

LES ENJEUX DE LA FEMINISATION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES SENEGALAISES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Dr Mélyan MENDY

LARSES/UFR SES. Université Assane Seck de Ziguinchor
BP : 523 Ziguinchor (Sénégal).

Contact courriel: mmendy@univ-zig.sn ou melyan.mendy@gmail.com

RESUME :

En s'interrogeant sur la place de la femme dans les instances décisionnelles des entreprises, cet article a pour objet de montrer les problématiques nouvelles induites par l'évolution de la féminisation dans un environnement où la voix des femmes peine à s'élever. Il s'appuie sur une étude qualitative exploratoire des représentations et des vécus des féministes et des dirigeants des entreprises sénégalaises, effectuée à partir d'entretiens semi-directifs, et montre que la recherche d'une forte résonance des voix féminines au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises fait émerger, d'une part, des enjeux économiques et, d'autre part, des enjeux éthiques importants tels que le respect de la dignité humaine, l'instauration de la justice sociale, et l'équité au sommet des entreprises.

Mots-clés : conseil d'administration, enjeux, féminisation, genre, voix des femmes

ABSTRACT :

By questioning the role of women in corporate decision-making processes, this article aims at showing new issues arising from the development of feminization in an environment in which women struggle to reach top positions. The study is based on an exploratory qualitative study of representations and experiences of feminists and managers in Senegalese companies. We use semi-structured interviews to show that the search for a strong positioning of female voices in the boards of directors of Senegalese companies creates important economic issues, and ethical issues such as respect for human dignity, social justice, and equity, at the top management level.

Keywords : board of directors, feminization, gender, women's voice

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise est définie par Charreaux (1997, p.1) comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Le conseil d'administration constitue l'un de ces principaux mécanismes. Sa composition, surtout la présence des femmes en son sein, a fait l'objet d'une littérature florissante dans l'Union européenne (UE) et aux Etats-Unis d'Amérique (USA). Les résultats généralement obtenus montrent que les femmes sont faiblement représentées dans cette instance de gouvernance malgré une certaine progression. En 2012, en Europe, les femmes occupent 15,8% des sièges des conseils d'administration des entreprises cotées (Commission Européenne, 2013) alors qu'aux Etats-Unis d'Amérique elles représentent 16,6% des administrateurs des entreprises classées dans la Fortune 500 (Catalyst, 2013).

Si la féminisation des conseils des entreprises a fait l'objet d'étude en Europe et aux USA, nous notons peu ou pas d'intérêt pour la question chez les chercheurs africains en général, et sénégalais en particulier. Pourtant au Sénégal, l'Assemblée nationale a adopté la loi n°2010-11 du 28 mai 2010 instituant la parité entre les hommes et femmes dans la désignation à des postes politiques d'une part, et le nombre d'étudiantes a dépassé celui des étudiants dans les écoles supérieures de formation en management d'autre part. Néanmoins, malgré ces évolutions politique et sociologique, les femmes sont largement absentes des instances de gouvernance des entreprises sénégalaises.

Fortes de ce constat, des féministes sénégalaises luttent encore pour faire entendre la voix des femmes dans toutes les instances de prise de décision, aussi bien des organisations politiques que des organisations économiques. Cette lutte cache des enjeux que nous nous proposons d'identifier à partir de l'interrogation des pratiques observées dans le processus de féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Ainsi sommes-nous amenés à nous poser la question suivante : Quels sont les enjeux liés aux tentatives consistant à faire entendre la voix des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises ?

C'est dans le cadre de cette interrogation que s'inscrit le présent article dont l'objet est de montrer les problématiques nouvelles induites par l'évolution de la féminisation dans un environnement où la voix des hommes a longtemps dominé. En d'autres termes, il s'agira, entre autres objectifs, d'identifier les nouveaux défis qui émergent de la lutte pour la féminisation des conseils d'administration des entreprises au Sénégal.

Cet article est divisé en trois parties. Dans la première partie, nous ferons la recension de la littérature sur les différents enjeux de la présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises. La deuxième partie mettra en évidence les enjeux de la lutte pour la féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Dans la troisième partie des recommandations seront présentées quant aux mécanismes qui aideront à réduire les inégalités hommes-femmes au sein des instances décisionnelles des entreprises sénégalaises.

1. Les femmes au sein des conseils d'administration des entreprises : approches théoriques

Cette première section est une recension de la littérature théorique et empirique. Elle permet de mettre en évidence les différents enjeux de la féminisation des conseils d'administration des entreprises.

1.1. La présence des femmes dans les Conseils d'administration: nécessité économique ou symbole ?

Que dire de la présence effective des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises ? Une étude présentée par Catalyst en 2005 montre que la part des femmes membres des comités de direction des 500 plus grandes entreprises américaines suivant le classement Fortune 500 est passée de 9,6% à 13,6%, et à 14,7% respectivement en 1995, 2003 et 2005. Au Royaume-Uni, la proportion des femmes dans les conseils des entreprises a progressé allant de 5,8% en 2000 à 11% en 2007 (Sealy, Vinnicombe et Singh, 2008). Plus récemment, aux Etats-Unis, toujours, le nombre de femmes siégeant dans les boards des entreprises du S&P 500 est passé de 13,38% en 2003 à 14,75% en 2007 (Simpson, Carter et D'Souza, 2010).

De même, la part des sièges occupés par les femmes au sein des conseils d'administration des 300 plus grandes entreprises européennes est passé entre 2003 et 2005 de 8% à 8,5%, d'après une étude de l'*European Professional Women's Network Board* (2006). Cette étude montre que les pays scandinaves devancent de loin les pays latins. Seuls 7% des 1986 mandats d'administrateurs ou membres des conseils de surveillance des sociétés du CAC 40 ou l'*Eurolist A* sont occupés par des femmes, contre 9% pour les instances de gouvernance des sociétés de plus petite taille de l'*Eurolist B*. Selon l'institut français des administrateurs, seules trois grandes entreprises françaises ont approché la barre des 20% de femmes dans leurs conseils d'administration en 2005. L'étude de la délégation des droits des femmes du Conseil économique et social français présentée par Monique Bourven (2007) révèle que le taux de féminisation des instances dirigeantes est plus élevé dans les entreprises publiques (11% en 2006) que dans les entreprises privées cotées.

Ainsi, plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces empiries. Le premier est qu'en Occident, même si leur nombre augmente d'année en année dans les conseils d'administration des entreprises, les femmes demeurent sous-représentées dans les comités de contrôle et d'orientation stratégique. Cette tendance est encore plus nette lorsque l'on tient compte du cumul des mandats, une femme pouvant disposer de cinq mandats à elle seule (Gomez, 2010). Le deuxième enseignement est que plus on avance vers le sommet des instances dirigeantes moins les femmes sont représentées. Le troisième et dernier enseignement montre que plus la taille de l'entreprise est grande moins le nombre de sièges occupés par des femmes dans ses instances de gouvernance est important. Ainsi, partant de ces constats, nous analysons le rôle des femmes non en termes de leur représentation numérique ou statistique mais plutôt de leur influence dans les prises de décision (donc en termes de rôle joué ou de la fonction occupée).

