

HEC MONTRÉAL

**L'évolution des réactions du marché aux nominations de
femmes PDG à la tête de grandes entreprises
françaises**

par

Noémie LECLERC

Russell Fralich

HEC Montréal

Directeur de recherche

Sciences de la gestion

Spécialisation : Stratégie

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion*

(M. Sc.)

Août 2023

© [Noémie LECLERC], [2023]

Résumé :

Résumé : Mon mémoire a pour objectif d'analyser l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises. J'ai décidé de choisir ce sujet d'actualité car ce dernier me concernera de manière directe dans les années à venir. Par ailleurs, il va être intéressant d'analyser de manière quantitative comment vont évoluer les réactions du marché au fil des années aux nominations de femmes PDG qui doivent se faire de plus en plus fréquentes aux vues de l'ensemble des lois votées par l'Etat français ces dernières années (la Loi Copé-Zimmerman et la Loi Rixain notamment). Il va ainsi être intéressant de voir si ces lois sont suffisantes pour permettre aux femmes d'atteindre la parité aux postes directionnels, si ces nominations sont toujours aussi commentées et critiquées qu'à l'époque des premières d'entre elles à la fin des années 1990 ainsi qu'au début des années 2000, et sinon comment sont-elles accueillies désormais.

Mots clés : Femmes, PDG, nomination, marché, entreprises, discrimination positive, évolution, responsabilité.

Méthodes de recherche : La principale méthode de recherche utilisée pour la rédaction de mon mémoire est une méthode qualitative qui se base sur l'analyse d'articles que l'on peut également appeler la méthode d'étude de cas (méthode d'observation). J'ai choisi d'utiliser cette méthode car cette dernière permet de collecter des informations à partir d'une étude précise. Elle se traduit par la réalisation d'une recherche littéraire ou documentaire. Elle permet de collecter des informations à partir d'une étude précise. Par ailleurs, la méthode de cas se traduira par la réalisation d'une recherche littéraire ou documentaire. Il s'agit donc d'une méthode de recherche qualitative dont l'analyse se fera grâce potentiellement à certaines matrices de recherche déjà bien établies (5 forces de Porter, matrice SWOT, analyse PESTEL) ou d'autres que je serais amenée à créer.

Table des matières

Résumé - 2

Table des matières - 3

Introduction - 4

Revue de la littérature & problématique - 9

Chapitre 1 : Méthodologie – 23

1. Echantillon
2. Méthode d'analyse
 - a. Méthodologie d'analyse des articles
3. Mesures
 - a. Variables indépendantes
 - b. Variables dépendantes

Chapitre 2 : Analyse – 38

1. Questions en suspens
2. Chronologie et analyse des variables individuellement
3. Conclusions que l'on peut tirer de l'analyse des variables
4. Corrélations entre les variables
5. Qu'est-ce que nous dit le total des résultats, quelle en est notre interprétation

Conclusion – 79

1. Confirmation
2. Surprises
3. Applications dans le futur professionnel

Annexes - 85

Bibliographie – 96

I. Introduction

J'ai décidé de choisir comme sujet de mémoire : « l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises françaises » pour plusieurs raisons. La principale à mes yeux est qu'il s'agit à l'heure actuelle d'un sujet au cœur de notre actualité (comme nous allons pouvoir le voir par la suite avec les nombreuses lois qui ont été votées à ce sujet en France) mais également de l'actualité internationale. Cependant, malgré le fait qu'il s'agisse un sujet prépondérant dans notre société actuelle, en effectuant une recherche littéraire sur le sujet, j'ai pu remarquer que ce thème était peu abordé de manière très complète et détaillée, notamment sous la forme de la problématique posée ci-dessus. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il s'agisse d'un sujet assez récent comme je vais le démontrer par la suite en établissant une chronologie des événements qui ont marqué l'évolution de la place des femmes au sein d'une entreprise.

Par ailleurs, il s'agit également d'un sujet qui m'intéresse et me concerne particulièrement en tant que femme qui aspire à travailler et évoluer au sein d'une grande entreprise dans les mois et années à venir. En effet, avant de dresser une chronologie du phénomène étudié, je souhaitais résumer mon parcours très rapidement. Après mon baccalauréat (obtenu en France), j'ai effectué 3 années de classe préparatoire qui m'ont permis par la suite de rejoindre une prestigieuse école de commerce : l'EDHEC Business School (Lille, France) où j'ai effectué mon année de Pré-Master et de Master 1 en Management. A la suite de ces deux années à l'EDHEC, j'ai eu l'opportunité de faire une année de césure où j'ai effectué deux stages de 6 mois au sein des directions commerciales de Procter & Gamble ainsi que Moët Hennessy Diageo (groupe LVMH). Finalement, à l'issue de cette année de césure et grâce à l'EDHEC Business School, j'ai eu l'opportunité d'effectuer ma dernière année de Master à HEC Montréal. J'ai choisi d'effectuer une maîtrise en Management, et plus particulièrement la

maîtrise en stratégie, qui était la plus cohérente par rapport aux expériences que j'avais pu avoir au cours de mon année de césure. Ainsi à l'issue de ce cursus, et forte de mes deux premières expériences professionnelles, je souhaiterais rejoindre la direction commerciale ou stratégique d'une grande entreprise (française ou non) cotée en bourse, dans les secteurs de la grande distribution ou du luxe, à l'image du groupe CARREFOUR, P&G ou encore LVMH. En effet, j'aspire à réussir professionnellement en tant que femme, et à gravir les échelons pour, pourquoi pas réussir à atteindre les postes de direction les plus prestigieux de ce type d'entreprise. La réelle question que je me pose actuellement est donc, est-ce que cela est faisable ? Malgré l'égalité des sexes prônée par de nombreuses entreprises ainsi que la mise en place de quotas/discrimination positive au sein de ces dernières, quelles sont les femmes qui y sont déjà parvenues, par quels moyens et comment ont-elles été accueillies à ces postes ?

Avant de répondre à l'ensemble de ces questions et avant de rentrer dans l'analyse détaillée des concepts et des mots clés que je vais être amenée à étudier tout au long de cette recherche, je souhaitais commencer par dresser une chronologie de l'évolution de la position et du statut de la femme en entreprise au cours de ces 30 dernières années. Cette chronologie aura pour objectif de s'intéresser au statut de la femme en France mais également à l'échelle internationale. L'étude du phénomène commencera au début des années 1990 jusqu'à aujourd'hui.

Chronologie

1995 - Les femmes commencent à être dans les conseils d'administration des grandes entreprises mais aucune d'entre elles ne parvient à arriver au poste de PDG¹. En effet, 97% des 500 plus grandes entreprises américaines sont dirigées par des males blancs².

1998 – Installation des femmes au conseil d'administration et avènement des femmes PDG. En fait, le gouvernement a été le principal moteur qui a permis aux femmes d'accéder aux conseils d'administration. « Lorsque j'ai demandé pourquoi c'était le cas, ils ont reconnu que des

femmes étaient bien qualifiées aux postes de direction, mais en vertu des dispositions de la nouvelle loi sur les sociétés, l'idée de confier des personnes au poste de directrice d'entreprise suscitait une certaine nervosité. »³.

2000 - 12% des postes à responsabilité sont occupés par des femmes (en France).

2008 - Nombre croissant de femmes qui occupent le poste de dirigeantes des investissements pour les fondations et les fonds de dotation universitaires a utilisé la métaphore du « plafond de verre » pour la première fois : « le plafond de verre se lève » et non « le plafond de verre s'abaisse ».

2011 - Loi Copé – Zimmermann⁴ en France : L'idée est de cette nouvelle loi est de mettre en place des quotas qui imposeraient un minimum requis de 40% de femmes au conseil d'administration des entreprises cotées en bourse.

2015 - 9% des PDG dans le monde sont des femmes⁵ (0 dans le CAC40 en France). Cependant : « aux États-Unis, on dénombre plus de John PDG que de femmes chefs d'entreprise ». On peut donc relever certes, une augmentation, mais finalement, de quel type d'entreprises parle-t-on (car il est clair que ces dernières ne se retrouvent pas à la tête des entreprises cotées en bourse notamment) ?

2019 - 43,7% des femmes sont au conseil d'administration des entreprises en France (effets de la loi Copé-Zimmermann).

2020 : « Le constat est clair : pas une seule femme PDG parmi les soixante plus grandes entreprises françaises »⁶ (Philippe Duport, Franceinfo).

2021 - Loi Rixain⁷ une obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des grandes entreprises,

accompagnée d'une obligation de transparence en la matière. Ces obligations concernent toutes les entreprises d'au moins 1 000 salariés pour le troisième exercice consécutif.

2022 – Sur les 120 entreprises françaises cotées en bourse, 8 sont dirigées par des femmes⁸.

2040 - D'ici 2040, 33% des PDG dans le monde seront des femmes⁹.

Après avoir dressé une chronologie de l'évolution du statut des femmes en entreprise à l'échelle française, il est également intéressant d'inscrire et de comparer cette chronologie à l'échelle internationale. En effet, comment se positionne la France en termes de parité et d'égalité des sexes en entreprise à l'échelle internationale ?

A une échelle assez large en termes de parité, la France se classe au 16^{ème} rang des meilleurs pays pour l'égalité hommes/femmes¹⁰, derrière de nombreux pays nordiques européens principalement à l'image de l'Islande, de la Finlande, et du Danemark. Par ailleurs, en 2015, on comptait environ 10% de femmes PDGs, dans le monde, mais aucune à la tête des 40 entreprises françaises cotées en bourse. Pour donner un ordre d'idée, en 2016, parmi les 359 nouveaux PDG nommés dans les 2500 plus grandes entreprises cotées en Bourse, on compte seulement 10 femmes. Le Japon semble le pays le plus rétrograde avec 0,9% de femmes nommées durant les 12 dernières années. Quant aux Etats-Unis, qui affichent, associés au Canada, un taux de 4% (moyenne des 12 années écoulées), ils voient la part des femmes diminuer une nouvelle fois après deux années de baisse. On ne compte qu'une femme sur les 87 nouveaux dirigeants nommés, dans le Pays de l'Oncle Sam. En Chine, le taux est de 3,7 %. Mieux que l'Europe occidentale qui affiche 2,3 % sur 12 ans¹¹.

Ainsi, cette chronologie a pour but de montrer que malgré les récentes lois qui ont pu être votées en France à la fin des années 2010 et au début des années 2020, les nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises (notamment celles cotées en bourse, faisant partie du CAC40 ou encore de SPF120) se font encore très rare. En effet, dans un premier temps il est

intéressant de noter qu'il ne fait aucun doute qu'il y a de plus en plus de femmes au sein des entreprises (l'idéal étant d'essayer de tendre vers une certaine parité) mais également au sein des conseils d'administration de grandes entreprises, par exemple en 2019, 43,7% des femmes sont au conseil d'administration de leur entreprise. Cependant, il reste très rare qu'une femme soit nommée à la tête d'une des 120 entreprises françaises cotées en bourse comme le souligne Philippe Duport qui travaille chez France info : « Le constat est clair : pas une seule femme PDG parmi les soixante plus grandes entreprises françaises »¹². C'est pour cela que nous allons ainsi nous attarder sur ce sujet particulièrement. En effet, il semblerait que cela puisse expliquer en grande partie les phénomènes médiatiques et économiques qui découlent de ces nominations.

II. Revue de littérature et problématique :

Désormais et à l'aide des différents textes sur lesquels j'ai pu travailler, je vais développer dans cette seconde partie, les problématiques principales soulevées par le sujet que j'ai pu établir, les idées, les concepts ainsi que les mots clés que j'ai pu observer et qui sont ressortis des différents articles sur *l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête des grandes entreprises françaises*. Dans un premier temps, qu'est-ce que j'entends par « réaction du marché » ? Il s'agit de l'ensemble des réactions aussi médiatiques qu'économiques, des actionnaires que de l'opinion publique, positives que négatives provoquées à l'issue de la nomination d'une femme PDG à la tête d'une grande entreprise française.

De plus, la première question qu'il importe réellement de se poser est : pourquoi les réactions aussi bien médiatiques qu'économiques varient autant en fonction de la nomination d'un homme ou d'une femme ?

Selon certains auteurs, cela peut s'expliquer par l'importance du genre mais surtout des stéréotypes (soit, une banalité, ou autrement dit d'une idée préconçue sans aucune originalité) liés au genre dans la description des nominations des femmes PDG qui en découlent. Lee & James (2007) révèle que le mot femme est utilisé à un beaucoup plus grand nombre de reprises dans l'annonce des PDG féminins que le mot homme ne l'est pour les PDG masculins (un classement de #3 pour les PDG féminins contre #64 pour les PDG masculins). Par ailleurs, de manière générale, les articles sur les nominations de femmes PDG ont tendance à intégrer des informations étrangères sur la famille et à exiger une plus grande légitimation sous forme d'expérience professionnelle.

Mais est-ce que cette tendance continue de se confirmer ou tend-t-elle à évoluer dans la mesure où le nombre de nominations de femmes PDG augmente, les nominations individuelles

recueillent-elles réellement moins d'attention ? Le changement est-il encore trop minime, malgré, par exemple les mises en place successives de la loi Copé-Zimmerman et Rixain en France ? Qu'est-ce qui a changé ? Quelles sont les réelles évolutions chiffrées que l'on peut noter et observer depuis le vote de ces différentes lois ? La question de légitimité n'est-elle pas d'autant plus importante, notamment à cause de la mise en place de ce qu'on appelle les « quotas » ? Quelles sont les évolutions depuis la loi ? Beaucoup de réactions au début et moins après ?

Pour rappel, La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite loi Copé-Zimmermann, est une loi française prévoyant que les conseils d'administration des entreprises moyennes ou grandes soient composés « en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes »¹³. Quelques années plus tard, pour continuer dans cette voie, le 30 janvier 2017 est lancé l'indice de mixité des grandes entreprises françaises par Floriane de Saint-Pierre et Caroline de La Marnierre, respectivement présidente d'Ethics & Boards ainsi que présidente de Capitalcom et fondatrice de l'Institut du capitalisme responsable. Des prix ont été attribués aux entreprises considérées comme « les plus féminisées ». En 2019, la part de femmes atteint 43,6 % dans les conseils d'administration des 120 plus grandes entreprises cotées en Bourse en France.

Cependant, il est intéressant de se demander, malgré la mise en place de cette loi et les évolutions notables que l'on a souligné plus haut, à quels postes sont réellement nommées ces femmes dirigeantes ?

En effet, il est toutefois important de souligner que malgré la loi Rixain adoptée mi-décembre 2021 qui prévoit d'instaurer un quota de représentation parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des entreprises d'au moins 1000 salariés : au moins 30% de

femmes en 2027, et 40% en 2030, et l'augmentation du nombre de femmes au sein des comités exécutifs, près de deux tiers (68%) d'entre elles occupent des postes fonctionnels. Cela signifie qu'elles se retrouvent la plupart du temps à la tête de direction marketing, ressources humaines ou juridique, alors que les fonctions opérationnelles sont occupées à 86% par des hommes. « *Si on était un peu critique par rapport à ça, on dirait qu'on commence à observer des comités exécutifs à deux vitesses* », regrette Hervé Borensztein¹⁴. En effet, « *parmi les entreprises les plus avancées, avec déjà 40% de femmes au comité exécutif, six d'entre elles sont dirigées par une femme* », à savoir Europcar, Eutelsat, Gecina, Maisons du Monde, Nexity et Sodexo, a noté Hervé Borensztein, de Heidrick Consulting. Quatre femmes dirigent ou sont sur le point d'arriver à la direction d'entreprises du CAC 40, chez Engie, Veolia, Suez, Orange. Ces trois dernières nominations, récentes, n'ont pas été prises en compte dans l'étude. Ainsi, la part des femmes à la tête des plus grands groupes mondiaux cotés en Bourse reste faible mais progresse, sauf en France qui accuse un important retard, selon une étude publiée jeudi par le cabinet Heidrick & Struggles. Finalement la France est « *assez un retard par rapport à la plupart des autres pays* », avec une seule femme à la tête d'une entreprise du CAC40, la directrice générale d'Engie Catherine MacGregor¹⁵ ce qui est assez paradoxal au vue des dernières réglementations qui ont été votées.

Car en effet, plusieurs journalistes s'accordent à dire que les femmes sont désormais davantage représentées mais ne sont toujours pas décisives pour une entreprise. Il y a la question de la représentation mais également et surtout celle de la prise de décision. On arrive dans une ère où les femmes sont bien représentées au sein des conseils d'administration, comex, codir des grandes entreprises mais où elles n'entrent pas pour autant de manière significative dans la prise de décision. C'est un autre enjeu dont il sera intéressant de traiter.

Seul bémol, le « ruissellement » attendu de cette parité vers les instances de direction des entreprises n'a pas eu lieu. Les femmes restent aux portes du pouvoir économique. Les comités

exécutifs (COMEX) ou les comités de direction (CODIR) sont encore largement composés d'hommes. Les femmes ne représentent que 22 % des effectifs dans les comités exécutifs au sein du SBF 120, contre 7 % en 2009. Une seule femme dirige un groupe du CAC 40, Catherine MacGregor chez Engie. Elle a remplacé Isabelle Kocher, débarquée en février dernier. Dans le SBF 120, elles sont à peine 10 à la tête d'une entreprise, selon Ethics & Boards, mais seules trois concentrent tous les pouvoirs : Christel Bories, PDG d'Eramet, Marie Cheval, PDG de Carmila et Stéphane Pallez, à la Française des Jeux¹⁶.

Par conséquent, malgré de nouvelles lois, ainsi que des réformes gouvernementales, il semble que les stéréotypes et les mœurs demeurent présents (Lee & James, 2007). Par conséquent les changements internes aux grandes entreprises ont du mal à se mettre en place et à se réguler.

Un exemple assez révélateur de ce phénomène nous provient d'un article de Lucie Robequain dans les Echos¹⁷. En effet, l'auteur insiste sur le fait que quand une entreprise se porte mal, la presse aura toujours tendance à incriminer le PDG, de manière quasiment systématique s'il s'agit d'une femme et beaucoup moins s'il s'agit d'un homme (Fondation Rockefeller). Afin d'illustrer ce travers médiatique : la fondation Rockefeller a rassemblé les articles publiés dans la presse écrite et digitale concernant les entreprises en difficulté présentant une situation comparable. Quand le PDG est une femme, sa responsabilité est mise en cause dans 80% des cas. Quand c'est un homme, le ratio tombe à 31%. Cet article recoupe aussi l'argument comme quoi les journaux continuent à nourrir le biais qui existe entre les hommes et les femmes. Ils devraient faire leur « aggiornamento » pour combattre le sexisme, car ils ont un rôle prépondérant dans l'évolution de la perception de ce phénomène. Une autre différence majeure qui est également mise en avant dans l'article est que, les articles au sujet des femmes PDG mentionnent, dans 78% des cas, leur situation familiale et leurs enfants. Dans le cas des hommes, le ratio est de... 0% !

Désormais, il semble pertinent de s'intéresser en profondeur au lien qui unit le genre et le niveau de visibilité médiatique d'une annonce de nomination d'un/d'une nouvelle PDG. En effet, il est bien connu dans notre société actuelle que ce qui est rare est médiatisé. Or, la nomination d'une femme PDG à la tête d'une grande entreprise (cotée en bourse notamment, SBF 120 en France), est encore un phénomène rare de nos jours, comme l'a pu le démontrer la chronologie que j'ai établie ci-dessus. Pour expliciter ce phénomène, les chiffres parlent d'eux-mêmes : La nomination d'une femme PDG attire globalement 3 fois plus l'attention que celle d'un homme et ainsi la rédaction de 3 fois plus d'articles médiatiques « To start, female CEOs receive 3.35 times more media coverage than male CEOs, on average »¹⁸. J'ai également souhaité modéliser cette idée majeure de ma recherche avec la Figure 1 que vous pourrez retrouver ci-dessous :

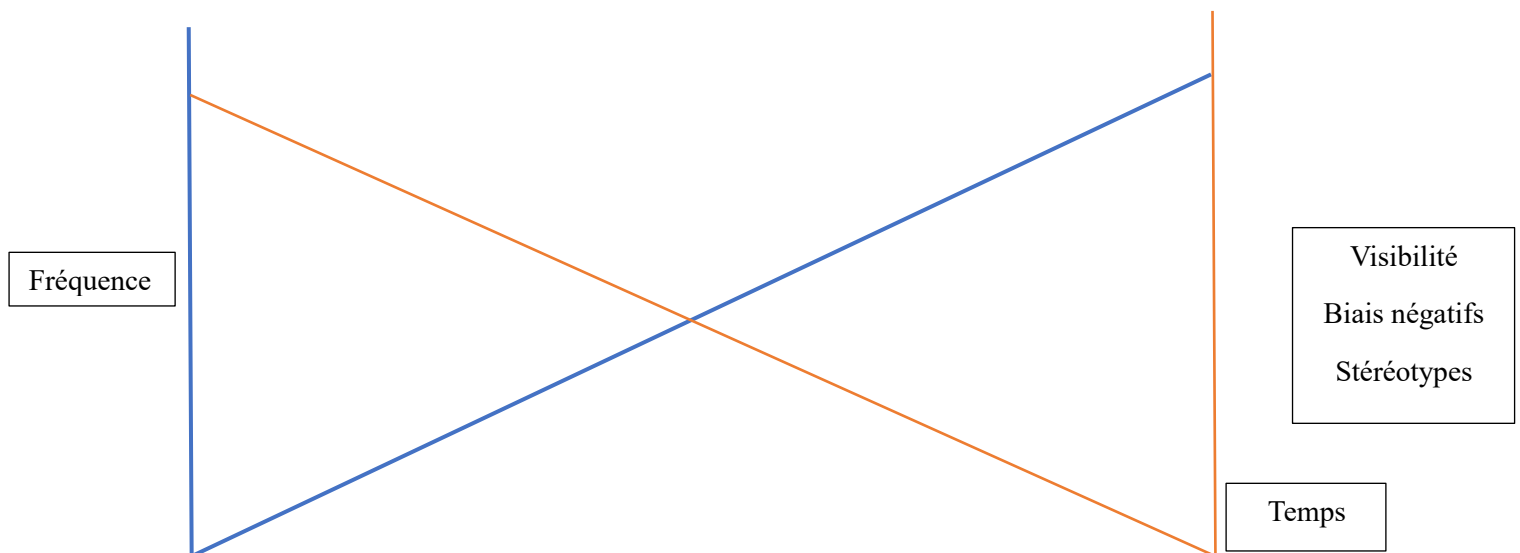


Figure 1 : La tendance est un processus possible de légitimation des femmes PDG.

