

Le leadership mixte facteur d'innovation managériale

Le 10 Novembre 2016, IUT de Montpellier
Salle de conseil

Viviane de Beaufort¹ & Ouidad Yousfi²
Groupe Genre et Innovation de l'axe Innovation

Cette manifestation représente une continuité des séminaires organisés par le groupe Genre et Innovation de l'axe Innovation de MRM. Le séminaire de 2016, en partenariat avec CEDE ESSEC Business School et le groupe SINOV du LabeX Entreprendre de Montpellier, se propose d'analyser dans quelle mesure des femmes dirigeantes ou qui siègent dans les conseils d'administration, parviennent à générer et à mettre en place des innovations managériales. Le cas particulier que nous proposons de discuter dans le cadre de ce séminaire est le thème des conséquences de l'accès des femmes aux postes de hautes responsabilités sur les choix de financement du développement de l'entreprise.

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 en transversal de 10 directions de l'OCDE et d'un groupe consultatif d'experts de haut niveau.

Ces travaux ont abouti en 2010 au Guide d'Oslo⁴ qui valorise fortement la place de l'innovation managériale dans toutes ses formes et qui prône en parallèle **la diversité de genre en faisant un lien direct entre mixité et modèle de gouvernance pérenne**. Cette conception « innovante » de l'innovation a conduit à la mise en place de nombreux programmes focalisés sur la place des femmes dans l'innovation.

En effet, la conception antérieure de l'innovation prônant le technique et la technologie (innovation de produit, innovation compétitive, innovation radicale etc.) créait quasi mécaniquement une marginalisation 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

¹ Professeur de Droit, CEDE, ESSEC Business School.

² Maître de conférences-HDR Finance, MRM, université de Montpellier.

³ www.oecd.org/innovation/strategie

⁴ <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepouurlinnovation/presenterunenouvelleapprocheinnovation.html>

particulièrement le care, etc. Une conception plus large de l'innovation est à même de leur rendre toute leur place et de leur donner les outils pour apporter leur contribution dans le milieu de l'entreprise : la mixité est porteuse d'innovation managériale et celle-ci est créatrice de valeur (Stetler, 2002 ; Fox et Schuhmann, 1999 ; Hooijberg et DiTomaso, 1996 ; et Eagly et Johnson, 1990).

Le développement de la littérature sur les innovations managériales valorisant le rôle des différents acteurs (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, car force est de constater que malgré l'accès récent des femmes au leadership et à l'entrepreneuriat, elles sont parvenues à mettre en place des changements divers et variés dans les entreprises et les organisations. Plusieurs rapports⁵ et études⁶ soutiennent l'idée selon laquelle les femmes portent un regard nouveau sur l'entreprise et son environnement et pourraient détecter des opportunités d'investissement nouvelles, plus pérennes et performantes non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan social. Dans ce sens, 69% des entreprises, adhèrent à l'idée que plus de diversité managériale a un impact positif sur l'image de l'entreprise, ainsi que sur la perception favorable de l'entreprise par ses parties-prenantes et ses salariés.

Le management des femmes semblent différent de celui des hommes : Hooijberg et DiTomaso (1996) mettent en évidence que les femmes leaders parviennent à mieux communiquer avec leurs collaborateurs que leurs homologues masculins. Elles sont plus flexibles et détectent plus de nouvelles opportunités d'investissement que les hommes. Quand il s'agit de mettre en place de nouvelles pratiques et procédures au sein de leurs entreprises, elles montrent moins de résistance (Stetler, 2002). En effet, elles optent pour un leadership plus participatif du fait que leur éducation et leur socialisation sont fondées 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 ; et Eagly et Johnson, 1990). Fox et Schuhmann (1999) montrent que les femmes maires communiquent plus facilement avec leurs concitoyens et les élus locaux du fait qu'elles privilégient une approche partie-prenante dans leurs démarches.

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

⁶ Stetler (2002), Hooijberg et DiTomaso (1996) et Eagly et Johnson (1990).

Quant à la rentabilité, les travaux de Catalyst (2004, 2007, 2011) montrent que les entreprises où il y a une proportion élevée de femmes dans le CA sont les plus rentables⁷. Ces données ont été confirmées par nombre d'études et rapports explorant les effets de la diversité du genre dans les organes de décision au sein des entreprises, notamment dans les conseils d'administration et de surveillance (CA). Ainsi, des rapports récurrents *Women Matter* de *McKinsey & Company* : à taux de féminisation du CA élevé, un ratio ROE, une capitalisation boursière, une croissance des prix des titres, etc. sont plus élevés.

