

**Explorer les différences de genre dans la prise de décision.
Pouvons-nous prétendre à une décision Masculine et à une
décision Féminine ?**

**Exploring gender differences in decision making.
Can we claim for “His” and “Her” Types of Decisions?**

SABRI Karim

Professeur de l'enseignement supérieur

Laboratoire de Recherche en Nouvelle Economie et Développement (LARNED)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa
Université HASSAN II

MOUCHTAKIR Nissrine

Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche en Nouvelle Economie et Développement (LARNED)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa
Université HASSAN II

Date de soumission : 01/03/2019

Date d'acceptation : 27/03/2019

Pour citer cet article :

SABRI K. & MOUCHTAKIR N. (2019) « Explorer les différences de genre dans la prise de décision.

Pouvons-nous prétendre à une décision Masculine et à une décision Féminine ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 625- 648

Résumé :

Cet article explore les différences de genre par rapport au processus de la prise de décision. Il étudie les caractéristiques spécifiques au genre pour expliquer les différences qui en découlent dans la prise de décision. Les femmes occupant des postes de direction proposent certes des caractéristiques différentes de celles des hommes mais ces spécificités expliquent elles uniquement la différence existante entre les hommes et les femmes en matière de prise de décision.

Le présent article présente des conclusions sur la base de recherches documentaires susceptibles de répondre à la question suivante : Comment les différences en termes de genre influence-t-elle la prise de décision?

Mots clés : Différences de genres- Femmes- Homme- Prise de décision- Conseil d'administration

Abstract:

This article explores gender differences decision-making.

It studies, gender-specific characteristics and attitudes to explain the resulting differences in decision-making. Women in management positions may have different characteristics than men, but are these specificities by their own explain differences between men and women in the decision.

This article presents findings on the basis of desk searches that may answer the question: How does a gender difference affect decision-making?

Keywords: Gender Differences- Women- Men- Decision Making- Board of directors

Introduction

Le processus de prise de décision est l'un des mécanismes les plus complexes de la pensée humaine, car divers facteurs y interviennent. Il est considéré comme une série d'opérations cognitives effectuées consciemment, qui incluent les éléments de l'environnement à un moment et à un endroit spécifiques. Il est également défini comme l'interaction entre un problème qui doit être résolu et une personne qui souhaite le résoudre dans un environnement spécifique.

Fondamentalement, les théories qui étudient les décisions peuvent être regroupées en deux perspectives: normative et descriptive. La perspective normative explique le choix des personnes qui se comportent de manière rationnelle. La perspective descriptive explique comment les individus choisissent réellement. C'est-à-dire les processus psychologiques et les caractéristiques de la tâche et de l'environnement qui sous-tendent les jugements et les choix.

L'une des différences fondamentales entre ces points de vue est la manière dont ils considèrent le décideur. Les spécificités en termes de genre impactent indéniablement la prise de décision quoiqu'il n'existe pas de consensus sur quelles caractéristiques singulièrement affecte réellement la prise de décision. En conséquent, l'échec de l'activité managériale ainsi que la performance de l'organisation dépendent de la capacité du gestionnaire à prendre des décisions efficaces. En conséquent, les décisions sont analysées en fonction des spécificités cognitives et émotionnelles du décideur.

Cet article propose de faire un tour d'horizon sur comment la différence en termes de genres influence la prise de décision? Pouvons-nous prétendre à l'existence de compétences distinctives relatives au genre du gestionnaire. L'objectif est d'essayer de déterminer s'il existe de véritables différences entre les hommes et les femmes dans les processus décisionnels.

Pour répondre à ce questionnement, cet écrit est scindé en trois parties. La première partie étudie le processus de prise de décision comme objet d'étude. Elle met en perspective les différentes théories qui soulèvent la problématique de la prise de décision ainsi que l'ensemble des déterminants qui l'influencent. La deuxième partie s'interroge sur la différence entre les femmes dirigeantes et leurs homologues hommes au niveau démographique, humain et social. La dernière partie avance des conclusions sur la réalité de l'influence du genre sur la prise de décision. Elle propose dans ce sens, un schéma qui compare les spécificités féminine et masculine en matière de leadership comme étant dimension particulière de la prise de décision.

1. Le processus de prise de décision comme objet d'étude

L'être humain est un acteur économique et social qui prend des décisions quotidiennement, du choix du petit déjeuner à prendre, au choix d'investir ou se retirer d'affaires. La prise de décision peut donc être routinière ou au contraire avoir un caractère occasionnel. Le premier type de décision désigne les procédures de décision développées au fil du temps dans le sens où la décision découle de rencontres répétées avec des situations similaires. Le second type nommé « résolution de problèmes » décrit le processus par lequel les organisations traitent les situations non récurrentes ou les situations récurrentes d'une manière nouvelle (van Knippenberg & Schippers, 2007). Les décisions peuvent dès lors être routinières, ordinaires et habituelles ou dans le cas inverse, délicates, compliquées et exceptionnelles. Pour le premier comme pour le deuxième cas, la prise de décision apparaît tel un processus non linéaire où le décideur choisit une option (une solution), en fonction des informations qu'il détient, de son expérience et de son intuition. Le but n'est pas obligatoirement de répondre au problème ou à l'opportunité de la meilleure façon possible mais de répondre à une situation de la manière la plus adéquate en tenant compte de l'ensemble des facteurs internes et externes à l'organisation (Klein, 2008).

La décision a donc un caractère multidimensionnel. Elle est à la fois le résultat des procédures opérationnelles et organisationnelles, comme elle est influencée par le comportement du décideur, son background et sa personnalité (Keen, 1980). Le processus de prise de décision joint ainsi la perspective organisationnelle provenant des théories rationnelles (Mintzberg & Simon, 1977; Simon & Herbert, 1979) et la perspective individuelle qui s'articule autour des théories cognitives et psychologiques de la décision. La décision est en conséquent ce « *construit multidimensionnel, qui s'intègre dans un système complexe ouvert sur son environnement, et qui subit de multiples influences internes et externes* » (Bérard, 2010). Elle est en perpétuelle évolution et se rattache à un contexte particulier qui l'influence. Il demeure de ce fait intéressant à comprendre la nature de la prise de décision et les déterminants qui l'influencent.

1.1 Analyse du processus de prise de décision

La compréhension de l'évolution des théories de la prise de décision débute en général avec la théorie de l'utilité espérée qui développe des approches en se focalisant sur le modèle de «l'homo oeconomicus» (Girard, 2013). Cette théorie considère que l'être humain est un décideur totalement rationnel et omniscient. Elle prône une vision optimisatrice qui ne tient

compte ni des situations dans lesquelles les décisions se prennent ni des comportements du décideur.

Afin de présenter un cadre plus global, la théorie des perspectives intervient avec les écrits de (Kahneman & Tversky, 1979). Son apport majeur a été la mise en évidence du rôle modérateur des aspects psychologiques des acteurs (ex. traits de personnalité) dans l'évaluation et interprétation des choix avant de prendre une décision (Martinez, 2010). La théorie des perspectives s'appuie sur la théorie comportementale de la décision initiée par (Ward Edwards, 1954) qui propose de faire sortir la théorie de la prise de décision du domaine économique puisque la plupart des décisions que les gens prennent ne sont pas économiques « *most of the decisions people make are not economic* » (W Edwards, 1961, p.33).