Par ailleurs, une idée qui apparaît également dans l'article de Lee & James (2007) est que ce qui est rare entraîne, au-delà d'une surmédiation (comme évoquée précédemment), la méfiance du marché et principalement des investisseurs ainsi que des actionnaires (en effet, nous ne sommes pas habitués à ce qui est rare et le marché, soit les actionnaires, sont ainsi instinctivement plus dubitatifs à la nomination d'une femme PDG que d'un homme). Il est par conséquent intéressant d'en déduire que le lien qu'il est possible de dresser entre le genre et la visibilité médiatique va plus loin car il s'agit également de la relation entre la visibilité médiatique et la réaction des actionnaires (Figure 2).

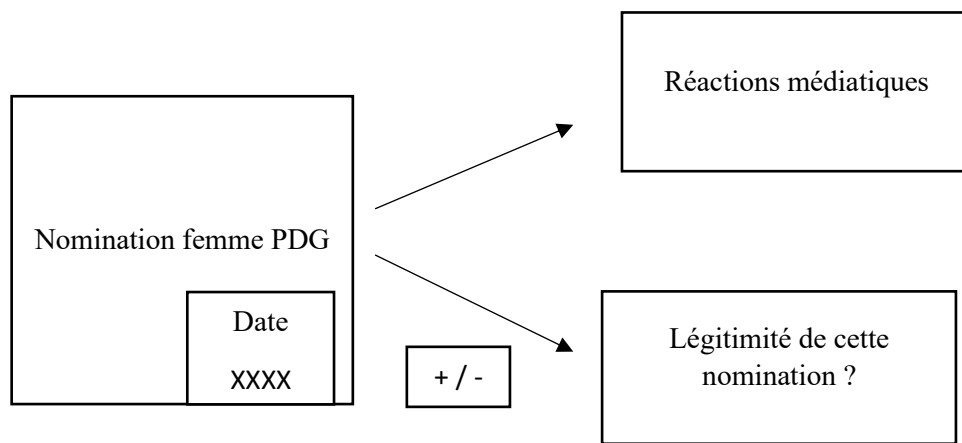


Figure 2 : Problématiques engendrées par la nomination d'une femme PDG

Plus un phénomène est visible médiatiquement, plus cela va procurer l'agacement des actionnaires. Or à titre indicatif, comme la nomination d'une femme PDG est actuellement plus rare que celle d'un homme, ce phénomène est naturellement davantage médiatisé : « *The naming of a female executive prompts a great deal of attention primarily because it is a novel or rare occurrence. Consequently, organizational stakeholders, including investors, may be more aware of and more skeptical about the appointment of female executives than that of male executives* » Lee & James (2007) ce qui déplaira ainsi de manière assez certaine aux

actionnaires. Kanter¹⁹ (1977) a initialement inventé l'expression "statut symbolique" en référence à l'expérience des femmes cadres à une époque où elles étaient sous-représentées par rapport à leurs homologues masculins. Les solos, c'est-à-dire les personnes qui sont les seuls représentants d'une catégorie sociale particulière (par exemple, le sexe) au sein d'un groupe de travail ou d'une organisation, sont des cas encore plus extrêmes.

De manière plus générale, la surmédiation de n'importe quel type d'événement provoque souvent une opinion publique par la suite plutôt péjorative. Une méfiance de la part des actionnaires peut être décelée comme le démontre dans leur article de recherche, qui correspond à celui d'Edward Bishop Smith, Russell Fralich ainsi qu'Andrew Papadopoulos²⁰ : « *Our findings illustrate that firms appointing female CEOs that also receive little attention at the time of announcement tend to be favored by the market. One would not expect these results if investors were systematically biased against female leadership* » & « *In other words, media coverage moderates the relationship between market reactions to a CEO announcement and the gender of the incoming CEO* ²¹ ». Selon eux, ces dernières années ont été marquées par une "romantisation" croissante (Quigley & Hambrick, 2015)²² des dirigeants, les médias évaluant la qualité des directeurs généraux (PDG) (Chen & Meindl, 1991)²³ et attribuant les résultats de l'entreprise davantage au PDG qu'à d'autres facteurs. Or, une femme PDG, la plupart du temps, par son genre uniquement devient automatiquement célèbre. Cette célébrité, va de surcroît entraîner une surmédiation qui va déplaire aux actionnaires et donc influencer le cours de la bourse. Par conséquent, selon les auteurs, les cours boursiers finiront automatiquement par chuter et donc dévaloriser la nomination du PDG. Les auteurs apportent ainsi la preuve d'un biais négatif lié à la célébrité qui passe indirectement par la médiation du phénomène de la nomination.

Les corrélations négatives observées dans l'article de recherche d'Edward Bishop Smith, Jillian Chown et Kevin Gaughan, Smith, Chown et Gaughan (2021) en particulier, suggèrent qu'en

moyenne, les grandes entreprises subissent des réactions négatives du marché lorsqu'elles nomment de nouveaux PDG. Ce propos est parfaitement illustré par les auteurs Dixon-Fowler, Ellstrand et Johnson en 2013, car ils affirment ne effet : « *Investors tend to respond unfavorably to the appointment of new female leadership* »²⁴. Comme prévu, la RAC (soit la réaction du marché) évolue aussi positivement avec la couverture médiatique entourant un événement de succession (Huberman et Regev 2001)²⁵ et (Peress, 2014)²⁶ négativement avec le sentiment de cette couverture (Tetlock 2007)²⁷.

En effet, il est intéressant de noter, que les actionnaires réagissent en général de manière négative quand il y a beaucoup de réactions médiatiques à une nomination, ce qui est dû, notamment, à la rareté de l'événement. Comme démontrée ci-dessus, il y a donc une corrélation qui s'avère très souvent négative dans le cas de la nomination d'une nouvelle femme PDG entre les réactions médiatiques et celles économiques et boursières. Ce n'est donc pas uniquement le genre du ou de la nouvelle PDG qui entraîne ces réactions mais plutôt la manière dont les médias vont parler de cette nomination. Ainsi, les femmes nommées à la tête d'une grande entreprise et qui reçoivent une importante couverture médiatique au moment de leur nomination sont plus susceptibles d'être pénalisées sur le marché.

Réciproquement, toujours dans l'article d'Edward Bishop Smith, Jillian Chown, et Kevin Gaughan (2021), il est écrit que les femmes qui reçoivent peu d'attention de la part des médias à la suite de leur nomination à la tête d'une entreprise sont souvent félicitées par les actionnaires ainsi que les principaux investisseurs de celle-ci. On peut en déduire que de manière générale, la façon dont est gérée la médiatisation d'un événement et/ou d'une nomination entraîne et engendre de façon systématique des conséquences sur le cours de l'action (de manière aussi bien positive que négative) : « *investors react favorably to those female appointees who receive little media attention at the time of announcement* »²⁸

Enfin, il semblerait que la nomination d'un nouveau ou d'une nouvelle PDG déclenche automatiquement une couverture médiatique qui s'avère être plus ou moins importante en termes de visibilité en fonction du genre du ou de la nouvelle PDG (en effet, nous avons pu noter précédemment que lorsqu'une femme est nommée PDG, les médias rédigent environ 3 fois plus d'articles que s'il s'agissait d'un homme). Cette visibilité va engendrer l'expression d'une opinion publique qui va ainsi affecter la réaction des actionnaires ainsi que celle des investisseurs (qui se répercutera directement sur le cours de l'action de l'entreprise, si celle-ci est cotée en bourse bien évidemment). J'ai modélisé ce raisonnement à l'aide de la figure 3 que vous pourrez retrouver ci-dessous :

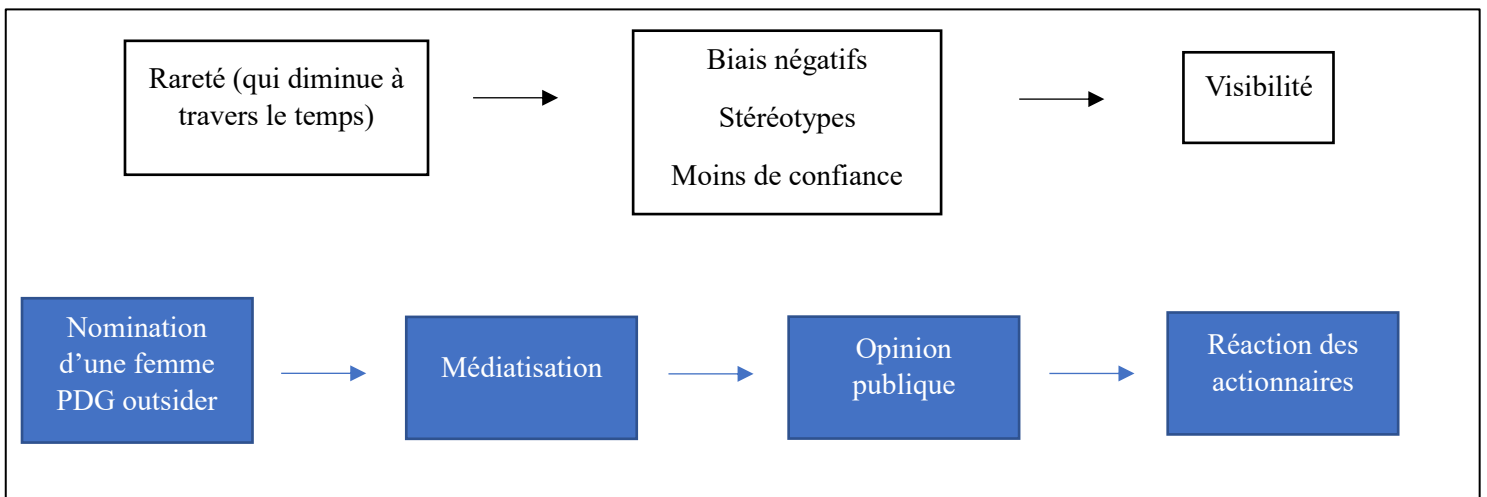


Figure 3 : Schéma de l'évolution des réactions des actionnaires à la nomination d'une femme PDG outsider.

L'ensemble de cette première partie de ma revue de littérature m'a amené à établir les plusieurs hypothèses pour répondre à la problématique posée que je vais développer ci-dessous :

Hypothèse 1 :

La première hypothèse (et sans doute la plus importante) selon moi va être que : « tout ce qui est rare est médiatisé ». Par conséquent, les premières nominations des femmes PDG à la tête des grandes entreprises (au début des années 2000) vont engendrer une surmédiatisation

extrême. Grâce aux conclusions issues de la revue de littérature, je serai amenée à dénombrer le nombre d'articles qui ont été écrits après les premières nominations de femmes PDG. Celles-ci vont alors engendrer énormément de réactions de la part de l'opinion publique mais également de la part des actionnaires et des investisseurs (plutôt négatives). Avec le temps, et les différentes lois qui ont été mises en place, il peut sembler probable que ces nominations fassent moins de bruit et que par conséquent, les réactions des actionnaires notamment soient plus clémentes envers les nominations des nouvelles femmes PDG. Lorsque cela sera possible, il sera donc également important d'essayer d'analyser le cours de l'action avant, pendant, juste après et enfin quelques semaines, mois après la nomination. Logiquement, à l'image des réactions médiatiques, celles-ci ne devraient plus être trop brutales, et une certaine stabilité du cours de l'action devrait potentiellement pouvoir être dénotée. Cependant, il n'est pas rare que peu importe le sexe du ou de la nouvelle PDG d'une entreprise, un changement de direction entraîne forcément d'importantes fluctuations du cours de l'action de l'entreprise, notamment du fait de la méfiance (que l'on peut considérer comme plutôt compréhensible) des actionnaires envers la nouvelle personne en charge de la direction de l'entreprise.

On pourrait également se poser la question dans le sens inverse : est-ce que parce qu'il y a moins de réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises, cela signifie que le phénomène est désormais « courant » ? Il y a-t-il le même nombre de réactions que lors de la nomination d'un homme ? A travers mon analyse je vais essayer de répondre à cette question en étudiant l'évolution du nombre de réactions (à travers le nombre d'articles disponibles à l'étude pour l'ensemble des cas) du marché, ainsi que les retombées médiatiques qui en découlent.

Pour conclure cette partie, je peux découper la première hypothèse en deux parties bien distinctes :

H1a : La fréquence de nominations de femmes PDG à la tête des grandes entreprises augmente avec le temps.

H1b : La réaction de ces nominations s'atténue avec le temps.

Hypothèse 2 :

Lors de la nomination d'une femme PDG à la tête d'une grande entreprise, les champs lexicaux utilisés par les auteurs à travers leurs articles seront ceux de la famille et de la question du genre. En effet, nous avons pu étudier à travers notre revue de littérature que lors de la nomination d'une femme PDG à la tête d'une grande entreprise, les médias mettaient davantage en avant la vie personnel ainsi que le parcours non professionnel de la femme nommée plutôt que ses expériences professionnels, sa carrière (contrairement à la nomination d'un homme à la tête d'une grande entreprise ou sa carrière ainsi que ses expériences professionnelles précises sont étalées).

H2 : La couverture médiatique sur les femmes PGG s'intéresseront particulièrement au parcours personnel, à la vie de famille, ainsi qu'au statut de femme (question du genre) plutôt qu'au parcours professionnel ainsi qu'à la carrière de cette dernière.

Hypothèse 3 :

La différence entre les nominations de femmes outsiders et celles insiders. En effet, l'hypothèse est que les réactions du marché entraînées par la nomination d'une femme outsider sont beaucoup plus virulentes que celles qui proviennent de la nomination d'une femme insider. Cette hypothèse est fondée sur la théorie de Peggy M. Lee et Erika Hayes James, que j'ai cité plus haut. En effet, ces dernières assurent que leurs résultats démontrent que les réactions négatives entraînées par la nomination d'une femme PDG est relative à leur expérience au sein de l'entreprise. Les femmes qui sont promues PDG en interne sont beaucoup mieux perçues que celles qui proviennent de l'externe. En effet, à leurs yeux, lorsque l'on est issue de l'interne

c'est un avantage selon elles car cela peut être rassurant pour les parties prenantes dans la mesure où ces dernières savent que la nouvelle PDG connaît les rouages et les spécificités de l'entreprise qu'elle va être amené à diriger, contrairement à quelqu'un qui vient de l'externe qui ne connaît pas le marché, ni le fonctionnement de l'entreprise et qui n'en a jamais dirigé auparavant.

Ainsi, pour résumer en quelques lignes notre modèle ainsi que nos hypothèses, je suppose que la nomination d'une nouvelle PDG déclenche une couverture médiatique qui peut être très importante, notamment dû au fait de la rareté de cette nomination, car en effet, d'après les études précédentes, plus quelque chose est rare, plus celui-ci est médiatisée. Il va donc être intéressant d'analyser dans quelles mesure ces différentes nominations seront alors plus ou moins médiatisée à travers les nombreuses sources médiatiques : journaux, sites internet, réseaux sociaux va alors entraîner en même temps l'expression d'une opinion publique qui elle-même affectera voire influencera la réaction des investisseurs. Dans un second temps, nous analyserons également le champ lexical utilisé par les différents auteurs au sein de leurs articles. En effet, selon nos hypothèses, celui-ci devrait être énormément tourné vers la question du genre « femme » - « mère de » - « fille de » ainsi que la vie personnelle de la nommée. En parallèle, j'ai émis l'hypothèse que les expériences professionnelles ainsi que la carrière des différentes femmes nommées ne devraient pas être mis en avant (comme cela peut être le cas chez leurs homologues masculins). Enfin, notre troisième et dernière hypothèse me permet de faire la distinction entre le statut d'insider et celui d'outsider. En effet, dans les ouvrages de Lee & James, ces derniers affirment qu'une PDG qui provient d'une entreprise externe à celle où elle est nommée PDG va avoir plus de difficultés aussi bien d'intégration et d'affirmation au sein de l'entreprise. En effet, les auteurs affirment qu'elle devra gagner sa légitimité au fur et à mesure et montrer que cette dernière à les épaules pour diriger une entreprise et des employés

qu'elle ne connaît pas. Vous pourrez retrouver ci-dessous un petit schéma récapitulatif de l'ensemble de mon modèle ainsi que des hypothèses développées précédemment.

Par ailleurs, pour aller plus loin, dans l'article de Peggy M. Lee et Erika Hayes James²⁹ l'idée d'une différence de perception entre une nomination de femme PDG en interne et une en externe (insider versus outsider) est également évoquée. Selon les autrices, il y a une confiance beaucoup plus faible en une femme (et non un homme, comme cela est précisé dans l'article) qui vient de l'externe pour deux raisons : la principale est parce qu'il s'agit d'une femme et la seconde est parce qu'elle ne connaît pas déjà les rouages de l'entreprise ce qui entraîne donc un double défi pour celle-ci. « *Our results also show that the negative reaction to female CEO appointments is moderated by company experience. Specifically, women who were promoted to CEO from within the company were more positively viewed than women who were company outsiders. Being a firm insider provides additional information about the appointment and signals to shareholders that the newly appointed CEO has the firm-specific knowledge and experience to lead the organization* » (Peggy M. Lee et Erika Hayes James, 2021). Il va donc être très important dans les études de cas que je vais choisir dans le but de répondre à ma problématique de creuser ce point précis. Je vais devoir m'intéresser au statut des femmes nommées à la tête d'une grande entreprise et plus particulièrement me concentrer dans un premier temps sur des nominations de femmes ayant uniquement le profil « d'outsider ». En effet, il semble que les réactions du marché ainsi que les retombées aussi bien économiques que médiatiques soient décuplées dans ce cas bien précis. C'est principalement pour cette raison que mon échantillon se concentrera dans un premier temps uniquement sur des femmes PDG outsiders, afin d'analyser si la tendance décrite par les auteurs se confirment réellement au fil des nominations qui ont pu avoir lieu auparavant. Par la suite si cette tendance est vérifiée, il sera intéressant dans un second temps de faire également la comparaison avec les femmes PDG

insiders et de voir quelles sont les réelles différences de réactions du marché aussi bien médiatiques qu'économiques entre ces deux situations bien distinctes.

H3 : Les réactions médiatiques sont différentes pour les « outsiders » que pour les « insiders ».

III. Méthodologie choisie et méthode d'analyse

1. Echantillon

Dans un premier temps, pour répondre à ma problématique, j'ai songé à faire une analyse quantitative, à l'aide du logiciel Stata, dans l'idée de répondre à la problématique choisie : « quelles sont les évolutions des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises françaises ? ». Tout d'abord, lorsque j'ai commencé mes recherches, j'ai décidé de me concentrer sur les entreprises du CAC40 uniquement. Or, seules trois femmes sont actuellement dirigeantes d'une entreprise du CAC40, il s'agit de la PDG d'Orange Christel Heydemann ainsi que de Ms. Catherine MacGregor qui dirige actuellement Engie et Estelle Brachlianoff pour Veolia³⁰. J'ai donc été obligée de me rabattre dans un second temps, sur les 120 entreprises plus grosses entreprises françaises cotées en bourse (SBF 120) et j'ai cherché si ces entreprises étaient dirigées par des hommes ou des femmes. J'ai été très surprise de voir que finalement, au sein de ces 120 entreprises, et malgré les nouvelles lois en vigueur ainsi qu'une parité prônée en entreprise, seulement 6 possèdent les pleins pouvoirs (incluant les 3 du CAC40) : Christel Bories, la PDG d'Eramet, Stéphane Pallez à la Française des Jeux et Sophie Bellon chez Sodexo³¹.

J'ai ainsi commencé par faire une pré-sélection des entreprises qui pourraient être concernées par les analyses (en annexe (1)). Pour faire cette pré-sélection, je me suis rendue tout d'abord sur un site qui répertorie les entreprises cotées en Bourse en France (Indices boursiers - Boursophile). Le site de Boursophile répertorie ainsi les entreprises du CAC 40³² (le CAC 40 regroupe les plus grandes sociétés cotées à la Bourse de Paris, en termes de valorisation et de liquidité, qu'elles tirent la majorité de leurs revenus de France ou d'ailleurs) ainsi que celles appartenant au groupe des SBF120³³ (Le SBF 120 (pour société des bourses françaises) est un indice boursier de la bourse de Paris. Son code ISIN est FR0003999481, et son code mnémorique est PX4. Il est déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80

valeurs des compartiments A et B Euronext. Cet indice est représentatif du marché dans son ensemble) dans le but de voir quelles étaient les entreprises dirigées par des femmes à l'heure actuelle dans un premier temps.

Je fus très surprise (comme je l'ai précisé juste ci-dessus), de réaliser qu'à l'heure actuelle, seules 3 entreprises sur les 40 du CAC40 sont dirigées par des femmes : Veolia, Orange et Engie (entreprises par ailleurs où l'Etat est un actionnaire majoritaire, mais cela est un point qui sera développé au cours de la suite de notre analyse). En prenant compte de ce déséquilibre, je réalise qu'il sera peut-être compliqué voire impossible (par manque de données chiffrées) pour la suite de l'étude d'analyser de manière quantitative les réactions du marché via la création d'une base de données à l'aide des logiciels évoqués précédemment dans mon analyse (STATA).

