

D DOCUMENT D'ÉTUDES

LA CONTRIBUTION DES FEMMES A LA PERFORMANCE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

Par

*Sophie LANDRIEUX-KARTOCHLAN
(Université Paris I - Panthéon Sorbonne,
CERGORS)*

N° 83
Octobre 2004

**Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES.**

L'auteur tient à remercier le Professeur Amadiou et Dominique Méda de la confiance qu'ils lui ont témoignée. Elle remercie également toute l'équipe de la Dares pour son aide, et notamment Marie Wierink et les relecteurs pour leurs conseils si bénéfiques.



Ministère
des affaires sociales,
du travail
et de la solidarité

SOMMAIRE

RESUME	p. 4
INTRODUCTION	p. 5
Chapitre 1 – LES FEMMES, FACTEUR DE DIVERSITE DE LA MAIN-D’ŒUVRE : DE LA DIVERSITE A LA PERFORMANCE DE L’ENTREPRISE	p. 8
1 - Les fondements de cette approche	p. 8
1.1 - Les fondements psychologiques : les qualités dites féminines	p. 9
1.2 - Les fondements managériaux : le « business case » de la diversité	p. 10
1.2.1 - <i>Qu’est-ce que la diversité ?</i>	
1.2.2 - <i>Un concept au contour flou : les multiples formes de diversité</i>	
1.2.3 - <i>Les paradigmes de la diversité selon Thomas et Ely</i>	
2 - La contribution des femmes, comme facteur de diversité, à la performance des entreprises	p. 13
2.1 – Femmes, mixité et performances humaines	p. 13
2.1.1 - <i>La valorisation des qualités dites féminines : vers un management féminin ?</i>	
2.1.2 - <i>Impact de la diversité sur le travail de groupe</i>	
2.2 - Femmes, mixité et performances commerciales	p. 16
2.2.1 - <i>Des salariés plus représentatifs des consommateurs</i>	
2.2.2 - <i>Diversité et créativité</i>	
2.3 - Femmes, mixité et performances financières	p. 18
2.3.1 - <i>Impact positif de la féminisation des équipes de direction sur le cours de bourse</i>	
2.3.2 - <i>Femmes managers et performances financières des entreprises</i>	
2.3.3 - <i>Promotion des femmes dans le « top management » et rentabilité des entreprises</i>	
2.3.4 - <i>Féminisation des équipes de direction et performances financières</i>	
3 - Les femmes comme facteur de diversité et la performance des entreprises : les limites de cette approche	p. 21
3.1 - Les risques de la catégorisation des qualités	p. 22
3.2 - Les limites théoriques et les risques pour l’égalité professionnelle de la diversité	p. 24

Chapitre 2 – LES POLITIQUES DE FEMINISATION OU DE DIVERSITE ET LA PERFORMANCE DE L’ENTREPRISE	p. 25
1 - Les fondements des politiques de féminisation ou du management de la diversité de la main-d’œuvre	p. 25
1.1 - Un raisonnement en termes de coûts – bénéfiques	p. 25
1.2 - Les fondements du management de la diversité	p. 26
2 - La contribution des politiques de féminisation ou de diversité à la performance des entreprises	p. 27
2.1 - Politiques de féminisation et management des ressources humaines	p. 27
2.1.1 - <i>Politiques de féminisation et opportunités de recrutement</i>	
2.1.2 - <i>Politiques de féminisation et fidélisation du personnel</i>	
2.1.3 - <i>Politiques de féminisation, implication et motivation du personnel</i>	
2.2 - Politiques de féminisation et performances commerciales	p. 29
2.2.1 - <i>Politiques de féminisation et impact sur l’image des entreprises</i>	
2.2.2 - <i>Gestion de la diversité et amélioration de l’innovation et de la qualité de service</i>	
2.3 - Politiques de féminisation et performances financières	p. 31
2.3.1 - <i>Politiques de féminisation et relations avec les actionnaires</i>	
2.3.2 - <i>Politiques de féminisation et prévention de l’insécurité juridique</i>	
2.3.3 - <i>Reconnaissance des politiques et cours boursier</i>	
2.4 - Politiques de féminisation et performance sociétale	p. 33
2.4.1 - <i>Politiques de féminisation et responsabilité sociétale</i>	
2.4.2 - <i>Politiques de féminisation et développement durable</i>	
2.4.3 - <i>Performances sociétales et performances financières</i>	
3 - Les limites de cette approche	p. 34
3.1 - La difficile mesure de l’impact de ces politiques	p. 34
3.2 - L’existence de freins et d’effets pervers à la mise en place de ces politiques	p. 35
CONCLUSION	p. 38
BIBLIOGRAPHIE	p. 40