Outre Edwards, (Simon et al., 1979) a fortement contesté l'approche de la rationalité parfaite des acteurs. Il estime que les agents ne peuvent évaluer l'ensemble des alternatives qui s'offrent à eux. Ils optent plutôt vers la première alternative qui résout leur problème et ne traitent pas les autres solutions potentielles. Les acteurs ont ainsi une rationalité limitée.

Effectivement, plusieurs auteurs dont (Mintzberg, et al., 1976) estiment que le processus de prise de décision au sein des organisations est itératif, moins linéaire, plus au moins analytique, plus complexe, et influencer par les facteurs contextuels. La décision choisie ne peut donc pas prétendre à la rationalité.

Dans une autre tentative de comprendre comment les personnes prennent des décisions, l'approche de la « décision en situation » ou la « Naturalistic decision making approach » s'intéresse à la manière dont les agents (notamment les experts) travaillent dans des environnements réels et fortement dynamiques (Debanne, 2014). Ce courant ne rejette aucunement les approches précédentes, mais se propose plus conscient de l'impact du contexte dans lequel les décisions sont prises. Les approches citées en amont restent cantonnées par un contexte de laboratoire puisque leurs conclusions ne reflètent pas la réalité organisationnelle (Guarnelli, et al., 2015). L'approche naturaliste stipule que si la solution choisie n'aboutit pas aux résultats escomptés, il est envisageable d'adopter une autre solution. Elle met en avant l'importance des connaissances et des compétences des acteurs comme un pilier d'amélioration et d'aide à la décision.

La conception de la prise de décision passe alors d'une perception normative optimisatrice de la rationalité, à une rationalité limitée, puis à une vision qui modélise le comportement humain. La première vision dont les controverses théoriques sont multiples (Debanne, 2014), perçoit que la résolution des problèmes passe uniquement par la méthode analytique. La

seconde considère les facteurs environnementaux, l'imperfection des informations. Elle puise dans les failles de la rationalité totale pour légitimer plutôt une rationalité limitée. Tandis que la dernière approche dite naturaliste étudie comment le comportement des décideurs s'adaptent à des contextes dynamiques pour prendre des décisions. Elle se soucie d'étudier les déterminants qui influencent la prise de décision dans des contextes organisationnels réels.

1.2 Les déterminants du processus décisionnel

Les déterminants du processus décisionnel peuvent être scindés généralement en déterminants externes relatifs par exemple à la complexité du marché, l'incertitude ou encore à la pression concurrentielle etc.... et en déterminants internes à l'entreprise comme les traits de personnalité du décideur, sa formation et son expérience etc. D'après (Elbanna & Child, 2007), le processus de prise de décision est fortement influencé par les caractéristiques propres à la décision, les facteurs environnementaux et les caractéristiques des entreprises.

D'une part, les caractéristiques propres à la décision désignent le type de problème décisionnel, ses spécificités et son origine. Selon le cas où la décision relève d'une opportunité à saisir ou d'un problème à résoudre, les actions à entreprendre seront différentes de par leur caractère d'urgence (ex., pression du temps, pertes en termes de coup) et d'incertitude (ex., le caractère incomplet et ambigu des informations relatives à la décision). En conséquent la manière dont les décideurs catégorisent le problème décisionnel, affecte les résultats escomptés par la décision. L'objectif serait par exemple de trouver une solution exacte pour les problèmes programmés dont les procédures sont claires et certaines et une solution satisfaisante à acceptable serait souhaitée pour des problèmes qui suivent des processus dynamiques et compliqués (Scherpereel, 2006).

D'autre part, les facteurs environnementaux concernent le degré de dynamisme, l'hostilité, et la complexité de l'environnement. Un environnement dynamique se distingue par son caractère fortement changeant. La prise de décision y est rapide et elle favorise un apprentissage et un développement des compétences (Hough & White, 2003).

L'hostilité de l'environnement contre la munificence c'est-à-dire la capacité de l'environnement à supporter la croissance durable d'une organisation contraint les décideurs à prendre des mesures immédiates pour assurer la viabilité de l'organisation (Beja, 2013).

Une complexité importante de l'environnement peut aussi fausser le jugement du décideur. Face à des phénomènes compliqués, les décideurs sous-évalueraient les alternatives qui s'offrent à eux et adopteraient des processus de décision simplifiés qui ne tiennent pas

compte de l'ensemble des alternatives. Cette action peut augmenter davantage l'incertitude à l'égard des problèmes ou opportunités à étudier (Elbanna & Child, 2007).

Enfin, les caractéristiques des entreprises qualifient par exemple la performance de l'organisation, sa taille ou même les caractéristiques des acteurs etc.

Dans des environnements changeants, les entreprises les plus performantes sont celles qui appliquent des processus décisionnels très rationnels (Elbanna, 2006). Il s'agit particulièrement des grandes entreprises qui emploieraient des processus formels. La capacité des grandes entreprises à traiter les informations est ainsi positivement liée à la performance (Mbengue & Ouakouak, 2012). Toutefois à mesure que le nombre des acteurs se développe, des niveaux supplémentaires de gestion sont créés et le processus de prise de décision devient moins centralisé et plus complexe (Azam, et al., 2018). Les petites entreprises par contre, peuvent facilement mettre en œuvre une stratégie. Le nombre réduit de leurs équipes leur permet d'avoir des relations directes et opérationnelles. La décision est moins rigide, facilement opérationnalisable et elle relève directement des départements concernés.

L'objectif de cette section a été de traiter des déterminants qui influencent la prise de décision. Il en revient l'influence dans un premier temps du type du problème décisionnel qui se distingue par rapport à son urgence et son incertitude et dans un second temps des facteurs contextuels (environnementaux et organisationnels) qui expliquent les spécificités contextuelles qui agissent sur les acteurs de la décision puisque aucune décision ne peut être comprise en dehors des perceptions des acteurs et de leurs mentalités. Le point suivant s'intéresse alors à au décideur comme étant le noyau dur du processus de prise de décision.

1.3 Le décideur au cœur du processus de prise de décision

Dans cette section, nous préconisons une meilleure conception du processus de la prise de décision en traitant les caractéristiques individuelles du décideur et les caractéristiques collectives des intervenants dans la prise de décision (l'ensemble des parties prenantes).

Les caractéristiques démographiques et cognitives du décideur conditionnent sa réaction à l'égard de la prise de décision (Papadakis, et al., 2010). Le genre du décideur son âge, son expérience et ses prédispositions cognitives telles que son style décisionnel, ses valeurs et ses attitudes (Hartley, et al., 2010) influencent l'aversion du décideur au risque, sa motivation et la profondeur du jugement qu'il porte à l'égard des critères décisionnels. Le comportement décisionnel au niveau individuel émane ainsi de la perception unique du décideur et de son autonomie. Il est le créateur, l'acteur et le porteur de la décision (Langley, et al., 1995).

