sur la performance économique des firmes est compréhensible, ces pratiques ne sont pas protégées par les lois et ne sont pas des principes! Par contre, étudier si la présence d'administrateurs ayant certaines caractéristiques individuelles protégées par les lois – femmes, homosexuels, d'un âge avancé ou de certaines races ou religions – influence la performance des firmes ou si elle a des apports distinctifs semble en soit décourageant comme l'objet de recherche. En effet, ce type d'étude questionne en soi, bien qu'indirectement, le principe d'égalité qui est non seulement moral mais légal. Ce faisant, les chercheurs justifient implicitement la discrimination par des principes d'ordre économique ou biologique.

«L'une des explications à la perpétuation de ces inégalités (entre les femmes et les hommes au sein des entreprises) est que les acteurs sociaux et politiques qui revendiquent la mixité dans les entreprises mobilisent le principe de justification qui diffère de celui des décideurs économiques dont dépend la mise en œuvre de cette mixité. Les premiers font appel à un principe de justification d'ordre moral, celui de l'égalité des citoyens. Les seconds mobilisent un principe de justification d'ordre économique, relevant de la croissance et de la rentabilité des entreprises. (...) L'analyse de la relation entre les performances économiques et financières des entreprises et la proportion de femmes qu'elles emploient visent à évaluer la véracité de la justification économique de la discrimination et à apporter

une nouvelle perspective au débat. Si les résultats montrent des effets neutres ou positifs de la présence des femmes sur les performances des entreprises, alors des politiques en faveur de l'égalité des sexes ne relèveront plus uniquement d'un principe de justice social mais également d'un principe de justification économique.» (Ferrary, 2010, p. 181-82)

Tout récemment, des chercheurs ont mis de l'avant des différences au niveau biologique en analysant si la récente crise boursière dans le secteur financier s'expliquait par des différences «hormonales» ou de «niveau de testostérone» entre les hommes et les femmes qui expliqueraient leurs comportements face aux risques (p.ex., Apicella et al., 2008; Coates et Herbert, 2008). Cette explication biologique, non seulement questionne le principe moral d'égalité, elle minimise les effets des facteurs contextuels probants (p.ex., rémunération incitative) et n'offre aucune piste pertinente d'intervention dans l'action :

«... le hic c'est que la plupart des articles de presse (...) se poursuivent presque systématiquement par l'explication «hormonale» des différences de comportements des femmes et des hommes ... On ne peut que se réjouir de ce résultat (non concluant) car on peut poser la question des politiques qui découleraient de la prévalence des explications biologiques : sélection des employés selon des tests biologiques? Injections d'hormones, oestrogènes ou testostérone, selon la nature des actions à mener par le personnel? Administration de testostérone aux femmes pour arriver à l'égalité des salaires? Même si nous déplorons l'inefficacité des politiques d'égalité mises en œuvre, nous ne pouvons pas franchir ce pas.» (Meulders, 2010, p.203)

Se méfier du retour des arguments naturalistes prônant les différences innées et la complémentarité des sexes

Tel que mis de l'avant par plusieurs auteurs (Brière et Rinfret, 2010; Fortier, 2008; Jonas, 2010; Jonas et Séhili, 2007; Landrieux-Kartochian, 2005; 2010), il faut se montrer prudents face à la conduite d'études et à la rédaction d'ouvrages qui visent à

mettre de l'avant les qualités et les valeurs innées féminines comme une complémentarité, un enrichissement ou une valeur ajoutée au milieu des affaires. Paradoxalement, ce «sexisme bienveillant» (Jonas, 2010) alimente les préjugés et les stéréotypes et peut constituer un risque pour la lutte pour l'égalité professionnelle entre les sexes comme il influence la manière dont les femmes se perçoivent et sont perçues. À l'égard des conseils d'administration, cette vision cantonne les femmes à rester très minoritaires et seulement présentes dans les conseils des secteurs «féminins» (p.ex., secteurs public, éducation, santé, art) souvent moins prestigieux, moins rémunérés et souvent bénévoles.

Privilégier des recherches sur le terrain prenant en compte les enjeux sociaux et politiques

Malgré une reconnaissance généralisée du problème que l'absence des femmes dans les conseils d'administration constitue, il faut reconnaître que les États réagissent de manière différente : ils peuvent être plus ou moins *interventionnistes*. Là où une loi a été adoptée, les administratrices reconnaissent que celle-ci a fortement contribué à soumettre leur candidature. Toutefois, il importe que les chercheurs analysent *l'accueil* et la *socialisation* des femmes au sein des conseils. Sur le plan méthodologique, il faut constater l'existence d'un grand écart grandissant entre la recherche et le processus réel de nomination des administrateurs au sein des conseils d'administration.