Résumé

Ce rapport présente une analyse de la littérature qui traite de l'influence de la présence de femmes dans les entreprises sur leur performance. Ces travaux développent principalement une argumentation économique, le « business case », à l'appui de politiques de mixité professionnelle des entreprises. De telles politiques explicites de mixité professionnelle sont apparues en France dans le prolongement des politiques de diversité et *d'Equal Employment Opportunities* développées dans les pays anglo-saxons où la question de la place des minorités ethniques et des femmes dans la société a constitué dès les années soixante un enjeu social et politique important. Elles y ont fait l'objet de multiples travaux.

Cette revue de la littérature présente d'une manière critique les principales conclusions de ces travaux, relevant de la gestion et parfois de la psychologie expérimentale. Ils étudient l'influence de la présence de femmes dans les entreprises, mais aussi des politiques actives de féminisation de leurs effectifs et de leur encadrement sur leur performance en matière de gestion des ressources humaines, de politique commerciale, de rentabilité financière et d'évaluation de la responsabilité sociétale. L'étude souligne tant les apports de cette approche par le « business case », que les questions qu'elle pose quand on la confronte à l'approche française et européenne en matière d'égalité professionnelle.

Mots-clefs

Performance, gestion des ressources humaines, mixité professionnelle, égalité professionnelle, plafond de verre, diversité, responsabilité sociétale

INTRODUCTION

« L'admission des femmes à l'égalité parfaite serait la marque la plus sûre de la civilisation, et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain. »

Stendhal

Femmes et performance de l'entreprise, quel intérêt managérial ?

Si pour le poète Aragon, « la femme est l'avenir de l'homme », on peut se demander si elle est aussi celui de l'entreprise... Au moment où les prévisions démographiques annoncent un retournement de tendance sur le marché du travail et notamment une pénurie de cadres, l'égalité professionnelle redevient un sujet d'actualité. Certaines entreprises adoptent des politiques actives de féminisation de leur main d'œuvre ou plus généralement de gestion de la diversité. En 2001, Belghiti et Rodhain insistaient déjà sur la nécessité de considérer les femmes comme « un potentiel pour l'entreprise » et l'égalité professionnelle sous l'angle de l'intérêt managérial.

Sur ce sujet, on note l'existence d'un courant de recherche aux Etats-Unis depuis une quinzaine d'années.

En effet, de nombreux auteurs à partir des années quatre-vingt-dix mettent en évidence aux Etats-Unis le « business case » de la diversité. Plutôt que de se prévaloir d'un cadre législatif ou d'arguments en terme de justice, la diversité est considérée dans ces travaux sous l'angle de la « raison d'affaires ». En France, une telle approche managériale de l'égalité professionnelle par la diversité suscite l'étonnement, sinon le refus, pour au moins deux raisons. D'une part, la notion de diversité a peiné à trouver sa légitimité dans le contexte français de l'attachement à une vision uniformisatrice et universaliste de l'égalité entre les individus, quels que soient leur sexe, leur religion, leur origine etc., tous critères de diversité « visible » retenus en Amérique du Nord. D'autre part, le recours à l'argumentaire économique pour aborder le thème de l'égalité professionnelle est une démarche qui pourrait sembler trop utilitariste et qui soulève de nombreuses questions. En effet, cette réflexion en termes de contribution des femmes à la performance des entreprises pourrait faire croire qu'il est nécessaire de justifier la place des femmes dans les entreprises ou la volonté de certaines

entreprises de féminiser leur main d'œuvre. En ce sens, il serait potentiellement dangereux d'abriter l'idée d'égalité professionnelle derrière une logique de contribution des femmes à la performance des entreprises. Cette réflexion tendrait à faire penser que les femmes doivent justifier leur entrée sur le marché du travail et dans certains postes, alors qu'il s'agit d'une question d'égalité des chances et de respect des dispositions législatives existantes pour prévenir la discrimination entre les sexes.