La participation des hommes et des femmes au niveau des organes de gouvernance des entreprises est asymétrique. Appelée « plafond de verre » (*glass ceiling*), la sous-représentation des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises est présente dans tous les pays. Le plafond de verre peut être défini comme l'ensemble des obstacles empêchant l'accès des femmes au sommet stratégique des organisations (Laufer, 2005). Devant ces blocages des stratégies sont développées pour promouvoir les femmes au sein des instances décisionnelles des entreprises.

En Europe, les différents gouvernements se sont engagés à améliorer la présence des femmes au sein des conseils des grandes sociétés publiques et privées cotées en bourse en se fixant l'objectif d'atteindre la barre des 40% des membres des conseils à l'horizon 2015-2016 (Hoel, 2008; De Anca, 2008). Appuyées par la Commission européenne, ces politiques individualistes des pays améliorent lentement la présence féminine au sein des conseils d'administration des entreprises en Occident. Au sein de l'UE (Union Européenne) le taux de participation des femmes est passé de 11,8% en octobre 2010 à 16,6% au mois d'avril 2013. Au même mois la Finlande amène son taux à 29,1%, la France¹ 26,8%. Tandis que hors de l'UE, avec 48,9% l'Islande passe devant la Norvège dont le taux est de 41,9%².

Certains auteurs analysent la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises sous l'angle du symbolisme ou de la parité (Hamdani et Buckley, 2011). La féminisation des conseils d'administration des entreprises s'opère donc dans une logique de légitimation. En effet, le recrutement des femmes par les dirigeants d'une entreprise améliore l'image de celle-ci auprès des consommateurs ou des actionnaires (Milliken et Martins, 1996 ; Burke, 2003 ; Brammer et al., 2009). Pour d'autres auteurs, en revanche, l'implication des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est une source de la performance des entreprises (Farrell et Hersch, 2005; Roberson et Park, 2007 ; Soares et al., 2010). Dans une étude menée entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises américaines, Adler (2001) a constaté que les entreprises les plus rentables sont celles qui ont le plus de femmes au sein de leur conseil d'administration. A la suite d'une analyse des travaux des auteurs américains sur la diversité dans les entreprises, Landrieux-Kartochian (2005) a, pour sa part, conclu que la présence des femmes au niveau des instances de décision influe positivement sur les performances humaines, commerciales et financières des entreprises qui ont pratiqué la mixité professionnelle.

En suivant la même logique, certains auteurs concluent que les entreprises acceptent les femmes au sein de leurs conseils d'administration plus pour l'obtention des compétences et caractéristiques spécifiques aux femmes. Cela est surtout vrai dans un environnement turbulent et très concurrentiel qui impose aux entreprises de détenir des compétences

¹ Le monde économique français est peut-être sur une voie de féminisation avec l'adoption de la loi Zimmermann-Copé en 2011. En effet, par cette loi la France a fixé pour 2016 un quota de 40% de femmes dans le conseil d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du CAC et des non-cotées ayant un effectif de plus de 500 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 milliards d'euros. La France a ainsi emboîté le pas à la Norvège qui a voté une loi similaire en 2003 et à l'Espagne qui a aussi légiféré en 2007.

² Commission européenne, IP13/1118.

distinctives afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Néanmoins, pour d'autres auteurs, même si les précédents travaux confirment l'existence d'un lien positif entre la féminisation des conseils d'administration et la performance financière ou boursière des entreprises étudiées, ces résultats semblent mitigés (Smith et al., 2006). En fait, la forte présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse réduit la valeur boursière de ces entreprises (Adams et Ferreira, 2009).

Il est important pour les entreprises d'accueillir au sein de leur conseil d'administration suffisamment de femmes, parce que celles-ci ont des conseils avisés qu'elles peuvent prodiguer, et détiennent d'importants réseaux sociaux (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Peterson et Philpot, 2007 ; Hillman et al., 2007) qu'elles peuvent mettre au service des entreprises. Empruntant la perspective de l'« avantage féminin » (Helgesen, 1990), certains auteurs comme Grant (1988) invitent les entreprises à valoriser les qualités des femmes telles que la communication et la coopération. Mieux encore, des auteurs montrent que la présence des femmes au sein des conseils d'administration est très bénéfique pour les entreprises en ce que, connues pour leur aversion pour le risque, les femmes rejettent les projets financièrement risqués (Byrnes et al., 1999). Par leur rigueur et leur intégrité les femmes peuvent prévenir les malversations, la fraude et la corruption (Ramirez, 2003). La présence des femmes au niveau des instances de pouvoir et de contrôle telles que le conseil d'administration pourrait rendre le travail des conseillers plus efficace quant à la variété des solutions appropriées présentées pour résoudre les différents problèmes, et favoriserait la pluralité des points de vue. Les femmes apportent à l'entreprise un plus dans la créativité.

Cependant, s'appuyant sur les travaux de Vinnicombe et al. (2008), Fitzsimmons (2012) considère qu'il y a d'une part des barrières à l'entrée (préjugés défavorables ; manque de réseaux ; bassin de recrutement limité et leadership absent) des conseils d'administration pour les femmes ; d'autre part, il y a une barrière plus structurelle ou organisationnelle, à savoir l'instauration de quotas, le type des tâches, le tokénisme ou symbolisme. L'existence de telles barrières peut influencer sur le comportement des femmes qui, du coup, sont tiraillées entre leur réussite professionnelle et leur féminité relativement à leur motivation au sein de l'entreprise (Fortier et Harel-Giasson, 2007, p.7).

1.2. Les enjeux éthiques de la résonance de la voix des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises

Il semble important de définir le concept d'éthique qui est souvent confondu avec les concepts de morale, de déontologie, de bonne conduite qui, eux-mêmes, sont des concepts situés à des niveaux de normativité bien distincts³. Les philosophes définissent l'éthique comme étant la science de la morale et des mœurs, c'est-à-dire une réflexion critique sur les fondements de la

³ Pour plus d'informations sur ces distinctions lire la première partie de l'« Analyse documentaire relative au développement d'une démarche éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux » effectuée par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) en France.

morale et des mœurs ; science qui s'oriente vers la prise en compte du bien de l'être humain pour agir le mieux possible (Paycheng et Szerman, 1998). En interrogeant la morale (Aubert, 1989 ; Russ, 1994 ; Ollivier, 2002) dans des situations déterminées, l'éthique permet de justifier et d'évaluer les actions et les décisions concrètes des hommes et des femmes (Habermas, 1992). Si l'éthique est une prise de parole (Duplantie, 2009), alors le fait de dénoncer la faible représentation des femmes au sein des conseils d'administration peut être considéré comme un enjeu éthique.

