

# **LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES GRANDS GROUPES FRANÇAIS : QUELS « ATOUTS » PRIVILEGIER ?**

Yves Moulin

Maître de conférences – Ecole de Management Strasbourg, Université de Strasbourg<sup>1</sup>

Sébastien Point

Professeur des Universités – Ecole de Management Strasbourg, Université de Strasbourg<sup>2</sup>

## **RESUME**

La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 fixe au seuil de 40% la proportion de femmes devant siéger dans les conseils d'administration des entreprises françaises cotées. Par conséquent, entre 550 et 1350 postes d'administratrices seront à pourvoir à l'horizon 2017. Cet article examine la nature de la légitimité des femmes – c'est-à-dire leurs « atouts » – à siéger dans les conseils d'administration afin d'esquisser un profil des potentielles candidates. L'analyse du profil des femmes siégeant – ou ayant siégé – dans les conseils d'administration des entreprises françaises (du SBF 120) entre 2003 et 2009, montre 1) la prégnance du lien familial et de l'excellence scolaire pour pénétrer les instances de surveillance et, 2) la présence accrue d'administratrices de nationalité étrangère, un vivier à potentiellement privilégier pour répondre aux contraintes légales.

---

<sup>1</sup> Human and Management in Society (HuManiS) – EA 1347

<sup>2</sup> Human and Management in Society (HuManiS) – EA 1347

## **LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

### **DES GRANDS GROUPES FRANÇAIS : QUELS « ATOUTS » PRIVILEGIER ?**

Depuis quelques années, la présence des femmes dans les conseils d'administration fait l'objet de nombreuses études à l'échelle internationale (Vinnicombe *et al.*, 2008 ; Terjesen, Sealy et Singh, 2009). Une grande partie des travaux vise à comprendre les facteurs organisationnels et socio-politico-économiques favorisant l'accession des femmes dans les directoires et les conseils d'administration (Sheridan et Milgate, 2005 ; Singh et Vinnicombe, 2006 ; Hillman, Shropshire et Cannella, 2007 ; Terjesen et Singh, 2008). Les analyses comparatives entre plusieurs pays laissent apparaître une large influence des systèmes institutionnels nationaux qui ont un impact, par la culture et les dispositions législatives, sur la présence des femmes au plus haut niveau de l'organisation (Terjesen et Singh, 2008 ; Grosvold et Brammer, 2011) ; les pays comme la France caractérisés par un système social et législatif renforcé, notamment autour du droit du travail et des prestations de maternité ou parentales, possèdent moins de femmes dans les conseils d'administration et de direction (Grosvold et Brammer, 2011).

En 2011, 16,5% des administrateurs siégeant dans les conseils d'administration du CAC40 étaient des femmes (selon le BoardEx<sup>3</sup>). Leur proportion était évaluée à 4,4% en 2003 (Maclean et Harvey, 2008), 10,2% en 2008 (Moulin et Point, 2012), et n'a pas cessé de croître au cours des dernières années. La progression est un peu moins spectaculaire au sein du SBF120 passant de 8,3% en 2008 (Moulin et Point, 2012) à 12,9% en 2011 (BoardEx).

---

<sup>3</sup> Le BoardEx propose une base de données consolidée sur plus de 380 000 leaders au monde. Elle constitue une base de recherche particulièrement appréciable dans le monde universitaire pour les études sur la gouvernance d'entreprise.

Toutefois, l'augmentation devrait être encore significative, puisque la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 (relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle) fixe la proportion de femmes devant siéger dans les conseils d'administration des entreprises françaises cotées. En effet, le seuil de 40% de femmes doit être atteint à l'horizon 2017 au sein des instances de surveillance des entreprises concernées. Selon le rapport d'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée Nationale de 2009, entre 550 et 1350 postes d'administratrices seraient à pourvoir pour répondre à cet objectif légal. Lors des discussions préparatoires à la Loi, nombre d'observateurs se sont interrogés sur le caractère soutenable de cette évolution, et plus précisément sur les profils des femmes susceptibles de constituer un vivier de potentielles candidates.

L'objectif du présent article est de s'intéresser au profil des femmes siégeant actuellement dans les conseils d'administration pour esquisser un profil des potentielles candidates. Il s'agit pour cela de s'interroger sur la nature de la légitimité de ces dernières. En effet, alors que les entreprises vont se mettre en quête d'administratrices pour répondre aux contingences légales, un regard rétrospectif sur les femmes ayant siégé dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises (SBF 120) entre 2003 et 2009 peut nous renseigner sur le profil des femmes à solliciter afin de satisfaire les exigences futures. En empruntant le cadre théorique de la légitimité du pouvoir initié par Weber (1921) et en s'inspirant des travaux de Bauer et Bertin-Mouroit (1996, 1997, 2000), cette recherche tente de répondre à la problématique suivante : quel(s) ordre(s) de légitimité justifie(nt) la présence des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises ? Notre postulat de départ est que la compréhension des conditions de production actuelles de l'autorité légitime peut aider les entreprises dans le choix futur des candidates.

La première partie expose la grille de lecture théorique de la légitimité wébérienne et s'attache à mettre en exergue les atouts potentiels permettant aux femmes d'accéder aux instances de surveillance. La seconde partie propose une typologie positionnant le lien familial et l'excellence scolaire comme des atouts récurrents. Enfin, la conclusion revient sur les profils des femmes susceptibles d'être intégrées dans les conseils pour répondre aux nouvelles exigences légales.