Ainsi, afin de savoir s'il sera quand même possible de trouver une cinquantaine d'entreprises françaises cotées en bourse dirigées par des femmes (et ainsi de maintenir l'idée d'effectuer une analyse quantitative de l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises), je décide dans un second temps d'élargir mon champ d'analyse aux entreprises appartenant au groupe SBF120 (soit les 120 plus grandes entreprises françaises cotées en bourse). Je fus également très surprise dans ma recherche de réaliser que sur ces 120 entreprises, 14 sont dirigées (directrice générale mais pas systématiquement PDG) par des femmes (Nexity, Maisons du Monde, Sodexo, Europcar, Orange, Air France, Engie, La Française des Jeux, Eramet, Amundi, CGG...). Elles sont un peu moins nombreuses à présider un conseil d'administration (seulement 9) et enfin, seules 3 d'entre elles cumulent les « plein pouvoirs » Christel Bories, PDG d'Eramet, Stéphane Pallez à la Française des Jeux, et Sophie Bellon chez Sodexo³⁴. Même si cela reste à peine supérieur à 10% des plus grandes entreprises françaises, il est important de souligner que ce chiffre n'était que de 10 en 2020, ce qui démontre un premier pas de l'évolution vers la parité (avec une augmentation de 3,3% de femmes à la tête d'une entreprise du SBF 120 en 2 ans) à la tête des entreprises françaises cotées en Bourse,

notamment prônée par l'Etat à travers les différentes lois mises en place que j'ai pu évoquer précédemment et notamment la loi Rixain au début des années 2020.

Finalement, la conclusion pour l'avancée de ma recherche a été que l'échantillon potentiel à analyser était beaucoup trop petit. Par conséquent, il aurait été impossible d'analyser, de tirer des conclusions et des vérités générales des données récoltées (on compte actuellement seulement 14 PDG femmes à la tête des 120 entreprises françaises cotées en bourse). Ainsi, j'ai finalement décidé d'effectuer une recherche qui sera d'ordre qualitative en me basant sur une méthode d'analyse d'articles que l'on peut également appeler la méthode d'analyse de cas (méthode d'observation). Afin de faire ces études de cas de la façon la plus productive et méthodologique possible, il a fallu sélectionner les nominations de manière stratégique, à l'aide de différentes variables comme j'ai pu l'évoquer au cours de ma revue de littérature (par exemple, outsiders/insiders -générations - première nomination - évocation du genre de manière prépondérante ou non au travers des différentes nominations).

Je vais donc sélectionner entre une dizaine et une quinzaine de cas, répartis sur des époques différentes (fin des années 90/début des années 2000, années 2010 et début des années 2020), afin d'être en mesure de dresser de vraies comparaisons, d'avoir des données et sources suffisantes sur chaque cas et de pouvoir dresser l'évolution des réactions du marché sur une période assez large. En parallèle, il était important de sélectionner des PDGs qui pouvaient être aussi bien outsiders qu'insiders afin de voir si les réactions du marché allaient être similaires ou non, des entreprises publiques et privées, des femmes plus ou moins reconnues dans le monde du business, des âges différents, des secteurs d'activités différents mais tout ça bien entendu au sein même d'un panel très restreint car comme j'ai pu l'évoquer précédemment, il n'y avait pas beaucoup de choix au vue du peu de nomination de femmes à la tête d'entreprises du groupe SBF120.

Une fois ces cas sélectionnés, je vais effectuer un travail de recherche important afin de récolter le plus d'articles ainsi que de réactions possibles à chacune de ces nominations (il va être très pertinent de voir justement si le nombre d'articles ainsi que de réactions médiatiques évolue à chaque nomination). Par ailleurs, si cela est également possible dans certains cas, j'analyserai également l'évolution du cours de l'action de l'entreprise avant, pendant et après le changement de PDG à la tête de cette dernière. Par la suite, afin d'isoler le phénomène en question, dans chacun des cas, dès qu'il l'est possible, je vais apparier les contextes. Pour se faire, j'ai essayé de dresser lors de chaque étude de cas un petit tableau récapitulatif de la situation économique de l'entreprise, du fait que l'entreprise ait déjà eu ou non une femme à la tête de cette dernière, du contexte dans laquelle celle-ci arrive au pouvoir (Annexe 4).

Enfin, l'échantillon final choisi est donc le suivant :

Cas 1 - RATP	sept-02
Cas 2 - SCNF	juil-06
Cas 3 - Alcatel Lucent	avr-06
Cas 4 - Orange	avr-22
Cas 5 - Engie 1	mai-16
Cas 6 - Engie 2	oct-20
Cas 7 - Sodexo	févr-22
Cas 8 - Française des Jeux	oct-14
Cas 9 - Veolia	juil-22
Cas 10 - Air France	déc-18
Cas 11 - Eramet	mai-17
Cas 12 - Leroy Merlin	mai-23
Cas 13 - General Electric	juin-06
Cas 14 - Volkswagen France	juil-09
Cas 15 - Christian Dior Couture	janv-23

Tableau 1 : Echantillon études de cas

Comme j'ai pu le préciser précédemment, il s'agit d'un échantillon représentatif selon moi dans la mesure où il rassemble des nominations ayant eu lieu au cours des trois dernières décennies. Par ailleurs comme je le souhaitais, il s'agit uniquement d'entreprises du CAC40 ainsi que des

SBF120, soient les plus importantes et reconnues en France. De plus, je trouvais cela intéressant de sélectionner des profils aussi bien d'Outsiders (surtout dans un premier temps car j'ai émis l'hypothèse que ces cas particuliers entraîneraient plus de réactions du marché) que d'Insiders (afin de dresser une comparaison et de conforter ou non l'hypothèse que j'avais émise au sein de ma revue de littérature). Enfin, on remarquera également à travers ces entreprises que certaines ont l'Etat comme actionnaire majoritaire là ou d'autres non (entreprises appartenant au domaine public versus entreprises privées), ce qui engendre des différences significatives par la suite dans les réactions du marché, notamment des investisseurs et actionnaires des entreprises concernées comme nous allons pouvoir l'étudier par la suite.

Une fois les cas choisis, comment faire les meilleures études possibles ?

Afin d'étudier les 15 situations présentées ci-dessous, la méthode a été similaire dans l'ensemble des situations : j'ai cherché et sélectionné un peu plus d'une dizaine d'articles dans chaque situation qui détaillaient la nomination dont il était question.

J'ai choisi d'en sélectionner une dizaine et non moins ou plus pour plusieurs raisons : tout d'abord, il est assez difficile de retrouver des archives d'articles pour les cas du début des années 2000, par conséquent, pour avoir un nombre équitable d'une étude de cas à l'autre je ne pouvais pas me permettre d'en sélectionner plus pour les nominations récentes. Par ailleurs, malgré la diversité des journaux sélectionnés, au bout d'un certains nombres d'articles, les informations qui sont communiquées sont redondantes ce qui n'apporte pas de plus-value à notre analyse. Ainsi, afin de trouver les articles les plus pertinents possibles, je me suis soit rendue sur internet, soit sur la bibliothèque en ligne d'HEC Montréal. Une fois sur la bibliothèque en ligne, je me suis intéressée à trois moteurs de recherches principaux : Proquest, Factiva & Eureka. Ces trois moteurs de recherche m'ont permis d'obtenir des articles plus ou moins détaillés de journaux presque majoritairement français (en effet, les nominations avaient toutes lieux en France et au

sein d'entreprises françaises (j'ai ainsi décidé de me consacrer majoritairement aux articles français, sinon le champ des recherches allait être beaucoup trop large). J'ai également recherché des articles sur les moteurs de recherche classiques (Google) afin d'avoir à disposition le plus d'éléments possibles. Après avoir sélectionné mon échantillon d'articles (en fonction de la longueur et du contenu), il importait par la suite de les analyser un par un de façon à sélectionner les informations en relation avec les variables choisies précédemment. Afin de faire ressortir au mieux ces informations, j'ai essayé de mettre en place un tableau avec les variables qui m'intéressaient particulièrement afin de réaliser les études de cas de la façon la plus productive possible, et de mettre également en place un « code couleur » pour les analyses d'articles (exemple en annexe)³⁵.

2. Méthode d'analyse

Après avoir sélectionné les cas et préparé le corpus des articles qui me semblait pertinent à analyser, dans un second temps, je mettrai en place d'une démarche qui se veut générale avec : une préanalyse, l'exploitation du matériel et enfin le traitement des résultats, l'inférence ainsi que l'interprétation. Ce dernier pourra s'effectuer soit grâce à la maîtrise du logiciel Nvivo, soit à la main à l'aide d'un codage travaillé selon un système de variables dépendantes et indépendantes que nous allons évoquer dans la suite de notre méthodologie.

Comme j'ai pu le souligner juste ci-dessus, afin de répondre à la problématique posée, je vais adopter une approche constructiviste ainsi qu'une démarche inductive par le biais de la méthode de l'étude de cas de Gaspard Claude en 2020 (autrement dite, de l'observation). Cela signifie que les résultats seront validés selon la cohérence avec les données observées. On peut se servir des théories et des lois établies. L'approche utilisée sera interprétative (ethnographie et recherche action), ce qui signifie qu'il s'agit d'une méthode basée directement sur des observations de la réalité.

J'ai choisi d'utiliser la méthode de l'étude de cas car celle-ci a pour but principal de décrire ainsi que d'expliquer un phénomène³⁶. Elle permet de collecter des informations à partir d'une étude précise. Par ailleurs, la méthode de cas se traduira par la réalisation d'une recherche littéraire ou documentaire. Il s'agit donc d'une méthode de recherche qualitative dont l'analyse se fera grâce potentiellement à certaines matrices de recherche déjà bien établies (5 forces de Porter, matrice SWOT, analyse PESTEL) et d'autres que je serais amenée à construire afin d'effectuer l'étude la plus pertinente possible. Une étude de cas va me permettre de collecter des données ou d'étudier un aspect spécifique de mon sujet d'étude, en m'obligeant à me concentrer sur un cas précis. Dans un contexte de rédaction académique ou de recherche, l'étude de cas va m'aider à appuyer mes arguments et confirmer (ou infirmer) mes hypothèses. L'objectif principal est que cette méthode m'apporte des données principalement informatives qui vont me permettre de comprendre le sujet ou le phénomène étudié.

Dans le but de faire l'analyse la plus efficace possible, il va être important de mettre en place une approche itérative, en considérant qu'une analyse qualitative se structure autour de plusieurs grandes étapes : (1) la condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage (étape que je vais développer directement après) ; (2) la présentation des données ; (3) l'élaboration et la vérification des conclusions³⁷.

a. Méthodologie d'analyse des articles

Dans le but de faire l'analyse la plus efficace possible, il va être important de mettre en place une approche itérative, en considérant qu'une analyse qualitative se structure autour de plusieurs grandes étapes : (1) la condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage (étape que je vais développer directement après) ; (2) la présentation des données ; (3) l'élaboration et la vérification des conclusions³⁸. Pour effectuer la première étape de la manière la plus pertinente possible, j'ai décidé de coder les données des articles en mettant en place un

code couleur afin de les étudier au mieux (un exemple d'un article analysé pour l'étude de cas sur la nomination Christel Heydemann à la tête d'Orange est donné en annexe).

Par exemple, lorsque la question du genre était évoquée je mettais en italique et en vert, lorsque le mot « femme » était mentionné dans un article je le surlignais en jaune, lorsque la question de l'Etat et ainsi indirectement de la légitimité des nominations était évoquée, je soulignais en rouge afin que ceci soit davantage lisible visuellement pour ma part. Lorsque l'article évoquait les expériences passées (aussi bien scolaires que professionnelles) de la nouvelle PDG je surlignais cette partie en bleu fluo. Je rajoutais également des commentaires en noir et en gras quand des qualificatifs aussi bien positifs que négatifs étaient évoqués au sujet de la nomination de la nouvelle PDG.

Par la suite, afin de répertorier toutes les informations obtenues de la façon la plus stratégique possible, j'ai choisi de construire un tableau avec les variables trouvées et évoquées lors de la revue de littérature. J'ai ainsi construit un document Excel avec un onglet par étude de cas. Au sein de chacun de ces onglets, j'ai construit un tableau identique pour chacun des cas où je répertoriais les articles trouvés et observait si les variables identifiées étaient bien évoquées dans chacun des articles (à l'aide du code couleur et de l'analyse faite précédemment), et de quelle façon elles l'étaient grâce à l'analyse des articles détaillées. Avant de rentrer dans le détail du tableau principal, je voulais également souligner qu'au-dessus de ce tableau j'avais également construit un autre petit tableau répertoriant les informations principales de chaque étude de cas (permettant également de justifier le choix de ce cas). Ce tableau regroupe les informations suivantes : le nom de l'entreprise, le nom et prénom de la femme nommée, la date de nomination, la durée à la tête de l'entreprise, s'il s'agit d'une outsider ou d'une insider, le nombre d'articles trouvés, la composition du conseil d'administration, s'il s'agit de la première femme PDG ou non de l'entreprise, la santé économique de l'entreprise et l'évolution du cours

de l'action (même si je n'avais pas toujours les informations nécessaires pour compléter cette case).

Dans un second temps, dans le but de regrouper les informations clés de mes études de cas, j'ai décidé de construire un tableau plus complet comme précisé ci-dessus me permettant de regrouper l'ensemble des informations qui me semblaient les plus importantes et que je souhaitais analyser à travers les différents articles choisis. Au sein de ce tableau (que vous pourrez également retrouver en annexe), j'ai décidé de répertorier : le nom du journal (afin de se rendre compte du nombre réel de médias qui parlent d'une nomination en particulier), la manière dont la façon du genre est abordée (en relation avec le critère du « champ lexical » que j'avais pu évoquer précédemment), les réactions positives et négatives (pour évaluer comment une nomination est acceptée ou non), le nombre de fois ou le mot « femme » apparaît (afin d'observer s'il s'agit ou non du sujet principal de l'article), la question de la légitimité, le rôle de l'Etat, si les expériences passées sont évoquées (aussi bien celles scolaires que professionnelles), le titre de l'article, si la famille de la PDG est évoquée et enfin si l'article a été rédigé par une femme ou non.

Après avoir sélectionné l'ensemble de ces articles, dans un second temps, nous allons passer à l'analyse des variables individuellement à travers le temps afin d'essayer de comprendre l'évolution de certains phénomènes.

3. Mesures (variables indépendantes & dépendantes)

a. Variables indépendantes

Avant même de parler d'analyse, en se référant à nouveau au texte de Gavard-Perret & Helme-Guizon, on peut même parler de « préanalyse ». En effet, selon eux, lors de cette étape, l'objectif est justement de se préparer à l'analyse à proprement parler. Je dois décider d'un certain nombre d'indices et d'indicateurs me permettant ainsi de découper mon corpus d'articles

et déterminer les règles de catégorisation des unités ainsi constituées. Ainsi, afin de suivre l'évolution du phénomène à travers les dernières années, l'idée va être d'analyser les réactions du marché à des nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises françaises au cours des 30 dernières années. Pour que ma recherche soit la plus pertinente possible et au vue des phénomènes décrits au cours de la revue de littérature, je vais commencer par analyser en priorité des études de cas de femmes PDG outsiders. En effet, il s'agit des cas entraînant les plus vives réactions médiatiques selon Lee & James (2007). Il va donc être intéressant de voir si cette tendance se confirme à travers la lecture d'articles. De plus, afin que cette recherche soit la plus complète possible, je serai amenée à travailler au total avec plus d'une centaine d'articles (sans compter ceux que j'ai utilisé précédemment pour la confection de la revue de littérature). Je commencerai ma recherche à la fin des années 1990, ainsi qu'au début des années 2000, puis je ferai l'analyse de nominations ayant eu lieu dans les années 2010. Enfin, je m'attarderai sur des nominations beaucoup plus récentes, qui ont eu lieu dans les années 2020 (4 ou 5 nominations à chaque fois). Ce qui nous fera au total une analyse d'un peu moins d'une quinzaine de nominations réparties dans le temps afin d'observer également les évolutions en fonction des dates des nominations.

Les variables indépendantes que je vais donc être amenée à étudier sont : les titres des articles, le genre de l'auteur qui a rédigé l'article que je serai en train d'analyser, la comparaison de l'évocation de la vie personnelle et non professionnelle de la PDG dont il est question.

b. Variables dépendantes

Afin d'essayer de répondre au mieux à la question de recherche, je vais, comme j'ai pu le préciser au début de la revue de littérature avoir recours à une analyse quantitative, qui prendra la forme de plusieurs études de cas. En effet, je vais sélectionner environ une quinzaine d'article retraçant dans un premier temps les nominations marquantes de femmes PDG dites

« outsiders » au cours des deux dernières décennies (et peut-être également à la fin des années 90 s'il y en a). Puis dans un second temps et après avoir pu répondre en partie à ma problématique, je m'intéresserais également au cas des femmes PDG, dites cette fois-ci « insiders ». Afin d'analyser au mieux ces articles, je vais déterminer en amont les concepts, mots clés, champs lexicaux, expressions qui vont être importants à relever.

Au vue des éléments relevés notamment dans l'article de Smith, Chown, and Gaughan (2021), je pense qu'il sera tout d'abord important de s'intéresser aux points ci-dessous :

- 1) Le nombre de fois ou la question du genre et du sexe de la future PDG sont évoquées dans l'article, et de manière plus générale, je pourrais être amenée à me poser la question est-ce que le champ lexical du genre apparaît beaucoup ? En effet, il est précisé dans l'article que, dans le cas d'une nomination d'une femme à la tête d'une entreprise, on insiste beaucoup plus sur le fait qu'il s'agisse d'une femme, de son passé familial ... que de sa carrière ou de ses réussites professionnelles. Est-ce que les auteurs vont s'intéresser davantage à sa carrière (ses postes précédents, les entreprises dans lesquelles elle a pu travailler...) ou bien à sa vie personnelle et au fait qu'il s'agisse d'une femme ? *“Perhaps, most interesting, is the importance of gender and gender stereotypes when describing the appointments of female CEOs. Our text analysis reveals that the word woman is substantially more important in the announcement of female CEOs than the word man is for male CEOs (a ranking of #3 for female CEOs vs. #64 for male CEOs)”* *“Furthermore, articles on female CEO appointments tend to incorporate extraneous information on family (the word family is substantially more important for the subsample of female CEOs, with a ranking of #9 vs. #53) and to require more legitimization in the form of job experience”* (Lee & James, 2007).
- 2) Par ailleurs, je pourrais également être amenée à analyser si la question de la légitimité est évoquée par les auteurs des différents articles et à travers cette question de légitimité

si une allusion aux lois récentes (Copé-Zimmermann ou Rixain) est également faite, “*As such, articles on the appointments of male CEOs do not require the justification and legitimization that female CEOs require*” (Lee & James, 2007).

Dans l’optique de savoir comment ont évolué les réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête des plus grosses entreprises françaises, j’ai pensé qu’il était important de s’intéresser à la perception que les marchés et l’opinion publique se faisaient d’elles. Ainsi, pour analyser et interpréter ces opinions, il m’a semblé pertinent de chercher à savoir dans un premier temps comment était annoncée une nomination de femme PDG à travers les médias et quels étaient les adjectifs employés pour la décrire et la qualifier. En effet, après l’analyse des adjectifs qualificatifs utilisés, il me semble pertinent de les classer en deux catégories : ceux positifs et ceux négatifs. Cela me permettra de manière plus méthodique d’analyser et d’interpréter les différentes réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête d’une grande entreprise et de répondre à la question suivante : les actionnaires et les investisseurs sont-ils satisfaits du choix proposé par le conseil d’administration ? De plus, est-ce que certaines réactions sont évoquées clairement dans les différents articles, si oui, quelles sont-elles, de la part de qui, est-ce qu’il s’agit de personnes qui réagissent souvent, des actionnaires notamment ? Il faudra également analyser si ces réactions semblent davantage positives ou négatives (à travers le lexique/champ lexical employé par les différents auteurs que nous analyserons).

Enfin un point important que j’ai évoqué précédemment dans la revue de littérature est le statut d’outsider ou d’insider. En effet, je n’avais pas anticipé qu’une distinction aussi importante était faite entre les deux catégories de dirigeants. Cependant, au sein de l’article de Lee & James, ces deux types de nomination ne doivent pas être analysées ensemble, c’est pour cette raison que j’ai décidé de les classer et de les analyser de manière séparée. Pour que cela soit fait de la façon la plus pertinente possible, il faudra dans chacun des cas voir à partir de quand ce point

est abordé dans l'article, si les auteurs insistent dessus et par la suite faire des comparaisons entre les champs lexicaux utilisés pour les deux types de nominations qui seront donc bien distincts. De même, lorsque la PDG choisie vient d'une entreprise externe, il sera intéressant de se demander pourquoi a-t-elle été choisie et non quelqu'un en interne ? La plus-value que celle-ci tend à apporter est-elle évoquée ? L'analyse potentielle des articles ainsi que les réactions du marché seront sans aucun doute très différentes (comme nous avons pu l'étudier précédemment) dans le cas où la nouvelle PDG vient de l'interne ou de l'externe.