En quoi cette lutte comporte-t-elle des enjeux éthiques ? Pour les partisans du mouvement de la *women's voice* (Belenky et al., 1986) une place prépondérante doit être accordée aux qualifications et au mérite des femmes. La lutte pour la féminisation des conseils d'administration des entreprises est sous-tendue par une visée éthique. S'appuyant sur le respect de la dignité humaine, la considération des inégalités sociales et la primauté des moyens sur les fins (Godin et al., 2004), certains promoteurs de la féminisation des organes décisionnels des entreprises font intervenir des dimensions telles que le jugement et la prise en compte des conséquences possibles des décisions (Langlois, 2004). Dans la littérature plusieurs éthiques peuvent être relevées parmi lesquelles l'éthique de la justice (Rawls, 1971-1987), l'éthique de la responsabilité (Lévinas, 2006) et l'éthique de la sollicitude (*ethics of care*) développée par Gilligan (1982-1986) et Tronto (1993).

1.2.1. La féminisation des conseils d'administration répond au besoin de justice sociale

Selon l'approche ricœurienne de la théorie rawlsienne de la justice, l'éthique peut être comprise sous la perspective téléologique aristotélicienne qui vise le bon dans la vie avec les autres et dans la répartition des rôles, et la perspective déontologique kantienne qui aspire au juste c'est-à-dire ce qui est conforme aux lois et aux règles (Ricœur, 1990), voire aux valeurs. Pour la perspective téléologique la valeur d'une action posée dépend de son résultat, c'est-à-dire lorsqu'elle permet d'améliorer la situation d'une personne. Quant à la perspective déontologique elle renvoie à la question de savoir si l'action a été réalisée selon une bonne manière d'agir (*le bien agir*). L'avantage de la théorie rawlsienne est qu'elle prône l'égalité des chances (*le bien vivre* dans une société). La perspective rawlsienne consiste à offrir des perspectives meilleures aux plus désavantagés (Rawls, 1971-1987), c'est-à-dire permettre à tous un accès égal à des fonctions d'autorité, et à responsabilité mais aussi un accès égal à des positions dans la société et dans toute organisation (l'entreprise en l'occurrence). L'éthique rawlsienne est donc associée à la question du juste partage des rôles au sein d'une organisation. Elle appelle une équitable répartition des responsabilités entre tous.

En considérant le cas des conseils d'administration des entreprises, on peut noter dans la revendication pour leur féminisation une sorte de sentiment d'injustice qui peut être perceptible chez certaines féministes. Or, le sentiment de l'injustice provoque chez l'individu une revendication du rétablissement de l'équilibre manquant. La revendication ainsi soulignée présuppose l'égalité. Il est donc attendu que la position de ces femmes, considérées comme étant plus vulnérables que les hommes, soit améliorée. Ce n'est donc pas étonnant que les

féministes réclament l'instauration de l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de responsabilité au sein de l'entreprise, afin d'assurer la participation effective et importante des femmes au fonctionnement et à la performance de l'entreprise.

Cela ne doit pas s'opérer par la seule voie légale et institutionnelle en adoptant des lois comme l'ont fait certains pays développés cités ci-haut. Cette façon de procéder correspond à la politique de « discrimination positive » qu'entretient le principe de l'égalité et comprend celui de la différence de distribution. La « discrimination positive » est vue comme « *la différenciation juridique de traitement ayant pour but de favoriser une catégorie déterminée au détriment d'une autre afin de compenser une inégalité de fait préexistant entre elles* » (Donegani et Sadoun, 2007, p.131).

1.2.2. La féminisation des conseils d'administration consiste à accorder plus de considération aux femmes

Fondée sur le rapport à autrui (Lévinas, 2006), l'éthique de la responsabilisation éveille la responsabilité des hommes, les interpelle et les somme d'agir pour entendre et faire entendre la voix des femmes. Elle appelle un engagement non pas tant envers autrui qu'envers soi-même en ce sens qu'autrui est d'abord le même que soi (c'est-à-dire l'être humain que je suis et qui est digne de respect). Lévinas (2006, p.216) convoque notre intelligence afin de regarder la femme comme celle qui « *[nous] parle et par là [nous] invite à une relation sans commune mesure avec un pouvoir qui s'exerce, fût-il jouissance ou connaissance* ». En acceptant la femme comme telle et en lui reconnaissant ses valeurs humaines, nous lui accordons un sens, une signification et lui offrons finalement une écoute nécessaire pour entendre sa voix.

L'élévation de la voix des femmes parmi les hommes constitue l'expression de la présence de celles-ci, et leur refus d'être contenues dans une parcelle tenue de pouvoir au sein de l'entreprise. Cette résistance éthique recommande le respect envers et pour la femme. Elle énonce l'inviolabilité de la femme et demande à l'homme d'accorder plus de considération à la femme. L'homme est ainsi interpellé pour assumer sa responsabilité sur le sort de la femme ; responsabilité que Lévinas (2006, p.73) souligne en ces termes : « *ce regard qui supplie et exige – qui ne peut supplier que parce qu'il exige – privé de tout parce que ayant droit à tout et qu'on reconnaît en donnant [...] – ce regard est précisément l'épiphanie du visage comme visage. La nudité du visage est dénuement. Reconnaître autrui, c'est reconnaître une faim* ».

L'auteur dira, plus loin, que c'est la « *compréhension de cette misère et de cette faim qui instaure la proximité même de l'Autre* » (Lévinas, 2006, p.218). Or cette faim qu'a l'Autre (la femme) de pouvoir exister ne peut laisser l'homme indifférent. Elle interpelle la responsabilité irrécusable de l'homme. La responsabilité ainsi décrite ne peut que se mesurer objectivement. La sollicitation de ce visage qui parle (Lévinas, 2006) à l'homme est telle que celui-ci est obligé d'être bon envers le premier (le visage). La bienveillance envers l'autre devient un devoir pour le bienveillant. C'est le devoir qui pousse à aller à l'affût du désir de l'autre, un devoir qui traite d'égal à égal. C'est aussi un devoir qui pousse à des actes responsables. C'est

enfin un devoir qui restaure le tissu social et promeut une société plus humaine. Selon Lévinas (2006, p.73) « Reconnaître Autrui – c'est donner. Mais c'est donner au maître, au seigneur, à celui que l'on aborde comme « vous » dans une dimension de hauteur ».

