

Chapitre 3.

Le leadership mixte : un potentiel d'innovation pour l'entreprise ?

Viviane de Beaufort et Ouidad Yousfi

Il a fallu dix ans pour que l'innovation cesse, dans le monde et tout particulièrement en France, d'être envisagée seulement d'un point de vue technique et technologique, en termes par exemple de nombre de brevets déposés ou de certificats de savoir –faire (know-how). Cette approche «concours Lepine» nous empêche sans doute de prendre certains virages permettant d'étudier et de financer d'autres aspects de l'innovation pourtant porteurs de croissance.

L'innovation¹ peut créer une nouvelle offre de produit ou service (friteuse sans huile, moteur hybride), mettre au point un nouveau procédé, un nouveau mode d'organisation de la production, de la distribution, trouver un nouveau business model (système de reprise vente, *low cost*), inventer une nouvelle manière de communiquer et de vendre en créant une communauté autour d'un produit ou service², créer une innovation sociale (aider les jeunes à financer leurs études en utilisant une plate-forme de dons ou prêts en crowd)...L'innovation peut être managériale.

Les recherches et les analyses de l'OCDE³ menées à partir de 2007 démontrent que l'innovation est un moteur de croissance essentiel. La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation repose sur des travaux importants réalisés par plus de 15 comités relevant de 10 directions de l'OCDE et un groupe consultatif d'experts qui a abouti en 2010 au Guide d'Oslo⁴, lequel

¹ <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>

² Des exemples sur [www. Businessmodelgeneration.com](http://www.Businessmodelgeneration.com)

³ www.oecd.org/innovation/strategie

⁴ <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/presenterunenouvelleapprocheidelinnovation.htm>

valorise fortement la place de l'innovation managériale et prône en parallèle l'intérêt de la diversité de genre. Cette nouvelle approche fait un lien direct entre mixité et modèle de gouvernance pérenne.

Cette conception « innovante » de l'innovation entraîne un phénomène remarquable quant à la place des femmes en son sein.

De fait, si la conception antérieure créait quasi mécaniquement une exclusion des femmes, liée entre autres, à leur absence relative dans les filières scientifiques, et au fait qu'elles créent des entreprises plutôt dans les services et tout particulièrement dans le *care*. Une conception plus large de l'innovation, désormais consacrée, est à même de leur rendre toute leur place, voire, et ce sera notre hypothèse, de leur faire marquer des points, car la mixité est porteuse d'innovation managériale et cette dernière est créatrice de valeur.

Le présent chapitre se propose d'analyser les effets du leadership « féminin » sur la capacité d'innovation managériale de l'entreprise et ses conséquences, notamment en termes d'accès des femmes aux secteurs à connotation masculine forte, comme le secteur des TIC. Nous nous focaliserons en particulier sur l'impact du genre sur la gouvernance et sur les choix de l'entreprise, notamment en termes d'innovation sociétale. Ce chapitre s'articule comme suit : la première section expose en quoi le leadership mixte est une innovation managériale. Les freins persistants limitant l'accès des femmes aux postes de décision sont présentés dans la section 2. Enfin, dans la section 3, nous discutons des avantages d'un modèle de leadership mixte.

1. La mixité comme innovation managériale créatrice de valeur ajoutée

1.1. De la notion d'Innovation Managériale

Plusieurs définitions ont été avancées pour cerner les innovations managériales et il est à noter que les premières définitions marginalisaient les acteurs et les processus générant ces pratiques. Il en va ainsi de la définition de Kimberly (1981) où sont considérées comme innovations managériales : « *tout programme, produit, technique innovant pouvant affecter la qualité ou le volume d'informations utilisable dans le processus de décision* », approche qui n'explique pas la naissance de ces nouvelles pratiques. La littérature sur les innovations managériales n'a prêté que récemment attention au leadership et à la dirigeance. Hamel (2006) s'est davantage focalisé sur l'équipe dirigeante, notamment son mode de fonctionnement, et conclut que les innovations managériales sont : « *toutes les pratiques*

managériales qui se distinguent des processus et des principes de management existant ». A leur tour, Birkinshaw *et al.* (2008) analysent le processus sous-tendant la mise en place de nouvelles pratiques managériales permettant d'atteindre des objectifs plutôt d'ordre organisationnel. Enfin, Mol et Birkinshaw (2009) généralisent cette définition en considérant que les innovations managériales sont « *toutes les pratiques de management nouvelles pour l'entreprise, dont le but est d'améliorer sa performance* ».

Le développement de la littérature sur les innovations managériales qui valorise le rôle des acteurs, - qu'ils soient salariés, dirigeants ou parties prenantes -, nous conduit à poser la question de l'accès des femmes aux postes de pouvoir et de son impact sur le management et la gouvernance de l'entreprise.

1.2. Diversité managériale, Innovation et Profitabilité

Cela fait plus de dix ans qu'à l'échelle de l'Union Européenne, la Commission Européenne (2003)⁵ souligne que 57% des entreprises sont conscientes du fait que les femmes constituent un « *gisement de compétences incontournable* » et que la diversité managériale est propice à l'innovation : les femmes porteraient un regard nouveau sur l'entreprise et son environnement et pourraient détecter des opportunités d'investissement plus pérennes et performantes, non seulement sur le plan financier, mais aussi sur le plan social. De même, 69% des entreprises adhèrent à l'idée que la diversité managériale aurait un impact positif sur l'image de l'entreprise, ainsi que sur la perception favorable de cette dernière par ses parties prenantes et ses salariés.

Des études notent des différences substantielles en termes de communication, de flexibilité, de socialisation et de tolérance envers le changement entre hommes et femmes leaders (Hooijberg et DiTomaso, 1996). Stetler (2002) met ainsi en évidence que les femmes ont un style de leadership plus « transformationnel » que leurs homologues masculins. Elles pratiquent un leadership plus participatif car leur socialisation s'appuie sur des valeurs comme l'empathie, la résilience et la communication. Elles mobilisent ces valeurs pour consolider leurs rapports avec autrui dans le milieu de l'entreprise (Hooijberg et DiTomaso, 1996 ; Eagly et Johnson, 1990). Dans le milieu public, Fox et Schuhmann (1999) montrent que les femmes maires ou gestionnaires des villes communiquent plus facilement avec leurs concitoyens et les élus locaux et qu'elles privilégient souvent une approche partie-prenante.