Les ultimes questions que je vais être amenée à me poser avant d'établir ma méthodologie et d'explicitier la manière dont j'ai souhaité sélectionner mes cas seront de savoir par exemple s'il s'agit de la première nomination d'une femme PDG pour l'entreprise ou si cela avait déjà été le cas auparavant ? Il pourrait en effet sembler cohérent que si l'entreprise avait déjà pu nommer une femme PDG à la tête de l'entreprise, cela entraîne logiquement moins de réactions. Une autre recherche que l'on pourrait faire avant d'analyser l'article en détail est de se renseigner sur la santé économique de l'entreprise à l'heure de la nomination, et de manière générale de se demander également pourquoi le ou la PDG précédente est parti. Finalement, un des points très importants sera de savoir combien d'articles ont été rédigés à ce sujet, qui en sont les auteurs (femmes, hommes) et que sont les types de médias qui ont traité ce sujet (sont-ils très divers ou est-ce qu'il s'agit la plupart du temps des mêmes médias qui sont concernés par ces sujets) ?

IV. Analyses

1. Questions en suspens

Prochaines étapes, il va être intéressant de se demander ce qu'il faut analyser afin de comprendre les évolutions des réactions du marché aux nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises françaises. Il semblerait si je me réfère à certains auteurs à l'image de Busch et al³⁹ (2005) que je sois ici dans le cas d'une analyse conceptuelle. En effet, une analyse conceptuelle cherche à montrer l'existence de concepts et à établir leur fréquence d'apparition au sein du corpus examiné. Elle se rapproche dans la description qu'en font ces d'auteurs d'une analyse de contenu classique ou thématique.

Dans un premier temps, après avoir lu et analysé les différents cas à l'aide de la méthodologie mise en place ci-dessus, je me suis posée un certain nombre de questions que je jugeais pertinentes (car elles proviennent de mes hypothèses ainsi que du codage de l'ensemble des articles constituant les études de cas) avant de rentrer dans les analyses détaillées des variables.

1. Quelles sont les réactions négatives du marché au fur et à mesure des années : est-ce que ces réactions sont dues aux mêmes raisons ? Concernent-elles davantage les femmes qui sont des outsiders ou des insiders ?
2. L'Etat semble jouer un Rôle « modèle », mais qu'en est-il de la légitimité des femmes nommées dans ces cas-là ?
3. Insider/Outsider : quel statut entraîne le plus de réactions du marché et de quelle nature sont ces réactions (les cas divisent beaucoup) ?
4. Contexte de l'entreprise : quelle est la corrélation entre le fait qu'une femme arrive au pouvoir et que l'entreprise soit en crise, est-ce à cause de l'effet « Glass Cliff » (concept que je vais développer dans la suite de mon analyse) ?

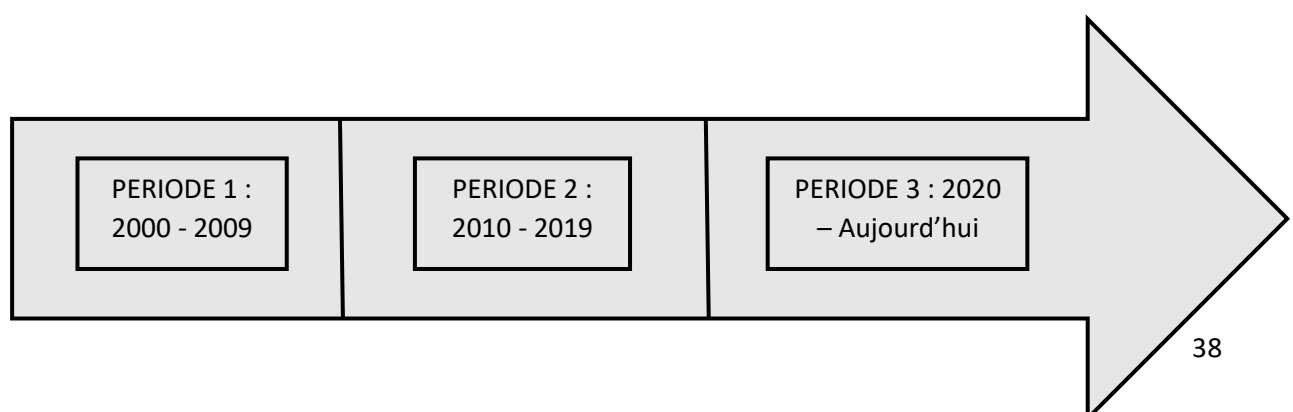
5. Les premières nominations au début des années 2000 sont pas celles qui ont entraîné le plus de réactions de la part du marché ?
6. Est-ce que les familles des femmes PDGs ainsi que la vie personnelle de ces dernières sont davantage évoquées dans les différents articles que leurs expériences passées aussi bien professionnelles que scolaires ?
7. Est-ce que le phénomène de rareté est énormément mis en avant à travers les différents cas & les différents articles ?
8. Continuité et similitudes entre les champs lexicaux utilisés au début des années 2000 et aujourd'hui, cela traduit-il une non-évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises ?
9. Les femmes sont nommées PDGs lorsque l'entreprise ne se porte pas très bien, est-ce que cela peut biaiser notre analyse ?
10. Les réactions positives que l'on décèle de la part du marché lors de l'annonce de nominations de femmes PDGs à la tête d'une entreprise sont souvent fondées sur les qualités humaines de ces dernières, n'est-ce pas réducteur ? → Est-ce qu'on parle comme ça pour un homme, quelles sont les qualités qui sont précisées pour les hommes ?

2. Chronologie et analyse des variables individuellement

Afin d'analyser au mieux les retours des articles, j'ai découpé mes recherches en 3 périodes temporelles distinctes afin de m'intéresser de la manière la plus pertinente possible à l'évolution des variables au cours du temps (voir Figure 2 (revue de littérature)). J'ai utilisé cette méthodologie en me basant sur une méthodologie qualitative à l'image du « temporal bracketing » (autrement dit, la parenthèse temporelle) de Ann Langley⁴⁰ (1999). Selon Langley, il existe 7 stratégies qui se positionnent comme des outils méthodologiques pour donner un sens

aux données qui sont les suivantes : narratif, quantification, théorique fondée, synthétique, cartographie visuelle, crochets temporels et autres modèles. Dans le cadre de la recherche de mon mémoire, j'ai opté pour la méthode de crochets temporels, que plusieurs auteurs ont cherché à analyser à l'image de Lerman, Mmbaga & Smith. Selon Langley, le « temporal bracketing » se produit lorsqu'une masse de données de processus est transformée en une série de données de blocs connectés. Langley a clairement soutenu que cette approche sensée n'est pas la création d'étapes par lesquelles un processus se déplace, mais est plutôt un moyen de mettre entre parenthèse sur le temps de comparer les « unités d'analyse pour reproduire la théorie émergente »⁴¹. Elle a identifié les « crochets temporels » comme une « stratégie de reproduction » puisqu'ils représentent différentes manières de décomposer les données pour la reproduction des propositions théoriques : par phase, par événements et par cas (Langley, 1999).

La première période temporelle que j'ai sélectionné correspond à celle des années 2000, la seconde celle des années 2010 et enfin la troisième et dernière sera celle qui commence au début des années 2020. A partir de cet instant, l'idée a été d'analyser et d'interpréter l'évolution des variables sélectionnées au cours du temps et de tirer les conclusions les plus pertinentes possibles de ces variables. Les variables étudiées sont celles que l'on peut retrouver dans les documents en annexe, mais à titre de rappel je souhaitais les repréciser ci-dessous : Nombre de fois ou la question du genre est évoquée ; Nombre de fois ou le mot "femme" apparaît (et comment il est utilisé) ; Les réactions positives & négatives du marché ; La question de la légitimité ; Le rôle de l'Etat ; Les expériences passées évoquées ; Le titre de l'article ; Evocation de la famille ; Statut d'Insider et ou d'Outsider.



Ainsi, il y a donc au total 8 variables que je vais chercher à analyser au cours de cette étude, que je vais classer ci-dessous :

1. Le nombre de fois ou la question du genre est évoquée

Période 1 : Ce qu'on peut retenir de la question du genre à cette époque : de manière générale, la question du genre ne semble pas être évoquée de manière démesurée à travers l'ensemble des articles & des cas étudiés. Les éléments qui ressortent cependant de manière récurrente sont que des femmes sont à la tête d'entreprises ou l'environnement est, je cite "macho" (exemple : RATP & SNCF notamment) et non davantage « féminin », ce qui est un phénomène qui va s'avérer récurrent et qu'il serait peut-être intéressant de comprendre ? Par ailleurs, la question du genre est abordée sous de nombreuses formes : "épouse de" - "mère de" - "fille de" (exemple : General Electric France) mais pas la qualification d'une cadre dirigeante à part entière.

Période 2 : Au cours de cette période, la question du genre est abordée de manière assez inégale dans les différents articles. En effet, dans le cas d'Engie, la nomination est évoquée de manière systématique car il s'agit notamment de la première nomination d'une femme PDG à la tête d'une entreprise du CAC40, le préfixe "première" est utilisé à de maintes et maintes reprises dans les différents articles et la cause des femmes est également évoquée. Par ailleurs chez Air France (une entreprise très masculine), le fait qu'une femme ait été nommée PDG retient également énormément. En contradiction, chez Eramet, malgré le fait que les femmes soient très rares dans l'industrie, la question du genre n'est pas du tout abordée (notamment du fait que tout le monde s'attendait à ce que cette dernière soit nommée, car elle était Insider (un point que nous évoquerons plus tard)).

Période 3 : Dans les années 2020, la question du genre est abordée de manière systématique et très abondante. En effet, il s'agit à partir de cette période de nominations qui ont lieu particulièrement dans des entreprises du CAC 40 (les 40 entreprises françaises cotées à la Bourse de Paris), ce qui n'était pas du tout le cas auparavant (même s'il s'agissait déjà d'entreprises de renom). Cependant, ces nominations ont un prix, tout d'abord la question de la discrimination positive est évoquée à de nombreuses reprises comme dans le cas d'Orange par exemple. De plus, à l'image du début des années 2000, la question du genre et de la femme est évoquée de diverses manières mais ces dernières restent encore énormément représentées comme "épouse de" - "mère de" - "fille de" (exemple de Sodexo & de Christina Dior Couture) et non comme des femmes d'affaires à part entière (ce qui serait évidemment le cas lors d'une nomination d'un homme).

Premier Bilan : Dans un premier temps, il est intéressant de voir qu'en fonction des années ainsi que des entreprises la question du genre n'est pas évoquée de la même façon. En effet au début des années 2000, des termes comme "macho" ; "machisme" sont utilisés (notamment dans les entreprises du secteur ferroviaire, notamment de la SNCF : « Une femme en pays macho »⁴²) lorsque l'on parle de la question de la femme. Au début des années 2020, on parle désormais de "discrimination positive" et également des premières, deuxièmes femmes à la tête d'entreprises du CAC40, ce qui n'était finalement pas le cas avant Isabelle Kocher en 2016 à la tête d'Engie. Il s'agit de la première réelle avancée en France dans les grandes entreprises. On est aujourd'hui passé de 0% à 5% de femmes à la tête d'entreprises du CAC40 depuis 2016, ce qui est une évolution notable même si ce dernier reste très encore anecdotique. Pour conclure, il est très intéressant de souligner que la question du genre devient prépondérante dans les études de cas à la fin des années 2010 ou pour la deuxième fois (chez Engie en 2016) une femme (Isabelle Kocher) est nommée à la tête d'une entreprise du CAC 40.

2. Le nombre de fois ou le mot « femme » apparaît :

Période 1 : Il est intéressant de noter que le mot femme apparaît très peu dans les différents articles étudiés, voire n'est pas évoqué du tout dans certaines études de cas à l'image de celle d'Alcatel Lucent & de VW France. Par ailleurs, certaines fois, le mot "femme" n'est pas écrit noir sur blanc mais est largement sous-entendu avec des qualificatifs comme "épouse de" - "fille de"... ou encore avec des termes davantage péjoratifs comme "l'ancienne juppette".

Période 2 : A partir des années 2010, le mot "femme" apparaît de manière quasiment systématique dans les articles au sujet de nominations de femmes PDG à la tête d'entreprises. Il est souvent associé à des qualificatifs qui permettent de mieux décrire la femme nommée : "discrète" - "hors norme" (dans le cas d'Engie par exemple).

Période 3 : Dans la continuité des années 2010, depuis le début des années 2020 dès qu'une femme est nommée à la tête d'une entreprise on retrouve le nom "femme" dans l'ensemble des articles. Cependant, celui-ci est cette fois ci davantage précédé par des qualificatifs quantifiables comme "premier", "deuxième", "troisième"... Ici c'est ainsi la rareté des nominations de femmes à la tête des plus grandes entreprises françaises qui est ainsi mis en avant. En effet, on ne dirait jamais qu'il s'agit d'un trentième homme à présider une entreprise du CAC 40, alors qu'ici elles ne sont que 3 en poste, ce qui est très peu, malgré les lois votées récemment dont l'objectif est de tendre vers une parité à toutes les échelles en entreprise.

Premier Bilan : Dans les études de cas du début des années 2000, le mot "femme" est très peu utilisé et évoqué dans les différents articles, alors que pour les nominations qui ont eu lieu en 2016 et au début des années 2020, la question du genre revient systématiquement dans tous les articles par notamment la rareté des nominations (qui est soulignée de manière quasiment systématique avec les préfixes « première » / « deuxième » ...) de femmes à la tête d'entreprises du CAC40. En effet, lors de cette étude de cas, le mot femme est utilisé en moyenne 5 fois dans les articles que nous avons étudié, contre une moyenne de 1 fois pour les études de cas du début

des années 2000 (RATP, SNCF, Alcatel ...). Cela peut s'expliquer par la rareté d'autant plus grande pour une femme de diriger une entreprise cotée en bourse. C'est pourquoi les qualificatifs « première ; deuxième ; troisième » sont employés de manière systématique pour qualifier les nominations des femmes PDGs à la tête d'entreprise du CAC 40. A titre d'exemple, dans le cas de Sophie Bellon chez Sodexo ou encore d'Isabelle Kocher chez Engie comme évoqué précédemment : « Elle a été **la première femme** à présider le conseil d'administration d'une entreprise du CAC 40. Même si Sodexo a été sorti récemment de l'indice phare de la Bourse de Paris à cause de la crise, Sophie Bellon devient tout de même **la première femme PDG** d'un des plus grands noms du capitalisme français »⁴³. « Elle sera alors **la deuxième femme**, après Sophie Bellon, présidente du conseil de Sodexo, à avoir la charge d'un groupe du CAC40 »⁴⁴

3. Les réactions positives et négatives du marché aux nominations des femmes PDG :

Période 1 : Les réactions à ces nominations sont plutôt négatives et souvent qualifiées de très politiques, notamment à la RATP & la SNCF ou il s'agit d'entreprises ou l'Etat est un actionnaire majoritaire (ce qui est un sujet que nous aborderons par la suite de notre étude) : « Cette nomination possède plusieurs significations politiques »⁴⁵ Par ailleurs, certaines réactions (notamment dans le cas de la SNCF) sont également assez négatives pour diverses raisons, mais l'une d'entre elle est que certains peuvent par exemple déplorer le départ d'un ancien président de l'entreprise, dans le cas de la SNCF il s'agit de Louis Gallois par exemple qui était très apprécié de ses collaborateurs : « Les réactions sont très négatives, les salariés déplorent le départ de Louis Gallois, par ailleurs le nom d'Anne-Marie Idrac n'est pas associé à des bons souvenirs pour la SNCF »⁴⁶

Période 2 : Dans les années 2010, les réactions du marché aux nominations dans les années 2010 sont pour la plupart très positives. En effet, beaucoup de salariés et de manière plus

générale le marché semble reposer beaucoup d'espoirs en un renouveau de direction au sein de l'entreprise se basant sur la nomination d'une femme et non plus d'un homme. Des qualificatifs très élogieux sont employés par la plupart des journalistes, notamment dans le cas d'Engie par exemple : "brillante, efficace et bosseuse" - "parce que c'est la meilleure" - "d'une intelligence rare" - "cette femme hors norme"⁴⁷. Chez Eramet, ces réactions se traduisent cette fois-ci par l'augmentation radicale du cours de l'action dès l'annonce de Christel Bories à la tête de l'entreprise. Enfin, pour compléter cette petite analyse, chez Air France, au vue des tensions syndicales, toute le monde semble emballé par la nomination d'Anne Rigail à la tête de l'entreprise (ce qui tend à confirmer la tendance que les femmes sont nommées à la tête d'entreprises lorsque ces dernières ne vont pas bien).

Période 3 : Plus récemment, depuis le début des années 2020, les réactions du marché aux nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises sont très controversées, que ce soit pour des raisons de "background", de liens familiaux, de légitimité (notamment avec les lois qui ont été votées à l'image de la loi Rixain en 2021) ou encore d'enjeux politiques. A titre d'exemple, dans le cas de la nomination de Catherine McGregor à la tête d'Engie, cette dernière ne possédait uniquement de l'expérience dans le domaine pétrolier, ce qui nuisait et entachait forcément sa légitimité et crédibilité : « Est-ce le bon profil pour diriger Engie ? »⁴⁸. Pour d'autres, les réactions négatives sont dues au fait qu'il s'agisse de membres de la famille des dirigeants actuels (en l'occurrence "fille de" dans le cas de Sodexo et de LVMH) : « *même si les investisseurs apprécient chez Sophie Bellon sa connaissance approfondie de l'entreprise et sa volonté d'accélérer la mise en œuvre de ses priorités stratégiques, nous pensons que certains espéraient une rupture avec la tradition via une candidature extérieure* »⁴⁹. En parallèle, certaines réactions sont très critiquées car considérées comme "politiques" aux yeux de certains. Enfin, dans le cas le plus récent (celui de Leroy Merlin), les critiques fusent mais sont ciblées uniquement autour de l'âge d'Agathe Monpays, nommée à 28 ans à la tête de la filiale française

de l'entreprise : "Trop jeune" - "Pistonné" - "un cas flagrant de népotisme" - "les réactions pullulent de Twitter à LinkedIn" - "N'oubliez pas le Mulliez dans son nom, ça aide à écraser les autres postulants"⁵⁰.

Premier Bilan : Il est intéressant de voir que de manière générale, au cours de la première période (2000-2010), les réactions du marché sont assez négatives à l'annonce de la nomination d'une femme PDG à la tête d'une grande entreprise avant de s'adoucir au cours de la seconde période. Il s'agit en effet du moment où les premières femmes PDGs sont nommées à la tête d'entreprises du CAC 40 ce qui entraîne un nombre très important de réactions dû à la rareté de l'événement, mais toutes plutôt positives. Cependant, au début des années 2020, et notamment à la suite de nombreuses lois (dont celles Rixain), les nominations des femmes PDGs à la tête de grandes entreprises redeviennent un peu plus controversées car ces dernières perdent en légitimité (d'autant plus lorsque l'Etat se trouve être un des actionnaires majoritaires de l'entreprise en question). D'autres motifs justifient également ces réactions comme j'ai pu l'expliquer ci-dessus. Cela peut être dû à des raisons politiques mais également à des questions de légitimité (statut d'insider, « fille de » notamment), des anciens PDGs que les collaborateurs ne voulaient pas voir partir ou encore à des carrières passées qui ne semblent pas cohérentes avec le poste qui est proposé.

4. La question de la légitimité d'une nomination :

Période 1 : La légitimité des femmes PDGs nommées n'est pas réellement remise en question au début des années 2000. En effet, la plupart du temps les nominations sont très cohérentes par rapport au "background" professionnel des différentes femmes, on peut en effet prendre l'exemple de Marie-Christine Caubet par exemple qui a travaillé toute sa vie chez Renault avant d'arriver chez VW France, ce qui lui donne une grande crédibilité et légitimité : « *Mme Marie-Christine CAUBET, ancien directeur commercial Europe de Renault, serait nommée président*

du directoire de Volkswagen France »⁵¹. Les seules fois où la légitimité peut légèrement être remise en question est lorsque l'Etat ou la politique rentre en jeu comme dans le cas de la nomination d'Anne-Marie Idrac où l'on se demande : « *A-t-elle été choisie pour son appartenance politique au seul îlot de la majorité ou pour son expérience et sa connaissance des dossiers liés aux transports publics ?* ».

Période 2 : Dans les années 2010, les nominations des femmes PDGs à la tête des grandes entreprises françaises sont reçues avec beaucoup plus de positivité et d'enthousiasme. En effet, le marché s'accorde unanimement à dire que les nominations sont très cohérentes car dans l'ensemble des cas étudiés, les femmes nommées cochent toutes les cases pour reprendre la direction de l'institution qui leur est confiée. Par exemple, Stéphane Pallez a été nommée à la direction de la Française des Jeux après être passée par la direction du Trésor « Pour le remplacer, l'exécutif envisage de nommer une femme, Stéphane Pallez, ancienne de la direction du Trésor »⁵² (parcours très courant). Chez Eramet, la situation est similaire, en effet Christel Bories possédait énormément d'expérience dans le domaine des énergies avant d'être nommée à la tête de l'entreprise. Enfin, dans le cas d'Air France, les conclusions sont encore plus frappantes car cette dernière est ce que l'on appelle "un pur produit Air France", ce qui signifie qu'elle a énormément évolué au sein de l'entreprise depuis le début de sa carrière et acquis ainsi une grande expérience dans le domaine aérospatial.

Période 3 : Dans les cas du début des années 2020, les réactions du marché et la question de la légitimité au sujet des nominations des femmes à la tête des entreprises est beaucoup plus controversée. En effet, on insiste par exemple, dans le cas d'Engie sur le fait que cette nomination soit encore une fois politique et liée à son statut de femme plutôt qu'à ses réelles capacités à pouvoir assurer la présidence d'un groupe de cette envergure : « *candidate mystère* » ; « *inconnue du CAC40* » (notamment parce qu'il s'agit d'une entreprise où l'Etat est un actionnaire majoritaire, il y aura bien évidemment une corrélation à faire par la suite à ce sujet).