## **1.- LA PRESENCE DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION : QUELLE LEGITIMITE ET QUELS ATOUTS ?**

Les plus grandes entreprises sont celles qui possèdent le plus de femmes dans les conseils d'administration (Terjesen *et al.*, 2009; Peterson et Philpott, 2007). Entre 1998 et 2003, 6,8% des mandats d'administrateurs des 500 premiers groupes français étaient détenus par des femmes (Martin et Pignatel, 2004) ; en 2003, au sein du CAC40, sur les 590 sièges constituant les conseils d'administration, seules 26 femmes occupaient les trente sièges dévolus aux administratrices (Maclean et Harvey, 2008). S'inscrivant dans une préoccupation politique générale de travailler à une meilleure représentation des femmes dans les domaines publics (Garriaud-Maylam, 2010 ; Grésy, 2009), la loi du 27 janvier 2011 incite à une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration<sup>4</sup>. Les sociétés cotées qui n'ont aujourd'hui aucune femme dans leur conseil d'administration ou de

---

<sup>4</sup> La légitimité de cette loi ne repose sans doute pas que sur des arguments de nature éthique. En effet, la forte médiatisation de travaux (notamment Catalyst, 2007) tendant à établir un lien entre la présence de femmes dans les conseils et la performance de l'entreprise offre également un étayage à la législation. Notons cependant que les travaux académiques sur le sujet restent beaucoup plus prudents (Landrieux-Kartochian, 2007 ; Adams et Ferreira, 2009).

surveillance devront en désigner au moins une lors de la prochaine assemblée. En 2008, 32,5% des entreprises du SBF120 ne comptaient aucune représentante de sexe féminin dans leur instance de surveillance (Moulin et Point, 2012) ; en 2011, elles ne sont plus que 20% (5% au sein du CAC40) (BoardEx) à compter un conseil d'administration exclusivement masculin. La présence d'une seule femme dans les conseils d'administration tend parfois à satisfaire les actionnaires pour qui la diversité féminine est ainsi atteinte (Bilimoria, 2000). Pourtant, c'est à partir de trois membres féminins que les femmes font jeu égal avec leurs homologues masculins (Konrad, Kramer et Erkut, 2008) et vont au-delà d'une simple présence purement symbolique (Kanter, 1977)

La loi prévoit également que la proportion de femmes dans les conseils des sociétés cotées devra atteindre le seuil de 20% d'ici trois ans ; six entreprises du SBF120 atteignaient déjà ce taux en 2008 (Moulin et Point, 2012) ; en 2011, 11% satisfont à ce premier palier instauré par le législateur (BoardEx). Car la Loi impose à horizon 2017 (soit six ans après promulgation de celle-ci) que les femmes représentent au moins 40% des conseils d'administration ou de surveillance<sup>5</sup>. En 2008 et en 2011, seul le groupe Publicis satisfaisait à ce seuil (Moulin et Point, 2012 ; BoardEx). L'instauration d'un quota au sein du conseil d'administration fait suite aux dispositions législatives similaires mises en place en Norvège (Vinnicombe *et al.*, 2008) et en Espagne (Mateos de Cabo, Gimeno et Escot, 2011).

Force est de constater que les propositions parlementaires du 23 mars 2006 et du 22 décembre 2009, visant à imposer par la loi une relative parité au sein des instances de surveillance, ont favorisé l'entrée dans les conseils d'administrateurs de sexe féminin puisque le seuil de 15% a été dépassé en 2010 pour les entreprises du CAC 40 (Garriaud-Maylam, 2010). Mais cette

---

<sup>5</sup> Pour les sociétés cotées dont le conseil est composé au plus de huit membres, la Loi indique que l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne pourra être supérieur à deux.

faible représentation des femmes au sein des conseils d'administration conduit à nous interroger sur la nature de la légitimité des femmes siégeant dans les conseils d'administration.

La légitimité peut être définie comme la mise en relation d'une situation de domination et d'un discours de légitimation. Pour Weber (1921), la domination est une position d'autorité, autrement dit un rapport de rôles, au sein duquel un individu peut donner des ordres à d'autres personnes avec de fortes chances d'être obéi. Toute domination tente donc de fonder sa propre légitimité. Elle y parvient en produisant un discours destiné à donner une valeur intrinsèque à l'ordre social en place. De cette étude sur la légitimité selon les types de domination, Weber (1921) distingue ainsi trois « idéaux-types » de légitimité pour comprendre en profondeur les modes de domination : l'autorité charismatique, qui découle de la croyance en la qualité exceptionnelle d'une personne à laquelle des individus sont disposés à faire allégeance ; l'autorité traditionnelle, qui repose sur le respect de ce qui existe et ce qui est supposé avoir toujours existé ; et enfin l'autorité rationnelle-légale, qui est reconnue parce qu'elle se fonde sur des règles établies par la raison et la loi.

Si les travaux de Weber n'évoquent directement l'entreprise qu'à travers le modèle bureaucratique, un autre courant sociologique, notamment représenté par Bourdieu et Passeron (1970), est davantage ancré dans le domaine économique. Cette autre tradition, d'une part, fonde la domination sur l'accès privilégié aux richesses et aux moyens d'action qu'elles permettent et, d'autre part, étudie la reproduction de l'ordre social organisée par la reproduction des hiérarchies sociales et par une légitimation de cette reproduction à travers divers types d'institutions, notamment scolaires.

Appliquant directement ces travaux aux dirigeants des grandes entreprises françaises cotées, Bauer et Bertin-Mouroto (1996, 2000)<sup>6</sup> questionnent les conditions de production de l'autorité légitime des dirigeants des grandes entreprises, en cherchant à éclairer à la fois les dispositifs micro-organisationnels et les réalités macro-sociales. Pour ce faire, ils constituent un indicateur de barrière d'accès au sommet des grandes entreprises (B.A.S.E.) précisant les caractéristiques de la population en termes de nature d'autorité légitime. Si les managers peuvent se hisser au plus haut niveau de l'entreprise, c'est qu'ils possèdent des « atouts ». Ils distinguent ainsi cinq « atouts » pour accéder aux plus hautes fonctions :

- L'atout « capital » implique un lien privilégié avec une famille propriétaire ou dirigeante. Cet atout concerne des populations non dénuées d'hétérogénéité : il regroupe les membres de grandes familles, encore appelés les *Héritiers* (Bourdieu, 1964), et les nouveaux fondateurs, à la tête d'une fortune récente, soucieux de transmettre aux générations suivantes un capital social et culturel dans une optique dynastique (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1998) ;
- L'atout « excellence scolaire » s'illustre à travers le passage par des institutions d'excellence et particulièrement par les Grandes Ecoles les plus prestigieuses. Cet atout concerne moins les héritiers que les membres de la Noblesse d'Etat (Boudieu, 1989), issus de familles de fonctionnaires ou de professions libérales et dont la réussite est placée sous le signe du public (Grands lycées, Grandes Ecoles, ...) ;
- L'atout « haute administration » concerne la population issue des hautes sphères de l'Etat et des cabinets ministériels ;
- L'atout « politique » implique de proches contacts entretenus avec des personnages politiques influents, sans pour autant être passés par les grands corps ;

---

<sup>6</sup> Il convient de souligner que les travaux de Bauer et Bertin-Mouroto, s'ils s'inscrivent dans une perspective webérienne, demeurent essentiellement descriptifs. Ils proposent une typologie très intuitive, stimulante dans une perspective réflexive, mais non dénuée d'une fragilité de construction.