Quant à la profitabilité, les premiers travaux de Catalyst (2004, 2007, 2013) démontrant que les entreprises caractérisées par une proportion élevée de femmes dans le

⁵ Commission Européenne (2003), "Coûts et avantages de la diversité".

conseil d'administration sont les plus rentables⁶, ont été confirmées par nombre d'études et rapports explorant les effets de la diversité de genre dans les organes de décision, notamment dans les conseils d'administration et de surveillance. Les rapports récurrents *Women Matter* de *McKinsey & Company* montrent qu'un taux de féminisation du CA élevé est associé à un ratio ROE, une capitalisation boursière, une croissance des prix des titres, etc. plus élevés.

L'une des études les plus récentes et documentées est celle du MSCI⁷ : ce cabinet de conseil américain, spécialisé en indices financiers, démontre que les entreprises ayant au moins trois femmes au sein de leur board ont un ROE plus élevé de 36,4 % que les entreprises dont les CA sont exclusivement composés d'hommes.

D'autres enquêtes ont été menées au sein d'équipes managériales. Elles aboutissent au même résultat. Ainsi l'étude terrain menée par Sodexo⁸ à échelle mondiale montre que la présence d'une mixité au sein des business units est souvent corrélée à une performance plus importante.

1.3. La mixité, *mainstream* des politiques publiques dans l'entreprise

Dans le même temps, différents acteurs influents : institutions, fonds d'investissement éthiques et bien entendu pouvoirs publics, communiquent et mettent en place des règles, des bonnes pratiques, et fixent des objectifs de mixité, tandis que les médias font caisse de résonance. Le rôle des femmes semble désormais majeur dans le développement d'un modèle économique inclusif, durable et pérenne, i.e. un modèle économique plus responsable. Un certain nombre d'actions et de programmes en faveur de la parité homme-femme ont vu le jour, notamment pour soutenir et accompagner les femmes entrepreneures et développer leur présence dans les instances de gouvernance. Ainsi, par exemple, à l'échelle de l'Union Européenne, la plateforme *Women 2020* a pour but de promouvoir le leadership et l'entrepreneuriat féminins. Elle s'inscrit dans les objectifs de la stratégie *Europe 2020*. A l'échelle de la France, la loi sur les quotas dans les conseils a pour objectif de compter 40% de femmes administrateurs, avec à la clé une mobilisation de ces acteurs.

1.4. Un débat de la recherche entre corrélation positive et absence de lien

Sur le plan académique, de la même manière, les effets de la diversité de genre ont également fait l'objet de plusieurs recherches. Ces études se sont focalisées majoritairement

⁶ Fortune 500

⁷ MSCI ESG Research's Women on Boards, November 2015

⁸ Enquête Sodexo 2015 : http://www.sodexo.com/fr/Images/SODEXO_Gender-Balance-Business-News-2015_FR343-849016.pdf

sur la diversité de genre dans les CA et son impact sur les performances financières et sociales des entreprises (voir notamment entre autres Burgess et Tharenou, 2002 ; Carter *et al.*, 2003 ; Farrell et Hersch, 2005 ; Adams et Ferreira, 2004, 2009).

Bantel et Jackson (1989) et Murray (1989) ont été parmi les premiers à montrer dans leurs travaux que l'accès des femmes au CA était associé à une meilleure performance.

La diversité de genre permettrait aux entreprises d'élargir leur clientèle et d'accéder à de nouveaux marchés ; en effet, une large base de la clientèle s'est féminisée et décide dans les actes de consommation du ménage. La mixité favoriserait une meilleure compréhension des attentes de cette clientèle. En Grande Bretagne, Brammer *et al.* (2007) identifient que dans les secteurs caractérisés par une proximité avec les consommateurs (*B to C*), les femmes ont plus facilement accès aux CA (secteurs des services, de la finance, des banques et des médias), tandis que dans les secteurs plus "déconnectés" du consommateur final (*B to B*), le taux de féminisation du CA est plus faible.

Il apparaît aussi que davantage d'idées nouvelles et d'opportunités d'investissement sont discutées au CA lorsqu'une proportion suffisante de femmes y siège. On se reportera à ce sujet aux premiers travaux menés par Serge Moscovici sur les minorités ethniques dans les universités US, dans les années 1996 : il y démontre qu'en deçà d'un seuil, la minorité ne s'exprime pas (phénomène d'évitement) ; une minorité n'est agissante que si elle représente un tiers du groupe.

Il apparaît que ce qui peut poser problème est bien la capacité d'acculturation d'un nouveau modèle de gouvernance entraîné par la présence d'une minorité qui a ses particularités.

Les résultats des études empiriques divergent également quant au lien entre mixité et efficience. Ainsi, les papiers de Carter *et al.* (2003), Erhardt *et al.* (2003), Campbell et Minguez-Vera (2008), Bohren et Strom (2007), Adams et Ferreira (2009), démontrent un lien positif et significatif entre performance et diversité de genre au CA, tandis que d'autres : Ahern et Dittmar (2012), Shrader *et al.*, (1997), Smith *et al.*, (2005), Rose (2007), Eklund *et al.*, (2009) mettent en évidence une absence de lien. En termes d'organisation et de mode de fonctionnement de l'équipe dirigeante, Woolley *et al.* (2010) montrent que les femmes au CA sont plus compétentes que les hommes quand il s'agit de préparer et de diriger les réunions. En effet, celles-ci soulèvent des questions sensibles par rapport à des sujets d'éthique notamment. Autrement dit, une plus grande mixité dans les CA entraîne une meilleure qualité de gouvernance. Cependant, cette situation n'est pas exempt de risque : les femmes étant peu nombreuses dans le CA, elles ont le choix entre se conformer au mode de fonctionnement

existant ou résister pour contribuer à la mise en place d'un modèle plus légitime à leurs yeux et aux yeux des parties prenantes qu'elles prennent en considération. Ainsi, lorsque les freins à la mixité des espaces de pouvoir persistent, et c'est ce que nous évoquons dans notre partie 2, il est complexe d'identifier les effets d'entraînement sur l'innovation managériale de la mixité car les femmes, largement minoritaires, peuvent ne pas assumer leurs caractéristiques propres et privilégier un comportement d'adaptation, proche de leurs homologues masculins.