Ainsi, pour réveiller en elle les aptitudes à être actrice, créatrice et responsable, la femme au sein de l'entreprise doit s'apercevoir qu'il y a une reconnaissance de ce qu'elle fait et sait faire. Il s'agit donc de leur donner plus de considération en offrant aux femmes des occasions d'occuper des fonctions à responsabilités. La recherche du profit amène souvent les hommes dans les entreprises à considérer les femmes comme un simple moyen qu'ils peuvent utiliser à volonté pour atteindre leurs objectifs. Cette inclination renvoie à un certain mépris que ces hommes ont pour la femme, et peut être interprétée comme un reniement de l'humanité de celle-ci. Dans la perspective lévinassienne, la lutte pour la féminisation des instances décisionnelles des entreprises porte en soi l'idée de réhabiliter la femme en la considérant comme étant l'alter ego de l'homme.

L'éthique lévinassienne de la responsabilité s'apparente à l'éthique de la sollicitude (*ethics of care*) développée par les auteures américaines Carol Gilligan (1982-1986) et Joan Tronto (1993). Cette éthique de la sollicitude est selon Mylène Baum (2002) et Fabienne Brugère (2006) une éthique féministe dans la mesure où elle porte la voix des femmes. Pour Mylène Baum (2002) l'éthique féministe est caractéristique d'une pensée qui a un sexe et une couleur de peau. Elle est empreinte d'une tonalité engagée sur les questions posées par la juste distribution des positions (Rawls revient ici) et des fonctions au sein de la société. Quant à Fabienne Brugère (2006), elle considère que l'éthique de la sollicitude consiste à la lutte pour l'amélioration de la condition des femmes et la défense de leur voix souvent oubliée.

Ce que ces deux auteures qualifient d'éthique féministe ressemble davantage à une forme d'activisme qui passerait par une théorie de l'affect (Brugère, 2006) ou de l'émotion (Baum, 2002) remettant en question toutes les formes d'exclusion ou de domination liée au sexe. L'éthique de la sollicitude est de façon générale opposée à l'éthique rawlsienne de la justice. Pourtant elle procède d'une revendication (différentialiste) de droits universels basée sur le principe d'égalité en droit que prône John Rawls. Le risque est bien réel de maintenir la femme sous la tutelle de l'homme. En effet, la bienveillance contenue dans l'éthique de la sollicitude peut jouer un rôle d'infantilisation de la femme, car l'autonomie de celle-ci est remise au second rang au nom de la vulnérabilité à laquelle le sollicité est tenu de répondre.

Après avoir identifié, dans la littérature, les enjeux sur lesquels porte la résonance de la voix des femmes dans l'entreprise nous allons procéder à l'analyse du cas des conseils d'administration des entreprises sénégalaises.

2. Les femmes au sein des Conseils d'administration des entreprises sénégalaises : méthodologie, résultats de l'étude, et discussion

Dans les lignes qui suivent nous analysons la signification et les effets de la lutte des féministes pour assurer la féminisation des conseils d'administration des entreprises au Sénégal. Sur quoi les efforts pour la féminisation des conseils d'administration d'entreprises

sénégalaises se fonde-t-il ? Dans cette section nous présenterons les méthodes de collecte et de traitement des données avant d'exposer les résultats que nous discuterons ensuite.

2.1. Méthodes de collecte et d'analyse des données

L'objectif de l'article est de comprendre les enjeux qui sont portés par la lutte des féministes sénégalaises pour l'accès des femmes aux postes de responsabilité au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises ; environnement dans lequel la voix des femmes peine à s'élever. Le présent article place le discours et les expériences des femmes dans les entreprises au cœur de l'analyse. Nous utilisons une analyse qualitative thématique de contenu (Miles et Huberman, 2003) d'un corpus de textes obtenu à partir de la transcription d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt féministes sénégalaises membres de l'association des juristes sénégalaises, et d'un chef d'entreprise sénégalais.

Nous avons effectué deux entrevues individuelles de 25 mn et une entrevue collective d'une durée de 55 mn (deux juristes dans les bureaux de leur association). La première juriste (BRS) travaille en entreprise, la deuxième juriste (RB) offre ses services au sein de l'association. Toutes les deux sont des juristes spécialisées en droit social et du travail. La troisième femme (FSS) est une sociologue enseignante chercheuse dans une université publique de la place ; chevronnée, son intérêt pour les questions de genre remonte aux années 1980 dans le cadre de ses recherches doctorales. Membre du patronat et administrateur de plusieurs entreprises au Sénégal, notre quatrième interviewé (MMS) est un consultant à la tête d'un cabinet de conseil. En nous fondant sur les enjeux identifiés dans la littérature comme sous-tendant la lutte pour la féminisation des conseils d'administration des entreprises nous avons conçu un guide d'entretien structuré en deux parties. Il s'agit de questions relatives aux représentations que nos interlocutrices ont de leur combat pour l'émancipation des femmes, et à leurs vécus professionnels (le processus de féminisation). A travers le discours et l'expérience des féministes sénégalaises, nous nous sommes évertués à cerner les enjeux à l'œuvre dans le processus de féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises.

L'analyse du vocabulaire utilisé dans le texte ainsi obtenu permet d'identifier les thèmes et sous-thèmes répondant à notre problématique. L'utilisation des verbatim extraits du texte enrichit l'interprétation des résultats obtenus. Par ailleurs, nous avons également consulté les rapports annuels disponibles des entreprises pour avoir une idée de la présence des femmes au sein des conseils d'administration de ces entreprises. Vu le nombre d'interviews obtenues, nous ne saurions prétendre à un échantillon représentatif des femmes sénégalaises, et à une généralisation statistique des résultats.

2.1. La féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises : quelles réalités ?

Assiste-t-on de plus en plus à une transformation des rapports de pouvoir (Sarr, 1998) entre les hommes et les femmes au sein des entreprises sénégalaises en faveur des femmes ? Qu'est-ce qui peut y favoriser ou contraindre la présence qualitative et quantitative des femmes ? Donne-t-on aux femmes leur juste place dans les entreprises sénégalaises ? Les

résultats des études empiriques réalisées dans certains pays du monde montrent l'existence d'écarts entre les hommes et les femmes au sein des instances de décision des entreprises. Ce gap différentiel au détriment des femmes est confirmé au Sénégal. En effet, nombre d'entreprises sénégalaises restent encore très réticentes à l'idée d'accueillir des femmes au sein de leurs instances de décision.

Le progrès observé dans le temps n'est pas spectaculaire. Les données secondaires de la présente enquête révèlent un faible taux de féminisation des conseils d'administrations des entreprises sénégalaises. Nombreuses sont les entreprises qui ont au plus une femme au sein de leur conseil d'administration. Les données sectorielles tirées des rapports annuels permettent de voir que les banques féminisent de plus en plus leurs conseils d'administration. En effet sur dix-neuf (19) banques, seize (16) ont fait confiance à une femme au moins. Mais si elles sont présentes, les femmes dépassent rarement le nombre 02.