Ainsi, si la réflexion en termes de contribution des femmes à la performance des entreprises constitue une façon originale d'aborder la place des femmes dans l'entreprise qui pourrait promouvoir l'importance de l'égalité professionnelle auprès des décideurs, la difficulté consiste à éviter de tomber dans une logique de la justification de leur présence dans l'entreprise. Dans le contexte américain de la plupart des publications objets de ce survey, dont certains auteurs ont fortement contribué aux travaux de la Commission Fédérale du Plafond de Verre (*Glass Ceiling Commission*, 1991/1994), on peut avancer l'hypothèse que l'accent mis sur l'égalité des chances (*equal opportunities*) entre tous, hommes, femmes, minorités ethniques, forme une toile de fond sociale et idéologique qui fait obstacle à une telle réduction à une logique justificatrice¹. Dans le contexte français, l'argumentaire économique et gestionnaire de la diversité de genre, focalisé sur l'influence de la présence des femmes aux plus hauts niveaux de l'entreprise ou dans des professions très qualifiées, peut être mis au service de l'objectif d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, pour renforcer les politiques de formation, de qualification des femmes, et d'égalisation de leurs conditions de carrières et de rémunérations. Frédérique Pigeyre (1999) s'interroge d'ailleurs sur la nécessité de remettre en cause le caractère universaliste de la gestion des ressources humaines.

C'est le sens de cette étude de la littérature. Recensant les études ou articles qui portent sur la contribution des femmes à la performance de l'entreprise, il nous a semblé opportun de distinguer d'une part, l'impact des politiques de féminisation sur la performance et, d'autre part, l'impact de la présence de femmes et donc de la mixité sur la performance, car la mixité n'est pas nécessairement la conséquence d'une politique délibérée de féminisation. La différence entre ces deux approches peut sembler parfois artificielle, mais elle permet de classer les différents travaux qui relèvent de logiques propres –comme nous le montrerons.

¹ Il faut aussi se souvenir que les politiques de diversité sont apparues aux Etats-Unis dans le prolongement des combats pour les droits civils et des politiques de *Affirmative action*.

Mais comment aborder la performance de l'entreprise ?

La notion de performance de l'entreprise est un concept très large et parfois flou, aussi est-il plus simple de l'aborder sous différents angles. Allouche et al. (2003, p.6) proposent, dans leur étude, une spirale composée d'emboîtements successifs des différentes facettes de la performance de l'entreprise. Nous avons choisi également de nous intéresser à différentes facettes en distinguant les performances RH (Ressources Humaines), des performances commerciales ou des performances financières. Nous avons, pour notre part, intégré les performances boursières aux performances financières. De plus, nous avons également distingué une autre facette de la performance, la performance sociétale. Intégrer la performance sociétale nous semblait d'autant plus nécessaire que les entreprises y attachent de plus en plus d'importance et que celle-ci devient un des critères d'évaluation financière des entreprises par les agences de notation.