Le bilan est identique pour Orange ou plusieurs articles soulignent que les administrateurs n'ont pas eu leur mot à dire que la nomination de Christel Heydemann, ce qui remet forcément en cause sa légitimité (il s'agit encore une fois d'une entreprise ou l'Etat est un des actionnaires majoritaires). La question de la légitimité est également énormément remise dans les cas de Sodexo et de Christian Dior Couture car Sophie Bellon et Delphine Arnault sont respectivement les filles des patrons actuels de Sodexo et LVMH. Ainsi, dans le cas de Sodexo, pour les investisseurs, Sophie Bellon ne remplit pas les critères souhaités pour être le nouveau PDG (en effet, la volonté de ces derniers était d'avoir du renouveau et de s'implanter davantage dans les marchés étrangers, notamment celui américain). Cependant, il reste important de souligner qu'elle a été nommée à l'unanimité par le conseil d'administration : « *Sophie Bellon avait été choisie "à l'unanimité après des réunions avec un facilitateur et un comité des sages* »⁵³. Enfin, un des derniers cas où la légitimité de la PDG nommée est très controversée est celui de Leroy Merlin, mais cette fois-ci pour des raisons encore différentes. En effet, la légitimité d'Agathe Monpays a été remise en question à travers les médias pour plusieurs raisons : son jeune âge, une rumeur selon laquelle elle aurait un lien de parenté ou sentimental avec un des membres de la famille Mulliez (actionnaire majoritaire de l'entreprise) et le fait qu'il s'agisse d'une femme, ce qui a entraîné des réactions misogynes de la part des populations.

Premier Bilan : La légitimité de la nomination de la femme PDG est constamment remise en question (sauf peut-être dans le cas d'Isabelle Kocher à la tête d'Engie en 2016). En effet, de manière assez similaire à l'analyse des réactions positives ou négatives du marché aux nominations, le verdict est sans appel. La plupart des investisseurs/administrateurs remettent en question la légitimité des femmes à la tête des entreprises pour des raisons la plupart du temps politique et le rôle trop important joué par l'Etat dans ces nominations (qui a tendance à favoriser la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise plutôt qu'un homme (à compétences égales bien entendu)). Cependant au vue des lois qui ont été votées quelques années auparavant,

il semble cohérent que des femmes accèdent à ces postes. La question que l'on peut alors désormais se poser est : comment faire évoluer ces mentalités ?

5. Le rôle de l'Etat :

Période 1 : Au début des années 2000, on remarque que la plupart des entreprises ou des femmes sont nommées PDGs, sont des entreprises ou l'Etat est un des actionnaires majoritaires (exemple : RATP, SNCF). Ainsi, il semble que l'Etat souhaite donc donner l'exemple en donnant plus de pouvoir et en nommant des femmes à la tête de plusieurs grandes entreprises françaises.

Période 2 : Dans les années 2010, les nominations semblent être un peu moins politiques. En 2016, lorsqu'Isabelle Kocher est nommée à la tête d'Engie, le rôle de l'Etat n'est pas du tout évoqué malgré le fait qu'il s'agisse d'un des actionnaires majoritaires de l'entreprise. A contrario, dans le cas de la française des jeux, l'Etat est l'actionnaire largement majoritaire (72%), et il a clairement été écrit que cette dernière a été proposée par le ministre des Finances ainsi que celui de l'économie pour prendre la tête de la FDJ : « *L'Etat va proposer la nomination de Stéphane Pallez comme administrateur du groupe* ». « *Son nom a été proposé par l'Etat qui possède 72% des parts de la FDJ* »⁵⁴. Il est par ailleurs souligné dans ce cas que par la quantité des parts de l'Etat au sein de l'entreprise, la décision ne peut réellement être controversée et critiquée par les autres actionnaires et investisseurs.

Période 3 : Dans les années 2020, l'Etat affirme de plus en plus sa volonté de nommer des femmes à la tête des entreprises du CAC 40 ou ce dernier est un des actionnaires majoritaires. En effet, dans le cas de Orange, l'Etat a clairement donné son opinion sur la situation et a exprimé qu'à compétences égales, il souhaitait qu'une femme soit nommée à la tête de l'entreprise et non un homme : « *L'entourage de Bruno Le Maire nous a confié qu'à "compétence égale, il privilégie une femme* »⁵⁵. C'est une façon de donner l'exemple à l'ensemble des entreprises du CAC 40 et également de montrer la cohérence par rapport aux

dernières lois qui ont été votées (notamment la loi Rixain) sur le désir de parité en entreprise, et ce à toutes les échelles (notamment aux postes les plus importants). Dans le cas d'Engie, l'Etat est également très clair sur sa volonté de maintenir une femme à la tête de l'entreprise du CAC 40 : « Bruno le Maire refusait l'hypothèse de voir la seule direction du CAC 40 un jour occupée par une femme revenir encore une fois à un homme »⁵⁶ (première ou une femme a été nommée en plus). En effet, il tenait à cœur à Bruno Le Maire qu'au moins une femme reste à la tête d'une entreprise du CAC 40, et c'est pour cette raison qu'elle a écrasé la concurrence.

Premier Bilan : Le rôle de l'Etat est crucial dans la nomination de femmes PDGs à la tête des grandes entreprises publiques. En effet, lorsque ce dernier est actionnaire (majoritaire ou non) d'une entreprise, pour rester cohérent avec les lois votées et le dynamisme prôné autour de la parité homme/femme en entreprises à toutes les échelles, ce dernier ne cache pas son soutien (voire propose) pour des candidatures féminines. Cependant, ce qu'on peut également relever de ce soutien indéfectible de l'Etat envers les candidatures féminines est que d'une certaine façon, cela peut desservir ces dernières, car les autres actionnaires peuvent se sentir délaissés voire en désaccord avec les choix de l'Etat et donc ne pas voir d'un bon œil ces nominations. Par conséquent les femmes nommées perdent en crédibilité et en légitimité à leurs yeux, un statut dont elles devront tenter de se défaire pendant tout leur mandat.

6. Les expériences passées des femmes PDGs :

Période 1 : Les expériences passées des différentes PDGs sont évoquées dans l'ensemble des cas étudiés. Aussi bien les expériences personnelles que celles professionnelles. Les bilans économiques ou humains de ces dernières au sein de leurs entreprises précédentes sont détaillés (à l'image de celui d'Anne-Marie Idrac à la tête de la RATP). Le fait d'évoquer ces différentes expériences permet ainsi de conforter ou non la cohérence de la nomination de cette dernière.

Période 2 : Toutes les expériences sont également évoquées au cours de cette période comme l'illustre par exemple le cas de Christel Heydemann chez Orange (aussi bien celles "scolaires" que celles "professionnelles") : « *L'expérience opérationnelle de Christel Heydemann sera utile pour prendre un nouveau virage, permettant à Orange de reconquérir une valeur actuellement pléiée par les acteurs "over the top"* »⁵⁷

Période 3 : De manière assez similaire aux autres périodes, les expériences passées scolaires et professionnelles des dirigeantes sont largement évoquées à travers les différents articles. Il peut même être intéressant de rajouter, comme il l'est précisé à de nombreuses reprises que les parcours professionnels sont toujours très cohérents avec la nomination du ou de la nouvelle PDG. Les domaines d'expertises passés des nouvelles PDGs sont souvent en lien étroit avec leur nouveau poste « Après 17 ans passés chez Veolia, Estelle Brachlianoff s'émerveille encore » - "un pur produit maison" - "une ingénieure avant tout"⁵⁸

Premier Bilan : Les expériences passées (aussi bien scolaires que professionnelles) des différentes PDGs sont évoquées de manières systématiques dans les différents cas étudiés. Dans la très grande majorité de ces derniers, ces expériences sont évoquées pour démontrer la cohérence des profils retenus aux postes de PDG proposés. Les futures femmes PDGs sélectionnées ont dans la quasi-majorité des cas, des carrières déjà bien remplies qui n'ont rien à envier à celles de leurs homologues masculins.

7. Les titres des articles :

Période 1 : Il est intéressant de souligner qu'au début des années 2000, lors de la nomination d'une femme à la tête d'une grande entreprise, les titres des articles ne mettaient pas du tout l'accent sur ce phénomène malgré sa rareté. En effet, après l'étude des titres d'articles de la RATP et de la SCNF notamment, les faits sont évoqués de manière très factuelle : « *Anne-Marie Idrac appelée à marcher dans les pas de Louis Gallois* » ; « *Anne-Marie Idrac fait sa rentrée*

sociale ». Mais le fait qu'il s'agisse d'une femme n'est en aucun cas mentionné. Dans le cas de la nomination de cette dernière à la RATP également le discours est identique (avec quelques jeux de mots en prime) : « Anne-Marie Idrac va présider la RATP » ; « Anne-Marie Idrac, grand chef de rame ».

Période 2 : Au cours de cette seconde période, le bilan n'est pas le même car les allusions faites au fait qu'il s'agisse de la nomination précisément d'une femme sont évoquées dans plusieurs libellés d'articles. Par ailleurs, ces titres sont de manière générale plutôt élogieux à l'encontre de Stéphane Pallez par exemple lors de sa nomination à la tête de la FDJ, on peut retrouver dans les titres des articles des qualificatifs comme : "profil rassembleur" - "coche toutes les cases" - "argentière". Dans le cas de la nomination de Christel Heydemann à la tête d'Engie, les allusions au genre sont peut-être un peu moins présentes, cependant, plus qu'au début des années 2000. Par ailleurs, à l'image de la nomination de Stéphane Pallez, lorsque le genre est évoquée au sein du titre d'un article, cela est automatiquement fait de manière très positive : "bonne nouvelle" - "surdouée" ou encore "flair allure" sont des qualificatifs employés pour qualifier la nomination de Christel Heydemann à la tête d'Engie.

Période 3 : Au cours de la troisième période, il est intéressant de souligner que les titres des articles sont davantage critiques par rapport aux nominations des femmes PDGs à la tête des entreprises. En effet, dans le cas d'Engie et de la nomination de Catherine McGregor, les qualificatifs qui ressortent le plus sont "candidate mystère" ; "inconnue du CAC 40". Les critiques sont également retentissantes dans les titres des articles au sujet de la nomination de Sophie Bellon à la tête de Sodexo : « Sophie Bellon comme DG déçoit » - « Sodexo laisse les investisseurs sur leur faim ». Cependant, au cours de cette période, les titres restent assez variés et diversifiés, dépendamment du contexte bien entendu. En effet, la nomination de Delphine Arnault à la tête de Dior Couture a entraîné des réactions diverses et variées : « *Bernard Arnault*

nomme sa fille Delphine à la tête de Christian Dior Couture » ; « LVMH : Delphine Arnault nommée PDG de Christian Dior ».

Premier Bilan : Au cours de la première période, il est assez facile pour nous d'affirmer que les titres des articles ne sont pas très révélateurs au sujet du genre de la personne nommée à la tête de l'entreprise. Dans les années 2010, au contraire, l'accent est fortement tourné vers la question du genre qui est ainsi mise en avant et soulignée à plusieurs reprises dans les titres des différents articles. Enfin au cours des années 2020, les articles sont plus révélateurs mais également critiques sur les différentes nominations, on dépasse la question du genre/ le fait d'être une femme et on essaye de comprendre si ces nominations sont légitimes, si les profils sélectionnés par les conseils d'administration sont cohérents...

8. L'évocation de la famille, des membres de la famille de la PDG nommée :

Période 1 : Au cours de la première période, la famille des PDGs nommées n'est que très peu évoquée. Seul dans le cas de General Electric ou Clara Gaymard à 8 enfants (ce qui est très rare de manière générale, au-delà de son statut de PDG) la famille est mentionné dans quasiment 100% des articles.

Période 2 : Durant la seconde période, on peut tenir un discours presque similaire car en effet, dans la plupart des cas, la famille des femmes PDGs nommées à la tête des entreprises n'est que très peu mentionnée voire pas du tout et j'ai dû effectuer des recherches pour certaines d'entre elles. Cependant, dans le cas d'Engie, il est intéressant de noter que la situation familiale d'Isabelle Kocher est mentionnée dans presque tous les articles car elle est mère de 5 enfants. Pour aller plus loin, il serait intéressant de se poser la question de : est-ce que ça serait le cas pour la nomination d'un homme à la tête d'une grande entreprise ?

Période 3 : Au cours de la dernière période, un phénomène qui revient en avant est la pudeur des femmes PDG à l'encontre de leur vie "privée" (ce qui semble finalement très logique). En

effet, que ça soit dans le cas de Véolia, on peut relever que cette dernière est "très secrète sur sa vie de famille" ; tout comme dans le cas de Christian Dior Couture avec Delphine Arnault ou ce terme revient, et ou sa famille n'est mentionnée que parce que cette dernière est mariée à un homme d'affaire très connu Xavier Niel.

Bilan : Contrairement aux présupposés que l'on avait pu faire au début de la revue de littérature, il m'a surpris de découvrir que de manière générale, la vie de famille des femmes nommées n'était que très peu mentionnée dans les articles étudiés. Finalement, je réalise que ces dernières réussissent à rester très secrète sur leur vie privée et mettent uniquement en avant leur parcours professionnel qui est quant à lui mentionné de manière systématique dans l'ensemble des articles étudiés. Cependant, il reste pertinent de mentionner qu'à certaines reprises, lorsque les situations familiales des femmes PDGs nommées étaient très rare : à l'image de Clara Gaymard qui est maman de 8 enfants. Cependant, une question que l'on peut être amené à se poser par la suite est de *se demander si cela serait mentionné de manière aussi systématique si c'était le cas d'un homme ?*

Enfin, la dernière variable que je souhaitais analyser est :

9. Le statut des femmes nommées PDGs : insider ou outsider ?

Afin d'analyser au mieux cette variable je souhaitais redresser ci-dessous un tableau récapitulatif avec les différents cas, les femmes nommées et leur statut :

	Femme nommée	Statut : Insider/Outsider
Cas 1 - RATP	Anne-Marie Idrac	OUTSIDER
Cas 3 - Alcatel Lucent	Patricia Russo	INSIDER
Cas 13 - General Electric	Clara Gaymard	OUTSIDER
Cas 2 - SCNF	Anne-Marie Idrac	OUTSIDER
Cas 14 - Volkswagen France	Marie-Christine Caubet	OUTSIDER

Cas 8 - Française des Jeux	Stéphane Pallez	OUTSIDER
Cas 5 - Engie 1	Isabelle Kocher	OUTSIDER
Cas 11 - Eramet	Christel Bories	OUTSIDER
Cas 10 - Air France	Anne Rigail	INSIDER
Cas 6 - Engie 2	Catherine McGregor	OUTSIDER
Cas 7 - Sodexo	Sophie Bellon	INSIDER
Cas 4 - Orange	Christel Heydemann	OUTSIDER
Cas 9 - Veolia	Estelle Brachlianoff	INSIDER
Cas 15 - Christian Dior Couture	Delphine Arnault	INSIDER
Cas 12 - Leroy Merlin	Agathe Monpays	INSIDER

Bilan : Ce que l'on peut remarquer juste à l'aide des informations ci-dessus est que finalement, contrairement à ce que l'on pensait les nominations qui suscitent les réactions les plus virulentes sont celles des Insiders et non des Outsiders. En effet, quand un outsider est nommé cela est davantage perçu comme un renouveau pour l'entreprise car cette nomination intervient dans un contexte de besoin et d'envie de changement (soit car le PDG passé part à la retraite ou encore car ce dernier n'avait pas atteint les objectifs qui lui étaient fixés ou avait commis une faute grave ...). A contrario quand il s'agit d'une femme interne à l'entreprise qui est nommée à la tête de cette dernière, les réactions sont beaucoup plus négatives car souvent, cela n'indique pas de renouveau et surtout met en avant une promotion interne, souvent controversée. Cela a été notamment le cas chez Sodexo avec la nomination de Sophie Bellon (par son père). En effet, le conseil d'administration souhaitait un(e) PDG avec des expériences à l'international afin d'avoir toutes les cartes en main pour développer le marché nord-américain ce qui n'est pas le cas de cette dernière. Par ailleurs, la nomination de la jeune Agathe Monpays à la tête de Leroy Merlin a également fait couler beaucoup d'encre, car en effet, cette dernière est âgée de 28 ans seulement. Ainsi les premières critiques ont rapidement vu le jour et de nombreuses personnes se sont permis d'affirmer sans preuves que cette dernière entretenait forcément une relation

avec un membre de la famille Mulliez (actionnaire largement majoritaire du groupe Mulliez qui comprend Leroy Merlin). Afin de rendre cette conclusion plus visuelle, vous retrouverez ci-dessous un tableau récapitulatif des nominations d'Outsiders et Insiders à travers les 3 périodes qui nous intéressent ainsi que l'implication ou non de l'Etat dans ces nominations :

Période	Entreprises	Insider	Outsider	Etat actionnaire ?
2000-2010	RATP		x	OUI
	SNCF		x	OUI
	General Electric		x	NON
	Alcatel Lucent	x		NON
	Volkswagen		x	NON
2010-2020	Française des Jeux		x	OUI
	Engie (1)		x	OUI
	Eramet		x	OUI
	Air France	x		OUI
2020 -	Engie (2)		x	OUI
	Sodexo	x		NON
	Orange		x	OUI
	Veolia	x		NON
	Christian Dior Couture	x		NON
	Leroy Merlin	x		NON

Il est intéressant d'observer à l'aide du tableau ci-dessous, que l'on peut dresser plusieurs conclusions entre le statut de la femme nommée à travers le temps ou encore à travers le rôle de l'Etat. En effet, lorsque l'Etat est un des actionnaires majoritaires de l'entreprise, des PDGs femmes outsiders ont tendance à être nommées plutôt que des femmes Insiders. Par exemple : à la RATP, la SCNF, la FDJ, Engie, Eramet ou encore Orange, des entreprises où l'Etat est un des actionnaires majoritaires, des femmes outsiders ont été nommées. Seul le cas d'Air France déroge à cette logique. A contrario, lorsqu'il s'agit d'une entreprise privée où l'Etat n'est pas un des actionnaires principaux, les nommées femmes ont tendance à être des Insiders comme c'est le cas avec Alcatel Lucent, mais également beaucoup plus depuis le début des années 2020

avec Estelle Brachlianoff chez Veolia, Delphine Arnault chez Dior Couture Agathe Monpays chez Leroy Merlin ou encore Sophie Bellon chez Sodexo.

Enfin, la dernière observation que l'on peut faire à l'aide de ce tableau est qu'au début des années 2000 et 2010, des PDGs outsiders avaient tendance à être privilégiées à celles Insiders (notamment du fait que l'Etat soit un actionnaire de la plupart de ces entreprises), mais que la tendance tend à s'inverser depuis le début des années 2020 au profit des PDGs insiders. On observe en effet beaucoup plus de PDGs insiders nommées à la tête de quelques grandes entreprises du CAC 40.

3. Conclusions que l'on peut tirer de l'analyse des variables

Après avoir analysé les variables individuellement, il va être pertinent dans un premier temps d'en tirer certaines conclusions relatives aux hypothèses que j'avais formulé précédemment. Je vais donc les rappeler individuellement et classer les analyses que j'en ai tiré relativement à ces dernières. Par ailleurs, j'ajouterai à la fin un petit paragraphe avec les surprises que je n'avais pas anticipé en débutant mon analyse. Dans un second temps il sera pertinent de dresser des corrélations entre les variables afin de comprendre davantage l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises.

H1a : La fréquence de nominations de femmes PDG à la tête des grandes entreprises augmente avec le temps.

H1b : La réaction de ces nominations s'atténue avec le temps.

Une surprise que j'ai pu observer au cours de mes études de cas est que l'affirmation : « plus un phénomène est rare, plus celui-ci est médiatisé », n'a pas lieu de manière systématique. En effet, ce ne sont pas les premières nominations de femmes à la tête de grandes entreprises au début des années 2000 qui ont eu le plus d'écho et de résonance à l'échelle nationale même si à cette époque, les nominations étaient encore plus rares qu'aujourd'hui, et ne concernaient

même pas les entreprises du CAC 40. En effet, les nominations les plus récentes ont entraîné beaucoup de réactions médiatiques, notamment par l'implication de l'Etat dans ces dernières (au vu des lois qui ont été passées notamment) et par le prestige grandissant des entreprises qui se retrouvent concernées par ce phénomène. En effet, pour les cas d'Orange, Engie ainsi que de Veolia (les trois entreprises du CAC 40 qui comptent aujourd'hui une femme à leur tête) il était facile de trouver plus d'une quinzaine d'articles contrairement à d'autres nominations d'entreprises plus anciennes et un peu moins reconnues à l'échelle « boursière ».

En effet, le phénomène de rareté entraîne bien dans ces cas de nombreuses réactions médiatiques. Dans les quelques cas précis où une femme est nommée à la tête d'une entreprise du CAC40 (je précise le CAC 40 uniquement, car il s'agit des 40 entreprises cotées à la Bourse de Paris et donc des plus influentes françaises), le phénomène de "rareté" est souligné et mentionné de manière explicite à de nombreuses reprises (en effet, il s'agit des cas où j'ai pu dénombrer le plus grand nombre d'articles, environ une quinzaine minimum à chaque fois, même si dans un souci de parité avec les autres cas j'en ai sélectionné qu'une dizaine). Dans ces cas précis, le genre de la femme est énormément évoqué. Par ailleurs, au-delà de la question purement du "genre", de nombreux qualificatifs dits "quantitatifs" vont précéder le mot femme. On aura donc "première" ; "deuxième" voire au maximum "troisième femme". Cela démontre bien à quel point cela est rare qu'une femme soit nommée à la tête d'une entreprise aussi prestigieuse et que normalement ces postes sont exclusivement réservés à la gent masculine.