- L'atout « carrière » concerne les personnes ne bénéficiant d'aucun autre atout, mais qui ont été détectées par les entreprises elles-mêmes.

Cette étude séminale sur les dirigeants des grandes entreprises met en exergue quelques spécificités du contexte français ; l'atout capital est d'autant plus important que les entreprises françaises restent contrôlées par quelques grandes familles (Faccio et Lang, 2002). L'atout « excellence scolaire » demeure également caractéristique d'une approche politique élitiste (Evans, Doz et Laurent, 1989). Cependant, s'il s'agit principalement d'une analyse de l'accession au comité de direction des entreprises cotées. Une autre étude menée par Bauer et Bertin-Mouroit (1997) applique l'indicateur B.A.S.E. à la population des administrateurs. Les auteurs mentionnent ainsi quatre types de « détections » : (1) du côté de la propriété ou des familles possédantes ; (2) dans un des grands corps d'Etat ; (3) sur les sommets de l'Etat (sans appartenir à un Grand corps) ; (4) en entreprise.

Ces éléments peuvent être adaptés à notre problématique pour caractériser les atouts des femmes siégeant dans les conseils d'administration. Les Trente Glorieuses se caractérisaient par une économie nationale largement sous l'emprise de la puissance publique. Les vagues de nationalisation d'après-guerre ont fait entrer dans le giron de l'Etat de nombreuses entreprises industrielles, mais également de grandes institutions bancaires et organismes d'assurance. *A contrario*, les dernières décennies restent caractéristiques du désengagement économique de l'Etat. La première vague de privatisations initiée en 1986 transféra 55 institutions financières et 9 sociétés industrielles et de service au secteur privé. Les années suivantes verront le phénomène se poursuivre, soit par transfert total des actifs, soit par simple ouverture du capital (Perez, 2003; Dudouet et Grémont, 2010). L'Etat perdant souvent sa place d'actionnaire de référence, cette évolution laisse supposer une réduction de l'influence de la puissance publique dans la constitution des conseils, et donc de « l'atout politique ». Ainsi, ce



déclin de l'influence de la puissance publique nous conduit à envisager quatre ordres de légitimité qui soutiennent désormais la présence des femmes dans les conseils :

- L'atout « famille » se substitue à l'atout capital. Il implique que l'administratrice soit détentrice d'un pourcentage significatif du capital ou soit l'héritière, l'épouse ou la compagne du propriétaire, du fondateur ou du dirigeant ;
- L'atout « excellence scolaire » demeure, en s'illustrant par la détention d'un titre scolaire obtenu dans des écoles de prestige ;
- L'atout « Etat » se substitue à l'atout haute administration en se focalisant sur l'appartenance reconnue à un grand corps ;
- L'atout « carrière » demeure et concerne les administratrices ayant exercé la présidence d'un conseil d'administration, la direction générale, ou une direction au sein du comité exécutif.

Dans leur recension, Bauer et Bertin-Mourot (1997) n'avaient pas non plus attaché d'attention particulière aux administrateurs qui occupent dans les conseils les sièges réservés aux représentants des salariés. Or, deux types de représentation sont possibles : d'une part, les entreprises privatisées ou à fort capital public accueillent dans leurs conseils des représentants du personnel ; d'autre part, dans les entreprises dont les salariés détiennent plus de 5% du capital, un siège est disponible pour les représenter. Or, l'évolution de la structure de l'actionnariat en France (Morin et Rigamonti, 2002) se traduit notamment par un développement de l'épargne salariale au cours des dernières décennies (Delahaie, 2009) : les entreprises comptant à leur capital un fort pourcentage d'actionnaires salariés se multiplient. Si la loi ne prend pas en compte les administrateurs élus par les salariés dans le calcul des quotas, les représentants permanents des personnes morales restent comptabilisés ; vient alors s'adjoindre un cinquième ordre de légitimité à siéger dans les conseils pour les administratrices :

- L'atout « Représentation » qui concerne les administratrices qui ont été désignées pour représenter les salariés soit au titre de l'actionnariat, soit au titre de la représentation légale.

Le recensement de ces cinq ordres de légitimité nous sert de base pour identifier les profils et atouts des administrateurs de sexe féminin présents dans les conseils d'administration du SBF120 sur une période de sept années, allant de 2003 à 2009.

## **2.- VERS UNE PREEMINENCE DES ATOUTS « FAMILLE » ET « EXCELLENCE SCOLAIRE » ?**

Au sein du SBF120 sur la période 2003-2009, un *lien familial* est effectivement enregistré parmi les femmes présentes au conseil. 35 femmes, soit environ un quart de notre échantillon, connaissent un lien de ce type. Plus précisément, 25 femmes possèdent une parenté directe (fille, nièce, petite-fille, sœur) et 10 ont conclu une alliance (femme ou compagne notoire) avec le fondateur ou le dirigeant.

Au cours de la période 2003-2009, nous avons recensé 149 entreprises inscrites au SBF 120 au moins une année. Trente d'entre elles ont été retirées de notre échantillon, n'ayant pas eu une existence pérenne pendant les 7 années d'observation. Quatre groupes (ASF, Elior, Gemalto et ST Micro) n'ont pas diffusé d'informations suffisantes concernant la composition de leur gouvernement d'entreprise pour pouvoir faire l'objet d'une collecte adéquate. Notre échantillon se compose donc de 115 entreprises accueillant 144 femmes différentes ayant siégé dans les conseils d'administration ou les conseils de surveillance. Toutefois, les données biographiques extraites du *Who's who*, du Guide des Etats Majors, de la base *Amadeus* et des documents de références se sont avérées lacunaires pour 7 d'entre elles ; au total, notre analyse concerne 137 administratrices.