L'une des études les plus récentes et documentées est celle du MSCI⁸ : le conseil américain spécialisé en indices financiers démontre que depuis 2010, les entreprises ayant au moins trois femmes au CA sont 36,4 % plus rentables que les entreprises ayant des CA exclusivement composés par des hommes.

D'autres enquêtes ont été menées au sein des équipes managériales et aboutissent au même résultat positif, comme par exemple l'étude terrain de Sodexo⁹ : la présence des femmes dirigeantes au sein d'entreprises est corrélée à une performance plus importante.

Ces résultats sont intrigants d'autant plus que le lien des femmes à l'argent et en particulier la question de la gestion des risques liés à l'argent, semble arrêté depuis longtemps. En psychologie et en sociologie, des études ont été menées en s'appuyant sur des jeux expérimentaux et jeux de loterie¹⁰. Pour identifier de possibles différences entre hommes et femmes en termes de perception de risque et de prise de décision, ces jeux mettent en évidence que les femmes sont plus averses au risque que les hommes (voir parmi d'autres Sundén et Surette, 1998 ; Jianakoplos et Bernasek, 1998; Bernasek et Shwiff, 2001). Ces études concluent que les femmes appréhendent les situations où elles doivent faire face à une situation risquée, où il faut prendre une décision dont l'issue est incertaine, etc. Il ressort également 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 cours des jeux (Sundén et Surette, 1998 et Bernasek et Shwiff, 2001).

De leur côté, les praticiens aussi semblent s'accorder sur le fait que les femmes ne prennent pas de risque. Après la crise des crédits *subprimes*, les professionnels et les décideurs politiques multiplient les annonces sur le fait que les femmes sont plus averses au

⁷ Fortune 500

⁸ MSCI ESG Research's Women on Boards, November 2015

⁹ Enquête Sodexo 2015 : http://www.sodexo.com/fr/Images/SODEXO_Gender-Balance-Business-News-2015_FR343-849016.pdf

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

risque que les hommes et qu'elles auraient 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*). Or, si les femmes sont considérées comme plus averses au risque que les hommes, un risque pour le coup, dans le modèle actuel de dirigeance masculin, est de les voir cantonnées à un rôle passif en ne leur confiant pas la stratégie de développement (donc en limitant leur accès à des postes de décision). Cela de facto empêche les organisations d'essayer de tirer avantage des risques que peuvent prendre des femmes dirigeantes et/ou administratrices (Maxfield et al., 2010).

L'hypothèse selon laquelle les femmes sont plus averses au risque pourrait expliquer le choix des secteurs d'implantation peu risqués et une mise de fonds en capital réduite (Baromètre de la CNCE, 2013, 2014)¹¹. En effet, les femmes entrepreneures préfèrent des placements sûrs et par conséquent faiblement rémunérés. Leur leadership est fondé sur l'envie de se constituer sur le long terme une retraite, d'améliorer la protection sociale, de se soucier de la survie de l'entreprise et de constituer une retraite pour ses salariés, etc. Dès lors, il apparaît que les femmes entrepreneures prendraient moins de risques pour créer des produits ou des services très innovants (le niveau d'incertitude liée aux innovations étant élevé et ne correspondant pas aux caractéristiques entrepreneuriales décrites ci-avant).

Dans le cadre de ce séminaire, nous proposons d'analyser les conséquences de l'accès des femmes aux postes de pouvoir en se focalisant d'abord sur les innovations managériales qu'elles mettent en place et les conséquences sur le mode et le style de gouvernance (le thème de la première table ronde). Ensuite, nous nous focalisons sur le lien emblématique entre les femmes leaders (entrepreneures et/ou administratrices) et le risque, en particulier le risque financier. L'idée est de répondre à la question suivante : le stéréotype de l'aversion au risque n'induit-il pas un mode de gouvernance plus responsable, plus pérenne et favorisant une croissance plus stable sur le long terme ? (le thème de la deuxième table ronde).

¹¹ Baromètre de la CNCE

Programme Prévisionnel

8h30 : Accueil des participants

8h45 : Ouverture du Séminaire

- **Sophie Mignon (Responsable de l'axe Innovation) – Gérald Naro (Directeur de MRM) - Karim Messeghem (Labex Entreprendre)**
- **Comité organisateur**

8h45-10h15

Table Ronde 1 : Leadership mixte vers de nouvelles règles, animée par Viviane De Beaufort (ESSEC de Paris)

- Stéphanie Chasserio et Corinne Poroli, Chercheuses Skema Business School ;
- Renaud Redien-Collot, Chercheur Novancia ;
- Karima Bouaïss, Chercheure IAE de Poitiers.