Cependant, sur cette question des caractéristiques propres, on peut mettre en évidence le besoin qu'ont les femmes de discussions plus approfondies avant de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, l'étude de Guoli *et al.* (2016)⁹ corréle proportion de femmes aux conseils d'administration aux USA et baisse du nombre, de la valeur et du montant de fusions-acquisitions (M&A). Cette corrélation s'explique non pas par le stéréotype de « *risk aversion* du genre féminin », mais par la présence d'un débat plus approfondi intervenu au sein du CA, débat qui a permis de confronter les points de vue et d'éviter des décisions hâtives et trop risquées.

L'accès des femmes aux postes de pouvoir et à l'entrepreneuriat est récent, et les recherches et travaux sont donc peu nombreux. Cependant il semble qu'une plus grande proportion de femmes dirigeantes semble bien favoriser de nouvelles formes de gouvernance et promouvoir de nouveaux codes de comportement. La diversité des profils dans les équipes de dirigeance a notamment une incidence en termes de types de management.

2. Des freins persistant dans l'ascension des femmes à la dirigeance et à la gouvernance

Si l'on constate une tendance à la féminisation des instances de pouvoir et des objectifs ambitieux en matière d'entrepreneuriat féminin, les progrès sur ces espaces de décision que sont la dirigeance et la gouvernance (CA) sont encore limités.

Nombreux sont les arguments avancés pour expliquer la faible diversité de genre dans le CA des entreprises et la direction de celles-ci. Sont encore débattues les incidences de la présence des femmes dans ces espaces, notamment sur la question spécifique « prise de risque versus capacité d'innovation ». Le plafond de verre constitue une barrière très discutée dans la littérature, à propos des difficultés auxquelles font face les femmes qui veulent accéder à des postes de pouvoir et de hautes responsabilités au sein des entreprises, notamment les postes de

⁹ Guoli Chen, Craig Crossland, Sterling Huang ont mené une étude sur 3,000 acquisitions aux USA entre 1998 et 2010: Female board representation and corporate acquisition intensity. *Strategic Management Journal*, 2016; 37 (2): 303 DOI: 10.1002/smj.2323).

directeur dans les grandes entreprises mais également de dirigeante lorsqu'elles ont fondé ou héritent d'une entreprise.

2.1. Un modèle largement masculin : *It's a man world*

Alors que l'accès de femmes à des postes clés et notamment dans les conseils favoriserait plus globalement la diversité de genre au sein de l'entreprise et permettrait, entre autres, d'impulser une politique pour réduire l'écart de salaires entre les hommes et les femmes, des stéréotypes par défaut persistent.

La première explication est relative à la connotation de genre. L'argument est mis en avant par Ascker (1990) : *“To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine”*. Ainsi les organisations et les entreprises sont imprégnées d'une connotation du genre qui les définit et régit leur interaction avec leur environnement. Les hommes étant les premiers à intégrer le marché de travail, les codes sont masculins. Notre système a intégré des stéréotypes par défaut quant aux femmes et leur capacité de leadership (manque d'ambition, inappétence aux risques etc.) qui peuvent les bloquer dans leur accès aux fonctions et mandats de pouvoir, soit parce qu'elles s'auto-limitent, soit parce que l'organisation présuppose un handicap et ne les repère donc pas pour les missions concernées.

Terjesen et Singh (2008) mettent ainsi en évidence que le contexte social, politique et économique est un facteur expliquant la faible représentation des femmes dans le CA. La théorie du plafond de verre décrit les barrières que rencontrent les femmes voulant accéder à des postes de pouvoir.

2.2. Aversion au risque supposée ou actée

Après la crise des crédits *subprimes*, les professionnels et les décideurs politiques ont reconnu que les femmes présentaient une certaine aversion au risque et qu'elles avaient tendance à mettre en place un système de gouvernance transparent et fiable. En ce sens, De Vita a déclaré, dans *Management Today* (2008) que *“women...have a greater desire to build firm foundations that will endure”*. De même, O'Conner avance que *“Now, the women are taking over... to clean it up”* (*Woman Capital*, 2008).

Vérifions le point évoqué en psychologie et en sociologie. Des études ont été menées en s'appuyant sur des jeux expérimentaux et des jeux de loterie.¹⁰ Pour identifier de possibles différences entre hommes et femmes en termes de perception de risque et de prise de décision, ces jeux changent les partenaires et modifient les contextes pour voir si les décisions prises par les femmes dépendent du contexte, des sommes mises en jeu et du sexe du (des) partenaire(s) de jeu (voir, parmi d'autres, Sundén et Surette, 1998 ; Jianakoplos et Bernasek, 1998; Bernasek et Shwiff, 2001). Ces travaux concluent que les femmes sont plus averses au risque que leurs homologues masculins : elles manifestent une certaine appréhension face aux décisions dont l'issue est incertaine, etc. Il ressort également de ces travaux que les femmes n'ont pas l'esprit compétitif, cela se déduit de l'allocation qu'elles font des sommes qui leur sont distribuées au début de chaque jeu (Sundén et Surette, 1998 ; Bernasek et Shwiff, 2001).

A leur tour, Faccio *et al.* (2012) s'appuient sur des données européennes et étudient l'impact de la présence des femmes, en poste de CEO, dans des entreprises privées et publiques. Ils mettent en évidence qu'à travers le choix de financement et d'investissement, les femmes ont tendance à éviter les investissements risqués (avec comme conséquences un effet de levier plus faible, des gains moins volatils, et une probabilité de faillite plus faible).