Les données biographiques collectées ont été codées, permettant ainsi d'identifier : l'existence d'un lien familial ou patrimonial ; la détention d'un diplôme d'une école prestigieuse ; le passage dans un « Grand Corps » ; l'exercice d'une présidence de CA, l'exercice d'une direction générale, l'exercice d'une direction au sein d'un Comex ; la représentation des salariés par l'élection ; la représentation des salariés actionnaires ; la nationalité ; la tranche d'âge de l'administratrice ; le nombre d'années passées dans le CA entre 2003 et 2009 ; le nombre de mandats exercés dans des entreprises comparables.

Ces données ont fait l'objet de deux niveaux d'analyse sous le logiciel SPSS :

- Univariée pour caractériser l'échantillon (cf. tableaux en annexe) ;
- Classification Two Step pour chercher à regrouper en classes les 137 individus étudiés et montrer la hiérarchisation des variables dans la réalisation de la classification. La procédure d'analyse TwoStep Cluster est un outil d'exploration conçu pour révéler des groupements naturels (ou classes) au sein d'un ensemble de données. L'algorithme utilisé par cette procédure possède plusieurs fonctionnalités qui le distinguent des techniques de classification standard : gestion des données qualitatives et continues ; sélection automatique du nombre de classes ; évolutivité qui permet de construire une arborescence de fonctionnalités de classe (CF) récapitulant les enregistrements. Le critère d'information bayésien (BIC) est utilisé pour la détermination du nombre de classes. Ainsi, cette méthode ne se contente pas de classer les individus dans des catégories, mais permet également de dégager les variables qui ont fortement (ou faiblement) contribué à structurer le classement.

**Tableau 1 – Description des variables**

	VARIABLES	MODALITES	ABREVIATIONS RETENUES
<b>FAMILLE</b>	Lien familial et/ou patrimonial	*Présence d'un lien *Absence de lien	*FAM_OUI *FAM_NON
<b>ETAT</b>	Appartenance à un Grand Corps	* Mines, Insp. des finances * Aucun corps	*CORPS_OUI *CORPS_NON
<b>EXCELLENCE SCOLAIRE</b>	Diplômé d'une école de prestige	*X, ENA, ENS, HEC, ESSEC, ESCP, IEP *Autre	*PRESTIGE_OUI *PRESTIGE_NON
<b>CARRIERE</b>	Exercice d'une Présidence de CA dans une société cotée française	*Exercice *Absence d'exercice	*PDTCA_OUI *PDTCA_NON
	Exercice d'une direction (CEO) dans une société cotée française	*Exercice *Absence d'exercice	*CEO_OUI *CEO_NON
	Participation à un Comité Exécutif dans une société cotée française	*Exercice *Absence de participation	*COMEX_OUI *COMEX_NON
<b>REPRESENTATION</b>	Représentant élu par les salariés	*Représentant élu *pas de mandat	*RSS_OUI *RSS_NON
	Représentant des salariés actionnaires	*Représentant les salariés actionnaires *pas de mandat	*RSA_OUI *RSA_NON
<b>VARIABLES COMPLEMENTAIRES</b>	Année de naissance	*née avant 1940 *née entre 1940 et 1949 *née entre 1950 et 1959 *née entre 1960 et 1969 * née depuis 1970	*AVANT 1940 *ENTRE 1940 ET 1949 *ENTRE 1950 ET 1959 *ENTRE 1960 ET 1969 * DEPUIS 1970
	Nationalité	*Française *Etrangère	*FRANCAISE *ETRANGERE
	Exercice d'autres mandats dans une société cotée française	*1 seul mandat *plus d'un mandat	*MANDAT1 *MANDAT+1
	Nombre d'année de présence au conseil pendant la période d'observation	*moins de 3 ans *3 ans à 5 ans *6 ans et plus	*MOINS DE 3 ANS *ENTRE 3 ET 5 ANS *6 ANS ET PLUS

L'*excellence scolaire* se confond avec le prestige du diplôme initial obtenu. Parmi les 137 administratrices de notre échantillon, près du tiers des femmes a fréquenté une école de prestige (X-ENA-ENS-HEC-ESSEC-ESCP-IEP).

**Tableau 2** – Diplômes et carrières des administratrices

	NOMBRE DE FEMMES	%
<b>ECOLES DE PRESTIGE</b>	<b>42</b>	<b>30,66</b>
Polytechnique	4	2,92
ENA	8	5,84
ENS	10	7,30
HEC – ESSEC – ESCP	12	8,76
IEP	8	5,84
Présidente d'un Conseil d'Administration	8	5,84
Directrice générale (CEO)	6	4,38
Membre d'un comité exécutif (COMEX)	27	19,71

La *carrière* passe notamment par des responsabilités assurées dans les entreprises cotées. L'expérience de la direction d'entreprise est faible parmi les 137 administratrices étudiées. Seules 8 femmes, parmi lesquelles Emeline Audiffret-Pasquier (Guyenne & Gascogne), Elisabeth Badinter (Publicis), Dominique Heriard-Dubreuil (Remy Cointreau), Annette Roux (Beneteau), ont présidé un conseil d'administration, c'est-à-dire ont eu une direction d'une instance de surveillance. Par ailleurs, 6 femmes, parmi lesquelles Anne Lauvergeon (Areva), Stéphane Pallez (Pages Jaunes), et Patricia Russo (Alcatel-Lucent), ont exercé la direction générale d'une société française cotée. Plus globalement, 20% de femmes de l'échantillon ont été membres d'un Comité exécutif d'un groupe coté, c'est-à-dire ont assuré une direction opérationnelle.

Si le passage par un Grand Corps est un indicateur fort de la proximité de l'administratrice de l'appareil d'*Etat*, seules 8 femmes sont issues des Grands Corps, parmi lesquelles Laurence Danon (Rhodia) ou Patricia Langrand (Pages Jaunes).