En somme, un réalignement important de la recherche vers le milieu organisationnel et les instances réelles de gouvernance s'impose. En effet, le contexte organisationnel,

social, interpersonnel et politique qui prévaut au sein des conseils est susceptible d'influencer le processus de nomination. Des études de cas ou encore menées auprès de réels administrateurs (et non des étudiants ou des cadres) peuvent s'avérer fructueuses afin d'identifier comment on peut accroître la présence des femmes au sein des conseils d'administration, des instances décisionnelles qui existent dans un environnement social et un contexte qu'on ne peut ignorer et ce, même si cela est difficile à modéliser et à tester par des approches quantitatives. Le peu d'empressement des conseils à pratiquer la mixité s'explique par des préjugés mais aussi par des intérêts : les postes d'administrateurs étant associés à des gains et des récompenses importants et attrayants de nature variée.

Bibliographie

- Adams, R.B., Ferreira, D. (2009). « Women in the boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309
- Agarwal, N.C. (1981), « Determinants of executive compensation », *Industrial Relations*, 20, 36-46.
- Anderberg, J. (2008). «Scandinavian Power Surge», *Fortune International (Europe)*, 158, 6, 13, 82-82.
- Apicella, C., Dreber, A., Campbell, B., Peter, G. (2008). «Testosterone and financial risk preferences», *Evolution and Human Behavior*, 29, 6, 384-390
- Arrow, K.J.(1973). «Higher Education as a filter», *Journal of Public Economy*, 2: 193-216
- Belghiti-Mahut, S. et Lafont, L., (2009). «Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire», XXe congrès annuel de l'ARGH, Toulouse.
- Bernardi, R.A., Bosco, S.M., Columb, V.L. (2009). «Does female representation on boards of directors associate with the *Most ethical companies' list*», *Corporate Reputation Review*, 12, 3, 270-280
- Billing, Y.D., Alvesson, M. (2000). «Questioning the notion of feminine leadership : a critical perspective on the gender labelling of leadership», *Gender, Work and Organization*, 7, 3, 144-157.
- Billing, Y.D., Mats, A. (2000). «Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labeling of leadership», *Gender, Work and Organization*, vol. 7, no.3, pp.144-157.
- Brière, S., Rinfret, N. (2010). « La réalité des femmes aux conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès », *La Revue de l'innovation, La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 15, 1, article 18.
- Burgess, Z., Tharenou, P. (2002). «Women Board Directors: Characteristics of the Few», *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49.

- Burke, R.J. (2003). «Women on corporate boards of directors: the timing is right», *Journal of Women in Management Review*, 18, 7, 346-348.
- Burke, R.J., McKeen, C.A. (1996). «Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women», *Human Relations*, vol. 49, no.8, pp. 1093-1104.
- Campbell, K., Minguez-Vera, A. (2008). «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance», *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- Campbell, K., Minguez-Vera, A. (2010). «Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long Term Effects», *Journal of Management and Governance*, 14, 37-59.
- Carter, D., Simkins, B., Simpson, W. (2003). «Corporate governance, board diversity and firm value», *Financial Review*, 38, 33-53.
- Catalyst (2003). *The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, États-Unis.
- Catalyst (2007). *Catalyst Census of Women Board Directors of Fortune 1000*, Catalyst, New-York
- Catalyst (2010). *Women CEOs of the Fortune 1000*. New York.
- Chapman, R. (2006). *Simple Tools and Techniques for ERM (Enterprise Risk Management)*, England, John Wiley & Sons, 453 p.
- Chicha, M.T., Charest, E. (2009). «Accès à l'égalité et gestion de la diversité: une jonction indispensable», *Gestion*, 34, 3, 66-73
- Chiu Warren C.K., Nig C.W. (2001). «The differential effects of work-and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong», *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, no.8, pp.1347-1364.
- Claringbould, I., Knoppers, A. (2007). «Finding a “Normal” Woman: Selection Processes for Board Membership», *Sex Roles*, Vol. 56, 495-507.
- Clikeman, P.M., Geiger, M.A., O'Connell, B.T. (2001). «Student perceptions of earning management: the effects of national origin and gender», *Teaching Business Ethics*, 5, 4, 389-410
- Coates, J., Herbert, J. (2008). «Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor», *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 105, 6167-6172
- Daily, C.M.; Dalton, D.R., Cannella, A.A. (2003). «Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data». *Academy of Management Review* 28(3): 371-382.
- Dalton, D.R., Dalton, C.M. (2010). «Women and corporate boards of directors: the promise of increased, and substantive participation in the post sarbanes-Oxley era», *Business Horizons*, 53, 257-268
- Demontrond, R., Joyau, A. (2009). «Les politique de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès», *Gestion, revue internationale de gestion*, 34, 3, 57-65
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dion, M. (2007). «Les conseils d'administration de grandes entreprises canadiennes et les directives de gouvernance (1997-2005)», *Revue : Droit et société*, n° 67/3, 695-711.
- Eagly, A.H., Cardy, L.L. (2007) «Women and the Labyrinth of Leadership» *Harvard Business Review*, 85, 9, p. 63-71
- Entrevue avec Mme Christine St-Pierre, ministre de la condition féminine --- *Des avancées, certes...*, Le Devoir, 2009.
- Erhardt, N.L., Werbel, J.D., Shrader, C.B. (2005). «Board of directors' diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review* 11, p. 102-111.