Un autre aspect à considérer est le critère émotionnel. La prise de décision apparaît majoritairement comme un comportement cérébral (Simon, 1990), toutefois les pensées et les émotions sont interconnectées. L'émotion peut orienter le processus de décision selon l'état des sentiments. Elle peut nuire ou améliorer la structure cognitive du processus décisionnel et influencer le choix des solutions et des stratégies individuelles du décideur (Levine, 2017). Ainsi, la prise de décision ne requière pas que la raison l'emporte sur les processus non rationnels, mais elle nécessite l'adjonction réussie des deux processus. Néanmoins, bien que la prise de décision s'articule généralement autour des spécificités de la personne du décideur, il ne faut pas omettre que la prise de décision dépend de la collaboration de l'ensemble des parties prenantes. C'est-à-dire que la décision est conditionnée par l'ensemble des acteurs et que le comportement décisionnel collectif ne peut être compris qu'en considérant les relations de pouvoir entre l'ensemble des parties prenantes (Woschank, 2009).

Les organisations ont largement recours aux groupes pour effectuer diverses tâches cognitives. Et les décisions collectives sont essentielles à la performance organisationnelle. En interagissant les uns avec les autres, les membres des groupes individuels modifient leurs structures et compétences cognitives et génèrent des structures et des compétences cognitives collectives (Curşeu, et al., 2015). La prise de décision collective est ainsi l'expression d'une part du choix individuel de chaque partie prenante et d'autre part l'interprétation des rapports de pouvoir et de forces entre l'ensemble des acteurs. De ce fait chacune des parties partage des compétences, des connaissances et des perspectives différentes du problème. Elles doivent ainsi adapter leurs comportements en fonction des autres collaborateurs, partager leur représentation mentale et guider la manière dont l'information est communiquée et intégrée au groupe. L'objectif serait de minimiser les pertes informationnelles tout au long du processus (Meslec, et al., 2014). La prise de décision puise alors dans les interactions entre les systèmes cognitifs et les systèmes émotionnels des acteurs.

Le premier point de cet article étudie le processus de prise de décision. Il met en évidence son caractère multidimensionnel qui puise dans les différents soubassements théoriques (la théorie de rationalité totale, la théorie de la rationalité limitée et celle de la modélisation du comportement humain). Il s'intéresse ensuite aux déterminants qui peuvent influencer le processus décisionnel notamment le contexte environnemental (son dynamisme et sa munificence), le contexte organisationnel (les caractéristiques propres à la décision et les caractéristiques des entreprises) et les spécificités du décideur qui entreprend et juge une décision selon ses prédispositions cognitives et émotionnelles.

La vocation de cet écrit est d'explorer les différences de genre par rapport à la prise de décision. Ainsi le deuxième point propose d'analyser les dissemblances entre les hommes et les femmes sur un niveau démographique, humain et social afin de soulever les dissemblances qui pourraient exister entre les hommes et les femmes en matière de prise de décision.

2. Les femmes dirigeantes diffèrent-elles de leurs homologues hommes ?

Dans cette deuxième partie nous avons choisi d'étudier la différence entre les hommes et les femmes au niveau démographique, humain et social dans un contexte réel qui est les conseils d'administration. Notre vocation est de définir les différences potentielles relatives à un environnement changeant et dynamique.

Les recherches qui s'intéressent aux caractéristiques démographiques soutiennent que les attributs spécifiques au genre impactent indéniablement la prise de décision mais il n'existe pas de consensus sur quelles caractéristiques singulièrement affectent la performance de l'entreprise (Rose, 2007). Dans le cas des conseils d'administration, la diversité des caractéristiques démographiques influence généralement le comportement des directeurs. Elle est susceptible de restreindre l'action des responsables (Goodstein, et al., 1994) particulièrement au sein des conseils hétérogènes en matière de composition.

Au-delà de la simple présence des administratrices au sein des conseils d'administration, il est intéressant d'éclairer l'apport des femmes en matière de prise de décision comme il est essentiel de comprendre comment leurs compétences modifient la prise de décision. (Singh, et al., 2015) perçoivent les caractéristiques des administratrices comme des atouts qui légitiment leur inclusion au sein des conseils d'administration. Les femmes responsables apportent de nouveaux points de vue ainsi que des antécédents professionnels qui diffèrent de leurs homologues hommes. Elles offrent de nouvelles perspectives de gestion et contribuent à l'amélioration des décisions surtout en matière d'accès à l'information et de résolution de problèmes et (Bennouri, et al., 2018). En supposant que les résultats organisationnels sont le reflet des valeurs et des bases cognitives des acteurs, la théorie des échelons supérieurs (Donald C. Hambrick, et al., 1984) fournit un fondement théorique aux arguments selon lesquels les différences entre les sexes sont le mécanisme par lequel les administrateurs -selon leur genre- influenceraient les résultats organisationnels. Les dirigeantes diffèrent considérablement de leurs homologues masculins en termes de caractéristiques démographiques (Ahern & Dittmar, 2012; Boubaker, et al., 2014) humaines (Tian, et al., 2010; Westphal & Milton, 2000) et sociales (Johnson, et al., 2013). Ses caractéristiques sont

jugées aptes à influencer les décisions stratégiques de l'organisation et sa performance (Defond, et al., 2005).

2.1 Les caractéristiques démographiques

La diversité démographique des administrateurs comprend plusieurs facteurs dont l'âge, l'éducation, la race, l'ethnie et le genre (Joshi, et al., 2011).

En général, la littérature suppose que les caractéristiques démographiques influencent la cognition, les comportements et plus généralement le processus décisionnel du directeur.

D'une part, l'âge d'un administrateur correspond à son expérience générale en affaires, à sa maturité et à ses antécédents ; toutefois, les conseils les plus jeunes sont davantage associés à des changements stratégiques plus importants (Johnson et al., 2013). D'autre part, le niveau d'éducation et le prestige des établissements d'enseignement peuvent avoir une influence sur la cognition, la prise de décision et la valeur de l'entreprise (H. Kim & Lim, 2010). Ensuite, les conseils d'administration qui présentent une forte ethnicité peuvent être positivement liés à des décisions telles que les acquisitions transnationales (Staples & Natcher, 2015). Enfin à partir d'un nombre considérable de travaux (Kanadlı, et al., 2018) menés sur la diversité, l'aspect genre des directeurs influence la dynamique de la prise de décision et les résultats de l'entreprise. In fine ceci a pour effet d'influencer de manière significative les résultats au niveau de l'entreprise.

En ce qui concerne la situation des femmes , il semble que ces dernières jouent un rôle différent dans la dynamique organisationnelle au sein des conseils (Bailey, 2012). D'une façon globale, la situation des femmes diverge de celle des hommes. Les femmes "président directeur général" semblent être moins âgées en moyenne (Withisuphakorn & Jiraporn, 2017). Les statistiques stipulent que l'âge moyen des femmes est de 53 ans et celui des hommes de 61 ans (Ross-Smith & Bridge, 2008). La méta-analyse de (Burgess & Tharenou, 2002) sur des études américaines et canadiennes révèlent qu'entre 65% et 71% des femmes administratrices sont mariées et que leur niveau d'éducation est plus élevée que celui des hommes. Il paraît que dans un but de gagner en crédibilité, en reconnaissance et en expertise les femmes investissent davantage dans leur éducation. Avoir un diplôme d'études collégiales pour une femme indique un niveau de base d'expertise et un chemin vers la réussite; un diplôme d'études supérieures dénote plus de crédibilité et un certain degré d'expertise; enfin, un doctorat représente le plus haut niveau de connaissances et d'expérience professionnelle (Hillman, et al., 2002).