**Tableau 3-** Les administratrices passées par les Grands Corps de l'Etat

	NOMBRE DE FEMMES	%
<b>GRANDS CORPS</b>	<b>8</b>	<b>5,84</b>
Mines	5	3,65
Inspection des finances	3	2,19

Certaines administratrices ont pour fonction de *représenter les salariés* au sein de l'instance de surveillance. 22 femmes de l'échantillon (16%) sont dans cette position. Toutefois, cette représentation peut se faire à deux titres. D'une part, elles peuvent être élues par les salariés des entreprises privatisées ou fortement contrôlées par l'Etat. Douze femmes ont cette fonction, parmi lesquelles Hélène Adam, Caroline Angeli, chez France Télécom, Celine Petton à TF1 ou encore Marie-Paule Delpierre et Annie Legendre chez Thalès. D'autre part, dix femmes représentent les salariés qui sont actionnaires de l'entreprise. Il en est ainsi de Béatrice Brénéol (Eiffage), de Wendy Cooper (AXA), de Michèle Monavon (Safran) ou d'Aicha Mokdahi (Essilor).

**Tableau 4 –** Les administratrices représentant les actionnaires et les salariés

REPRESENTATION	NOMBRE DE FEMMES	%
Représentant des salariés (syndicat)	12	8,76
Représentant des actionnaires salariés	10	7,30
Total - Représentants des salariés	22	16,06

D'autres variables caractérisent encore les administratrices. Il en est ainsi de leur année de naissance<sup>7</sup>. Plus de 80% des femmes sont nées entre 1940 et 1969, moins de 10% avant 1940 et 7.3% depuis 1970.

**Tableau 5** – Les années de naissance des administratrices

NEES ...	AVANT 1940	ENTRE 1940 ET 1949	ENTRE 1950 ET 1959	ENTRE 1960 ET 1969	DEPUIS 1970	TOTAL
NOMBRE DE FEMMES	13	46	37	31	30	107
%	9,50%	33,60%	27%	22,60%	7,30%	100%

De plus, parmi les 137 administratrices de l'échantillon, 110 sont de nationalité française alors que 27 sont étrangères, ce qui représente environ 20%. 27 femmes (19.71%) ont exercé un (ou plusieurs) mandats dans des entreprises françaises cotées. 8 femmes ont exercé plus de trois mandats dans les sociétés de notre échantillon. Enfin, durant la période d'observation, la pérennité de l'affectation des sièges des 137 administratrices a été contrastée. Près d'un tiers des femmes ont occupé leur siège durant les sept années d'observation. En revanche, près de la moitié ont siégé pendant une durée maximale de 3 années, ce qui implique un fort *turnover* parmi les administratrices.

**Tableau 6** – Durée du mandat des administratrices

	1 AN	2 ANS	3 ANS	4 ANS	5 ANS	6 ANS	7 ANS	TOTAL
NOMBRE DE FEMMES	14	22	25	12	15	6	44	137
%	10,22%	16,05%	18,25%	8,76%	10,95%	4,38%	32,12%	100%

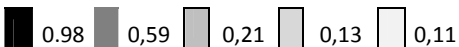
---

<sup>7</sup> Dans la mesure où cette étude couvre la période 2003-2009, il est préférable d'utiliser l'année de naissance que l'âge. Notons cependant qu'en se fondant sur l'âge que ces femmes ont eu en 2009, 58 années séparaient la plus jeune, Vanisha Mittal (29 ans), de l'aînée, Liliane Bettencourt (87 ans). L'âge moyen est presque similaire à l'âge médian (55-56 ans) et l'écart-type n'est que de 11 ans.

**Tableau 7-** Catégorisation des administratrices selon une classification Two Step

GROUPE	A	B	C
<b>ATOUTS STRUCTURANTS</b>	« Représentation »	« Famille »	« Excellence scolaire »& « carrière »
<b>TAILLE</b>	42.3% (58)	24.8% (34)	32.8% (45)
<b>CARACTERISTIQUES</b>	FAMILLE FAM_NON 100%	FAMILLE FAM_OUI 100%	FAMILLE FAM_NON 98%
	PRESTIGE PRES_NON 98,3%	PRESTIGE PRES_NON 91,2%	PRESTIGE PRES_OUI 77,8%
	COMEX COMEX_NON 100%	COMEX COMEX_NON 76.5%	COMEX COMEX_NON 57.8%
	NOMBRE ANNEES GROUPES ENTRE 3 ET 5 ANS 48.3%	NOMBRE ANNEES GROUPES ENTRE 3 ET 5 ANS 73.5%	NOMBRE ANNEES GROUPES ENTRE 3 ET 5 ANS 37.8%
	NATIONALITE FRANCAISE 62.1%	NATIONALITE FRANCAISE 88.2%	NATIONALITE FRANCAISE 97.8%
	REP SAL SYND RSS_NON 79.3%	REP SAL SYND RSS_NON 100%	REP SAL SYND RSS_NON 100%
	CORPS CORPS_NON 100%	CORPS CORPS_NON 100%	CORPS CORPS_NON 82.2%
	REP SAL ACT RSA_NON 82.8%	REP SAL ACT RSA_NON 100%	REP SAL ACT RSA_NON 100%
	GROUPE ANNEES NAISSANCE 1940-1949 48.3%	GROUPE ANNEES NAISSANCE 1960-1970 26.5%	GROUPE ANNEES NAISSANCE 1950-1959 42.2%
	PDT CA PDTCA_NON 100%	PDT CA PDTCA_NON 85.3%	PDT CA PDTCA_NON 93.3%
	PLUS 1 MANDAT MAN1 81%	PLUS 1 MANDAT MAN1 94.1%	PLUS 1 MANDAT MAN1 68.9%
	CEO CEO_NON 100%	CEO CEO_NON 91.2%	CEO CEO_NON 93.3%



Légende : Importance des caractéristiques  0,98 0,59 0,21 0,13 0,11

La classification Two Step permet de dégager 3 classes d'administratrices<sup>8</sup> (cf. tableau 7):