- Farrell, K.A., Hersch, P.L. (2005). «Addition to corporate boards: the effect of gender», *Journal of Corporate Finance* 11, p. 85-106.
- Fama, E., Jensen, M.C. (1983). «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Fels, A. (2004), «Do women lack ambition? », *Harvard Business Review*, 82, 4, 50-60 .
- Ferrary, M. (2009). «CAC 40 : les entreprises féminisées résistent-elles mieux à la crise boursière ?», Observatoire de la féminisation des entreprises. France
- Ferrary, M. (2010). «Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, *Travail, genre et sociétés*, 23, avril, p. 181-190
- Francoeur C., Labelle R. et Sinclair-Desgagne B., 2008, «Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management», *Journal of Business Ethics*, vol. 81, no.13.
- Gouvernement du Québec, Ministre des Finances (2006a). *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : Énoncé de politique*, Québec, 54 p.
- Grésy B., (2009). *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, <www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Harel-Giasson, F. (1993). «Sans les habilités politiques, point de salut ! », *Revue Gestion*, novembre 1993, 130-139.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E. (1999). «Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives», *Academy of Management Journal*. 42, 5, 479-485.
- Hillman, A.J., Shropshire, C., Cannella, A.A. (2007). «Organizational Predictors of Women on Corporate Boards», *Academy of Management Journal* 50(4), 941-952.
- Hinz, R.P., McCarthy, D.D., Turner, J.A. (1997). «Are women conservative investors? Gender differences in participant-directed pension investments», Dans M.G. Gordon, O.S., Mitchell et M.M. Twinney (Eds.), *Positioning pensions for the twenty-first century* (p.91-103). Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Huse, M., Solberg A.G. (2006). «Gender-related boardroom, dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards», *Women in Management Review*, 21, 2, 113-130.
- Ibrahim, M., Ismail, M. (2008). « Barriers to career progression faced by women», *Gender in management: an international journal*, 23, 1, 51-66.
- Institut français des administrateurs (2006). *Les travaux de l'IFA : Comment favoriser la mixité au sein des conseils d'administration?*, France
- Institut sur la gouvernance d'organisation privées et publiques- IGOPP (2009). *La place des femmes au sein des conseils d'administration : pour faire bouger les choses*, prise de position no. 4, groupe de travail. juin. 19 pages
- Jonas, I., Séhili, D. (2007). «De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises», *Sociologies Pratiques*, 14, 119-131
- Kanter, R. (1977). «Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women», *The American Journal of Sociology*, 82, 5, 965-990
- Klenke, K. (2003). «Gender influence in decision-making processes in top management teams». *Management Decision*, 41, 10, 1024-1034
- Landrieux-Kartochian, S. (2005). «Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique», *Travail et emploi*, 102, 11-20
- Landrieux-Kartochian, S. (2010). «Femmes aux commandes, entreprises performantes?», *Travail, genre et sociétés*, 23, avril, 171-179
- Laufer, J., Paoletti, M. (2010). «Spéculations sur les performances économiques des femmes», controverse, *Travail, genre et sociétés*, 23, avril, p. 167-170
- Leighton, D.S.R., D.H. Thain. 1997. *Making Boards Work*. McGraw-Hill-Ryerson (Toronto).