Enfin, le résultat relatif à l'aversion au risque est confirmé par Adams et Funk (2012) qui établissent que les femmes membres de CA sont moins preneuses de risque que les hommes ; cette fois, l'étude corrobore le risque évoqué à propos de la valeur : cela se traduit, dans leur échantillon, par une baisse de la profitabilité et de la valeur de marché de l'entreprise.

Ces résultats se doivent cependant d'être nuancés. Ainsi, Cosentinos *et al.* (2012), à partir d'une étude menée dans 5 pays (Allemagne, Espagne, France, Italie, et les Pays nordiques), concluent que la présence des femmes dans le CA n'affecte ni le niveau d'endettement, ni le niveau de risque.

Complétons ces aspects avec des études portant sur l'entrepreneuriat féminin : les femmes entrepreneures emploient en moyenne moins de salariés et leur entreprise ont une plus faible croissance (Chabaud et Lebegue, 2013). L'attitude, supposée ou établie, face au risque va se traduire par un choix de secteur d'implantation peu risqué et une mise de fonds en capital réduite (Baromètre de la CNCE¹¹, 2013, 2014, 2015). De même, les femmes préfèrent des placements sûrs et par conséquent faiblement rémunérés. Cette attitude s'explique notamment par l'envie de ces femmes de se constituer sur le long terme une retraite,

¹⁰ Pour une revue exhaustive de la littérature nous renvoyons le lecteur à Croson et Gneezy (2009).

¹¹ Baromètre de la CNCE

d'améliorer leur protection sociale, et par le souci de pérenniser leur entreprise. Dès lors, ces entrepreneures prendraient moins de risques pour créer des produits ou des services très innovants.

3. Le leadership mixte facteur d'innovation

3.1. Une vision biaisée qui se recentre sur les acteurs

Le rapport de l'OCDE (2009)¹² définit l'innovation comme *“the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations”*. Malgré cette définition inclusive de l'innovation, les études adoptent une approche dichotomique de l'innovation (Johansson et Lindberg, 2011) en distinguant : produit versus processus ou radicale versus incrémentale (Feldman, 2000) ou créative versus imitative (Druker, 1985), ou encore exportable versus contextuelle/locale (Blake et Hanson, 2005). Sur le plan empirique, les chercheurs en innovation ont tendance à se focaliser sur les dimensions les plus visibles de l'innovation: produit, créative, exportable et concurrentielle.

Cette approche s'est trouvée rapidement confrontée à la difficulté à cerner les caractéristiques de nouvelles innovations, telles que les innovations sociales. Dès lors, certains chercheurs ont commencé à développer une approche multidimensionnelle de l'innovation en mettant en avant sa dimension locale/environnementale/sociale. Cette nouvelle approche devrait permettre de mettre en évidence un plus grand nombre d'innovations, jusque-là marginalisées et inobservables à la lumière de la littérature existante (Johansson et Lindberg, 2011 ; Blake et Hanson, 2005 ; Moran and Manceau, 2009 ; Bunnell and Coe, 2001).

De fait, le rapport de l'OCDE (2008)¹³ souligne que 50,98% des innovations en Europe ne sont pas des innovations technologiques. En 2012, les secteurs des services, transport, éducation, santé, services à la personne etc., représentent en moyenne 72% du PIB Européen. Or ces secteurs sont peu explorés dans les recherches académiques. Morand et Manceau (2009) mettent en évidence que les mesures en termes de dépenses en R&D et de nombre de brevets déposés présentent des limites. D'abord, elles ne rendent compte que d'une partie infime des innovations et ne permettent pas de caractériser les innovations intangibles telles que les innovations incrémentales, managériales, sociales, etc. Par ailleurs, elles

¹² <http://www.oecd.org/berlin/44120491.pdf>

¹³ OCDE (2008), Science, technologie et industrie : perspectives de l'OCDE. <http://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-industry-outlook-19991428.htm>

n'expliquent pas le processus de l'innovation lui-même mais se focalisent sur les inputs et les outputs de cette dernière (Blake et Hanson, 2005, et Fagerberg, 2005). Enfin, la littérature en innovation reste silencieuse sur la question du profil des innovateurs.

Ce n'est que très récemment que l'accès des femmes à des postes de leadership a intéressé la recherche en innovation et entrepreneuriat (Belghiti *et al.*, 2016 ; Alsos *et al.*, 2013 ; Johansson et Lindberg, 2011 ; et Blake et Hanson, 2005).

3.2. Emergence d'un nouveau leadership de diversité

Le développement d'un leadership féminin suscite beaucoup d'intérêt depuis des années, sans que le débat ne soit clos. Arcier (2002) identifie et prête aux femmes des qualités particulières comme la capacité d'écoute, le pragmatisme, l'empathie, la sensibilité, l'ouverture aux émotions, le goût du jeu collectif, le sens des responsabilités et des exigences éthiques.

Cependant, analyser les conséquences de la diversité de genre donc de la mixité, sur et dans l'entreprise, requiert d'analyser les effets des interactions au sein des équipes sur les compétences individuelles et collectives de ces dernières : *“team characteristics should not be understood as the sum of what characterizes the team members. Groups have a dynamic of their own, which of course is influenced by their individual members, but which also influences the individuals' thinking and their behavior”* (Blomqvist et Frennberg, 2010).

Ces qualités supposées féminines, longtemps perçues comme stéréotypes par défaut, constituent désormais des atouts importants dans la conduite du changement. L'instauration d'un nouveau leadership mixte, plus collectif et agile, plus à l'écoute et plus exemplaire, est mieux à même de répondre aux défis de compétitivité de l'entreprise (De Beaufort et Summers, 2014)¹⁴.

Si les études théoriques et empiriques sur le leadership mixte sont peu nombreuses et ne permettent pas de conclure de manière claire sur les effets potentiels de la mixité, des études de terrain récentes telles que celle réalisée au sein des filiales mondiales de Sodexo tranchent en faveur d'une valeur ajoutée forte des équipes mixtes¹⁵.