H2 : La couverture médiatique sur les femmes PGG s'intéresseront particulièrement au parcours personnel, à la vie de famille, ainsi qu'au statut de femme (question du genre) plutôt qu'au parcours professionnel ainsi qu'à la carrière de cette dernière.

Il est intéressant de voir que de manière générale (tous les cas confondus), contrairement à ce que les auteurs pouvaient affirmer dans la revue de littérature, finalement, les familles des

femmes PDG sont très peu évoquées (ou de manière très succincte) et on insiste bien davantage sur leurs expériences professionnelles voire leurs cursus scolaires (en effet, les grandes études des PDG sont souvent soulignées à travers les différents articles). Cependant, j'ai noté une continuité ainsi que des similitudes entre les nominations ayant eu lieu au début des années 2000 et celles d'aujourd'hui. Un point que je n'avais pas anticipé mais qui démontre qu'encore beaucoup de femmes PDG sont présentées dans les articles comme les "femmes de" - "épouse de" - "mère de" (au sein de General Electric, Sodexo ou encore Christian Dior Couture (entreprise appartenant au groupe LVMH) par exemple) et non pas comme des femmes d'affaires à part entière. S'il s'agissait dans ce cas précis d'un homme, on ne dirait jamais qu'il s'agit du "mari de" - "père de". En ce sens, on peut affirmer qu'il n'y a pas eu tant d'évolutions dans les réactions du marché (du moins médiatique) aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises même si le champ lexical a légèrement évolué. En effet, il semble être passé un champ lexical que l'on pourrait qualifier de plutôt « sexiste » : « *Une femme à la tête de la RATP ? L'ancienne "juppette" de 1995 savoure sa victoire. Le machisme elle en connaît tous les rouages* »⁵⁹ (RATP – 2002) à « *La future directrice générale du premier groupe français de télécoms est une femme : Christel Heydemann* » - "Discrimination positive ?" – « *A compétences égales, je choisis une femme pour Orange* »⁶⁰

Par ailleurs, une conclusion que j'ai pu tirer des différentes analyses de cas est que : les réactions positives que l'on décèle du marché (fondée sur l'analyse de la deuxième partie des cas) lors de nominations de femmes PDG sont souvent fondées sur les qualités humaines de ces dernières : « *dotée de cette cordialité dans les relations qui est la marque de fabrique des Américains* »⁶¹ (cas de Engie (2)) ou encore « *Philippe Zimmermann, DG d'Adéo, ne tarit pas d'éloges à l'égard de la jeune dirigeante. Dans un secteur du bricolage très concurrentielle, il compte sur "son sens du commerce et du management, sa force de conviction, sa capacité d'adaptation et ses qualités relationnelles pour conduire l'entreprise* »⁶² (cas de Leroy Merlin).

Elles sont par ailleurs souvent évoquées pour justifier certaines nominations. Cela semble finalement complémentaire avec le fait qu'il semble que dans de nombreux cas, les femmes sont nommées PDG lorsque l'entreprise ne se porte pas très bien ou vient de traverser une crise, « elle arrive dans un contexte économique qui n'est pas simple » (Eramet) ou encore « *Saura-t-elle trouver les leviers pour dynamiser la croissance du groupe et pousser le développement de nouveaux services ?* »⁶³. Ce qui conforte une idée que l'on avait déjà observée lors d'une des premières conclusions dressées à l'issue de l'analyse des variables (1).

Il s'agit d'une continuité au fil des années qu'il est intéressant de relever. En effet les réactions du marché n'ont que très peu évoluées à ce niveau-là et le contexte d'arrivée au pouvoir des femmes à la tête de grandes entreprises reste encore, comme évoqué précédemment conditionné à la santé économique de cette dernière ainsi qu'aux enjeux futurs.

H3 : Les réactions médiatiques sont différentes pour les « outsiders » que pour les « insiders ».

Le statut d'Insider et d'Outsider : Après avoir commencé par étudier dans un premier temps uniquement des cas de nominations de femmes « outsiders » (comme je l'avais évoqué dans ma revue de littérature), j'ai décidé par la suite de sélectionner également des nominations de femmes insiders afin de pouvoir dresser une comparaison. J'ai été très surprise d'observer après l'analyse des premières études de cas que, contrairement à ce que l'on a commencé à évoquer dans la revue de littérature et ce qu'affirmaient Lee & James (2007) les plus vives réactions médiatiques, ne semblent pas dans notre étude être provoquées par les nominations d'outsiders mais bien au contraire par celles d'insiders. A titre d'exemples, je peux citer la nomination de Sophie Bellon à la tête de SODEXO : « *Le groupe de restauration collective Sodexo chute en Bourse jeudi, pénalisé par la nomination de sa présidente du conseil d'administration Sophie Bellon, au poste de directrice générale* » - « *Pour UBS, la décision de recourir à une solution*

interne marque un "clair retour en arrière" »⁶⁴, ou encore la nomination de la nouvelle PDG de Leroy Merlin en perspective également qui a fait beaucoup de bruit et dont la légitimité a été publiquement remise en question lorsque certains médias sous-entendent qu'elle fréquentait quelqu'un de la famille Mulliez (les propriétaires du groupe Leroy Merlin) : « En parallèle, de nombreuses critiques sont émises sur cette nomination et des rumeurs commencent à sortir (lien de parenté ou sentimental avec des membres de la famille Mulliez, actionnaire largement majoritaire de Leroy Merlin) »⁶⁵. En parallèle, pour beaucoup d'investisseurs ainsi que de médias, la nomination d'un outsider à la tête de l'entreprise répond à un besoin de renouveau dont l'entreprise a besoin (notamment dans les situations où les présidents sortants n'étaient pas bien perçus ou dans une situation de "crise"). Par conséquent, les nommées ne sont pas choisies au hasard et remplissent l'ensemble des critères recherchés par les conseils d'administration pour relancer l'entreprise dont il est question à l'heure actuelle. C'est pourquoi, il s'avère que finalement, contrairement à ce que j'avais pu affirmer dans ma revue de littérature, ce sont les nominations des insiders qui provoquent beaucoup plus de réactions médiatiques que celles des outsiders.

Cependant, contrairement à ce que j'avais observé dans les premières analyses de cas, dans la seconde partie des cas étudiés, lorsque la nomination est en interne, cela provoque souvent moins de réactions du marché (et la question du genre n'est presque pas évoquée) car la nomination en question est prévisible et le PDG sortant a préparé cette succession ainsi que le comité d'administration (ayant soutenu la candidature de la nouvelle PDG) à cette nouvelle arrivée, nomination (ce n'était pas la conclusion tirée des premiers cas, mais j'avais analysé principalement ceux où la succession avait lieu entre membres d'une même famille). On peut ainsi en conclure que lorsque la femme nommée en interne est attendue ou prévisible avec un parcours très commun et progressif au sein de l'entreprise, la nomination provoque peu de réactions médiatiques, à l'image d'Anne Rigail chez Air France par exemple qui est quant à elle

considérée comme un « pur produit Air France ». Cela signifie qu'elle a fait une ascension fulgurante au sein de l'entreprise et a finalement été formée par son prédécesseur pour reprendre la tête de la compagnie. Cependant, dans le cas où la femme est question nommée possède une caractéristique qui dénote : « fille de », « très jeune âge » ... les réactions vont être beaucoup plus nombreuses que celle d'un outsider car la nomination va être remise en question et controversée par le grand public. En conclusion : Selon les dernières études de cas, les nominations d'Outsiders entraînent beaucoup plus de réactions du marché, et surtout, la question du genre est beaucoup plus présente car souvent il s'agit de profils inconnus aux yeux du grand public. Ce dernier est donc souvent amené à se demander pourquoi une femme a été choisie plutôt qu'un homme (alors que globalement, il y a plus de PDG masculin potentiels sur le marché) ? A contrario, quand les nominations ont lieu en interne, les nouvelles PDG nommées étaient souvent attendues et même préparées par les PDG sortants. Cependant, comme nous avons pu l'analyser dans certains de nos cas : Sodexo, LVMH, voire Leroy Merlin, lorsque la nomination est interne et concerne des membres de la famille du PDG sortant, ou des profils davantage hors du commun, cela crée de nombreuses polémiques et questionne directement la légitimité de cette succession ce qui entraîne ainsi énormément de réactions du marché.

A titre d'exemple, je souhaitais développer ci-dessous le cas de la nomination d'Agathe Monpays à la tête de Leroy Merlin en mai dernier. Pour donner un peu de contexte, Agathe Monpays est une jeune femme de 28 ans, diplômée d'une école de commerce lilloise, l'IESEG Business School. Elle intègre à 22 ans Leroy Merlin, dans un premier temps comme cheffe de secteur, elle se voit ensuite confier en 2020 la direction d'un magasin. Jusqu'en 2022. En 2022, cette dernière est nommée DG de Leroy Merlin Grèce et Chypre. Enfin, la nouvelle qui a eu entraîné énormément d'échos médiatiques est sa nomination à la tête du groupe Leroy Merlin France, le 1^{er} mai 2023 (prise de poste au 1^{er} septembre 2023) à tout juste 28 ans.

Je pense qu'il est important de dresser des conclusions du cas d'Agathe Monpays particulièrement. En effet, bien qu'il s'agisse d'une insider, sa nomination a été plus que controversée, non à cause de son genre, mais bien davantage à cause de son âge (elle a 28 ans lorsqu'elle est nommée PDG de Leroy Merlin France) : « sur les réseaux, une telle précocité es suspecte »⁶⁶ J'ai essayé de trouver un cas similaire de nomination "masculine" mais je n'ai pas réussi, cela souligne à quel point cette situation est rare et inhabituelle dans le monde de l'entreprise.

Les surprises :

Une de premières surprises que l'on peut tirer des différentes analyses des variables (et comme cela était attendu au cours de la revue de littérature) est que le contexte dans lequel une femme arrive au pouvoir joue également énormément sur les réactions du marché. En effet lorsque le PDG sortant était très apprécié (SNCF) et part à la retraite par exemple les médias ainsi que les actionnaires sont très durs dans leurs paroles à l'encontre de la future PDG. En effet, celle-ci va davantage devoir faire ses preuves. A contrario, dans un cas comme celui d'Orange ou le PDG sortant (Stéphane Richard) a été licencié pour faute "grave" car ce dernier a été associé à des affaires de détournements de bien publics (affaire Bernard Tapie), l'arrivée d'une femme PDG à la tête de l'entreprise est perçue d'un très bon œil. En effet, cela peut être signe de renouveau aux yeux des investisseurs ainsi que des actionnaires : « *L'arrivée de Christel Heydemann est plutôt bien perçue au sein d'Orange* »⁶⁷. Pour conclure ce point, je souhaite également citer l'exemple de Christel Bories qui arrive à la tête d'Eramet dans un contexte tout juste apaisé après deux années terribles pour le groupe minier : « *Eramet va commencer un nouveau cycle, une nouvelle page de son histoire avec à sa tête une femme, ce qui n'est pas si courant dans le monde de l'industrie minière. Une femme, du mouvement, des projets de développement pour la SLN et la branche nickel, de la transformation, c'est une nouvelle ère qui va commencer pour Eramet* ». ⁶⁸

De plus, une seconde conclusion que je n'avais pas anticipé en débutant ma recherche est : le rôle que l'Etat allait jouer dans les nominations de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises. En effet, il semble finalement logique que l'Etat doive donner l'exemple et souhaite rester cohérent par rapport aux lois qui ont été votées (loi Rixain). Pour aller même plus loin dans cette conclusion, j'ai réalisé que les premières grandes entreprises, (au début des années 2000) voire la majorité d'entre elles dans lesquelles des femmes ont été nommées PDGs sont souvent des entreprises où l'Etat est un actionnaire majoritaire (exemple : la RATP, la SCNF, Orange, Engie, Eramet ou encore la FDJ). Cela représente presque la moitié des cas qui constituent mon échantillon d'analyse. Pour illustrer mon propos, j'ai choisi de citer l'exemple de la nomination de Stéphane Pallez à la tête de la FDJ en 2014 (il y a presque 10 ans désormais) : « Dernier argument et non des moindres, c'est une femme ; or l'Etat souhaite montrer l'exemple dans ce domaine et promouvoir à la tête d'entreprises des profils différents »⁶⁹. Contrairement à ce que l'on avait pu affirmer lors des premières analyses de cas, lorsque l'Etat est un actionnaire plus que majoritaire (ex : 72%), dans ce cas précis, il n'y a presque aucune réaction du marché aux nominations de femmes PDGs car les actionnaires restants restent finalement très minoritaires. Il faut attendre plus longtemps (soit le début des années 2020) pour que des grandes entreprises françaises privées, nomment une femme PDG (avec les cas de Sodexo, Leroy Merlin, Christian Dior Couture...).

Il importe désormais de résumer en quelques lignes les points importants des variables évoquées ci-dessus. Tout d'abord, on peut ainsi affirmer que le contexte dans lequel une femme arrive au pouvoir joue énormément sur les réactions du marché. Les plus vives réactions médiatiques sont engendrées par la nomination de PDGs insiders et non outsiders car finalement, la nomination d'un outsider à la tête d'une entreprise répond à un besoin de renouveau notamment dû au contexte dans lequel la femme est nommée. Ainsi, les femmes nommées ne sont pas choisies au hasard, bien au contraire, elles sont sélectionnées avec soin

entre de nombreux candidats ce qui entraîne moins de décisions polémiques. En interne, à plusieurs reprises comme j'ai pu le préciser ci-dessus, les décisions sont prises de manière plus controversée.

Le rôle de l'Etat dans la nomination de femmes PDGs à la tête de grandes entreprises : l'Etat donne l'exemple et s'aligne avec les lois qui sont votées en mettant à la tête des grandes entreprises ou ce dernier est un des actionnaires majoritaires, des femmes. Il faut attendre plus longtemps pour que les grandes entreprises françaises privées nomment une femme PDG. Les familles des femmes PDGs sont très peu évoquées, mais leur parcours professionnel et même scolaire sont quant à eux développés à travers l'ensemble des articles. De plus, les réactions positives à l'égard des nominations de femmes PDG sont souvent formulées autour des qualités humaines de ces dernières, ce qui semblerait surprenant si l'on abordait la nomination d'un homme PDG.

4. Corrélations entre les variables

Après avoir décrypté de manière détaillée l'ensemble des variables sélectionnées, dans cette partie l'objectif est de comprendre quelles sont les corrélations entre les différentes variables afin de comprendre encore davantage l'évolution des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises.

Tout d'abord, nous allons étudier la *corrélation entre le nombre de fois ou la question du genre est évoquée et le nombre de fois ou le mot femme apparaît*. En effet, il n'est pas étonnant de réaliser que plus la question du genre est évoquée au sein d'une étude de cas ou d'un article, plus le mot femme est utilisé de manière répétitive et sous différentes formes. Dans le cas de la nomination de Christel Heydemann à la tête d'Orange par exemple : La question du genre est abordée dans quasiment tous les articles. Le terme de discrimination positive est même évoqué

dans l'un des articles car, selon certains journalistes, elle en aurait bénéficié. Un article précise également que dans la mesure où il est rare qu'une femme soit à la tête d'une entreprise du CAC40, les politiques qu'elle va mettre en place seront d'autant plus commentées. En parallèle, au sein de cette nomination, le mot "femme" apparaît en moyenne au moins 2 fois (voire une dizaine dans certains cas dans les articles étudiés). La citation qui revient le plus est qu'il s'agit de la première ou deuxième femme à diriger une entreprise du CAC40. Toutes études de cas confondues, il s'agit de la nomination ou le terme apparaît le plus. En parallèle, dans le cas d'Eramet, la problématique du genre n'apparaît pas du tout, il n'est pas, par conséquent surprenant de voir que le mot « femme » ne revient jamais à travers les différents articles.

La deuxième corrélation qu'il est intéressant d'étudier est *la corrélation entre le rôle de l'Etat et la légitimité d'une nomination d'une femme PDG*. Dans un premier temps, j'ai observé que les variables « rôle de l'Etat », « légitimité de la nomination » sont énormément corrélées entre elles, même si comme je l'ai évoqué précédemment dans les analyses de variables, j'ai été surprise d'observer à quel point l'Etat jouait un rôle important dans les nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises. La corrélation qu'on observe entre le rôle de l'Etat et la légitimité d'une nomination n'est autre que, lorsque l'Etat joue un rôle trop important dans la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise, cette dernière va instantanément perdre en légitimité aux yeux des actionnaires qui vont avoir l'impression de ne pas avoir eu leur mot à dire au sujet de cette nomination. A titre d'exemple, je souhaite citer dans un premier temps le cas de Christel Heydemann, nommée à la tête d'Orange fin janvier 2022 : « *Bruno Le Maire voulait qu'à compétence égale, ce soit une femme qui dirige le groupe de télécom* » ; « *Bon nombre d'observateurs considèrent que sa nomination est très politique puisque Christel Heydemann a bénéficié du soutien de l'Etat* »⁷⁰. Le deuxième cas d'Engie est également très intéressant car : « *Bruno le Maire refusait l'hypothèse de voir la seule direction du CAC 40 un jour occupée par une femme revenir encore une fois à un homme* »⁷¹. Ainsi, cela a

considérablement réduit le nombre de candidats potentiels à la tête de l'entreprise, cependant, cette dernière vient du monde du pétrole ce qui pose des questions : « *Cet "ADN pétrolier" est-il un handicap, quand l'avenir de sa nouvelle entreprise s'écrit de plus en plus dans le renouvelable ?* »⁷². Cependant, on peut souligner qu'aucun autre profil n'est suggéré par les différents auteurs ainsi que les médias.

La troisième corrélation que j'ai pu observer est ***celle entre la légitimité d'une nomination et les « réactions positives/négatives »***. En effet, il n'est pas surprenant que plus une nomination est considérée comme légitime par les actionnaires ainsi que les investisseurs de l'entreprise, plus les retombées de celles-ci sont positives et inversement. On peut prendre en exemple, le cas de la nomination de Christel Bories à la tête d'Eramet : « Christel Bories a été nommée Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration du jeudi 23 février. Elle sera proposée pour succéder à Patrick Buffer en tant que PDG à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2017. Visiblement les actionnaires et les administrateurs ont décidé que c'était le bon moment »⁷³. L'article de France TV infos met bien en avant le fait que dans ce cas présent, Christel Bories a été nommée par le conseil d'Administration à la tête d'Eramet et que aussi bien les actionnaires que les administrateurs sont en accord avec cette nomination. Les retombées positives se font instantanément sentir comme le démontre l'article, les nombreuses compétences et qualités de Christel Bories sont mises en avant au travers de plusieurs paragraphes : « Christel Bories possède une ***expérience approfondie des problématiques stratégiques et industrielles*** » - « « Sa capacité à appréhender les thématiques liées à la transformation des entreprises est alliée à de ***fortes compétences internationales*** » précise la biographie de Christel Bories transmise à la 1ere.fr par le groupe Eramet »⁷⁴. Inversement, lorsqu'une nomination est considérée comme « politique » par les actionnaires ou les médias, cette dernière est ostensiblement critiquée, j'aime bien donner l'exemple de la nomination d'Anne-Marie Idrac à la tête de la RATP en 2002 : « ***Cette nomination possède plusieurs***

significations politiques » - « certains ont interprété cette nomination comme une *nouvelle offensive chiraquienne* contre François Bayrou »⁷⁵. Même si Anne-Marie Idrac possède les qualités requises pour diriger une institution telle que la RATP, elle a en effet été conseillère régionale et, à ce titre, est très au fait des dossiers de transports collectifs en Ile-de-France, elle a également été directrice de la Direction des transports terrestres (DTT) et administratrice un temps de la RATP. Elle possède donc de nombreux atouts pour diriger la RATP. Cependant, le fait que sa nomination se retrouve au cœur de conflits politiques remet en question sa légitimité et entraîne par conséquent de nombreuses critiques de l'opinion publique ainsi que du marché.

La quatrième corrélation que je souhaitais mettre en avant et qui concerne toujours en partie les mêmes variables que celles évoquées précédemment est *la corrélation entre le rôle de l'Etat et les réactions positives et négatives du marché à la nomination d'une femme PDG à la tête de l'entreprise*.

En effet, lorsque l'on étudie des nominations de présidentes dans les entreprises publiques (ou l'Etat est la plupart du temps un actionnaire majoritaire), il s'avère souvent que l'Etat a eu un rôle à jouer dedans (ce qui n'est pas surprenant car ce dernier se doit d'être cohérent avec les lois qui sont passées sur la parité homme/femme en entreprise à l'image de la loi Rixain) ... Ainsi, dans plusieurs situations, comme celles de la nomination d'Isabelle Kocher à la tête d'Engie, de Christel Heydemann à la tête d'Orange ou encore d'Anne-Marie Idrac à la tête successivement de la RATP ainsi que de la SCNF, l'Etat a eu en grande partie le dernier mot sur la nomination finale du PDG. Or, la volonté de l'Etat peut s'avérer être en contradiction avec celle des investisseurs et actionnaires. Ces derniers peuvent se sentir lésés et non écoutés par l'Etat ce qui peut ainsi créer des tensions à l'issue des nominations et entraîner de nombreuses critiques de la part des actionnaires & investisseurs à l'égard des nouvelles PDG. Par conséquent, les investisseurs peuvent s'avérer être très virulents à l'encontre des femmes nommées et affirmer sans scrupules que cela est uniquement dû à leur genre, leur passif, leurs

connaissances et non leurs compétences. Ces nominations sont ainsi jugées comme "politiques" et non "légitimes".