2.2 Les caractéristiques humaines

Les caractéristiques humaines désignent l'ensemble des aptitudes et les expériences que les administrateurs apportent au processus décisionnel (Johnson et al., 2013). L'ensemble de ses compétences agissent sur la manière dont les directeurs évaluent les décisions, la vision qu'ils ont du monde et sur leurs choix stratégiques. Selon la théorie du capital humain (Becker, 1964), les compétences et les expériences acquises par un individu contribuent à l'amélioration des capacités cognitives et productives utiles à la personne et à son organisation. Ces conclusions vont de pairs avec celles avancées par la théorie des ressources qui stipule que chaque administrateur apporte un ensemble unique de ressources à l'organisation et ainsi au conseil d'administration. Divers profils d'expertise, constituent un portefeuille d'administrateurs dotés de compétences diverses, de liens avec des contingences externes, une fourniture de ressources, ainsi qu'une légitimité pour les organisations (Hillman et al., 2002). En conséquent, les hommes détiennent plus de postes de responsabilités parce qu'ils sont perçus comme ayant un capital humain plus pertinent à l'exécution des tâches au sein des conseils à l'inverse des femmes qui sont jugées comme ayant un manque de capital humain adéquat pour occuper des postes au conseil (Burke, 2000).

Des travaux comme ceux de (Terjesen & Singh, 2008 ; Simpson et al. 2010, p. 32 in Dang et al., 2014) contestent ces conclusions. Ils défendent l'idée que les femmes sont plus susceptibles d'avoir un MBA et une expérience internationale. Elles sont plus enclins à être issues de milieux non professionnels et elles ont des antécédents académiques en consulting et en médecine (Hillman et al., 2002). Les femmes nommées à tous les conseils d'administration masculins, possèdent plus de types d'expertise et sont majoritairement des spécialistes ayant une expertise spécifique (financière ou juridique) (Dunn, 2010). Certes, les nouvelles directrices sont moins prédisposées à être « directeur exécutif » mais sont plus sujettes à être « experts en gestion » et améliorer la qualité des conseils du conseil d'administration mieux que les administrateurs nouvellement sélectionnés (D. Kim & Starks, 2016). Les femmes occuperaient donc, davantage des postes d'appui et de spécialités que des postes de direction. Elles ont des titres moins puissants (Terjesen, et al., 2009), et ont dans leur actif moins de mandat que les hommes. Toutefois et indépendamment de la réalité, ils semblent que cette situation relève des perceptions des membres des comités de nominations. Les PDG hommes ou même femmes appréhendent le fait de nommer des femmes au poste de directeur (Peterson & Philpot, 2007). Ils croient que les femmes ne sont pas qualifiées et qu'elles n'ont

pas les épaules pour assumer de telles responsabilités (ex : les études de Catalyst, 1993; Heilman & Haynes, 2005).

2.3 Les caractéristiques sociales

Les caractéristiques sociales font référence au capital relationnel du conseil (Hillman & Dalziel, 2003). Il s'agit des ressources potentielles que les administrateurs pourraient détenir de par leur expérience, leur réputation et leurs liens professionnels et sociaux. Les relations sociales des administrateurs puisent généralement dans le réseau qu'ils développent tout au long de leur parcours. De leur intégration au sein des écoles de prestiges à leur positionnement dans des postes de responsabilités. Les administrateurs parraineraient davantage des collègues comme eux, qu'ils jugent susceptibles de correspondre au moule existant au sein des conseils d'administration (Terjesen, et al., 2009). Il se forge ainsi une réputation (Singh, 2008). Une bonne réputation assure une plus grande visibilité. Elle est généralement associée à davantage de liens avec les principaux acteurs et renforce les perspectives de carrière (Bennouri, et al., 2018). En outre, des administrateurs réputés amélioreraient la transparence des entreprises et la qualité de leur gouvernance (Jiang, et al., 2016).

Quant à la situation des femmes, (Terjesen & Singh, 2008) expliquent que les dirigeantes nouvellement nommées et diplômées d'établissements d'élites, font partie de réseaux (ex : golden skirts) qui facilitent leur visibilité, accroissent leur portefeuille relationnel et améliorent leur réputation. Le parrainage peut ainsi aider à surmonter la barrière du statut de minorité démographique. (Hillman et al., 2002) ont adopté une perspective de la théorie des réseaux pour examiner comment les entreprises pourraient jouer un rôle plus centrales dans les réseaux et les liens avec d'autres entreprises. Leur sous-échantillon de 89 femmes blanches et de 99 hommes blancs au conseil d'administration révèle que les femmes dirigeantes sont plus susceptibles de siéger aux conseils d'administration, subséquentes plus rapidement que leurs homologues masculins. Afin de gagner de l'influence les femmes semblent se fondre dans un premier temps dans la vision masculine pour ensuite la confronter. Elles ajustent leur stratégie en fonction de la nature et de la composition du conseil, de la problématique en discussion et de la perception de leur propre statut au sein du conseil (Bradshaw & Wicks, 2000).

L'ensemble de ces études montre qu'il existe des différences entre les femmes et les hommes au niveau des caractéristiques démographiques, du capital humain et du capital social. Les administratrices apportent une expertise supplémentaire aux conseils d'administration, ce qui se traduit par une amélioration de l'efficacité consultative de l'entreprise. Elles apportent des

compétences autres que celles de leurs homologues masculins. Les résultats d'études comme celle de (Burgess & Tharenou, 2002; D. Kim & Starks, 2016; Kirsch, 2017) suggèrent que les administratrices peuvent améliorer l'efficacité des conseils en apportant diverses compétences. Nous nous intéressons particulièrement à ces différences, car nous nous attendons à ce qu'elles entraînent des différences dans le comportement des administrateurs, ce qui, à son tour, aura une incidence sur les décisions du conseil et les résultats des entreprises. Par conséquent, nous nous demandons si et comment ses compétences modifient la prise de décision et le comportement des administrateurs ?

3. L'impact des différences du genre sur la prise de décision

Le rôle des femmes dans les postes décisionnelles suscite de plus en plus d'attention particulièrement depuis que certains pays (ex., la Norvège) ont adopté des lois officielles exigeant la représentation des femmes dans les conseils d'administration.

Afin d'étudier l'apport que pourraient avoir les femmes au sein de ces structures, de nombreuses études se sont penchées sur les effets des administratrices sur la prise de décision (voir Terjesen et al., 2009). Néanmoins jusqu'à ce jour, les recherches effectuées apportent certes des conclusions sur la manière dont le sexe du décideur influence le processus décisionnel et en conséquent les résultats organisationnels, mais les processus sous-jacents demeurent une «boîte noire» (voir Kirsch, 2017).