Les données du secteur bancaire montrent que l'évolution du nombre de femmes au sein des conseils d'administration de ces banques sénégalaises est très lente car entre 2004 et 2012, ce nombre est passé de 0 sur 9 administrateurs à 2 sur 10 en moyenne. Ce nombre comparé à la « masse critique »⁴ requise (Kanter, 1977 ; Konrad et Kramer, 2006 ; Erkurt et al., 2008) montre que les femmes n'ont pas une influence sur les décisions du conseil d'administration des entreprises sénégalaises. Cette situation confirme le résultat des travaux de Dang et Vo (2012) selon lesquels la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est plus symbolique que nécessaire.

Selon notre interlocutrice BRS, l'accès des femmes au pouvoir au sein des conseils d'administration est limité par les femmes elles-mêmes à cause des résistances encore fortes chez elles. Nos interviewées expliquent ces résistances par l'influence forte de la culture et de la société africaine qui éloignent la femme des entreprises symboliquement considérées comme un pré carré masculin. En effet, les femmes qui se battent et réussissent ont le don de déplaire. « *Nous sommes au Sénégal lorsqu'une femme s'expose elle n'est pas bien appréciée* » (interview de RB).

En effet, quand une femme montre sa volonté de commander les autres, elle est vue comme trop ambitieuse ou autoritaire. Cette préoccupation rejoint l'analyse de la problématique de la vulnérabilité de la position de leadership liée à sa visibilité de Kram et McCollom (1995). Les lenteurs notées dans la féminisation des Conseils d'administration des entreprises sénégalaises peuvent aussi s'expliquer en partie par le manque de compétences spécifiques, la faible disponibilité des femmes, et leur peur d'engager leur responsabilité. Pour nos interviewées, les femmes s'autocensurent et rechignent à prendre des responsabilités à cause de leur manque d'assurance. Cela confirme les résultats de nombreuses études selon lesquels les femmes sont moins nombreuses que les hommes à briguer des postes de responsabilités (Family and Work Institute, Catalyst, Center for Work and Family, 2003 ; Powell et

⁴ Les auteurs cités considèrent que pour avoir un impact réel sur les décisions du conseil d'administration il faut que le nombre de femmes présentes au sein du conseil d'administration soit au moins égal à trois.

Butterfield, 2003 ; Litzsky et Greenhaus, 2003). Ces réticences entraînent des blocages dans la progression des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Or, selon Sandberg (2013, p.32) la progression dépend souvent de la capacité à prendre des risques et à se mettre en avant. La bonne nouvelle est que, dans une nouvelle étude en 2004 Catalyst établit que les femmes désirent plus que les hommes occuper des postes de responsabilités. Si cette disparité est souvent expliquée par le phénomène dit de « plafond de verre », elle peut en fait résulter de l'absence d'éthique chez les hommes que les féministes essaient de combler. Il existe un ensemble de réticences de la part des dirigeants. Malgré la différence notée, certaines femmes ont réussi à faire entendre leur voix au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises et sont donc la preuve d'une possible féminisation de cette instance de gouvernance.

2.2. La féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises : quels enjeux ?

Nous présentons dans cette section les différents enjeux de la féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises.

2.2.1. Des enjeux économiques pour les entreprises

La lutte des femmes sénégalaises pour leur forte présence au sein des conseils d'administration des entreprises recouvre des enjeux économiques pour les entreprises sénégalaises. A l'instar des résultats obtenus dans le cadre des études effectuées en Europe (Adler, 2001; Farrell et Hersch, 2005; Landrieux-Kartochian, 2005 ; Roberson et Park, 2007 ; Soares et al., 2010), la forte présence des femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises influence positivement la performance économique des entreprises. Pour notre interviewé MMS « *les compétences que les femmes apportent au conseil d'administration d'une entreprise constituent un véritable atout concurrentiel pour celle-ci* ».

Ce point de vue confirme les résultats des travaux des auteurs comme Pfeffer et Salancik (1978), Peterson et Philpot (2007) et Hillman et al. (2007). Les femmes féministes que nous avons rencontrées considèrent qu'« *en mettant à la disposition de l'entreprise leurs compétences, les femmes permettent à l'entreprise de gagner en attractivité et de polir davantage son image* » (interview BRS). De plus, lorsqu'elles sont bien formées les femmes contribuent à l'amélioration de la créativité grâce à leurs points de vue souvent différents.

Dans une autre mesure, l'accès des femmes à la propriété de l'entreprise par les prises de parts au capital et à sa gestion, favorisera leur intégration dans les instances d'exécution et de décisions. En effet, dans un tissu économique dominé par les PME, il est normal qu'un propriétaire (propriétaire-dirigeant) siège au sein du Conseil d'administration de son entreprise. Or, en ce qui les concerne, les femmes sénégalaises ont majoritairement investi un large pan du monde des affaires (que l'on peut qualifier de secteur informel). Elles sont nombreuses à gérer des activités génératrices de revenus modestes au sein des groupements d'intérêt économique (GIE). De par leurs activités, ces GIE sont des entreprises à l'état embryonnaire. Aussi leur formalisation contribuera au développement économique du pays.

En effet, plus les entreprises sont formalisées plus l'assiette fiscale augmente. De même, en transformant leurs activités génératrices de revenus en entreprises (sous la forme juridique d'une Société à Responsabilité Limitée ou d'une Société Anonyme), les femmes siègeront au sein des conseils d'administration de leurs entreprises. Cette possibilité augmentera, sur le plan national, le nombre de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises.

2.2.2. Une lutte pour rendre aux femmes leur dignité et pour la justice sociale

Les féministes sénégalaises ont axé leur combat sur des questions stratégiques telles que la présence des femmes au sein des instances de prise de décision. Selon FSS, « *il est injuste que les seuls hommes occupent les plus hautes fonctions au sein des entreprises. Seule la position du pouvoir permet de régler ce problème. Donc il faut que les femmes soient présentes au niveau de cette instance qui décide des stratégies et de l'allocation des ressources au sein de l'entreprise* ». Il y a cependant des barrières à l'entrée des conseils d'administration en fonction des secteurs d'activités qui requièrent des compétences spécifiques. La féministe RB « *invite aussi les femmes au sein des entreprises à devenir artisanes de leur destin* ».

La position éthique promue dans cette lutte est axée sur une préoccupation pour le bien commun, une plus grande justice sociale, et une meilleure solidarité entre les femmes et les hommes. Il apparaît dans leur discours un appel pour un autre regard qui prend en compte toute la réalité humaine à travers la vulnérabilité de la femme. Ainsi selon FSS « *ce qui est visée n'est pas la séparation et l'affrontement entre l'homme et la femme mais plutôt le respect de la dignité d'un groupe humain que représentent les femmes. Il est impensable que des personnes humaines soient rejetées d'une instance décisionnelle d'une entreprise à cause de leur sexe* ».