- Machold, S., Ahmed, P.K., Farquhar, S.S. (2008). «Corporate Governance and Ethics: Feminist Perspectives», *Journal of Business Ethics*, 81, 665-678.
- Mainiero, L.A. (1994). «On breaking the Glass Ceiling: The political Seasoning of Powerful Women Executives», *Organizational Dynamics*, 22, 4, 5-20.
- Meda, D., Wierink, M. (2005). «Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ?», *Travail et emploi*, 102, 21-29
- Meulders, D. (2010). «Le sexe et la bourse», *Travail, genre et sociétés*, 23, avril, 201-204
- Meyer, J. W., Rowan, B. 1977. «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Moore, L.L. (1986). *Not as far as you think. The realities of working women*, Toronto, Lexington books, pp. 1-12.
- Nielsen, S., Huse, M. (2010), «The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface», *Corporate Governance: An International Review*, 18, 2, 136-148.
- Olgati, E., Shapiro, G. (dir.) (2002). *Promoting gender equality in the workplace*, Rapport pour la Fondation de Dublin
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : DC Heath.
- Pérotin, V., Robinson, A., Loundes, J. (2003). «Equal opportunities practices and enterprises performance: a comparative investigation on Australian and British data», *International Labor Review*, 142, 4, 471-505
- Peterson, C.A., Philpot, J. (2007). «Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director expertise and committees membership», *Journal of Business Ethics*, 72, 177-196
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Chun, H. (1993). «Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research», *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc., vol. 11, p. 1-40.
- Powell, M., Ansic, D. (1997). «Gender differences in risk behavior in financial decision-making: An experimental analysis», *Journal of Economic Psychology*, 18, 6, 605-628
- Richard, O. (2000). «Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, 43, 2, 164-177
- Rinfret, N., Lortie-Lussier, M. (1997). «Le style de gestion des hommes et des femmes: convergence ou divergence?», *Canadian Public Administration/ Administration publique du Canada*, 40, 4, 599-613.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I., Garcia-Sanchez, I. (2009). «Corporate governance and code of ethics», *Journal of Business Ethics*, 90, 187-202
- Rose, G. (2007). «Does female board representation influence firm performance? The Danish Experience», *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), p. 404-413.
- Rosener, J.B. (1990). «Ways women lead», *Harvard Business Review*, nov.-dec., 119-125
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schrader, C.B., Blackburn, V.B., Iles, P. (1997). «Women in management and firm financial performance: an exploratory study», *Journal of Managerial Issues*, 9, 3, 355-372
- Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52: 737-783.
- Simard C., Tarrab, G. (1986). «Une gestion au féminin?», *Nouvelles réalités*, Boucherville, Éditions C. Vermette inc., p.17-34.
- Smith, N., Smith V., Verner M. (2006). «Do women in top management affect firm performance?», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 7, 569-593.
- Spell, C.S., Bezrukova, K. (2010). «Genre, prise de décision et performance», *Travail, genre et sociétés*, 23, avril, p. 191-199

- Spence, A. M. (1974). *Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Processes*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Spencer Stuart et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (2007) *Les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus grandes importantes entreprises au Québec*, Québec, Canada.
- Sunden, A.E., Surette, B.J. (1998). «Gender difference in the allocation of assets in retirement saving plans». *American Economic Review*, 88, 2, 207-211
- Symons G. (2007). «Qui a peur des émotions organisationnelles : revisiter le rapport entre le féminin et la gestion à l'aide du concept de l'espace-temps affectif», *Recherches féministes*, 20, 1, 101-127.
- The Economist, *Business in Norway : Girl Power*, 3 janvier 2008
- Thomas, D.A., Ély Robin, J. (1999). «Making differences matter: a new paradigm for managing diversity», *Harvard Business Review*, sept-oct., 79-90
- Thorne, L., Massey, D.W., Magnan, M. (2003). «Institutional context and auditors' moral reasoning: A Canada-U.S. comparison», *Journal of Business Ethics*, 43,4, 305-321
- Trinidad, C., Normore, A.H. (2005). «Leadership and gender: A dangerous liaison? », *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 7, 574-590
- White, B., Cox, C., Cooper, C.I. (1997). «A portrait of Successful Women», *Women in Management Review*, 12, 1, 27-34.
- White, B., Cox, C., Cooper, C.I. (1992). *Women's Career Development: a study of High Flyers*, Blackwell Publishers, pp. 129-131.
- Women's Equality Unit, Department of Trade and Industry (Ministère du Commerce et de l'Industrie) (2004). *Brighter Boards for a Brighter Future*, Royaume-Uni, septembre
- Zelechowski D.D., Bilimoria, D. (2003). «The experience of women corporate inside directors on the boards of 1,000 firms», *Women in Management Review*, 18, 7, 376-381.
- Zucker, L.G. (1987). «Institutional theories of organizations». *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.