Pour conclure avec les corrélations liées au rôle de l'Etat, selon moi, l'Etat se doit d'être précurseur et il est logique qu'il prône une femme au pouvoir à l'intérieur des entreprises publiques ou dans lequel ce dernier est un des actionnaires majoritaires comme il l'a fait au cours des deux premières périodes de notre étude (années 2000 et années 2010). Cependant, depuis le début des années 2020, il est intéressant de voir que les entreprises concernées par la nomination d'une femme à la tête de celles-ci relèvent désormais du secteur privé (à l'exception de Véolia) : Sodexo, Leroy Merlin et Christian Dior Couture. Cela est un indicateur positif également sur l'évolution de ce nombre dans les années à venir et le poids des lois passées par l'Etat Français.

La cinquième corrélation à laquelle je m'intéresse désormais est *la corrélation entre le nombre de fois ou la question du genre est évoquée et le genre de l'auteur qui a écrit l'article en question*. En effet, j'ai observé que lorsqu'un article est écrit par une femme, la question du genre va être beaucoup plus développée et mise en avant que lorsque l'auteur est un homme. Ce résultat peut ne pas sembler si surprenant de prime abord dans la mesure où il n'est pas illogique d'affirmer qu'une femme s'intéresse davantage au statut de la femme en entreprises qu'un homme. Cependant, je ne m'attendais pas à ce que cela soit le cas de manière si tranchée. Afin de justifier mes propos, je trouvais qu'il était intéressant de citer plusieurs exemples. Dans le cas de la RATP, Delphine Girard a écrit un article pour la Tribune, dans ce dernier le mot femme apparaît à 6 reprises et la question du machisme au sein du milieu ferroviaire est également évoquée, à titre de comparaison, en moyenne sur l'ensemble des articles étudiés, on retrouve le mot femme dans moins d'un tiers des articles. Cette tendance se confirme avec la nomination d'Anne-Marie Idrac à la tête de la SCNF : Nathalie Bensahel écrit un article pour Libération, la question du genre revient à 5 reprises dans son article alors que celle-ci est à peine

évoquée dans l'ensemble du corpus. Par ailleurs, tout comme dans le cas de la RATP, le sexisme du milieu est également évoqué par l'auteure : « *réplique ce cadre de la SNCF torpillant que l'entreprise ferroviaire massivement masculine serait misogyne* ». Cette tendance se confirme également dans la décennie actuelle avec le cas d'Estelle Brachlianoff. Il est déjà intéressant de souligner que dans ce cas présent, la majorité des articles la concernant ont été rédigés par des femmes. De plus, l'article de Valérie de Senneville pour les Echos, mentionne le nom femme à 4 reprises, dans celui de Sophie Fay pour le Nouvel Observateur, j'ai relevé ce même nom 5 fois. A contrario, les articles de Éric Piermont et Jean-Claude Bourbon pour, Le Figaro et La Croix mentionnent respectivement 0 et 1 fois le nom « femme ». *Ainsi, on peut se demander si la manière dont la question du genre est abordée dans les articles, dépend finalement du genre de l'auteur et biaise d'une certaine façon la façon dont sont abordées les réactions du marché à la nomination d'une femme PDG à la tête de l'entreprise ?*

Une sixième corrélation que j'ai pu relever à travers l'analyse des différents articles est ***la corrélation entre la question de la légitimité et les expériences passées évoquées de la femme PDG***. Il n'est en effet pas étonnant que plus les expériences passées de la femme PDG nommée à la tête d'une entreprise sont nombreuses et cohérentes avec le poste qu'elles se voient confier, plus la légitimité de cette dernière grandit aux yeux aussi bien du marché médiatique qu'économique. Je peux citer l'exemple d'Anne Rigail, désormais à la tête d'Air France. Il s'agit en effet d'un « pur produit Air France », elle a été « *diplômée de l'école des Mines de Paris, Anne Rigail avait rejoint en 1991 la compagnie aérienne intérieure française Air Inter qui fusionnera plus tard avec Air France* », c'est pour ces raisons que les auteurs affirment que « Anne est une grande professionnelle du secteur aérien »⁷⁶, « Anne Rigail connaît très bien la maison »⁷⁷. Son parcours au sein de la compagnie aérienne lui donne le crédit et la légitimité nécessaire pour arriver au poste de PDG d'Air France.

La septième et avant dernière corrélation que je souhaite développer et analyser est ***la corrélation entre le titre de l'article et les réactions positives et négatives du marché***. En effet, j'ai pu observer à travers mes différentes analyses de cas que le titre d'un article est un bon indicateur des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises. Le titre d'un article résume finalement la réaction du marché qui est décrite dans le contenu de l'article en insistant sur les points pertinents et originaux de la nomination. Il y a bien entendu une volonté de faire vendre et ainsi de faire réagir l'opinion public de manière générale. Cependant, les actionnaires ou encore les investisseurs sont bien entendus déjà mis au courant, bien avant les médias de la nomination de la nouvelle PDG et ne sont donc pas influencés par les titres ou encore le contenu des articles publiés par les médias. Ceux qui peuvent en revanche être concerné par ces articles sont bien entendu les futurs investisseurs potentiels, ou encore de manière plus générale, l'opinion publique. Par exemple, dans le cas d'Eramet, de nombreux titres articles mettent en avant le fait que l'arrivée de Christel Bories soit perçue d'un très bon œil : *Eramet aime décidément les femmes de qualité* ; WanSquare ; *Christel Bories, la transformatrice*, Profils ; Les Echos Exécutives. Ces titres d'articles, plutôt élogieux à l'égard de la nouvelle PDG d'Eramet, Christel Bories, « Christel Bories tient les rênes opérationnelles, s'investissant dans ce qu'elle sait mieux faire : remettre de l'ordre, changer la culture du groupe, pour redresser sa rentabilité et fixer le cap stratégique »⁷⁸. Par ailleurs, on peut également noter que le marché a également salué cette nomination par un gain de 6,44% du titre à 43,13 euros.

L'ultime corrélation à laquelle je souhaitais m'intéresser à travers ces études de cas est : ***la corrélation entre l'évocation du cadre familial et le nombre de fois ou la question du genre est évoquée***. En effet, contrairement à ce que j'avais pu écrire dans ma revue de littérature, les auteurs ne s'intéressent pas systématiquement à la question de la vie familiale (et personnelle de manière générale) de la femme PDG dans les articles mais bien davantage à leur carrière

ainsi qu'à leur parcours scolaire et professionnel. Cependant, j'ai pu remarquer en parallèle que plus la question du genre ou de la femme est évoquée dans les articles, plus il y avait de chance que le cadre familial soit évoqué. En effet, si je prends l'étude de cas de la nomination d'Agathe Monpays à la tête de Leroy Merlin, il est intéressant d'observer que son rôle de maman est évoqué particulièrement dans l'article du journal Marie-Claire : Agathe Monpays, DG de Leroy Merlin à 28 ans : des réactions misogynes qui en disent long sur la place des femmes au travail. Il s'agit sans surprise d'un article dont le titre semble assez révélateur du contenu qu'il peut contenir. Par conséquent, il n'est pas surprenant d'observer que la question de la maternité soit rapidement évoquée dans l'article : « si la jeune maman en est arrivée là ».

Finalement, vous pourrez retrouver ci-dessous un petit tableau récapitulatif dressé de l'ensemble des corrélations (qui persistent à travers les différentes périodes de notre étude) que j'ai développées ci-dessus :

Tableau récapitulatif des corrélations entre les différentes variables :

	Nombre de fois ou la question du sexe est évoquée	Nombre de fois ou le mot "femme" apparaît	Réactions positives / négatives	Question de la légitimité	Rôle de l'Etat	Expériences passées évoquées	Titre de l'article	Famille	Article rédigé par une femme ?
Nombre de fois ou la question du sexe est évoquée		x						x	x
Nombre de fois ou le mot "femme" apparaît	x						x	x	x
Réactions positives / négatives				x	x		x		
Question de la légitimité			x		x	x			
Rôle de l'Etat			x	x					
Expériences passées évoquées				x					
Titre de l'article		x	x						
Famille	x	x							
Article rédigé par une femme ?	x	x							

5. Qu'est-ce que nous dit le total des résultats, quelle en est notre interprétation ?

Avant de donner mon interprétation de l'ensemble des variables et corrélations étudiées, je vais tenter de résumer de manière synthétique l'ensemble des conclusions tirées des variables ainsi que des corrélations entre ces dernières.

Pour résumer de manière brève la première corrélation entre le nombre de fois ou la question du genre est évoquée et le nombre de fois ou le mot femme apparaît, il est intéressant de souligner que de manière assez logique, plus la question du genre est évoquée au sein d'un article, plus le mot femme est utilisée et cela est réel à travers les différentes périodes temporelles. L'évolution qu'il va être intéressant de mettre en avant avec cette corrélation est que le champ lexical utilisé a lui changé. Des propos « sexistes » étaient employés au début des années 2000, alors que désormais des propos inclusifs sont utilisés. De plus, en lien avec cette corrélation, il est intéressant de mettre également en avant que lorsqu'un article soit écrit par une femme, la question du genre va être beaucoup plus développée que si l'auteur est un homme, et cela à travers les différentes périodes temporelles étudiées. Enfin, contrairement à ce que j'avais affirmé dans ma revue de littérature, même si la question du genre est évoquée à ce nombreuses reprises à travers les différents articles, celle de la vie familiale et personnelle des femmes PDG nommées l'est beaucoup moins. Les auteurs s'intéressent bien davantage aux carrières ainsi qu'aux différents parcours scolaires et professionnels des femmes nommées (comme cela pourrait être le cas pour un homme) plutôt qu'à leur vie personnelle et familiale.

Une autre des corrélations très importantes est celle entre le rôle de l'Etat et la légitimité d'une nomination d'une femme PDG. En effet, lorsque ce dernier va jouer un rôle trop important dans la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise, elle perdra automatiquement en légitimité aux yeux des actionnaires. Il est intéressant de souligner, que les premières nominations (2 premières périodes) concernaient principalement des entreprises publiques ou l'Etat était actionnaire, mais les nominations plus récentes concernent des

entreprises « privées ». La troisième corrélation qui en découle et qui est liée à cette dernière est que lorsqu'une nomination n'est pas considérée comme totalement légitime aux yeux des actionnaires, cette dernière entraînera des réactions négatives (l'inverse étant également vrai). Finalement, il y a donc sans surprise une corrélation entre le rôle de l'Etat et les réactions positives et négatives du marché à la nomination d'une femme PDG. En effet, dans les cas où l'Etat agit dans le « dos » des actionnaires, ce dernier engendre forcément des réactions négatives de la part des actionnaires au sujet de la nomination. Cependant, il se doit d'être précurseur dans ce domaine et est logique qu'il soutienne les candidatures de femmes au pouvoir (en particulier lorsqu'il est en capacité de le faire comme dans les entreprises publiques). Enfin, une des corrélations que je souhaite développer et analyser est *la corrélation entre le titre de l'article et les réactions positives et négatives du marché*. En effet, j'ai pu observer à travers mes différentes analyses de cas que le titre d'un article est un bon indicateur des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises. Le titre d'un article résume finalement la réaction du marché qui est décrite dans le contenu de l'article en insistant sur les points pertinents et originaux de la nomination.

Dans un second temps, il me semblait pertinent de donner mon interprétation et ma compréhension de l'ensemble des variables analysées au cours de cette recherche. En effet, dans un premier temps, je pensais que les réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises auraient évolué d'une certaine façon. Tout d'abord, je pensais qu'elles auraient diminué au fur et à mesure des années car les nominations s'annonçaient de plus en plus nombreuses avec l'ensemble des lois votées par le gouvernement français au cours de la dernière décennie : les lois Copé-Zimmerman et la loi Rixain. Cependant, malgré les efforts mis en place par le gouvernement, les tendances n'ont toujours pas radicalement changé et la parité semble encore très loin à la tête des grandes entreprises françaises cotées en bourse (CAC 40). En effet, à l'heure actuelle, seules 3

entreprises appartenant au CAC 40 sont dirigées par des femmes. Je ne peux pas nier que ce dernier est supérieur à il y a 10 ans car aucune femme n'était encore à la tête d'une entreprise du CAC 40 mais il reste cependant à mes yeux très insuffisant, (cela représente uniquement 8% des entreprises françaises cotées en Bourse). Il me semble même compliqué que les quotas cités dans la loi Rixain de 40% de femmes dans les postes de direction d'ici 2030⁷⁹ soient réalistes alors qu'en 2023 comme j'ai pu le citer précédemment, seules 3 femmes sont à la direction d'une entreprise du CAC 40 et seules 14 à la tête d'une entreprise du SBF 120. On peut alors être amené à se demander si les pénalités encourues par les entreprises en cas de non-respect de ces quotas sont assez dissuasives ? Cette dernière étant une pénalité financière de maximum 1% de la masse salariale totale de l'entreprise. Il sera donc pertinent de continuer à analyser ces tendances dans les années à venir et surtout de voir quelles sont les entreprises qui vont le mieux réagir à ces nouvelles obligations. Car en effet, j'étais loin de soupçonnée le rôle pourtant évident de l'Etat dans les nominations des femmes à la tête des plus grosses entreprises françaises. Je n'étais pas partie pour analyser les différences de fonctionnement entre les entreprises publiques et privées qui sont pourtant très importantes. Cela a été une des grandes surprises de ma recherche : d'observer que les entreprises publiques sont précurseurs à de nombreux niveaux (mais notamment en termes de discrimination positive) par rapport à leurs homologues privés. Cependant, cela semble évident à la vue du rôle de l'Etat au sein de ces entreprises (il s'agit en effet d'un acteur décisionnaire des entreprises privées). Il m'a donc paru très cohérent que les entreprises du secteur public mettent en application plus rapidement les lois Copé-Zimmerman ainsi que leurs homologues privés.

De plus un des points très importants de cette étude à mes yeux était la question de la légitimité des nominations des femmes PDG. De ma culture personnelle, il ne m'a pas du tout surpris de voir que la plupart des nominations pouvaient faire débat et être controversées,

notamment à cause de la question de la légitimité de ces dernières. En effet, les quotas mis en place par les politiques ainsi que la discrimination positive à l'égard des femmes en entreprise a toujours entraîné des réactions problématiques (ce que l'on a pu illustrer à travers l'analyse de différents articles au sein des nombreuses études de cas sélectionnées). Je pensais que les nominations remettaient en permanence en question les capacités des femmes PDG élues dans la mesure où le marché pouvait affirmer qu'une femme avait été nommée uniquement grâce à son genre et non grâce à ses compétences et ses qualités professionnelles. Cela sous-entendait également qu'un profil masculin aurait eu plus de compétences, de capacités et ainsi de légitimité qu'un profil féminin. Cette interprétation personnelle m'a donc poussé à penser que les réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises françaises n'allaient pas forcément évoluer rapidement, surtout si, comme l'ont affirmé Lee & James en 2007 dans leur ouvrage, leur parcours personnel était davantage mis en avant que leur parcours professionnel dans les différents articles qui pouvaient évoquer ces dernières. Finalement, le plus intéressant dans ces nominations semble peut-être, être l'importance du genre et des stéréotypes liés au genre dans la description des nominations de femmes PDG. L'analyse de Lee & James révèle que le mot "femme" est nettement plus important dans l'annonce des PDG féminins que le mot "homme" dans celle des PDG masculins (n° 3 pour les PDG féminins contre n° 64 pour les PDG masculins). En outre, les articles sur les nominations de femmes PDG ont tendance à incorporer des informations étrangères sur la famille (le mot famille est nettement plus important pour le sous-échantillon de femmes PDG, avec un classement de #9 contre #53) et à exiger plus de légitimation sous la forme d'une expérience professionnelle.

Cependant, malgré les affirmations de ces auteurs, comme j'ai pu l'étudier à travers les différents articles, il s'agissait d'une réalité qui ne s'applique pas aux cas des nominations de femmes PDG en France. En effet, dans la quasi-totalité des cas étudiés, les carrières de ces

dernières sont énormément mises en avant et développées à travers l'étude de l'évolution de leurs responsabilités au cours de leur carrière professionnelle.

Avant de passer à la partie conclusion de notre mémoire, il serait intéressant de se demander si les réactions du marché (voire les évolutions des réactions du marché aux nominations de femmes PDG) que j'ai pu observer, décrire et analyser au cours de ce mémoire sont finalement uniques aux femmes ou possèdent des similitudes avec celles d'un homme.

Même s'il m'est impossible de faire les mêmes études dans le cas de nominations de PDG masculins, il me semblait pertinent avant de conclure de dresser une comparaison avec une étude de cas de nomination d'un homme à la tête d'une des entreprises que j'ai eu l'opportunité d'étudier pendant mon mémoire. Il sera ainsi pertinent de dresser des comparaisons entre les champs lexicaux utilisés, le statut de l'homme nommé au sein de l'entreprise, l'évocation de sa vie aussi bien personnelle que professionnelle à travers les différents articles sélectionnés, le nombre d'articles qui parlent de cette nomination, le nombre de fois où la question du genre est évoquée à travers cette nomination, le genre des auteurs, la légitimité, les réactions positives et négatives entraînées par cette nomination (on reprend finalement l'ensemble des variables et des critères sélectionnés pour les nominations de femmes PDG). Même s'il s'agit là d'une étude de cas isolée, il sera pertinent de dresser des comparaisons/parallèles avec les conclusions tirées de l'ensemble de nos analyses sur les nominations de femmes PDG à travers les trois périodes choisies (2000-2010 / 2010-2020 et 2020-).

Pour dresser cette comparaison, j'ai choisi de sélectionner une entreprise appartenant au CAC 40 (cf annexe 4) soit, soit Orange, Veolia ou Engie. Au vue de la gouvernance passée d'Orange il ne me semblait pas pertinent de sélectionner cette entreprise car Stéphane Richard l'ancien PDG a été en poste pendant plus d'une dizaine d'années avant l'arrivée de Christel Heydemann

à la tête de l'entreprise. Par ailleurs, ce dernier a été remercié de ces fonctions à cause de sa proximité ainsi que de ses combines douteuses avec l'homme d'affaire Bernard Tapie. Il ne s'agit donc pas d'un cas très objectif. Je vais donc choisir entre Veolia et Engie. La nomination de la première femme à la tête de Veolia étant la plus récente, et l'entreprise ne comptant pas l'Etat comme un de ses actionnaires, il me semble qu'il s'agisse de la comparaison la plus pertinente à dresser. Cependant, en recherchant des informations sur le précédent PDG de Veolia, j'ai réalisé que la récente nomination d'Estelle Brachlianoff à la tête de l'entreprise avait totalement éclipsé les nominations précédentes (ce qui est révélateur de la rareté de ce phénomène). Pour cette raison, j'ai décidé de me référer à la liste des 40 entreprises composant le CAC 40 et j'ai essayé de trouver une nomination récente de PDG à la tête de l'une d'entre elle, dans un contexte temporel similaire à celle de Veolia. Je cherche donc un profil d'outsider nommé dans les 5 dernières années à la tête d'une entreprise du CAC 40. Pour toutes ces raisons, et par ailleurs car c'est l'entreprise dans laquelle je vais être amenée à travailler d'ici début septembre, j'ai choisi d'analyser la nomination d'Alexandre Bompard en tant que PDG de Carrefour (géant de la distribution français) en juillet 2017.

Après avoir analysé cette nomination et avant de dresser toutes comparaisons possibles avec les nominations de femmes, les éléments principaux qui en ressortent sont :

La question du sexe n'est jamais évoquée dans l'ensemble des articles consultés pour cette analyse. On notera que seul son âge peut-être mentionnée à quelques reprises. Les réactions sont très positives à l'égard de cette nomination qui n'a pas laissé place au hasard, en effet, le journal Les Echos le décrit comme un homme « moderne, vif, séduisant » ou encore LSA conso comme « un homme à qui tout a réussi jusqu'à présent ». En effet, un cabinet de chasseur de tête a été réquisitionné pour trouver le successeur du groupe Carrefour. Alexandre Bompard a été le seul à faire l'unanimité auprès des 3 actionnaires principaux mais également des autres. Sa légitimité, il la doit en grande partie à la franche réussite de la fusion Fnac Darty qu'il vient

d'effectuer alors qu'il était PDG de la FNAC. En effet, il a réussi à redresser cette entreprise en triplant son cours de l'action et également en lui donnant un élan en termes digital, afin de ne pas perdre trop de parts de marché au profit du géant Amazon notamment. Aucun, même s'il est intéressant de voir comme il l'est mentionné dans de nombreux articles qu'Alexandre Bompard a de nombreuses relations avec des hommes politiques français (Nicolas Sarkozy ou encore François Fillon), on le compare également à Emmanuel Macron. Une grande partie des expériences passées d'Alexandre Bompard sont mentionnées dans les articles, mais celles qui reviennent de manière systématiques sont celles lorsqu'il était à la tête de Fnac/Darty mais également, le fait qu'il soit énarque, sorti 4ème de sa promotion. La famille d'Alexandre Bompard ou sa vie privée ne sont pas mentionnées une seule fois dans les articles, à contrario pour toutes les nominations de femmes PDG, la famille était mentionnée au moins une fois et la question du genre était abordée sous différentes formes. Cela confirme et met bien en avant que les champs lexicaux utilisés sont totalement différents, il n'est jamais écrit qu'il s'agit du "mari de" - "père de"... Une surprise que je peux également observer et noter à travers cette nomination, est l'évocation de manière récurrente du futur ainsi que anciens salaires d'Alexandre Bompard à la tête de l'entreprise ce qui n'a jamais été le cas au cours des nominations de femmes. En effet, la question de la rémunération et le champ lexical autour de « l'argent » n'ont jamais été mentionné dans les articles liés aux nominations de femmes à la tête de grandes entreprises. Ainsi, aux vues des enseignements tirés de cette analyse, il n'est pas étonnant d'affirmer que les champs lexicaux employés pour évoquer la nomination d'Alexandre Bompard et d'une femme PDG ne sont pas du tout similaires. Pour aller même plus loin, et c'est ce j'attendais de cette comparaison entre la nomination d'un homme et d'une femme PDG, on peut noter que les sujets évoqués au sein des différents articles semblent déjà différents (même si je ne peux évidemment pas faire de généralités avec l'analyse d'un seul article). Mais en effet, pour la nomination d'Alexandre Bompard, il ne fait aucun doute que les auteurs des

nombreux articles insistent ici beaucoup plus sur la carrière passée de ce dernier, le processus de recrutement qui l'a amené à la tête de l'entreprise, les conditions salariales de ce dernier ou encore ses connaissances. Cependant, en aucun cas sa vie personnelle ou encore sa famille ne sont mentionnés dans les articles contrairement aux nominations de femmes PDG où l'on a pu observer que les questions du genre, ou encore de la famille étaient mentionnées de manière systématique. Par ailleurs, sans rentrer dans les détails, il peut sembler tout de même intéressant de mentionner que la légitimité d'Alexandre Bompard, malgré son jeune âge (44 ans) n'est jamais remise en question.