Nos interviewées luttent pour le respect, l'écoute, et la valorisation des femmes afin qu'elles occupent de plus en plus de place, et jouent un rôle important au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Elles combattent donc pour éradiquer l'iniquité et l'injustice au sein des entreprises sénégalaises. Les enjeux éthiques tels que l'égalité des chances et l'égalité représentativité des hommes et des femmes au sein des instances de gouvernance des entreprises sénégalaises font partie de leurs préoccupations.

Nos interlocutrices réclament un conseil d'administration éthique construit sur le respect des personnes et des groupes humains, et sur la confiance au génie, aux capacités et aux aptitudes des individus. En axant leur intervention sous l'angle du soutien aux personnes défavorisées, nos juristes féministes montrent comment le droit est concerné par l'éthique. Elles revendiquent les mêmes droits, les mêmes obligations, les mêmes opportunités, et le même pouvoir pour les hommes et les femmes qui doivent se partager les postes de responsabilité, même si elles se défendent de solliciter ces hommes.

En effet, certaines de nos interlocutrices (BRS et RB) refusent d'adopter une attitude misérabiliste, tout en attendant une écoute, une compréhension de la part des hommes qui sont vus comme des alliés et non comme des adversaires. Elles voient dans cette lutte une aspiration à un monde de l'entreprise et un monde économique où les femmes s'épanouissent

parce qu'elles sont traitées à leur juste valeur, en fonction de leurs compétences et non selon leur vulnérabilité et leur appartenance à un sexe dit faible.

2.2.3. Une lutte pour l'équité et la reconnaissance des compétences des femmes

En tant que féministes inscrites dans la tradition du mouvement féministe libéral de l'avantage féminin, nos interlocutrices considèrent que la femme doit avoir une bonne place aux côtés de l'homme au sommet de l'entreprise. Le combat mené par ces féministes consiste à la recherche d'une plus grande influence des femmes sur la vie économique, politique, et sur l'élaboration des lois bien qu'elles soient déjà de plus en plus visibles au sein des entreprises. Elles ne manquent pas de comparer l'homme à la femme. La féminisation doit être fondée sur le mérite des femmes.

Il faut reconnaître que, de plus en plus, les femmes sénégalaises ont investi les universités et les écoles de formation professionnelle d'où elles sortent avec des diplômes qui leur permettent de prétendre aux mêmes postes de responsabilités que les hommes au sein des entreprises. Certaines femmes présentes au sein des entreprises sénégalaises ont le même background et les mêmes compétences que leurs homologues hommes. Elles se considèrent sur le même pied d'égalité que les hommes, car intellectuellement elles valent autant qu'eux. Pour RB « *les hommes doivent comprendre que nous devons nous exprimer en tant que femme disposant des compétences avérées pour le développement de l'entreprise* ».

C'est pourquoi elles réclament un accès égalitaire des femmes et des hommes au conseil d'administration des entreprises sénégalaises. Pour l'interviewée BRS, « *les femmes sont plus motivées et s'investissent davantage au travail pour prouver qu'elles ont les capacités de réussir la mission qui leur est confiée au sein de l'entreprise* ». Ainsi, leur marginalisation au niveau des instances de décisions constitue une opportunité de croissance manquée pour les entreprises (interview de FSS). Par ailleurs, la société sénégalaise est plus exigeante lorsqu'il s'agit de justifier la présence des femmes au sein des entreprises. Cela est conforme aux résultats de l'étude menée par le cabinet McKinsey qui a révélé que les hommes étaient promus en fonction de leur potentiel alors que la promotion des femmes dépendait de leurs performances passées (Barsh et Yee, 2012).

Cependant, lorsque l'on parle des femmes, on a tendance à les mettre toutes dans un moule. Or, ce ne sont pas toutes les femmes qui sont aptes à occuper un poste au sein d'un conseil d'administration. Au Sénégal, les femmes sont en large majorité frappées de l'illettrisme et sont pour l'essentiel confinées dans des micro-activités économiques du secteur informel. La majorité des femmes sénégalaises n'est donc pas concernée par cette lutte pour la présence massive des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises. Elles ne sont pas nombreuses ces femmes qui ont des compétences pouvant leur permettre d'accéder à des postes de responsabilités au sein des conseils d'administration (interview MMS). Quelles améliorations faudra-t-il apporter pour renforcer la place et le rôle des femmes dans les entreprises sénégalaises ? A la lumière de ce qui précède nous proposons une série de recommandations qui visent à améliorer la féminisation des conseils d'administration des entreprises sénégalaises.

3. Elever la voix des femmes au sein du conseil d'administration des entreprises sénégalaises : quelques recommandations.

Les facteurs de mobilisation au profit de la féminisation des instances de décisions sont de nature multiple. Il y a des stratégies à privilégier pour faire entendre la voix des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Fitzsimmons (2012) met en évidence les conditions qui permettent aux entreprises d'accorder plus de place aux femmes dans leurs conseils d'administration. Il s'agit principalement de l'existence d'une culture de la diversité au sein de l'entreprise; de l'instauration des discussions explicites portant sur le processus d'équipe; de la prise en compte de la diversité comme une stratégie et de la mise en avant de l'indépendance des administrateurs. Dans la même voie, nous encourageons l'accès des femmes à la propriété de l'entreprise par les prises de parts au capital et à sa gestion en intégrant les instances d'exécution et de décisions. Pour y arriver nous appelons à ce :

- que les pouvoirs publics renforcent l'éducation et la formation des femmes. En effet, les schémas éducatifs traditionnels confinent encore les femmes loin du savoir moderne. Leur niveau d'instruction est souvent faible. Le renforcement de leurs capacités, à travers l'alphabétisation, l'éducation formelle, et la formation leur permettra d'être mieux outillées pour contribuer pleinement aux débats stratégiques au sein des entreprises. Il en résultera que les entreprises cerneront mieux les attentes et les préférences des femmes. Cela permettra aux femmes de développer leur leadership;

- que les pouvoirs publics encouragent et accompagnent l'entrepreneuriat féminin en incitant les femmes à développer leurs capacités. Il s'agit d'accorder aux femmes les moyens d'exercer des responsabilités et au même titre que les hommes. Mieux, le travail consiste à sensibiliser les femmes à l'entrepreneuriat, les encadrer, les accompagner, et les mettre en confiance pour les amener à développer des entreprises fructueuses qui leur permettront d'avoir accès à l'actionnariat des moyennes et grandes entreprises, seul gage de participation à la prise de décision au sein de ces entreprises ;

- que les syndicats patronaux sensibilisent les dirigeants des entreprises membres dans la responsabilisation des femmes car la faible représentation de ces dernières au sein des CA peut constituer un manque à gagner pour les entreprises et l'économie nationale. De par leur nombre (plus de 51% de la population totale) les femmes représentent un poids énorme que les hommes (moins de 49%) supportent. En conséquence, le complexe de supériorité nourri par les hommes doit être réduit au profit d'une revalorisation du rôle de la femme pour l'entreprise. Nous suggérons un changement des mentalités et une réduction de l'égoïsme chez les hommes. L'important est surtout de tenir compte des expériences et des ambitions des femmes ;

- que les femmes développent le mentorat et les groupes de soutien avec la création des réseaux de relations entre elles et avec les hommes pour améliorer leur présence au sein des entreprises. En effet, le réseau d'influence devient de plus en plus aussi important que les compétences. Si au niveau des postes managériaux à pourvoir la gestion des carrières est prise en compte par les conventions collectives, il en est autrement pour les postes au sein des

organes de gouvernance. C'est donc moins la loi qui permet d'occuper une place au sein du conseil d'administration qu'un processus informel de cooptation qui se fonde sur les jeux d'influence et la densité des réseaux de relations.