- Une première classe (numérotée B), constituée de 34 femmes (24,8% de l'échantillon), regroupe 100% des administratrices ayant un *atout famille*. Elle ne compte aucun membre des grands corps. Une infime minorité des femmes passées par une école de prestige s'y trouve présente, mais elle comprend une majorité des femmes présidant un conseil. Elle ne compte aucune représentante des salariés. Elles sont également les moins nombreuses à exercer plus d'un mandat dans les sociétés françaises cotées. Elle accueille des femmes proportionnellement plus jeunes et stables à leur poste.
- Une deuxième classe (numérotée C), constituée de 45 femmes (32,8% de l'échantillon), regroupe la majorité des femmes détentrices d'un diplôme de prestige (*atout excellence scolaire*) et la plus grande part des administratrices appartenant à des Comex (*atout carrière*). Elle ne compte une seule femme liée au fondateur ou au dirigeant, mais aucune femme représentant les salariés. En revanche, 100% des administratrices appartenant à un Grand Corps (*atout Etat*) sont inscrites dans cette classe. Elle regroupe encore la majorité des femmes détenant plus d'un mandat.
- Une dernière classe (numérotée A), constituée de 58 femmes (42,3% de l'échantillon), se caractérise d'abord par sa distinction d'avec les deux autres classes : elle n'accueille

---

<sup>8</sup> Le logiciel SPSS indique que la meilleure segmentation est réalisée en 3 classes. Le graphique montre que la principale variable influençant la réalisation du classement correspond à l'*atout famille* (Importance = 1.00). La seconde variable contribuant significativement à l'élaboration des classes (Importance = 0.59) est l'*excellence scolaire* (diplôme obtenu dans une école de prestige), suivie de la variable Appartenance à un Comex (*atout carrière*) (Importance = 0.21). Les atouts *famille*, *excellence scolaire* et *carrière* s'avèrent ainsi particulièrement structurants. L'appartenance à un Grand Corps (*atout Etat*) est beaucoup plus faiblement discriminant (Importance = 0.13). Il en est de même de l'*atout Election*, quel que soit le type de représentation des salariés (respectivement Importance = 0.13 et 0.11).

aucune femme bénéficiant d'un lien familial et presque aucune femme passée par une école de prestige. Elle ne comprend aucune femme ayant des responsabilités de gestion (ni au CA, ni à la direction générale, ni dans le comité exécutif). En revanche, elle regroupe la totalité des représentantes du personnel (*atout Représentation*), au titre de l'élection ou de l'actionnariat salarié. Par ailleurs, elle compte la majorité des administratrices de nationalité étrangère. Le tableau 8 propose une illustration de cette classification en dévoilant les atouts de quelques administratrices.

**Tableau 8** – Quelques exemples d'administratrices et leurs « atouts » principaux

GROUPE	A	B	C
ATOUT (S) STRUCTURANT (S)	<i>Représentation</i>	<i>Famille</i>	<i>Excellence Scolaire Carrière</i>
EXEMPLES	Hélène ADAM ( <i>France Télécom</i> ) Candice BEINECKE ( <i>Alstom</i> ) Suzanne BERGER ( <i>BNP-Paribas</i> ) Martine CARETTE ( <i>Nexity</i> ) Aïcha MOKDAHI ( <i>Essilor</i> ) Colette NEUVILLE ( <i>Atos, Eurotunnel</i> )	Delphine ARNAULT ( <i>LVMH</i> ) Elisabeth BADINTER ( <i>Publicis</i> ) Astrid BELLON ( <i>Sodexo</i> ) Liliane BETTENCOURT ( <i>L'oréal</i> ) Thérèse BIGEON ( <i>Seche Environnement</i> ) D. HERIARD-DUBREUIL ( <i>Remy Cointreau</i> )	Patricia BARBIZET ( <i>Bouygues, PPR, TF1, ...</i> ) Isabelle BOUILLLOT ( <i>Accor, St Gobain</i> ) Cathy KOPP ( <i>Dexia, Schneider</i> ) Anne LAUVERGEON ( <i>Safran, Total, ...</i> ) Elisabeth LULIN ( <i>Société Générale</i> )

Parmi les quatre « atouts » potentiels identifiés à la suite des travaux de Bauer et Bertin-Mouro (1996, 2000), seuls deux d'entre eux (*famille* et *excellence scolaire*) s'avèrent fortement structurants dans la construction de la classification. Des travaux récents ont effectivement souligné que la proportion des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du SBF120 était avant tout liée à un contrôle du capital par un actionnariat familial (Moulin et Point, 2012). Compte tenu de la présence de l'actionnariat familial dans les entreprises françaises (Faccio et Lang, 2002), la prégnance de l'atout famille n'a rien de surprenant dans notre classification. Ces deux atouts renforcent les observations de Martin

(2010), selon lesquelles les administratrices appartiennent, de par leur famille, à un milieu très favorisé. L'atout *carrière* ne vient que renforcer l'atout *excellence scolaire* dans la constitution des classes. En l'occurrence, le diplôme constitue à la fois la clef d'entrée et la clef de voûte de la carrière ; cette observation s'inscrit dans l'approche « politique élitiste » de la carrière à la française (Evans, Doz et Laurent, 1989). Il peut également s'agir ici de la reproduction d'un « habitus » masculin (au sens de Bourdieu, 1980), où des micro-cultures peuvent se reproduire dans des systèmes institutionnalisés comme les conseils d'administration. L'atout *Etat* n'a plus qu'une influence mineure dans l'accès aux conseils ce qu'il s'explique en partie par les vagues successives de privatisation ayant eu pour conséquence un désengagement progressif de l'Etat. En revanche, la *Représentation*, aux titres de l'élection ou de l'actionnariat-salarié, se révèle être un atout prégnant dans l'accès aux conseils. La nomination d'administratrices représentant le personnel stimule l'augmentation significative du nombre de femmes dans les conseils d'administration (Maclean et Harvey, 2008).

Si la proportion de femmes parmi les nouvelles nominations d'administrateur atteint les 25%, elles ne sont pas toutes nommées au même titre dans les conseils d'administration, et par conséquent elles ne partagent pas le même pouvoir. Les fonctions de président du conseil sont par exemple rarement confiées à des femmes, mais certaines tendent à occuper présentement des fonctions qui pourraient, d'ici quelques années, rendre caduque notre observation.