Les théories traditionnelles de la gouvernance (Fama & Jensen, 1983) ne précisent pas comment les femmes contribuent à l'efficacité de la prise de décision ou à l'efficacité des conseils. Reconnaisant les limites des théories de gouvernance traditionnelles pour expliquer le rôle et les contributions des femmes dans les conseils d'administration, ce dernier point s'appuie sur les différences entre les sexes (Eagly & Schmidt, 2001) au sein des conseils d'administration afin de mieux comprendre si et comment les administratrices contribuent à la prise de décision.

Nous traiterons dans un premier temps les différences du genre durant les étapes de la prise de décision (3.1). Dans un second temps nous traiterons du comportement des femmes au sein de l'organisation à travers une lecture par la théorie de leadership (3.2) pour proposer en fin de compte un schéma explicatif qui compare les spécificités masculines et féminines (3.3)

3.1 Différence du genre durant les étapes de la prise décision.

Plusieurs modèles théoriques ont été proposés par la littérature afin de distinguer les différentes étapes du processus de décision. Nous citons par exemple le modèle de Simon, 1960 ; Mintzberg, 1976 ou encore le modèle de Burgelman, 1988 ; ou celui de Nonaka, 1990 (voir Bérard, 2010). Tous essaient de séparer les étapes du processus décisionnel. Dans cette section nous avons choisi de travailler avec le modèle de général proposer par (Schwenk, 1984) qui divise le processus de prise de décision en quatre étapes : D'une part, l'identification de problème ou de l'opportunité, d'autre part l'énonciation des choix décisionnels potentiels, ensuite l'évaluation des alternatives et la sélection de la meilleure solution pour aboutir à la mise en œuvre de la décision. Nous avons opté pour ce modèle car il suit une logique linéaire. Il nous serait ainsi plus simple de définir les différences entre les femmes et les hommes durant chaque étape du processus.

La première étape du processus de prise de décision qu'est l'identification du problème est la phase où le décideur constate un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Ou l'écart entre les attentes actuelles et une situation potentiellement meilleure pour l'opportunité (Bratton, 2007). Dans cette phase, les causes du problème et les retombées de l'opportunité sont incertaines. C'est-à-dire que les événements futurs de la situation sont inconnus. Le décideur n'a donc pas d'information sur les résultats à venir.

Face à l'incertitude, les femmes se comportent différemment des hommes. Elles ont plus d'aversion vis-à-vis des situations incertaines (Etner, 2011). Elles prennent ainsi le temps d'analyser et de percevoir les situations plus clairement. Les hommes sont plus aventureux, plus compétiteurs et prennent plus de risque (van den Bos, et al., 2013). Ils devraient ainsi être plus enclins de prendre des décisions dans une situation incertaine.

La plupart des décisions nécessitent la collecte d'informations pertinentes. Dans la deuxième étape, le décideur doit rassembler les informations nécessaires. L'intensité de la collecte d'informations est corrélée à la qualité des informations recueillies détermine la qualité de la décision et son résultat (Citroen, 2011).

D'après (Gernreich & Exner, 2015), les femmes sont plus soucieuses de la fiabilité des informations qu'elles ont rassemblées. Elles cherchent des informations solides. Ce qui implique que les femmes auraient besoin de plus de temps et d'efforts. Les hommes pour leur part, ont tendance à négliger les informations. Ils sont plus compétiteurs (Kuhn & Villeval, 2015). Ils identifient les changements les plus importants, définissent des critères généraux pour la résolution de problèmes et optent vers des alternatives à un stade plus précoce que

celui des femmes. Les hommes préfèrent penser linéaire, alors que les femmes considèrent également les relations interactives.

Après la définition des alternatives potentielles, il s'agit d'évaluer les meilleures solutions et choisir la plus optimale. Le décideur classe les alternatives en ordre de priorité (Citroen, 2011) et détermine si les solutions choisies résolvent le problème identifié. Dans cette troisième étape les femmes s'orientent vers des décisions interdépendantes (Traut-Mattausch, et al., 2011). Elles sont influencées par leur responsabilité vis-à-vis des membres, elles pensent plus en réseau et prennent des décisions moins risquées (van den Bos et al., 2013). Les hommes optent davantage vers des décisions qui favorisent la rigueur et la vision organisationnelle (Kuhn & Villeval, 2015). Au cours de la dernière étape, le décideur met en œuvre de la décision. Les hommes se sont montrés plus coopératifs dans les situations de conflit, les femmes sont moins disposées à prendre des décisions pour le compte d'autrui dans des contextes à risque. Elles préfèrent des actions plus participatives.

Il ressort de cette analyse que le comportement des femmes durant les différentes étapes du processus décisionnel est différent de celui des hommes. Elles utilisent davantage d'information que les hommes, elles sont plus prudentes et plus orientées vers le relationnel. Les hommes par contre sont plus confiants, plus aventuriers et s'intéressent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Néanmoins, bien que les femmes arrivent à prendre des décisions, Il paraît que les décisions mises en œuvre sont plus acceptées quand le décideur est un homme. Les femmes sont difficilement perçues comme leader apte à prendre des décisions (Babcock & Laschever, 2003). Nous demandons alors la raison de ce rejet et nous puisons dans les styles de leaderships féminins pour comprendre comment les femmes agissent.

3.2 Le comportement des femmes au sein de l'organisation : une lecture par la théorie de leadership.

Les recherches sur les différences entre les sexes suggèrent que les femmes peuvent se comporter différemment des hommes et être plus efficaces dans l'exécution de certaines tâches que d'autres (Eagly, et al., 1995). Nous nous appuyons dans ce sens sur les différences entre les hommes et les femmes dans les théories du leadership afin d'expliquer comment les caractéristiques propres à chaque individu selon son genre pourraient influencer son comportement. Nous reprendrons le cas des conseils puisqu'il est considéré comme « the apex of the firm's decision control system » (Fama & Jensen, 1983), le noyau de la prise de décision. La pauvre représentativité de la femme au sein de l'organisation est souvent

argumentée par son manque de force, de confiance, d'indépendance, ou par sa faible agressivité la qualifiant de douce, et de sensible (Rosener, 1990).