CONCLUSION

Ce travail exploratoire a permis d'appréhender les enjeux de l'évolution du nombre de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises sénégalaises. Les femmes ne prennent pas la parole là où elles doivent s'imposer. La voix des femmes ne se fait pas encore suffisamment entendre au sein des conseils d'administration, organe politique et stratégique où se prennent les décisions qui affectent la vie de l'entreprise. Le combat mené par des féministes sénégalaises pour l'amélioration de cette situation contribue à introduire un traitement plus juste des spécificités féminines au sein des entreprises sénégalaises.

Les féministes sénégalaises mettent en avant l'équité et la reconnaissance des compétences des femmes, la considération, et le respect de la dignité des femmes. Le combat qu'elles mènent l'est aussi pour la justice sociale. Par ailleurs, en sus de l'aspect entrepreneurial et managérial de la question du genre, l'implication de plus en plus importante des femmes dans les instances de décision au sein des entreprises contribue à la lutte contre les discriminations et autres exclusions. L'engagement des femmes dans les hautes sphères des activités économiques promeut la responsabilité sociale et sociétale des entreprises sénégalaises.

Encore beaucoup d'effort à faire pour porter un nombre important de femmes au niveau des instances de décision des entreprises sénégalaises. Mais la progression importante de la féminisation ainsi réclamée doit surtout partir du changement des mentalités et des comportements des hommes. Toutefois, cette lutte pour l'accession des femmes au sommet des entreprises sénégalaises ne doit pas occulter le risque considérable de créer un nouveau déséquilibre (et donc de nouvelles injustices) lorsque la proportion des femmes dépassera celle des hommes.

Cet article comporte des limites méthodologiques. Une étude quantitative aurait permis d'avoir des résultats généralisables. L'accès difficile à l'information et aux entreprises justifie l'absence d'une étude quantitative. De même un échantillon plus important et diversifié d'interviews aurait renforcé la qualité de nos résultats. Des recherches pourraient être développées sur la féminisation quantitative et qualitative des instances dirigeantes des entreprises sénégalaises. A travers un *mapping* à effectuer à l'aide de questionnaires et guides d'entretien, il s'agira de procéder à la reconstitution et à l'analyse des trajectoires de femmes administratrices des entreprises sénégalaises pour mettre au jour l'évolution de l'accès des femmes aux instances dirigeantes des entreprises sénégalaises. Il est aussi possible de mener une étude sur les inégalités entre hommes et femmes au cœur des entreprises sénégalaises dans une perspective de changement de rapports sociaux de sexe. Enfin pourront faire l'objet d'une étude les différentes stratégies de lutte mises en œuvre par les féministes sénégalaises pour améliorer les positions des femmes au sein des entreprises sénégalaises.

Références bibliographiques

- ADAMS, R. B. et FERREIRA, D., (2009), « Women in the boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, 94, 2, pp. 291-309.
- ADAMS, S.M., GUPTA, A. et LEETH, J.D., (2007), « Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions? », *British Journal of Management*, 12, 1:1-12.
- ADLER, R.D., (2001), « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », Glass Ceiling Research Center in <http://glass-ceiling.com/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.
- AUBERT, A.-M., (1989), « L'éthique : de la réflexion à la pratique infirmière », *Recherche en soins infirmiers*, n°19, pp. 25-34.
- BARSH, J. et YEE, L., (2012), « Unlocking the Full Potential of Women at Work » McKinsey & Company (avril) in <http://www.mckinsey.com/careers/women/~media/Reports/Women/2012%20WSJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx>
- BAUM, M., (2002), *Féminisme(s), une éthique de la sollicitude ?*, Cours de philosophie à l'Unité d'éthique biomédicale UCL, 16 pages.
- BELENKY, M.F., CLINCHY, B.M, GOLDBERGER, N. R. et TARULE, J. M., (1986), (1997) *Women's Ways of Knowing. The Development of Self, Voice and Mind*, Basic Books, New York.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A. et PAVELIN, S., (2009), « Corporate Reputation and Women on the Board », *British Journal of Management*, 20, 1, pp.17-29.
- BRUGERE, F., (2006), « La sollicitude. La nouvelle donne affective des perspectives féministes », *Esprit*, janvier :123-136.
- BURGESS, Z.M. et THARENOU, P., (2002), « Women Board Directors: Characteristics of the Few », *Journal of Business Ethics*, 37, 1, pp.39-49.
- BURGESS, Z. M. et THARENOU, P., (2000), « What Distinguishes Women Nonexecutive Directors from Executive Directors? Individual, Interpersonal and Organizational Factors Related to Women's Appointments to Boards. » dans Zena M Burgess and Mary C. Mattis (dir.), *Women on Corporate Boards of Director*, Kluwer Academic Publishers: The Netherlands.
- BURKE, R.J., (2003), « Women on Corporate Boards of Directors: The Timing is Right », *Women In Management Review*, 18, 7, pp.346-348.
- BYRNES, J. P., MILLER, D.C. et D. SCHAFER, W., (1999), « Gender Differences in risk taking: A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, 125, 3, pp.367-383.
- CATALYST, (2013), « US Women in Business », New York, Catalyst
- CATALYST, (2005), « Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500 », dans <http://www.europeanpwn.net/files/catalystcensusofboardscanada2005.pdf>
- CATALYST, (2004), « Women and Men in the US Corporate Leadership: same Workplace, Different Realities? » dans <http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities>
- CHARREAUX, G. (dir.), (1997), *Le gouvernement d'entreprise. Corporate governance. Théories et faits*, Paris, Economica