Dans cette revue de littérature, nous cherchons donc à comprendre par quels vecteurs les femmes peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. Il nous est apparu qu'il fallait aborder cette question sous l'angle de la diversité, et plus précisément de la diversité en termes de sexe (ou mixité). Comme nous le verrons en effet, la littérature s'appuie désormais sur le concept de diversité. Un tel sujet porte tout d'abord à considérer dans un premier temps les études qui mettent en avant les spécificités féminines. Les femmes contribueraient à la performance des entreprises en apportant des qualités différentes et complémentaires de celles des hommes. On retrouve notamment cette argumentation dans le débat sur l'existence d'un mode de management féminin. Dans cette approche, l'idée de mixité rejoint celle de performance, à savoir dans quelle mesure la mixité peut rendre les entreprises plus performantes. Nous abordons ces deux points dans un premier chapitre. *Mais au-delà de l'étude des liens entre **mixité effective** et performances*, il est également intéressant d'inclure les réflexions qui tendent à montrer des liens entre les **politiques** menées par des entreprises en matière de féminisation ou de gestion de la diversité et leurs performances. Ces politiques qui ont pour but, et en général pour résultat, d'augmenter la féminisation de la main d'œuvre peuvent en effet être sources de performance pour les entreprises et méritent à ce titre d'être intégrées à cette réflexion. Notre deuxième chapitre leur est donc consacré.

Chapitre 1

LES FEMMES, FACTEUR DE DIVERSITE DE LA MAIN D'ŒUVRE : DE LA DIVERSITE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Dans cette première partie seront évoqués les travaux consacrés à l'apport des femmes, en tant que facteur de diversité à la performance de l'entreprise. Ces travaux trouvent leur source dans deux fondements différents. Ils s'appuient d'une part sur les travaux psychologiques mettant en avant la différenciation des sexes. Les femmes auraient des qualités spécifiques et ces qualités « féminines » pourraient contribuer à la performance des entreprises. Le deuxième fondement de ces travaux est plus récent. Il s'agit du courant managérial qui met en avant l'importance de la diversité de la main d'œuvre et qui a débuté aux Etats-Unis dans les années 90. Les auteurs évoquent le « business case » de la diversité ; selon eux, la diversité serait bonne pour les affaires et contribuerait donc à la performance de l'entreprise. Le sexe en tant que facteur de diversité (et donc la mixité) contribuerait donc à la performance des entreprises.

Nous allons tout d'abord expliciter le double fondement de ces travaux avant de présenter les travaux qui traitent du lien entre femmes et performance de l'entreprise. Nous en soulignerons ensuite les limites.

1 - LES FONDEMENTS DE CETTE APPROCHE

Quels sont les fondements d'une réflexion en terme de contribution des femmes, ou de la mixité, à la performance des entreprises ? Le premier fondement concerne les qualités dites féminines et donc la valorisation de spécificités féminines en tant que facteur de performance. Le second fondement à nos yeux de cette réflexion réside dans le concept de diversité, cette dernière étant considérée comme une source de performance. Dans les deux cas, il s'agit d'une valorisation des différences, mais si dans le premier cas, ce sont les qualités féminines qui sont mises en avant, dans le second cas, il s'agit de la valorisation de la différence de sexe au sein de la main d'œuvre, ou encore de la mixité, entre autres facteurs de diversité.

1.1 - Les fondements psychologiques : les qualités dites féminines

De nombreux travaux psychologiques insistent sur la différence des sexes, bien que le débat entre des qualités supposées innées ou socialement développées ne soit pas tranché. Par exemple Gilligan (1993) insiste sur l'idée que les femmes parleraient d'une « voix différente ». Ainsi, si les hommes et les femmes utilisent des mots similaires, ceux-ci n'auraient pas nécessairement le même sens du fait de leur expérience des relations sociales et de leur conscience de soi. La voix différente des femmes serait emprunte d'une éthique du soin et du lien entre relation et responsabilité. Quelles sont ces qualités dites féminines par opposition aux qualités masculines ? Bem (1975) en a fait l'inventaire, en classant les qualités selon qu'elles étaient évaluées tant par les hommes que par les femmes, comme significativement plus désirables (dans la société américaine) pour un sexe que pour l'autre. Elle a par ailleurs introduit un certain nombre d'items neutres. Rappelons qu'il existe de nombreuses échelles pour mesurer la masculinité et la féminité, mais nous n'entrerons pas dans le débat technique de leur construction (Constantinople, 1973).