Enfin, le fait qu'il s'agisse d'un outsider ne semble pas du tout être problématique. Cependant, la nomination reste très médiatisée dans la mesure où il s'agit d'un « feuilleton » qui a duré presque un an et que l'on est également en train de choisir le futur PDG d'une des plus grandes entreprises françaises de la grande distribution. J'ai dénombré rapidement un minimum d'une dizaine d'articles, dont un bon nombre d'entre eux proviennent du journal les Echos.

V. Conclusion

Désormais, il importe de répondre à la problématique posée au début de mon mémoire soit : « quelles sont les évolutions des réactions du marché aux nominations de femmes PDG à la tête des grandes entreprises françaises ? ».

Je souhaite dans un premier temps répondre à cette question en récapitulant rapidement les hypothèses que j'avais formulées au début de ma revue de littérature qui étaient au nombre de trois :

Premièrement, l'hypothèse principale était selon moi va être que : « tout ce qui est rare est médiatisé », ainsi les premières nominations des femmes PDG à la tête des grandes entreprises (au début des années 2000) vont engendrer une surmédiatisation extrême en comparaison aux nominations plus récentes qui se font de « moins en moins rare », même si après l'ensemble de nos études, on peut observer que cela reste assez relatif.

Une autre hypothèse que j'avais formulé au début de cette étude était que : lors de la nomination d'une femme PDG a la tête d'une grande entreprise, les champs lexicaux utilisés par les auteurs seront beaucoup plus familiers et tournés vers le non-professionnel plutôt que le professionnel que celui que l'on emploie pour la nomination d'un homme. Cela signifie donc que les articles s'intéresseront au parcours personnel, à sa vie de famille à son statut de femme plutôt qu'à son parcours professionnel ainsi qu'à sa carrière, entraînant ainsi sans surprises, des questions autour de la légitimité de cette dernière.

Enfin, la dernière hypothèses que j'avais formulée était que les réactions du marché entraînées par la nomination d'une femme outsider sont beaucoup plus virulentes que celles qui proviennent de la nomination d'une femme insider. Cette hypothèse est fondée sur la théorie de Peggy M. Lee et Erika Hayes James. Les auteurs affirment que les femmes outsiders

entraînent davantage de médiatisation car ces dernières ne proviennent pas de l'entreprise, ne connaissent pas les enjeux de cette dernière, n'ont, pour la plupart jamais été PDG ce qui engendre forcément un grand nombre d'incertitudes par la suite.

Afin de répondre à ma problématique ainsi qu'aux hypothèses reformulées ci-dessus, j'ai décidé de scinder cette conclusion en trois parties. La première mettra en avant les confirmations que cette étude m'a permis d'avoir, la deuxième partie s'intéressera aux surprises que j'ai pu avoir lors de l'ensemble de mes études de cas. Enfin la dernière partie expliquera comment je compte utiliser ce que j'ai appris à travers la confection de ce mémoire au sein de ma future vie professionnelle.

1. Les confirmations

Tout d'abord, même si, comme on l'a vu précédemment, les champs lexicaux ont quelque peu évolué avec leur temps finalement car on passe de champs lexicaux « machos » au début des années 2000 à des champs lexicaux plus inclusifs « discrimination positive » au début des années 2020 ces dernières restent similaires d'une période à l'autre.

Par ailleurs, les articles étudiés nous ont également confirmé que la question du genre était énormément présente dans l'ensemble des cas d'une nomination d'une femme PDG à la tête d'une entreprise. Contrairement aux nominations masculines, lors d'une nomination féminine, la question du genre revient énormément, principalement avec l'emploi de termes faisant référence à la « féminité » : « femme » ; « mère de » ; « épouse de » ... De plus, les qualificatifs employés pour nommer une femme PDG à la tête d'une entreprise n'ont quant à eux pas non plus réellement évolué. En effet, il s'agit souvent d'adjectifs qualificatifs relatant des aspects humains de ces dernières.

Un autre point que je souhaitais développer en conclusion, qui a conforté une idée que j'avais était que malgré les lois votées ainsi que l'implication de l'Etat dans la nomination de femmes à la tête des plus importantes entreprises françaises, à l'heure actuelle seule 3 entreprises du CAC 40 sont dirigées par des femmes. En effet, j'avais bien en tête l'idée que malgré l'évolution des mentalités au cours des dernières années, les postes à responsabilité ainsi que les postes de direction restaient aux mains d'hommes et non de femmes. Plus généralement, on retrouve majoritairement ces dernières aux postes de Directrice des Ressources Humaines ou de Directrice de la communication mais que trop rarement à la tête des postes de direction opérationnelles à l'image des Direction Financières, Commerciales ou encore Logistiques.

2. Les surprises

Tout d'abord, contrairement à ce que j'avais affirmé au cours de ma revue de littérature, tout ce qui est rare n'est pas forcément le plus médiatisé (même s'il y a de plus en plus de nominations de femmes PDG, cela n'empêche aucunement l'augmentation des réactions du marché). En effet, j'ai pu analyser, à travers les différentes études de cas que les nominations les plus récentes, concernant des insiders, faisant polémiques se sont avérées être les nominations qui ont mis, contre leur gré, les PDG sur le devant de la scène et ont ainsi entraîné un nombre non quantifiable de réactions médiatiques. Par ailleurs, contrairement à ce qu'avaient affirmé Peggy M. Lee et Erika Hayes James, les nominations de femmes PDG outsiders sont celles qui ont entraîné le moins de réactions de la part du marché (que ce soit en termes de nombre d'articles mais également en termes de virulence au niveau du contenu de ces derniers).

Par ailleurs, même si, comme je l'ai évoqué dans la partie « confirmation de la conclusion » de nombreux auteurs s'intéressent à la vie personnelle des femmes nommées en évoquant leur

situation familiale. Contre toute attente, les auteurs développement également énormément dans la quasi-totalité des articles la carrière ainsi que le passé professionnel des femmes PDG nommées (pour le justifier et leur donner un peu de légitimité) à l'image de ce qu'ils pourraient faire dans le cas de la nomination d'un homme PDG. Cela traduit ainsi un intérêt certain du marché sur le passé et la « provenance » de la nouvelle PDG nommée.

Dans un deuxième temps, une de mes plus grosses surprises (car je n'avais pas anticipé cette possibilité), a été le rôle clé de l'Etat au sein de ma problématique. En effet, ce dernier a permis l'évolution du nombre des nominations car il a mis à la tête des entreprises ou il est actionnaire majoritaire des femmes PDG (depuis le début des années 2000). Ainsi au début des années 2000, il s'agit exclusivement des entreprises publiques qui ont nommé des hommes à leur tête. Par ailleurs, l'Etat ne s'est pas caché de nommer ces femmes justement car il s'agissait de « femmes », au détriment des futures PDG. En effet, cela a entraîné par conséquent des problèmes de légitimité ainsi que des problèmes politique aux yeux de tous. Les actionnaires (non majoritaires certes) ainsi que les investisseurs se sont sentis mis de côté voire piégés à de nombreuses reprises comme l'ont démontré les nominations d'Anne-Marie Idrac à la tête de la RATP ou encore Catherine McGregor à la tête d'Engie.

Ainsi, l'Etat a permis de « démocratiser » la nomination de femmes PDG à la tête de grandes entreprises françaises et désormais, il s'agit davantage d'entreprises privées qui nomment à leur tête des femmes PDG (notamment sous l'influence évidente des lois Copé-Zimmerman et Rixain votées par l'Etat à la fin des années 2010 et au début des années 2020).

3. Applications dans le futur professionnel

Pour conclure mon mémoire, il me semblait pertinent de projeter mes conclusions à ma situation en tant que future cadre dans une grande entreprise française. En effet, je

commencera en septembre 2023 le « Graduate Program Dirigeant » de l'entreprise Carrefour en France. Ce programme a pour objectif de faire découvrir aux jeunes diplômés, l'ensemble du fonctionnement d'un groupe tel que Carrefour en effectuant des rotations de 4 ou 5 mois dans différentes directions du groupe et le tout pendant 2 ans. Nous sommes 18 au total, et à ma grande surprise la parité est totale. En effet à la rentrée nous serons 9 filles et 9 garçons à rejoindre l'entreprise et ceux pour 2 ans minimum. Ce qui est intéressant dans ce fait est qu'au terme de ce programme, l'objectif est que l'on se voit confier des postes à hautes responsabilités au sein du groupe, soit des postes avec un management. Cela montre ainsi une cohérence avec la politique de l'entreprise qui souhaite que davantage de femmes accèdent aux postes de direction du groupe, car malgré les différents discours de l'entreprise qui prônent une inclusivité ainsi qu'une égalité des sexes à toutes les échelles, le constat actuel reste identique à celui que j'ai pu dresser au sein de cette étude. Il n'y a aucune femme à un poste de direction opérationnelle. Pour aller même plus loin, sur les 14 membres du comité exécutif, seul 4 sont des femmes. Soit moins d'un tiers. Par ailleurs, ces dernières dirigent : la direction marketing, la direction de l'engagement, l'e-commerce et la stratégie. Cela confirme les tendances que j'ai pu observer à travers mes différentes études et remet ainsi en cause la volonté des entreprises d'atteindre une parité totalement objective aux postes de direction.

Pour revenir au cœur du sujet et désormais conclure cette étude, il semble que les nominations de femmes PDG à la tête de grandes entreprises seront toujours très commentées et critiquées par rapport à celles masculines : « To start, female CEOs receive 3.35 times more media coverage than male CEOs, on average, and tend to inherit firms that are both better performing and have a larger percentage of female board directors »⁸⁰ par le marché ainsi que les actionnaires dans la mesure où celles-ci restent encore extrêmement minoritaires par rapport aux nominations masculines (3 femmes à la tête d'une entreprise du CAC 40 contre 37 hommes). Malgré de nombreuses lois votées par l'Etat, la parité semble encore très loin, et

nous amène à nous poser de nouvelles questions quant à l'évolution de ce phénomène au sein des plus grandes entreprises. En effet, il semblerait que la prochaine étape soit de se demander si l'égalité des sexes au sein des postes de direction permettrait un traitement égal des nominations de femmes PDG que celles des hommes ?

Bibliographie

-
- ¹ Garneau, George, *Women bump corporate ceiling*, Editor & Publisher; Lutz Vol. 128, N° 25, (Jun 24, 1995): 101.
- ² Women directors: A CEO priority Manning, Donna Dillon. *Directors and Boards*; Philadelphia Vol. 19, N° 3, (Spring 1995): 19-21.
- ³ Leading ladie, Tapsell, Sherrill. *Management*; Auckland Vol. 45, N° 1, (Feb 1998): 24-37.
- ⁴ Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance — Wikipédia (wikipedia.org)
- ⁵ Aux États-Unis, plus de John que de femmes chefs d'entreprise (lefigaro.fr)
- ⁶ Seulement trois femmes sur 120 dirigeants dans les plus grandes entreprises françaises (francetvinfo.fr)
- ⁷ La loi Rixain : Accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (travail-emploi.gouv.fr)
- ⁸ À la tête des entreprises du CAC 40, une lente féminisation (la-croix.com)
- ⁹ Muriel Jasor, *Parité : 40% de femmes dirigeantes d'ici à 2030, les pistes de solutions*, Coaching (lesechos.fr).
- ¹⁰ Graphique : Les meilleurs pays pour l'égalité hommes-femmes | Statista
- ¹¹ Femmes PDG, leur nombre recule dans tous les pays (cadre-dirigeant-magazine.com)
- ¹² Seulement trois femmes sur 120 dirigeants dans les plus grandes entreprises françaises (francetvinfo.fr)
- ¹³ Wikipédia.org. *Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance*
- ¹⁴ Le Figaro avec AFP. *Le nombre de femmes dirigeantes en France augmente doucement.*
- ¹⁵ Le Figaro avec AFP (18/11/2021). *Dirigeants de grands groupes : la part des femmes progresse, la France en retard.*
- ¹⁶ Laurence Boisseau, 2021, *La France veut plus de femmes à la direction des grandes entreprises*. Les Echos; Paris.
- ¹⁷ Lucie Robequain, 2016. *Le buzz des Etats-Unis : les femmes PDG ont plus mauvaise presse que les hommes*. Les Echos ; Paris

-
- ¹⁸ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, pp 119-149.
- ¹⁹ Lynn Zimmer, 1988, *Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-Neutral Theory*.
- ²⁰ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, page 119-149.
- ²¹ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, pp 119-149.
- ²² Quigley, T. J., & Hambrick, D. C, 2015, *Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders*. Strategic Management Journal, 36(6), 821–830.
- ²³ Chao C. Chen and James R. Meindl, 1991, *The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express*, Administrative Science Quarterly, volume 36, pp 521-551.
- ²⁴ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, page 151.
- ²⁵ Huberman et Regev, 2001, *Contagious Speculation and a Cure for Cancer: A Nonevent that Made Stock Prices Soar*; The journal of finance; VOL. LVI, NO. 1
- ²⁶ Joel Peress, 2014, *The Media and the Diffusion of Information in Financial Markets: Evidence from Newspaper Strikes*, The journal of finance, Vol LXIX, NO. 5
- ²⁷ Paul C. Tetlock, 2007, *Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market*, The journal of finance, VOL. LXII, NO. 3
- ²⁸ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, pp 119-149.
- ²⁹ Peggy M. Lee and Erika Hayes James (2007). *She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments*, Strategic Management Journal Vol. 28, No. 3 (Mar., 2007), pp. 227-241.
- ³⁰ Indices - Boursophile
- ³¹ SBF 120 : 43,6 % de femmes à la gouvernance, 3 à la tête d'un groupe du CAC 40, Coaching (lesechos.fr)
- ³² CAC 40 7,388.65 | Euronext exchange Live quotes

³³ SBF 120 — Wikipédia (wikipedia.org)

³⁴ SBF 120 : 43,6 % de femmes à la gouvernance, 3 à la tête d'un groupe du CAC 40, Coaching (lesechos.fr)

³⁵ Christel Heydemann, nouvelle patronne d'Orange - Aujourd'hui l'économie, le portrait (rfi.fr)

³⁶ Gaspard Claude, 2020, *L'étude de cas dans un travail de recherche*.

³⁶ Gavard-Perret, M. L. & Helme-Guizon A, 2012, « *Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative.* »

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Éditeurs). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil, France : Pearson Education France. Pages 275-308 de 415 pages.

³⁹ Per-Olof Busch and Helge Jorgens, 2005, *The international sources of policy convergence: explaining the spread of environmental policy innovations*, Journal of European Policy, Volume 12, pages 860-884.

⁴⁰ Ann Langley, 1999, *Strategies for theorizing from process data*, The Academy of Management Review.

⁴¹ Michael P. Lerman, Nick Mmbaga, Anne Smith, 2020, *Retracer les idées de Langley (1999) : Exemples, Adaption, Considérations et négligés*, Organizational Research Methods, pp 285-307.

⁴² Marc Baudriller, 2006, *Une femme en pays macho* ; Challenges.

⁴³ Marwan Nabli, 2022, *Qui est Sophie Bellon, PDG de Sodexo et première femme à la tête d'un géant du capitalisme français ?* ; Nouvelle Obs.

⁴⁴ Nicolas Stiel, 2016, *Isabelle Kocher, une "surdouée" à la tête d'Engie*, Challenges.

⁴⁵ Laurent de Boissieu, 2002, *Anne-Marie Idrac sur les rails pour diriger la RATP* ; La Croix.

⁴⁶ Bensahel, 2006, *Idrac change de train de vie* ; Libération.

⁴⁷ Alexandra Schwartzbrod, 2016, *Isabelle Kocher, flair allure*, Libération.

⁴⁸ Vincent Collen, 2020, *Engie : qui est Catherine MacGregor, l'inconnue du CAC 40 ?*, Les Echos.

⁴⁹ Diana Manda, 2022, *Sodexo baisse, le choix de Sophie Bellon comme DG déçoit*, Les Echos investir.

⁵⁰ Gwendoline Beauchet ; 2023, *Agathe Monpays, DG de Leroy Merlin à 28 ans : des réactions misogynes qui en disent long sur la place des femmes au travail* ; Marie Claire.

⁵¹ Edwige Murguet, 2009, *Mme Marie-Christine CAUBET, ancien directeur commercial Europe de Renault, serait nommée président du directoire de Volkswagen France en remplacement de M. Daniel COPPENS*, La correspondance économique.

⁵² Cédric Pietralunga & Denis Cosnard, 2014, *Une femme, Stéphane Pallez, devrait prendre la tête de la FDJ* ; Le Monde.

⁵³ Jean-François Arnaud ; 2022, *Sophie Bellon, la discrète nouvelle patronne de Sodexo* ; Challenges.

⁵⁴ Jean-Yves Guérin, 2014, *Une femme à la tête de la Française de jeux* ; Le Monde.

⁵⁵ Sofiane Aklouf ; 2022, *Qui est Christel Heydemann, nouvelle DG d'Orange ?* ; BFMTV.

⁵⁶ Thierry Pilenko ; 2020, *Qui est Catherine MacGregor, la nouvelle patronne d'Engie ?* ; Le Figaro.

⁵⁷ Hélène Marcy ; 2022, *Nomination de Christel Heydemann à la Direction Générale d'Orange : la CFE - CGC Orange préconise une politique offensive pour retrouver de l'efficacité opérationnelle* ; CFE - CGC Orange.

⁵⁸ Valérie de Senneville, 2022, *Estelle Brachlianoff, le nouveau visage de Veolia* ; Les Echos.

⁵⁹ Delphine Girard, 2002, *Anne-Marie Idrac - Grand chef de rame* ; La Tribune.

⁶⁰ Boris Ivanoff, 2022, *Qui est Christel Heydemann, la nouvelle patronne d'Orange ?* ; Lalsace.fr.

⁶¹ *Catherine MacGregor succède à Isabelle Kocher à la tête d'Engie* ; Les nouvelles news

⁶² Valérie Cudennec- Riou, 2023, *Cinq choses à savoir sur Agathe Monpays, 28 ans, future DG de Leroy-Merlin* ; Le Télégramme.

⁶³ Olivier Pinaud, 2022, *Christel Heydemann, en passe de diriger Orange* ; Le Monde.

⁶⁴ Diana Manda, 2022, *Sodexo baisse, le choix de Sophie Bellon comme DG déçoit* ; Les Echos investir.

-
- ⁶⁵ Gwendoline Beauchet, 2023, *Agathe Monpays, DG de Leroy Merlin à 28 ans : des réactions misogynes qui en disent long sur la place des femmes au travail* ; Marie Claire.
- ⁶⁶ *Leroy Merlin : qui est Agathe Monpays, la nouvelle directrice générale du groupe ?* ; RTL.fr
- ⁶⁷ Patricia Lecomte, 2022, *Christel Heydemann, nouvelle patronne d'Orange* ; RFI.
- ⁶⁸ *Nouvelle gouvernance : Christel Bories va prendre la direction du groupe Eramet* ; France TV infos.
- ⁶⁹ Jean-Yves Guérin, 2014, *Une femme à la tête de la Française de jeux* ; Le Monde.
- ⁷⁰ Patricia Lecomte, 2022, *Christel Heydemann, nouvelle patronne d'Orange* ; RFI.
- ⁷¹ Thierry Pilenko, 2020, *Qui est Catherine MacGregor, la nouvelle patronne d'Engie ?* ; Le Figaro.
- ⁷² Jean-Michel Bezat & Isabelle Chaperon, 2020, *Catherine MacGregor prendra la tête d'Engie en janvier 2021* ; Le Monde.
- ⁷³ *Nouvelle gouvernance : Christel Bories va prendre la direction du groupe Eramet* ; France TV infos
- ⁷⁴ *Nouvelle gouvernance : Christel Bories va prendre la direction du groupe Eramet* ; France TV infos
- ⁷⁵ Laurent de Boissieu, 2002, *Anne-Marie Idrac sur les rails pour diriger la RATP* ; La Croix.
- ⁷⁶ Tyler Birth, 2018, *Anne Rigail, première femme à prendre la direction d'Air France* ; Le Point.
- ⁷⁷ Tyler Birth, 2018, *Anne Rigail nommée à la tête d'Air France* ; Boarding Area.
- ⁷⁸ *Christel Bories, la transformatrice*, Profils ; Les Echos Exécutives
- ⁷⁹ Parité : loi Rixain 24 déc 2021 égalité professionnelle femmes-hommes | vie-publique.fr
- ⁸⁰ Edward Bishop Smith, Jillian Chown, and Kevin Gaughan, 2021, *Better in the Shadows? Public Attention, Media Coverage, and Market Reactions to Female CEO Announcements*, Sociological Science, Volume 8, pp 119-149.