¹⁴ <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/12/5477-la-feminisation-une-source-de-renouveau-pour-les-conseils-dadministration/>- <http://www.frenchsif.org/isr/wp-content/uploads/Note-de-Synthese-Femmes-et-gouvernance.pdf>

¹⁵ Etude de cas sur la mixité dans le management –Sodexo, 2014

3.3. L'incursion des femmes dans la sphère de l'innovation technologique : l'atout d'un leadership mixte

Selon l'étude de BpiFrance sur les entrepreneures innovantes, sur les 5 500 créations d'entreprises innovantes soutenues les deux premières années de leur vie par BpiFrance et MESR¹⁶ entre 1998 et 2007, 8 % étaient initiées par une femme et 11 % comptaient au moins une femme dans l'équipe pilote.

Le nombre de femmes primées ces dernières années pour des innovations technologiques et digitales est également symptomatique de la présence de plus en plus importante des femmes dans ce domaine et d'une modification de leurs comportements. Le secteur TIC, longtemps réservé aux hommes, commence à éveiller l'intérêt d'une nouvelle génération de femmes diplômées et aspirant à de brillantes carrières d'entrepreneures dans ces secteurs.¹⁷

Paris Pionnières, de son côté, pratiquant une conception sociétale de l'innovation, accueille des projets d'entreprises fondés par des femmes qui innovent en termes de produit/service/processus/modèle économique, mais aussi en termes de pratiques RH. Divers trophées sont délivrés dont le *prix mixité* récompensant la complémentarité de compétences d'une équipe et le *prix management* récompensant des bonnes pratiques en termes de recrutement et d'intégration.

3.4. Equipe mixte – Equipe gagnante

Il est assez intéressant de noter que, pour se lancer dans le secteur des TIC, les créatrices ou startuppeuses n'hésitent pas à s'associer à des ingénieurs et/ou des informaticiens ; ainsi, parmi les entreprises récompensées par Paris Pionnières en 2015, trois étaient co-fondées avec des hommes (*Luckyloc*, *SEeIng* et *ImFusio*). Ce phénomène est discuté par De Beaufort dans des articles¹⁸ qui analysent également cette tendance, et dans son ouvrage à paraître “*Génération Startuppeuse, ou la nouvelle ère*” où elle met en évidence, à partir d'une quinzaine d'interviews de startuppeuses de la génération Y, que la très grande majorité a créé un projet avec des garçons de leur génération, même si elles n'hésitent pas à aller chercher un associé plus âgé qui leur sert aussi de mentor...

¹⁶ Ministère délégué à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche.

¹⁷ Voir « Girls in tech », « Duchess », « Social builder », « le club des Femmes Digitales », etc.

¹⁸ <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/09/8402-entrepreneuriat-demain-sera-feminin/>

Le lien entre innovation radicale et genre mérite d'être creusé. Les pouvoirs publics¹⁹, les fonds de pension éthiques et les chercheurs semblent s'accorder sur le rôle que ces femmes ont à jouer pour promouvoir l'innovation, notamment de type radical, longtemps réservée aux hommes, et en font une promotion claire. Même si la recherche académique en est encore à un stade embryonnaire, la littérature financière et économique commence à s'intéresser à l'impact de la présence des femmes dans les équipes R&D sur les innovations de type radical. Dans ce sens, Diaz-Garcia *et al.* (2013) montrent que la diversité/mixité de genre de ces équipes augmente le nombre d'innovations radicales. Cette hausse peut être expliquée par les interactions et relations nouées au sein de groupes diversifiés générant une dynamique propice à la créativité, aux processus d'innovations, comme on peut expliquer l'amélioration de la qualité des décisions d'un CA en cas de mixité. Plusieurs recherches (Bagshaw, 2004 et Dessler, 2001) constatent que la présence des femmes dans les équipes R&D apporte des compétences managériales et augmente la créativité et l'innovation. Singh *et al.* (2008) expliquent ce constat par le fait que les femmes qui intègrent ces équipes ont souvent des expériences professionnelles et des parcours qui diffèrent de leurs homologues masculins. Cela enrichit donc le capital humain et social et peut conduire à une meilleure performance.

Par ailleurs, Eriksson-Zetterquist (2007) constatent que l'intérêt des femmes pour les domaines technologiques a augmenté au sein de la population des femmes qui optent pour un long parcours académique et qui aspirent à une carrière. Ceci a conduit ces femmes à reconsidérer progressivement les stéréotypes sur le genre, notamment ceux qui les ont longtemps exclues de ces domaines à forte connotation masculine.

Dans une étude récente d'Ostergaard *et al.* (2011), les entreprises caractérisées par une diversité de genre ont plus tendance à innover que les autres firmes où il y a majoritairement des hommes ou des femmes. Les auteurs avancent : *“Innovation is an interactive process and diversity among those who interact promotes innovation process, since diversity affects the way knowledge is generated and applied in the innovation process”*. Cet avis est partagé par Apesteguia *et al.* (2012) qui considèrent que les équipes mixtes sont plus performantes et présentent de meilleures dynamiques et modes de fonctionnement. Jackson et Joshi (2011) vont encore plus loin en montrant que ces équipes interagissent mieux avec le contexte et l'environnement externe que les équipes où il n'y a pas de mixité. Cela se traduit, par exemple, par des relations de coopération avec les membres des autres groupes/équipes/unités dans le but d'améliorer et d'acquérir certaines connaissances et compétences. Ils soulignent

¹⁹ voir appel d'offres Greentech par exemple qui promeut la parité.

que ces formes d'interaction peuvent influencer positivement les innovations radicales (Gladstein, 1984 ; Gist *et al.*, 1987 ; Haas, 2010). Cette dynamique interactionnelle est un élément fondamental dans le fonctionnement de ces équipes et leurs projections dans l'avenir. En effet, il est bien connu que les comportements et les décisions prises par les femmes dépendent étroitement des caractéristiques de contexte (Ben-Ner *et al.*, 2004 et Houser et Schunk, 2009). La mixité de genre semble particulièrement efficace lorsque les tâches sont complexes (Wegge *et al.*, 2008) et créatives (Polzer *et al.*, 2002).