10h15- 10h30 : Pause

10h30- 12h15 :

Table Ronde 2 : Femmes et l'argent : du stéréotype par défaut à un moteur pour une vision plus responsable, animée par Ouidad Yousfi (Université de Montpellier)

- Nathalie Prévost-Reboul, Direction communication, image et sponsoring Caisse d'Épargne ;
- Dunya Bouhacene, Présidente Women Equity for Growth ;
- Corinne Albert, Women and Money, PWN Paris.

12h15-12h30

Conclusion

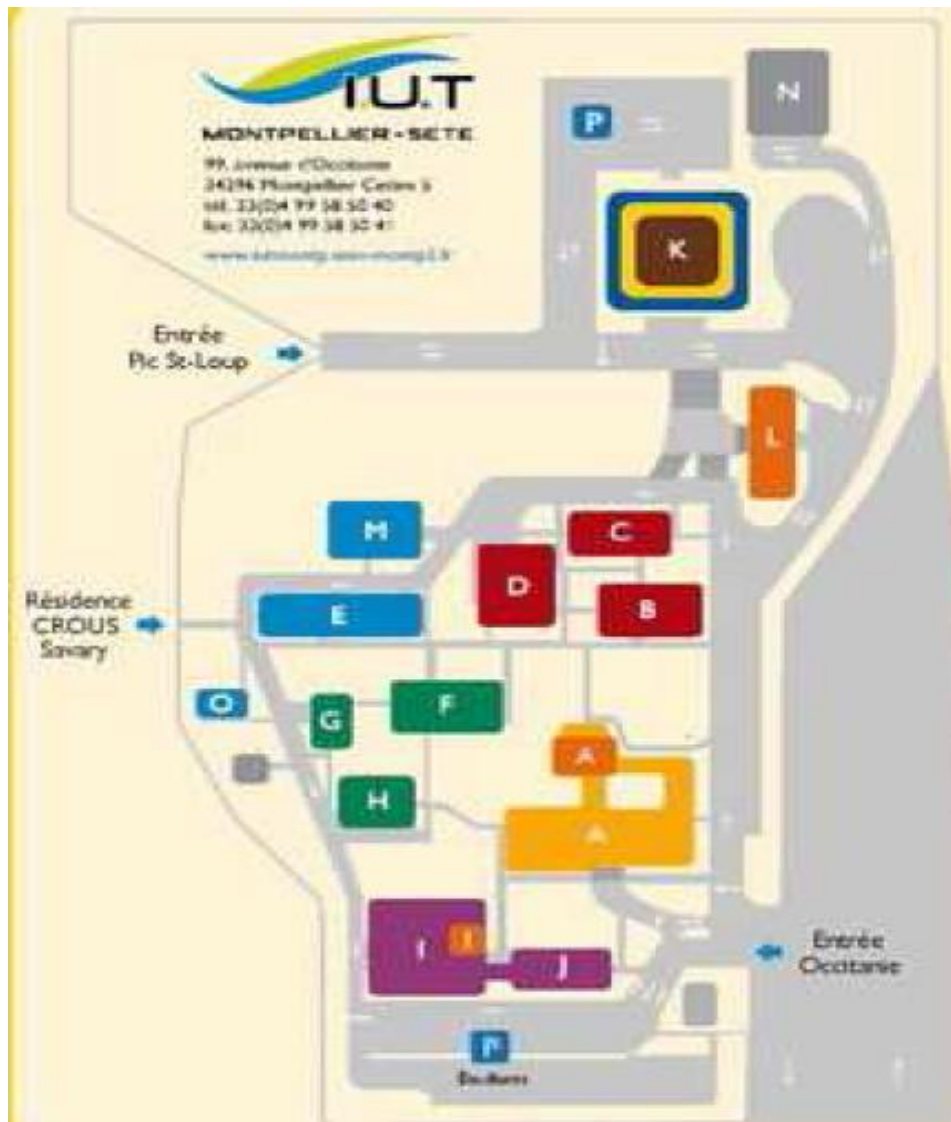
- **Synthèse de la manifestation**

Pour toute information complémentaire, contacter Ouidad Yousfi :

- Email : ouidad.yousfi@umontpellier.fr
- Téléphone : 06 34 99 10 54

Informations Pratiques

Plan d'accès à l'IUT- Rez de chaussée - Salle du Conseil- Bât A¹²



Pour se rendre à l'IUT Montpellier Sète :
Tram ligne 1 : direction La Mosson, arrêt Occitanie.

¹² Le bâtiment A est situé à droite de la grande entrée principale de l'IUT de Montpellier-Sète.