La loi ne touche pas seulement à la proportion hommes / femmes dans les conseils d'administration ; elle touche également à la question des compétences et des expériences professionnelles. Or, force est de constater la présence d'un bassin relativement étroit de femmes susceptibles d'être intégrées dans les conseils d'administration des grands groupes français. La prégnance des atouts « famille » et « parcours scolaire » reflète et favorise cette étroitesse. Il y a sans doute ici place à la création de réseaux, ou encore de processus de

*mentoring* pour élargir le bassin de candidates, à l'instar des processus mis en place en Grande-Bretagne (Vinnicombe et al, 2008). Les « Female Board Pool »<sup>9</sup>, présents déjà dans quelques pays, pourraient sans doute se généraliser. Sachant que les échéances de 2014 (quota de 20% de femmes administrateurs) et de 2017 (quota de 40%) sont clairement établies, charge aux présidents et directeurs généraux de trouver les talents nécessaires pour s'entourer des meilleures ; ceux qui s'y prendront le plus tôt auront le choix le plus large dans ce bassin d'administratrices potentielles.

## CONCLUSION

Dans un contexte de remaniement des conseils en vue de la loi du 27 janvier 2011 sur la proportion de femmes devant siéger dans les conseils d'administration des groupes français cotés, cette étude avait pour ambition d'identifier les conditions de production de l'autorité légitime des femmes siégeant actuellement dans ces organes de surveillance. En s'appuyant sur la théorie de la légitimité de Weber et sur les travaux de Bauer et Bertin-Mouro, cinq « atouts » potentiels ont été mis en exergue. La classification réalisée tend à montrer que deux d'entre eux, « *l'atout famille* » et « *l'atout excellence scolaire* » (diplôme prestigieux) sont sans surprise les caractéristiques dominantes. En effet, à partir du profil des femmes présentes dans les conseils d'administration du SBF120 sur la période 2003-2009, nous distinguons trois catégories d'administratrices :

---

<sup>9</sup> Le "Female Board Pool" est une bourse de contacts dont l'objectif est de permettre aux entreprises de recourir à un réservoir de femmes à haut niveau professionnel, notamment pour des postes dans les conseils d'administration. Son objectif est de trouver, promouvoir, connecter et sélectionner les femmes expérimentées ou candidates pour les organes de gouvernance.

- Celles caractérisées principalement par un atout famille, c'est-à-dire possédant un lien fort avec un dirigeant ou un fondateur ;
- Celles caractérisées principalement par un atout d'excellence scolaire (diplômée ou ayant fréquenté une école d'élite) ou par un « *atout carrière* » (présence dans un Comex et CEO d'une entreprise cotée) ;
- Celles caractérisées notamment par un « *atout représentation* » (représentante élue ou nommée des salariés), regroupées au sein d'une troisième classe.

Au sein de notre échantillon, il est intéressant de constater que « *l'atout Etat* », repéré par l'appartenance à un Grand Corps, ne génère pas une classe spécifique. Cette absence de singularité confirme sans doute une perte d'influence de la puissance publique sur les entreprises. Il convient même de s'interroger si l'appartenance à un grand corps signe encore un réel lien avec l'Etat ou s'il n'est plus qu'une occasion de développement de carrière ? En étudiant le « pantouflage » des énarques, Rouban (2010) a montré une évolution des pratiques conduisant les membres de l'Inspection des finances à rejoindre la sphère privée non plus en fin de vie professionnelle, mais dès les premières années d'entrée dans le corps. Ce phénomène expliquerait alors que l'ensemble des administratrices appartenant aux grands corps se rangerait dans la même classe que celles bénéficiant de « *l'atout carrière* ».

A ce stade de l'étude, quelles réflexions pourraient contribuer à guider les entreprises dans leur quête d'administratrices en vue de satisfaire aux nouvelles obligations légales ? De nombreux observateurs manifestaient la crainte d'une pénurie de femmes dotées des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions d'administratrices, la compétence passant, à leurs yeux, par l'exercice actuel ou antérieur d'une responsabilité à un poste de direction dans un comité exécutif, voire à un niveau de direction générale, dans une société cotée. Or, force est de constater que parmi les administratrices en place, moins d'un quart ont ce type d'expérience. En revanche, nombre d'entre elles ont des responsabilités dans les holdings ou

dans les filiales, ce qui montre que le vivier est plus étendu qu'il n'y paraît au premier abord. D'autres possèdent d'ores et déjà une expérience au sein des conseils d'administration, mais restent bien souvent cantonnées dans des fonctions dans lesquelles elles ne sont pas forcément les mieux entendues, ou tout simplement, là où ne se situe pas forcément le pouvoir.

En revanche, le nombre de femmes à accueillir dans les conseils dépendra également du cumul des mandats qu'elles accepteront. Les résultats de cette recherche montrent que les femmes possédant un lien familial avec l'entreprise cumulent rarement les mandats. Il serait tentant de déduire qu'ayant déjà une expérience dans un conseil et ne détenant qu'un seul mandat, elles sont des candidates idéales, disponibles et susceptibles d'en accepter d'autres. Si certaines d'entre elles peuvent certainement répondre favorablement aux sollicitations d'autres entreprises, il convient de ne pas faire l'économie des raisons qui les conduisent actuellement à n'avoir qu'un seul mandat. Une hypothèse veut qu'elles ne soient pas invitées à participer à des instances de surveillance tierces. Une autre pourrait correspondre à un choix délibéré : elles se consacraient entièrement à la destinée de l'entreprise familiale, leur légitimité les exonérant de la préoccupation de s'inscrire avantageusement dans un réseau d'affaires puisqu'elles n'ont pas *a priori* à se préoccuper de la suite de leur carrière. Il n'en est pas de même des membres des Grands corps qui semblent s'éloigner de plus en plus jeunes de leur administration de rattachement dès lors que des opportunités leur sont proposées.