De plus, la mixité des équipes contribue à la formation d'un certain nombre de facteurs clés des innovations : cohésion, coordination, communication et soutien mutuel, autant de facteurs propices à un contexte organisationnel favorable à l'innovation.

Dans les domaines de l'informatique et de la publicité où le travail se fait souvent sous la forme d'équipes-projets, les dirigeants pensent que mettre en place des équipes mixtes permet d'élargir les perspectives et d'améliorer les relations sociales et le climat de travail. Cela pourrait servir d'instrument de management, plus spécifiquement de contrôle/monitoring quand il est difficile d'opter pour un contrôle hiérarchique traditionnel (Blomqvist, 1994).

En s'intéressant au CA, Nielsen et Huse (2010) ont montré que le ratio des femmes-administrateurs était lié positivement au contrôle stratégique, mais n'avait aucun impact sur le contrôle opérationnel. Ces femmes semblent notamment favoriser le développement d'activités nécessitant l'implication des salariés dans la stratégie de l'entreprise.

3.5. Vers une innovation plus responsable

Une des formes d'accès privilégiée des femmes à des postes de pouvoir -cela a été évoqué- est l'accès à l'entrepreneuriat féminin ; il est donc naturel et particulièrement intéressant de se pencher sur cette catégorie.

Si l'entrepreneuriat des femmes reste insuffisamment développé dans la plupart des pays de l'OCDE (moins de 30 %) et ce de manière stable depuis les années 90 en Europe et en France (Bernard *et al.*, 2013), on note une accélération récente, largement portée par les nouvelles formes d'entrepreneuriat social (ou sociétal) dans lesquelles les femmes se taillent la part belle. Dans l'économie sociale et solidaire (ESS), l'entreprise est tenue d'être performante financièrement mais aussi socialement (notion d'impact social) ; et même si plusieurs définitions de l'entrepreneuriat social ont été avancées (Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Zahra *et al.*, 2009 ; Boutillier, 2008), toutes s'accordent sur la finalité sociale de la démarche de l'entrepreneur et sur le fait que les femmes l'investissent très largement.

L'entrepreneuriat social a été une occasion, pour les femmes, d'accéder à l'emploi (Notais et Tixier, 2014, Lapeyronnie et Kokoreff, 2013, Kwong *et al.*, 2012). Les projets d'entrepreneuriat social prennent souvent la forme de délégation de service public et représentent des relais de l'Etat. Johansson et Lindberg (2011), Nählinder (2010), Morand et Manceau (2009), et Blake et Hanson (2005) sont parmi les premiers à étudier le genre dans la littérature en innovation. Ils analysent les innovations mises en place par des femmes et mettent en évidence l'importance du contexte local, notamment le rôle des acteurs locaux, dans la démarche des femmes innovantes. Ils montrent que ces nouveaux acteurs ne se sont pas contentés de se positionner dans des secteurs longtemps contrôlés par des hommes ; bien souvent, les femmes innovantes parviennent à mettre en place des innovations sociales, organisationnelles et environnementales.

Johansson et Lindberg (2011) soulignent des différences entre les hommes et les femmes en termes d'innovation. Les hommes mettent en place des innovations de rupture, concurrentielles et exportables, tandis qu'à l'inverse, les innovations féminines émanent d'une démarche créative-imitative apportant des solutions aux problèmes locaux. Les femmes s'appuient sur les parties prenantes locales pour croître et pérenniser leurs projets. Cette coloration locale rend possible l'exportation et la généralisation de ces innovations à d'autres contextes.

Le peu de visibilité de ces innovations dans les études s'expliquerait alors principalement par les démarches et les caractéristiques de ces dernières qui ne coïncident pas avec les définitions « rigides et conventionnelles » de l'innovation.

Conclusion

Il est à constater, qu'en dépit du nombre important de dispositifs mis en place pour initier et concilier les femmes avec l'exercice du pouvoir, des freins demeurent. De nature factuelle (comme par exemple le moindre financement, la difficulté de concilier travail/famille, un moindre accès au réseau) et comportementale (comme l'aversion au risque et la peur paralysante de l'échec), ils peuvent empêcher ou limiter l'ascension des femmes à des postes à hautes responsabilités et, pour les entrepreneures de promouvoir la croissance de leur entreprise.

Ces dernières années, des études récentes mettent en évidence le lien positif entre l'accès des femmes aux postes de pouvoir et les performances tant financières que sociales.

Le leadership mixte intéresse désormais les divers acteurs que sont les chercheurs, les médias, les fonds d'investissement éthiques, les pouvoirs publics, etc.

De fait, les femmes dirigeantes semblent aspirer à mettre en place, lorsqu'elles sont en situation de le faire, un modèle qui favorise le développement d'une innovation plus responsable, connectée aux besoins réels. Dans cette conception, les parties prenantes ont un rôle crucial à jouer pour fonder cette innovation responsable et orienter le développement durable d'une stratégie d'entreprise.

Face aux changements incessants et à l'agilité exigés par une compétition de plus en plus acérée, les manières de faire des femmes dirigeantes, autrefois considérés comme stéréotypes par défaut, pourraient bien se révéler constituer des atouts pour mieux percevoir les changements et s'adapter (De Beaufort, 2014).

Quelques caractéristiques intéressantes d'un leadership féminin ressortent notamment des travaux :

- Une cohérence entre un discours sur les valeurs, le capital humain et les pratiques organisationnelles ;
- Un dialogue avec leurs salariés pour une co-construction de la stratégie ;
- Un attachement au suivi des processus dans l'idée d'assurer un impact pérenne effectif de l'entreprise et de la marque sur le marché ;
- Le caractère moins disruptif de la stratégie, pour ancrer la confiance des parties prenantes ; autrement dit une valorisation de la patience ;
- Une approche relativiste du statut de dirigeant (*potentia plutôt que potestas*), avec une capacité d'écoute et un effort de motivation des collaborateurs afin de maintenir la désirabilité d'entreprendre. Il s'agit aussi, non d'imposer mais de conduire les autres à adhérer à ses valeurs (Sardais et Miller, 2012).