Tableau 1: Extrait du Bem sex role inventory

Items masculins	Items féminins	Items neutres
Se comporte en leader	Sensible aux besoins des autres	S'adapte facilement
Agressif	Compréhensif	Consciencieux
Ambitieux	Loyal	Serviable
Analytique	Va vers les autres	Digne de confiance
Sûr de soi	Chaleureux	Réservé
Confiance en soi	Accommodant	Sincère
Prend facilement des décisions	Doux	Franc
Prêt à prendre des risques	Timide	Imprévisible
Défend ses convictions	Compatissant	Conventionnel
Dominateur	Crédule	Inefficace
Aptitude au commandement....	Aime les enfants....	Aimable...

Bollinger et Hofstede (1987) montrent que pour les hommes et les femmes, *le travail idéal* présente des différences significatives. Pour les hommes, l'important est d'avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé, d'avoir un salaire élevé, d'avoir la possibilité d'apprendre ou de se perfectionner, de rester au courant des développements techniques (p.13). Pour les femmes, ce qui est important c'est de travailler dans une

atmosphère amicale, d'avoir la sécurité de ne pas être transférée à un poste moins souhaitable, d'avoir de bonnes conditions matérielles de travail et d'avoir de bonnes relations avec son chef et une bonne coopération avec ses collègues (p. 13 et 14).

On voit qu'à partir de ces qualités ou de ces conceptions du travail, les femmes pourraient apporter quelque chose de différent à l'entreprise, notamment en occupant des postes de managers. Il existe un débat très riche pour savoir s'il existerait des différences significatives en terme de modes de management entre hommes et les femmes et notamment sur l'existence d'un management féminin². Pour les tenants d'un management féminin, comme Rosener (1990), les femmes auraient un mode de management interactif qui encouragerait la participation de tous. Elles partageraient l'information et le pouvoir, agiraient positivement sur l'estime de soi de leurs subordonnés et motiveraient les autres quant à leur travail. Ce mode de management serait à l'opposé du management masculin hiérarchique et peu participatif. En effet, le leadership a souvent été associé à des qualités masculines. Ainsi, de par leurs qualités féminines, les femmes introduiraient un nouveau mode de management dans l'entreprise.

1.2 - Les fondements managériaux : le « business case » de la diversité

Les Etats-Unis ont connu un renversement de perspective dans les années quatre-vingt-dix, en mettant en avant l'idée de diversité plutôt que les politiques d'action positive ou d'égalité des chances (Kelly et Dobbin, 1998). Le concept de diversité fait directement appel chez les managers non pas à des idées de justice ou de légalité, mais bien à la raison d'affaires, le « business case » ; Edelman et al. (2001) parlent d'une « managérialisation » de la loi au travers de la rhétorique de la diversité. L'argument principal étant qu'une main d'œuvre diverse augmente la performance de l'organisation en améliorant le moral, en favorisant l'accès à de nouveaux segments de marché et en augmentant la productivité. Avant de détailler plus loin dans quelle mesure la diversité, et notamment la diversité en terme de sexe, peut contribuer à la performance de l'entreprise, comment définir plus précisément la diversité.

² Pour un point sur ce débat, nous nous permettons de mentionner notre mémoire de DEA, sous la direction du Professeur Amadiou, « Les femmes managers : représentations et pratiques de management », 2001.

1.2.1 - Qu'est-ce que la diversité ?

La gestion de la diversité est souvent comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe et race différents ; les politiques de gestion des ressources humaines visent alors à recruter et retenir plus de personnes issues des groupes sous représentés (Thomas et Ely, 1996). Si les entreprises veulent profiter pleinement des avantages de la diversité de leur main d'œuvre, il est essentiel qu'elles dépassent cette vision strictement égalitaire qui suit la logique des politiques de discrimination positive. La gestion de la diversité doit être vue comme la capacité d'une entreprise à employer une main d'œuvre hétérogène en l'utilisant à son potentiel maximal dans un environnement de travail équitable où aucun membre ni groupe n'est avantagé ou désavantagé (Cascio, 1995). Cascio se réfère à la diversité en terme d'âge, de sexe et de « culture » au sens d'origine.