La place des femmes dans les conseils d'administration n'est qu'à l'aube des recherches avec l'instauration des quotas ; ainsi, de futurs travaux pourraient s'interroger sur la mise en place même de ces quotas dans le contexte français, d'autant plus que l'introduction de quotas fait à ce jour encore débat en Europe<sup>10</sup> et outre-Atlantique<sup>11</sup>. En effet cette dernière correspond à un

---

<sup>10</sup> Voir l'article publié par *The Economist*, Women in the boardroom: The wrong way to promote women, 21 juillet 2011 < <http://www.economist.com/node/18988506> > (dernier accès le 02/02/2012).

problème symptomatique de la représentation des femmes au plus haut niveau de l'entreprise, que ce soit dans les conseils d'administration ou encore les comités de direction. Les années à venir feront sans doute davantage l'objet de travaux sur l'impact de ces quotas ou encore de leur mise en place selon les caractéristiques des entreprises du SBF120.

*In fine*, cette étude a montré indirectement la place désormais accordée aux administratrices étrangères : près d'un quart des femmes siégeant dans les conseils ne sont pas françaises. Il s'agit d'un phénomène récent puisque la presque totalité a été nommée après 2005, phénomène sans doute largement lié à l'ouverture des entreprises françaises aux capitaux étrangers. Souvent dotées de diplômes d'universités prestigieuses (Harvard, Oxford, London School of Economics ...), elles détiennent l'expérience et une certaine forme d'excellence scolaire, éloignée de la tradition des grandes écoles à la française, mais qui correspond à l'internationalisation de l'économie ; un vivier à cultiver ?

---

<sup>11</sup> Voir l'article publié par *Forbes*, Getting More Women In The Boardroom - Should The U.S. Use Mandatory Quotas Like Europe?, 28 novembre 2011 < <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/28/getting-more-women-in-the-boardroom-should-the-u-s-use-mandatory-quotas-like-europe/>> (dernier accès le 02/02/2012).

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams R., Ferreira D., « Women in boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 94, 2009, p. 294-309.
- Bauer M., Bertin-Mouro B., *Vers un modèle européen des dirigeants ? ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises*, Paris, Editions CNRS – Boyden, 1996.
- Bauer M., Bertin-Mouro B., *Administrateurs et dirigeants du CAC 40, des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise*, Paris, Editions CNRS – Boyden, 1997.
- Bauer M., Bertin-Mouro B., *Radiographie des grands patrons, les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Bilimoria, D., « Building the business case for women corporate directors », In R. Burke, M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, 2000, p.25-40. Amsterdam: Kluwer Academic Press.
- Bourdieu P., *Le sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit, 1980.
- Bourdieu P., *La Noblesse d'Etat. Grandes Ecoles et esprit de corps*, Minuit, 1989.
- Bourdieu P., Passeron J.C., *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Minuit, 1964.
- Bourdieu P., Passeron J.C., *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Minuit, 1970
- Catalyst (2007), *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Genre Diversity*, Catalyst, New York.
- Delahaie N., « Pourquoi les entreprises développent-elles l'épargne salariale ? », *Revue de l'IRES*, n°62, 2009, p. 71-97.
- Dudouet F.X., Grémont E., *Les grands patrons en France ; du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Editions Lignes de repères, 2010.
- Evans, P. ; Doz, Y. ; Laurent, A. *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1989.
- Faccio M., Lang L. « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, 65. 2002, p. 365-395.
- Garriaud-Maylam J., *Rapport d'information*, Présidence du Sénat Français, 2010.
- Grésy B., *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Inspection générale des affaires sociales, 2009.
- Grosvold J., Brammer S. « National institutional systems as antecedents of female board representation: An empirical study », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n°2, 2011, p. 116-135.
- Hillman A., Shropshire C., Cannella A., « Organizational predictors of women on corporate boards », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°4, 2007, p. 941-952.
- Kanter R., *Men and women of the corporation*, New York, Basic books, 1977.
- Konrad A., Kramer V., Erkut S., « Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards », *Organization Dynamics*, vol. 37, n°2, 2008, p. 145-164.



- Landrieux-Kartochian S. (2007), « Quel *business case* pour la féminisation des entreprises ? », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, p. 131-151.
- Maclean M., Harvey C., « Women on corporate boards of directors: the French perspective », In Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008, p. 47-56.
- Martin V., « Une lecture critique de la diversité au regard du genre. La diversité au féminin dans les grandes entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, n° 202, 2010, pp. 47-60.
- Martin V., Pignatelli I., « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français : un monde androcentrique », *Revue Française de Gestion*, n°151, 2004, pp. 161-172.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., Escot, L., « Disentangling discrimination on Spanish boards of directors », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n°1, 2011, p. 77-95.
- Morin F., Rigamonti E., Évolution et structure de l'actionnariat en France, *Revue Française de Gestion*, n°5, 2002, p.155-181.
- Moulin Y., Point S. (2012), "Les femmes dans les conseils d'administration du SBF 120: qualités féminines ou affaires de famille ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 83, p. 31-44.
- Perez R., *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, coll. Repères, Paris, 2003.
- Peterson C., Philpot, J., « Women's roles on US Fortune 500 boards: Director expertise and committee membership », *Journal of Business Ethics*, vol. 72, 2007, p. 177-96.
- Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Grandes Fortunes, Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Petite Bibliothèque Payot, 1998.
- Rouban L., « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires », *Sociologies Pratiques*, n°21, 2010, p.19-34.
- Sheridan A., Milgate G., « Accessing board positions: A comparison of female and male board members' views », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n°6, 2005, p. 847-855.
- Singh V., Vinnicombe S., « Opening the boardroom doors to women directors», In McTavish, D., Miller, K. (Eds) *Women in Leadership and Management: A European Perspective*, 2006, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Terjesen S., Singh V., « Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context », *Journal of Business Ethics*, 2008, p. 55-63.
- Terjesen S., Sealy R., Singh V., «Women directors on corporate boards: A review and research agenda», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n°3, 2009, p. 320-337.
- Vinnicombe S., Singh V., Burke R., Bilimoria D., Huse M. (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008
- Weber M., *Économie et société*, Pocket, 1921 [édition française traduite, 1995].