Or, la motivation entrepreneuriale de l'organisation est source de croissance pérenne. Un leadership mixte apparaît ainsi, plus que jamais, une simple nécessité pour toute entreprise cherchant à survivre dans un marché de plus en plus compétitif et mouvant. Il est aussi facteur d'innovation pérenne plus en phase avec les besoins des consommateurs et de la société. Dès lors, la capacité des femmes à ambitionner l'exercice du pouvoir et à y accéder, loin d'être une simple question de justice, de souci éthique et d'égalité, devient une question majeure de l'évolution de l'entreprise. Les nouvelles dirigeantes et particulièrement les jeunes sont en train de redéfinir les codes de l'entreprise en apportant de nouveaux modèles de fonctionnement en pratiquant des valeurs de mixité, avec des hommes.

Bibliographie

Adams, R.B., Ferreira D., (2004), "Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards", Working paper from Stockholm School of Economics. <http://www.sbe.org.br/dated/ebe24/052.pdf>

Adams, R.B., Ferreira, D., (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, n°2, p. 291-309.

Adams, R.B., Funk, P., (2012), "Beyond the Glass Ceiling: does gender matter?", *Journal Management Science*, Vol. 58, n°2, p. 219-235.

Ahern, K. R., Dittmar, A. K. (2012), "The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, n°1, p. 137-197.

Alsos, G. A, Ljunggren, A., Hytti, U. (2013), "Gender and Innovation: State of the Art and a Research Agenda", *International Journal of gender and Entrepreneurship*, Vol. 5, n°3, p.236-256.

Apesteguia, J., Azmat, G., Iriberry, N., (2012), "The impact of gender composition on team performance and decision making: evidence from the field", *Management Science*, Vol. 58, n° 1, p. 87-93.

Arcier, A. (2002), *Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants*, éditions Village mondial.

Bagshaw, M., (2004), "Is diversity divisive? A positive training approach", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, n°4, p. 153-157.

Bantel, K. A., Jackson, S. E., (1989), "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 107-124.

Baromètre Caisse d'Epargne, (2014 et 2015) <http://www.federation.caisse-epargne.fr/>

Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.L, Yousfi, O. (2016), "Gender gap in innovation: a confused link?", *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol., 19, p. 159-177.

Ben-Ner, A., Kong, F., Putterman, L., (2004), "Share and share alike: gender-pairing, personality, and cognitive ability as determinants of giving", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 25, n°5, p. 581-589.

Berger, A., Kick, T., Schaeck, K., (2012), "Executive Board Composition and Bank", *Risk Taking*, <http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/Agenda/Eventos/12/Ago/08.schaeck-berger-kick-dayahead.pdf>.

Bernard C., Le Moign C, Nicolai JP., (2013), *L'entrepreneuriat féminin*, Document de travail du CAS, http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/dt06-entreprefeminin_editing_05-04versionweb.pdf

Bernasek, A., Shwiff, S., (2001), "Gender, Risk, and Retirement", *Journal of Economic Issues*, Vol. 35, n°2, p. 345-56.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°4, p. 825-845.

Blake, M., Hanson, S. (2005), "Rethinking innovation: context and gender", *Environment and Planning*, Vol. 37, n°4, p. 681-701.

Blomqvist, M., (1994), *Gender hierarchies challenged: Women in knowledge-intensive companies*, Stockholm, Sweden, Almqvist & Wiksell.

Blomqvist, M., Frennberg, H., (2010), Action research with dual agendas, Proceedings from the international conference: Equality, Growth and Sustainability Do They Mix? p. 97-106.

BpiFrance, (2015), Innovation Nouvelle Génération, <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>

Bohren O, Strom, R., (2007), Aligned informed and decisive: characteristics of value-creating boards, EFA 2007 Ljubljana Meetings Paper, <http://ssrn.com/abstract=966407>

Boutillier S., (2008), « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? », Humanisme et Entreprise, Vol. 5, n° 290, p. 41-60.

Brammer, S., Millington A., Pavelin. S., (2007), "Gender and ethnic diversity among UK corporate boards", Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, n°2, p. 393-403.

Burgess, Z., Tharenou, P., (2002), Women board directors: characteristics of the few, <http://wall.oise.utoronto.ca/inequity/3burgess.pdf>

Campbell, K., Mínguez-Vera, A., (2008), "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", Journal of Business Ethics, Vol. 83, n°3, p. 435-451.

Carter, D., Simkins, B., Simpson, W., (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", Financial Review, Vol. 38, n°1, p. 33-53.

Catalyst (2004), The Bottom line connecting corporate performance and gender diversity, http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf

Catalyst (2007), The bottom line: corporate performance and women's representation on boards, <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>.

Catalyst (2013), Increasing gender diversity on boards: current index of formal approaches, <http://www.catalyst.org/system/files/approaches-to-increasing-gender-diversity-on-boards-april.pdf>

Chabaud D., Lebegue, T., (2013), « Femmes Dirigeantes en PME : Bilan et Perspectives », Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme, Vol 3, n° 7, p.43-60.

Constantinidis, C., (2010), « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », Revue Française de Gestion, Vol. 3, n°202, p. 127-143.

Cosentino, N., Montalto, F., Donato, C., Via, A., (2012), Gender diversity in the corporate Boardroom: Do women affect risk?, *Rivista di Politica Economica*, n° 2, p. 73-95, Avril-Juin.

Croson, R., Gneezy, U. (2009), "Gender differences in preferences", Journal of Economic Literature, Vol. 47, n°2, p. 448-474.

Diaz-Garcia, C., Gonzalez-Moreno, A., Saez-Martinez, F., 2013, "Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation", *Innovations: Management, Policy & Practice*, Vol. 15, n°2, p.149-160.

De Beaufort, V., (2011), La création d'entreprise au féminin en Europe 2011 - Eléments comparatifs, document de travail ESSEC, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00593527v2/document>.

De Beaufort, V., (2012), Women and Power: taboo or new corporate governance model, document de travail ESSEC Septembre.