Plusieurs travaux considèrent le leadership comme une exclusivité masculine comme le prévoit la célèbre expression de (Schein, 1996) « Think management, Think male ». La recherche méta analytique conduite par (Eagly & Johnson, 1990) désigne les femmes adoptant un leadership orienté vers les relations interpersonnelles tandis que pour les hommes, le leadership est plutôt axé vers la tâche. (Baudoux, 2002 et Shakeshaft, 2006 in Héon, et al., 2007) relèvent des différences entre les femmes et les hommes quant à l'exercice du leadership. Ils avancent que les femmes adoptent un comportement orienté vers les relations interpersonnelles qui favorisent la coopération et les relations du type collégial tandis que les hommes priment l'atteinte des objectifs, favorisent la compétition et privilégient les rapports de types hiérarchiques. Ce qui peut être expliqué par la différence des traits stéréotypiques dans la mesure où les femmes sont perçues plus émotives, prudentes et influençables et les hommes comme étant dure, confiant et Indépendant (Blanchet-Godbout, 2014). Dans ce sens, les administratrices femmes et hommes opteraient vers des comportements différents durant la prise de décision. Comparées aux hommes, les femmes sont influencées par leur responsabilité vis-à-vis des autres individus. Les recherches sur les femmes dans les postes de direction suggèrent que les femmes se préoccupent davantage des relations interpersonnelles et se fient aux règles d'équité dans la prise de décision. Elles préfèrent un style participatif de prise de décision qui favorise une atmosphère de partage de connaissances et de compétences (Saint-Michel, 2010). Les hommes pour leurs parts, prennent leurs décisions selon des règles préétablies, Ils adhèrent davantage aux normes et s'orientent vers un comportement directif. Il se soucie essentiellement de l'atteinte des objectifs et des les gains individuels (Klenke, 2003).

Néanmoins une autre vision existe. Pour (Cornet, et al., 2008), les femmes adopteraient le même style de leadership que les hommes. Elles ont dû abandonner leurs caractéristiques féminines pour emprunter des spécificités masculines (Yoder, 2001). Les femmes et les hommes qui exercent la même fonction devraient à priori opter pour un même style de leadership. La différence en matière de prise de décision ne relèverait donc pas spécifiquement du genre mais aurait pour cause l'analyse de la situation et la nature du contexte environnemental et organisationnel. Les hommes et les femmes exerceraient ainsi un leadership identique tout en optant vers deux voies différentes. Chaque situation est différente certes, et peut solliciter des comportements aussi opposés que contradictoires de la même

personne en l'occurrence du même leader ce qui n'est pas incompréhensible de sa part. Chacune de ses décisions doit être adéquate à la situation qu'il affronte.

Au terme de ce point, nous pouvons déduire que le comportement des femmes et des hommes n'est pas figé. Plusieurs facteurs y agissent notamment le facteur situationnel, le contexte organisationnel et environnemental. En conséquent le rejet potentiel des décisions des femmes ne dépendrait pas forcément de leur style de leadership.

3.3 Proposition d'un schéma comparatif entre les leaders femmes et homme

Au terme de cet écrit, il nous est paru intéressant d'essayer de déceler un schéma qui compare les caractéristiques féminines et masculines dans un contexte de leadership.

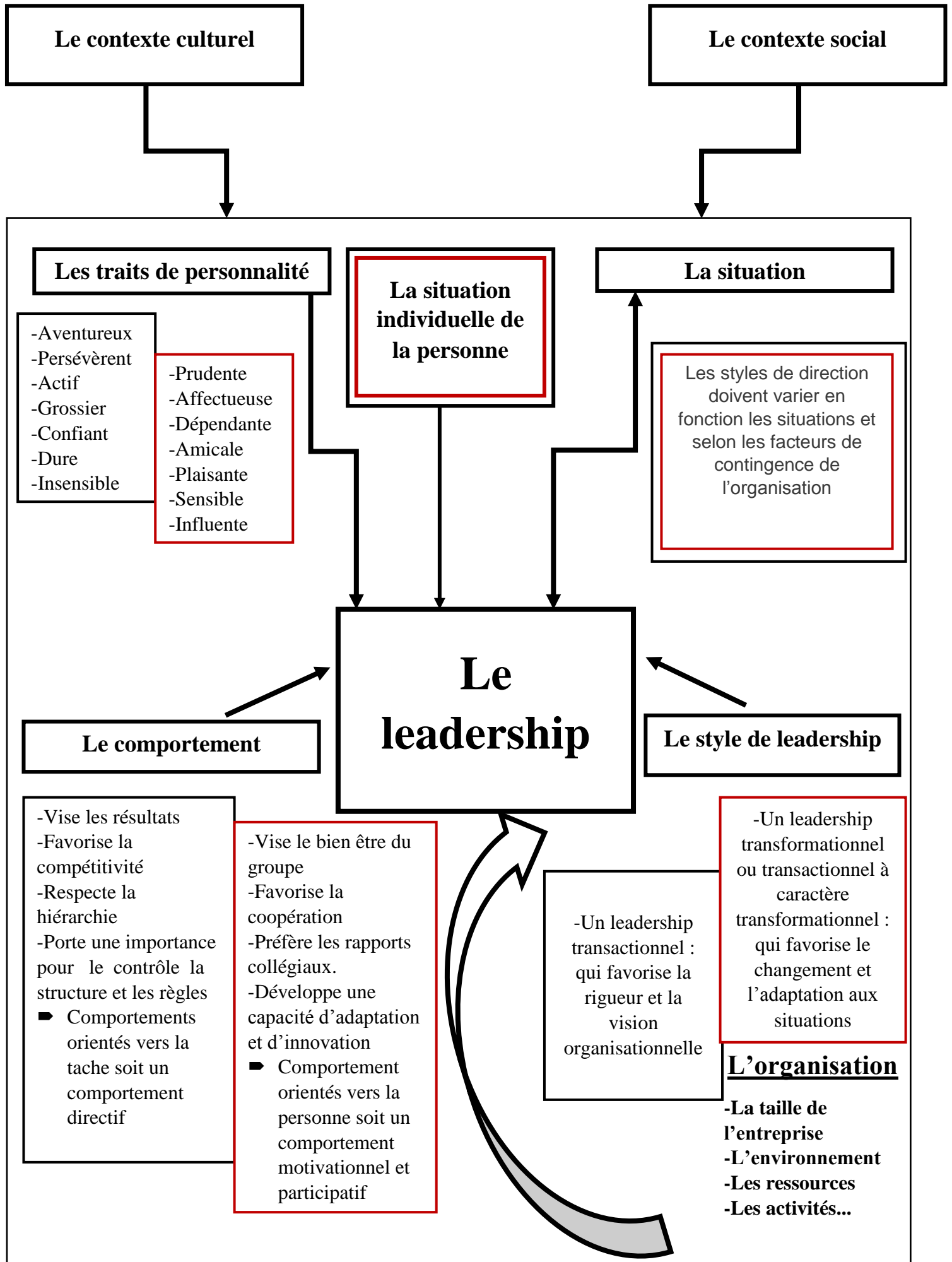
Bien que le leadership soit une autorité d'influence, qui puise dans les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Lui-même reste impacté par multiples variables à savoir le contexte en général, les traits du leader son comportement, son style de leadership, la situation à laquelle il est confronté et bien évidemment sa situation individuelle.

Être homme ou femme implique des caractères et des perceptions différentes à l'égard de toutes situations. En conséquent chacun adopterait compte tenu de ses spécificités, des modes de gestion disparates ; qui dépendront fortement du contexte organisationnel et des facteurs de contingence organisationnels.

Les hommes sont perçus comme étant durs aventureux et grossiers. Ils opteraient en conséquent pour des comportements du style directif caractérisés par un suivi accru des normes et des règles préétablies d'où un leadership transactionnel. Les femmes quant à elles sont associées à la sensibilité, à la prudence. Elles sont ainsi plus orientées vers le bien-être de la personne au sein du groupe. Elles poursuivent un leadership transformationnel.