-
- DANG, R. et VO, L.-C., (2012), « Women on corporate board of directors. Theories, facts and analysis », dans Duc Khuong NGUYEN et Sabri BOUBAKER (dir.) *Board directors and corporate social responsibility*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp.3-21.
- De ANCA, C., (2008), « Women on corporate boards of directors in Spanish listed companies », dans S. Vinnicomb et autres (dir.) *Women on Corporate Board of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar Cheltenham, pp.97-106.
- DONEGANI, J.-M. et SADOUN M., (2007), *Qu'est-ce que la politique ?*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais ».
- DUPLANTIE, A., (2009), « Etude de cas : éthique et responsabilité professionnelle face à la vulnérabilité d'autrui », *Perspective infirmière*, septembre-octobre, pp.47-51.
- ERKUT, S., KRAMMER, V.W. et KONRAD, A. M., (2008), « Critical mass : Does a number of Women on Corporate board make a difference ? » dans Vinnicombe et autres (eds) *Women on Corporate Board of Directors:International Research and Practice*, Edward Elgar Cheltenham, pp.350-366.
- EUROPEAN COMMISSION, (2013), Progress on equality between men and women in 2012. A Europe 2020 initiative, dans http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm
- EUROPEAN PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK BOARD, (2006), « Second Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2006: Scandinavia Strengthens its Lead » dans http://www.europeanpwn.net/files/boardwomen_press_release120606_1.pdf
- FAMILY AND WORK INSTITUTE, CATALYST, CENTER FOR WORK AND FAMILY, (2003), « Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men », dans <http://www.catalyst.org/pubmication/80/leaders-in-a-global-economy-a-study-of-executive-women-and-men>
- FARRELL, K.A. et HERSCH, P.L., (2005), « Additions to Corporate Boards: The effect of Gender », *Journal of Corporate Finance*, 1-2, pp.85-106.
- FITZSIMMONS, S. R., (2012), « Women on board of directors. Why skirts in seats aren't enough », *Business Horizons*, 55,6, pp.557-566.
- FORTIER, I. et HAREL-GIASSON, F., (2007), « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion, *Recherches féministes*, 20,1, pp.1-26.
- GILLIGAN, C., (1986), *In a Different Voice*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1982, trad. par: Une si grande différence, Paris, Flammarion.
- GODIN, J., LAPOINTE, C., LANGLOIS, L. et ST-GERMAIN, M., (2004), « Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue », *Francophonies d'Amérique*, 18,1, pp.63-76.
- GOMEZ, P.-Y., (2010), « Et si l'on parlait du sexe des administrateurs ? », dans http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/04/06/et-si-l-on-parlait-du-sexe-des-administrateurs-par-pierre-yves-gomez_1329281_3232.html
- HABERMAS, J., (1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris, Editions du Cerf.
- HAMDANI, M. R. et BUCKLEY, M. R., (2011), « Diversity Goals: Reframing the Debate and Enabling a Fair Evaluation », *Business Horizons*, 54,1, pp.33-40.
- HILLMAN, A.J., CANNELLA, A. A. Jr. et HARRIS, I.C., (2002), « Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? », *Journal of Management*, 28, 6, pp.747-763.
- HILLMAN, A. J., SHROPSHIRE, C. et CANNELLA, A. A. Jr., (2007), « Organizational Predictors of Women on Corporate Boards », *Academy of Management Journal*, 50, 4, pp.941-952.

-
- HOEL, M., (2008), « The quota story: Five years of change in Norway », dans Vinnicombe et autres (eds) *Women on Corporate Board of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar Cheltenham, pp.85-100.
- KANTER, R. M., (1977), « Some effects of proportions on group life: Skewed Sex Ratio and Responses to Token women », *American Journal of Sociology*, pp.965-990.
- KONRAD, A. M. et KRAMER, V. W., (2006), « How many women do boards need? », *Harvard Business Review*, 22.
- KRAM, K. E. et MCCOLLOM, M. E., (1995), *When Women Lead*. Research Paper Presented at IPSO Conference, Londres
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., (2005), « Femmes et performance des entreprises, émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, 102, pp.11-20.
- LANGLOIS, L., (2004), « Responding Ethically: Complex Decision-making by School District Superintendents », *International Studies in Educational Administration and Management*, 32, 2, pp.78-93.
- LEVINAS, E., (2006), *Totalité et infini*, Livre de Poche, Paris.
- LITZSKY, B. et GREENHAUS, J., (2003), « The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management », *Career Development International*, 12, 7, pp.637-659.
- MILES, M.B. ET HUBERMAN, (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2^{ème} édition américaine par M. Hlady Rispal, Bruxelles, De Boeck Université.
- MILLIKEN, F.J. et MARTINS, L.L., (1996), « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*, 21, 2, pp.402-433.
- OLLIVIER, M.-P., (2002), « Le questionnement éthique », *La Lettre de l'Espace éthique*, n°15-16-17-18.
- PAYCHENG, O. et SZERMAN, S., (1998), « *L'éthique dans les soins. De la théorie à la pratique – Cas concrets* », Ed. Heures de France.
- PETERSON, C. A. et PHILPOT, J., (2007), « Women's roles on US Fortune 500 Boards: Director expertise and committee memberships », *Journal of Business Economics*, 72, 2, pp.177-196.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G., (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York : Harper & Row.
- POWELL, G. N. et BUTTERFIELD, D. A., (2003), « Gender, Gender Identity and Aspiration to Top Management », *Women in Management Review*, 18, 1, pp.88-96.
- RAWLS, J., (1987), *Théorie de la justice*, (1971), traduction française Audard Paris, Les éditions Le Seuil.
- RICOEUR, P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Les éditions Le Seuil.
- ROBERSON, Q. M. et PARK, H. J., (2007), « Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity », *Group & Organization Management*, 32, 5, pp.548-568.
- RUSS, J., (1994), *La pensée éthique*, Paris, Presse universitaire de France.
- SANDBERG, S., (2013), *Lean in Women, Work and The will to lead*, New York: Alfred A. Knopf.
- SARR, F., (1998), *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal. La transformation des rapports de pouvoirs*, Paris, L'Harmattan.
- SEALY, R., VINNICOMBE, S. et SINGH, V., (2008), « *The female FTSE Report 2008: A Decade of Delay* », Cranfield, UK.

SIMPSON, W. G., CARTER, D. A. et D'SOUZA, F., (2010), « What Do We Know About Women on Boards? », *Journal of Applied Finance*, 20, 2, pp.27-39.

SMITH, N., SMITH, V. et VERNER, M., (2006), « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? », *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55,7, pp.569-593.

SOARES, R., COMBOPIANO, J., REGIS, A., SHUR Y. et WONG, R., (2010), « Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors », dans

http://www.catalyst.org/file/413/2010_us_census_women_board_directors_final.pdf

TRONTO, J. C., (1993), «*Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*», New York, Londres, Routledge.

VINNICOMBE, S., SINGH, V., BURKE, R. J., BILIMORIA, D. et HUSE, M. (dir.), (2008), *Women on Corporate Board of Directors: International Research and Practice*, Edward Elgar Cheltenham.