De Beaufort, V., et Summers, L. (2014), "Women on boards : sharing a rigorous vision of the functioning of boards, demanding a new model of corporate governance", Journal of Research in Gender Studies, Vol.4, n° 1, p. 101-140.

De Beaufort, V., (2016), Génération Startuppeuse, ou la nouvelle ère, Eyrolles (à paraître).

De Vita, E., (2008), "Let women tame the macho excess", Management Today, <http://www.managementtoday.co.uk/news/865053/>

Eagly, A.H., Johnson, B.T., (1990), "Gender and leadership style: a meta-analysis", Psychological Bulletin, Vol. 108, p. 233-256.

Eklund, J.E., Palmberg J., Wiberg, D., (2009), "Ownership structure, board composition and investment performance", CESIS Electronic Working Paper Series, Paper no. 172.

Erhardt, N., Werbel, J., Shrader, C., (2003), "Board of director diversity and firm financial performance", Corporate Governance, Vol. 11, n°2, p. 102–111.

Eriksson-Zetterquist, U., (2007), "Gender and new technologies", Gender, Work and Organisation, Vol. 14, n°4, p. 305-311.

Faccio, M., Larry H.P. Lang, (2002), "The ultimate ownership in western european corporations", Journal of Financial Economics, Vol. 65, n°3, p. 365-395.

Fox, R.L., Schuhmann, R.A., (1999), "Gender and local government: A comparison of women and men city managers", Public Administration Review, Vol 59, n°3, p. 231-242.

Gist, M.e., Locke, E.A., Taylor, M.S., (1987), "Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness", Journal of Management, Vol. 13, n°2, p. 237-257.

Gladstein, D.L., (1984), "Groups in context: A model of task group effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, n°4, p. 499-517.

Guoli C., Craig C., Sterling H., (2016), "Female board representation and corporate acquisition intensity", Strategic Management Journal, Vol. 37, n° 2, p. 303–313.

Haas, H., (2010), "How can we explain mixed effects of diversity on team performance? A review with emphasis on context", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 29, n°5, p. 458 – 490

Hamel, G., (2006), "The why, what and how of management innovation", Harvard Business Review, Vol. 84, p. 72–84.

Hooijberg, R., DiTomaso, (1996), "Leadership in and of demographically diverse organizations", Leadership Quarterly, Vol. 7, p. 1-19

Houser, D., Schunk, D., (2009), "Social environments with competitive pressure: Gender effects in the decisions of German schoolchildren", Journal of Economic Psychology, Vol. 30, n°4, p. 634-641.

Jackson, S.E., Joshi, A., (2011), "Work team diversity", In S. Zedeck (ed.), APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, p. 651-686.

Jianakoplos, N.A., Bernasek A., (1998), "Are women more risk averse?" Economic Inquiry, Vol. 36, n°4, p. 620-630.

Johansson, A. W., Lindberg, M. (2011), "Making a case for gender-inclusive innovation through the concept of creative imitation", *Annals of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 2, n°2, p. 1-13.

Johnson, J.E.V., Powell, P.L., (1994), "Decision making, risk and gender: Are managers different?", *British Journal of Management*, Vol. 5, n°2, p.123-138.

Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V., Hass, S. (2010), "Gender and risk: women, risk taking and risk aversion", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, n°7, p. 586-604.

Mol, M. J., Birkinshaw, J., (2009), "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, Vol. 62, n°12, p. 1269–1280.

Morand, P., Manceau, D. (2009), *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Rapport officiel, Paris, La Documentation française.

Murray, A.I., (1989), "Top management group performance and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 125-141.

Nählinder, J. (2010), "Where are all the female innovators? nurses as innovators in a public sector innovation project", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 5, n°1, p. 13-29.

Nielsen, S., Huse, M., (2010), "The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface", *Corporate Governance: An international Review*, Vol. 18, n°2, p. 136-148.

Notais, A., Tixier, J., (2014), *L'entrepreneuriat social des femmes dans les quartiers : la triple revanche ?*, document de travail, <http://www.ritm.u-psud.fr/wp-content/uploads/2014/03/Pr%C3%A9sentationTM2avril14.pdf>

O'Conner, S., (2008), Iceland calls in women bankers to clean up 'young men's mess', *Financial Times*. Retrieved from: <http://www.ft.com/cms/s/0/6107e59c-9988-11dd-9d48-000077b07658.html#axzz3VaxFLLMS>.

Polzer, J.T., Milton, L.P., Swann, W.B., (2002), "Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, n° 2, p. 296-324.

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations : Revue d'Economie et de Management de l'Innovation*, Vol. 2, n°38, p.15- 36.

Rose, C., (2007), "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, n°2, p. 404-413.

Sardais, C., Miller, D., (2012), « Qu'est-ce, au juste, que le leadership ? », *Gestion*, vol. 37, n° 3, p. 77-84.

Singh V., Vinnicombe. S., (2004), "Why so few women directors in top u.k. boardrooms? Evidence and theoretical explanations", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, n°4, p. 479-488.

Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S., (2008), "Newly appointed directors in the boardroom: how do women and men differ?", *European Management Journal*, Vol. 26, n°1, p. 48-58.

Singh, V., (2009), Contrasting positions of women directors in Jordan and Tunisia. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice*. Edward Elgar Publishing, p. 108-120.

Shrader, C.B., Blackburn V.B., Iles, P., (1997), "Women in management and firm financial performance: an explorative study", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, n°3, p. 355-372.

Smith, N., Smith, V., Verner, M. (2006), "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2.500 Danish firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, n°7, p. 569–593.

Stetler, N.Z., (2002), "Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational", *Journal of Leadership studies*, Vol. 8, n°4, p. 88-99.

Sundén, A.E., Surette B.J. (1998), "Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans", *American Economic Review*, Vol. 88, n°2, p. 207-211.

Terjesen, S., Singh, V. (2008), "Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, n°1, p. 55-63.

Woolley, C., Pentland, H. et Malone, (2010), "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups", *Scienceexpress*, 30 septembre.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M., (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, n°5, p. 519-532.