Les facteurs de contingences organisationnelles ont un poids extrêmement important sur le style de leadership à adopter dans la mesure où les caractéristiques de l'organisation et son environnement interne et externe impliquent un leadership adéquat à chaque situation.

Ci-après nous proposons un schéma théorique qui présente les différents facteurs qui influent le leadership en précisant les divergences entre hommes et femmes. Les cadrans à gauche représentent les particularités masculines tandis que ceux à droite les particularités féminines.



Le contexte culturel

Le contexte social

Les traits de personnalité

- Aventureux
- Persévèrent
- Actif
- Grossier
- Confiant
- Dure
- Insensible

- Prudente
- Affectueuse
- Dépendante
- Amicale
- Plaisante
- Sensible
- Influente

La situation individuelle de la personne

La situation

Les styles de direction doivent varier en fonction les situations et selon les facteurs de contingence de l'organisation

Le leadership

Le comportement

- Vise les résultats
- Favorise la compétitivité
- Respecte la hiérarchie
- Porte une importance pour le contrôle la structure et les règles
- Comportements orientés vers la tâche soit un comportement directif

- Vise le bien être du groupe
- Favorise la coopération
- Préfère les rapports collégiaux.
- Développe une capacité d'adaptation et d'innovation
- Comportement orientés vers la personne soit un comportement motivationnel et participatif

Le style de leadership

-Un leadership transactionnel : qui favorise la rigueur et la vision organisationnelle

-Un leadership transformationnel ou transactionnel à caractère transformationnel : qui favorise le changement et l'adaptation aux situations

L'organisation

- La taille de l'entreprise
- L'environnement
- Les ressources
- Les activités...

Conclusion

La vocation de cet article a été de répondre au questionnement suivant : comment la différence en termes de genres influence la prise de décision ?

Il en ressort que la prise de décision n'est pas un processus uniforme ou simple. Ces soubassements théoriques sont nombreux différents mais complémentaires. L'évolution des théories a pu dégager une tendance vers la prise de décision comportementale qui étudie comment les décideurs prennent réellement leur décision. Dans des environnements dynamiques et changeants, nous avons choisi de nous arrêter sur les conseils d'administration car il représente un mécanisme qui présente à la fois une grande complexité et contexte réel de prise de décision. La prise de décision est ainsi influencée par le contexte où elle se situe.

Les femmes étant de nos jours, membres des conseils, prennent des décisions qui sembleraient être à la fois influencées par leurs caractéristiques propres et les spécificités de l'environnement. Les femmes sont considérées comme ayant de l'expertise dans des domaines spécifiques puisqu'elles ont suivi des études plus poussées. Elles sont aussi perçues comme étant prudentes, attentives, et orientées vers le relationnel. Les hommes pour leurs parts, sont considérés comme détenant un capital humain qui favorise leur intégration directe au sein des postes responsables. Ils semblent être durs, aventureux et privilégient l'atteinte des résultats.

Néanmoins si nous considérons le comportement des hommes et des femmes dans un contexte particulier de prise de décision qu'est celui du leadership. Les conclusions restent non concluantes. Bien que les caractéristiques relatives à chaque genre l'influencent durant tout le processus de prise de décision, les facteurs de contingences organisationnelles ont un poids extrêmement important sur le style de leadership. Ainsi la prise de décision individuelle et collective, le style décisionnel en général ou même le style de leadership en particulier dépend plutôt de la situation elle-même.

En conséquent, l'organisation est un groupement de personnes qui agissent sous l'impact des facteurs et mécanismes organisationnels. L'intervention du leader bien que restreinte en comparaison avec la force du contexte organisationnel n'est pas négligeable puisqu'il détient les compétences et les connaissances qui lui permettront de s'adapter à la situation et à maîtriser l'équilibre entre ses fonctions, l'influence du contexte et la pérennité de l'entreprise.

Bibliographie

- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Azam, A., Boari, C., & Bertolotti, F. (2018). *Top management team international experience and strategic decision-making*. *Multinational Business Review* (Vol. 26). <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0044>
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask : negotiation and the gender divide*. Princeton University Press. Retrieved from <https://press.princeton.edu/titles/7575.html>
- Bailey, B. C. (2012). Decision making in the corporate boardroom: Designing the conditions for effectiveness. *ProQuest Dissertations and Theses*
- Beja, J. P. (2013). *Politique intérieure et politique étrangère. Deux faces d'une même réalité. Portugal : 1974-1985*. Presses Universitaires
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters? *Journal of Banking and Finance*, 88, 267–291. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>
- Bérard, C. (2010). *Le processus de décision dans les système complexe: Une analyse d'une intervention systémique*. Université du Québec à Montréal.
- Blanchet-Godbout, Y. ; (2014). *Le leadership: une question de personnalité?*
- Boubaker, S., Dang, R., & Nguyen, D. K. (2014). Does board gender diversity improve the performance of French listed firms? *Gestion 2000*, 31(2003), 259–269. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0259>
- Bradshaw, P., & Wicks, D. (2000). The Experiences of White Women on Corporate Boards in Canada (pp. 197–212). Springer, Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401>
- Bratton, J. (2007). Introduction to Work and Organizational Behaviour - John Bratton - Google Livres
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors : Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49. <https://doi.org/10.1023/A:1014726001155>
- Catalyst. (1993). Women on Corporate Boards: The Challenge of Change,. *Catalyst*.
- Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493–501
- Cornet, A. ;, Laufer, J. ;, & Belghiti-Mahut, S. ; (2008). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. *Management international Volume 17, Numéro 4, Été, 2013*, p. 194–209 (Vol. 64). <https://doi.org/10.7202/037929ar>
- Curşeu, P. L., Meslec, N., Pluut, H., & Lucas, G. J. M. (2015). Cognitive synergy in groups and group-to-individual transfer of decision-making competencies. *Frontiers in Psychology*, 6(September), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01375>
- Dang, R., Bender, A.-F., & Scotto, M.-J. (2014). Women On French Corporate Board Of Directors: How Do They Differ From Their Male Counterparts? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(2), 489. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i2.8420>
- Debanne, T. (2014). *Prise de décisions de cadres confrontés à un environnement dynamique , coopératif et compétitif. Une approche en ergonomie cognitive : application à l'entraînement professionnel de handball de match*. Education. Université Paris Sud -

Paris XI, 2013. Français. <NNT : 2013PA113007>. <tel-01016692>

- Defond, M. L., Hann, R. N., & Hu, X. (2005). Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors? *Journal of Accounting Research*, 43(2), 153–193. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2005.00166.x>
- Dunn, P. (2010). Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 557–570. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9161-2>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380–417. <https://doi.org/10.1037/h0053870>
- Edwards, W. (1961). Behavioral Decision Theory. *Annual Review of Psychology*, 12(1), 473–498. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.12.020161.002353>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431–453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>
- Etner, J. (2011). Comment comprendre les comportements face à l'évolution des risques ? Une approche par les modèles de décision. *Humanisme et Entreprise*, 301(1), 13. <https://doi.org/10.3917/hume.301.0013>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). The Booth School of Business, University of Chicago Separation of Ownership and Control Author (s): Eugene F. Fama and Michael C. Jensen Source: *The Journal of Law & Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sp. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325.
- Gernreich, C. C., & Exner, C. (2015). *Chair of Organization and Leadership A Comparison of the Influence of Gender on Managerial Decision Making*.
- Girard, D. (2013). Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241–250. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Guarnelli, J., Lebraty, J., Guarnelli, J., & Décider, J. L. (2015). Décider en situation : un état de l'art To cite this version : HAL Id : halshs-01114463.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management*, 9(2), 193–206. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258434>
- Hartley, L., Lucas, G., McMahan, M., Wastell, C. A., & Etheridge, M. (2010). The impact of cognitive predispositions on exploration decisions in the minerals industry. *Applied Cognitive Psychology*, 25(3), 469–479. <https://doi.org/10.1002/acp.1715>
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No Credit Where Credit Is Due: Attributional

- Rationalization of Women's Success in Male-Female Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905–916. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.905>
- Héon, L., Lapointe, C., & Langlois, L. (2007). Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation. *Recherches Féministes*, 20(1), 83. <https://doi.org/10.7202/016117ar>
- Hillman, A., Canella, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747–763. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00192-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00192-7)
- Hough, J. R., & White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24(5), 481–489. <https://doi.org/10.1002/smj.303>
- Jiang, W., Wan, H., & Zhao, S. (2016). Reputation concerns of independent directors: Evidence from individual director voting. *Review of Financial Studies*, 29(3), 655–696. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhv125>
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics empirique. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Joshi, A., Liao, H., & Roh, H. (2011). Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization. *Journal of Management*, 37(2), 521–552. <https://doi.org/10.1177/0149206310372969>
- Kahneman, D. ;, & Tversky, A. ; (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291
- Kanadli, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2018). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.006>
- Keen, P. G. . (1980). *Decision support systems: a research* (Addison-We, Vol. 91). Cambridge, Massachusetts.
- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills? *American Economic Review*, 106(5), 267–271. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161032>
- Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63(3), 284–291
- Kirsch, A. (2017). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456–460. <https://doi.org/10.1518/001872008x288385>
- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024–1034. <https://doi.org/10.1108/00251740310509553>
- Kuhn, P., & Villeval, M. C. (2015). Are women more attracted to co-operation than men? *Economic Journal*, 125(582), 115–140. <https://doi.org/10.1111/eoj.12122>

- Langley, A., Posada, E., Saint-Macary, J., Mintzberg, H., & Pitcher, P. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6(3), 260–279. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.260>
- Levine, D. S. (2017). Modeling the instinctive-emotional-thoughtful mind. *Cognitive Systems Research*, 45, 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2017.05.002>
- Martinez, F. (2010). L'individu face au risque: L'apport de Kahneman et Tversky. *Idées Économiques et Sociales*, 161(3), 15–23.
- Mbengue, A. ;, & Ouakouak, t M. L. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale. *Management International*, 16(4).
- Meslec, N., Curşeu, P. L., Meeus, M. T. H., & Iederan Fodor, O. C. (2014). When none of us perform better than all of us together: The role of analogical decision rules in groups. *PLoS ONE*, 9(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0085232>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mintzberg, H., & Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision, Revised Edition. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 342. <https://doi.org/10.2307/2391966>
- Missri, E. (2008). Gender Differences in Decision Making Processes: A Computerized Experiment
- Papadakis, V. M., Thanos, I., & Barise, P. (2010). Research on strategic decisions: Taking stock and looking ahead. In *Handbook of Decision Making* (pp. 31–70). <https://www.researchgate.net/publication/293756028>
- Peterson, C. A., & Philpot, J. (2007). Women's Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships. *Journal of Business Ethics*, 72(2), 177–196. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9164-8>
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance ? The Danish evidence . Corporate Governance : An International Does female board representation influence firm performance ? The Danish evidence. *Corporate Governance*, 15(2), 404–413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>
- Rosener, J. B. (1990). Leadership, Gender, and Organization. In *Leadership, Gender, and Organization* (Vol. 27, pp. 19–29). <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0>
- Ross-Smith, A., & Bridge, J. (2008). "Glacial at best": Women's progress on corporate boards in Australia. Edward Elgar Publishing
- Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVI(40), 181. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0181>
- Schein, V. E. (1996). Think manager-think male : a global phenomenon ? *Journal of Organizational Behavior*, 17(December 1994), 33–41.
- Scherpereel, C. M. (2006). Decision orders: a decision taxonomy. *Management Decision*, 44(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/00251740610641508>
- Schwenk, C. R. (1984). *Cognitive Simplification processes in strategic decision-making: Insights from behavioral decision theory and cognitive psychology*
- Simon, H. A. (1990). Bounded Rationality. In *Utility and Probability* (pp. 15–18). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5

- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT Press (Vol. 1).
[https://doi.org/10.1016/S0898-1221\(97\)82941-0](https://doi.org/10.1016/S0898-1221(97)82941-0)
- Simon, H. A., Simon, & Herbert. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513
- Singh, V. (2008). *Transforming Boardroom Cultures in Science, Engineering and Technology Organizations*. UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology
- Singh, V., Point, S., Moulin, Y., & Davila, A. (2015). Legitimacy profiles of women directors on top french company boards. *Journal of Management Development*, 34(7), 803–820.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2013-0129>
- Staples, K., & Natcher, D. C. (2015). Gender, Decision Making, and Natural Resource Co-management in Yukon. *Arctic*, 68(3), 356. <https://doi.org/10.14430/arctic4506>
- Sule, A. ;, Ertac, S. ;, Kubilay, E., & Loranth, G. ; (2017). Understanding Gender Differences in Leadership. *Psychology of Women Quarterly*, 36(4), 488–499.
<https://doi.org/10.1177/0361684312450004>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55–63.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>
- Tian, J., Haleblan, J., & Rajagopalan, N. (2010). Difference of general- graphs and its corresponding matrices. *Strategic Management Journal*, 20(1), 397–403.
<https://doi.org/10.1002>
- Traut-Mattausch, E., Jonas, E., Frey, D., & Zanna, M. P. (2011). Are there “His” and “Her” Types of Decisions? Exploring Gender Differences in the Confirmation Bias. *Sex Roles*, 65(3), 223–233. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0009-2>
- van den Bos, R., Homberg, J., & de Visser, L. (2013). A critical review of sex differences in decision-making tasks: Focus on the Iowa Gambling Task. *Behavioural Brain Research*, 238(1), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.bbr.2012.10.002>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Ssrn*, 45(2), 366–398.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.236441>
- Withisuphakorn, P., & Jiraporn, P. (2017). CEO age and CEO gender: Are female CEOs older than their male counterparts? *Finance Research Letters*, 22, 129–135.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2016.12.026>
- Woschank, M. E. (2009). The Impact of Decision Making Process Maturity on Decision Making Efficiency. University of Lativa. Faculty of business, management and economics
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 815–828. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00243>