Thomas et Ely (1996) proposent une définition originale de la diversité, moins simplificatrice, mais également moins opérationnelle. D'après eux, la diversité devrait être entendue comme « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupes aux identités différentes peuvent apporter ». La plupart des entreprises néanmoins se réfèrent aux définitions précédentes qui rendent le management de la diversité plus évident puisque la diversité se mesure à partir de la représentation de groupes aisément identifiables.

1.2.2 - Un concept au contour flou : les multiples formes de diversité

Milliken et Martins (1996) rappellent qu'il est possible de distinguer deux formes de diversité. Il y a d'une part la diversité qui repose sur des attributs observables et détectables immédiatement tels que l'âge, le sexe ou l'origine. Il y aurait d'autre part une autre forme de diversité moins visible et reposant sur des attributs sous-jacents tels que l'éducation, les compétences techniques, l'ancienneté dans l'organisation, l'origine sociale ou encore la personnalité et les valeurs.

Cette typologie complexifie la notion de diversité en multipliant les types de diversité possible, d'autant plus que ces deux formes de diversité ne sont pas mutuellement exclusives. Cette complexité expose à deux risques. D'une part, le recensement de toutes ces formes de diversité conduit à rendre le concept de diversité flou et de ne pas savoir à quel type de diversité l'auteur fait référence. D'autre part, on ne sait plus très bien, lorsqu'on mesure l'impact d'une forme de diversité observable, si cet impact n'est pas aussi le résultat d'une

forme non observable de diversité, comme par exemple le caractère des personnes, leur expérience...

1.2.3 - Les paradigmes de la diversité Thomas et Ely

Selon Tomas et Ely (1996), les entreprises peuvent adopter trois attitudes à l'égard de la diversité qui sont autant de paradigmes à leurs yeux de gestion de la diversité.

➤ « *The discrimination and fairness paradigm* »

Les entreprises qui suivent ce paradigme se concentrent sur l'égalité des chances et notamment l'égalité de traitement, le recrutement et l'observation stricte de la législation. La logique sous-jacente pour les entreprises est de faire en sorte que leur main d'œuvre devienne un meilleur reflet de la société. Les auteurs notent que si la main d'œuvre se diversifie effectivement, la façon de travailler elle ne change pas. Il y a assimilation et donc l'entreprise ne profite pas pleinement de l'apport de la diversité.

➤ « *The access and legitimacy paradigm* »

Ce paradigme repose sur l'acceptation et la célébration des différences. Les entreprises face à une clientèle de plus en plus diverse valorisent une main d'œuvre elle-même plus diverse. Cette approche offre des opportunités pour les femmes et les « gens de couleur ». Cependant le risque de cette approche est de cantonner les minorités à certains rôles, services ou fonctions, afin de poursuivre la stratégie de niche de leur entreprise. La diversité sert uniquement la segmentation des marchés opérée par l'entreprise, mais celle-ci, bien qu'elle valorise les différences, ne s'intéresse pas à la façon dont le travail est fait, ce qui limite également le bénéfice de la diversité.

➤ « *The learning and effectiveness paradigm* »

D'après les auteurs, certaines entreprises américaines appréhendent d'une nouvelle façon la diversité en la rattachant à la façon de travailler. Il s'agit des entreprises qui sont capables d'intégrer les perspectives de tous les employés dans la façon de travailler de l'organisation, de définir les tâches, les marchés, les produits, la stratégie... Pour les auteurs, seules les entreprises qui véritablement s'instruisent ainsi de la diversité, en retirent pleinement les bénéfices.

Comme nous le verrons par la suite, dans notre partie qui traite de la contribution de la diversité à la performance, la plupart des arguments avancés pour relier la diversité à la performance reposent sur le deuxième paradigme évoqué ici.

Après avoir brièvement rappelé les fondements des approches qui voient dans la présence de femmes un facteur de performance des entreprises, nous allons nous interroger sur les vecteurs à travers lesquels les femmes peuvent contribuer effectivement à la performance des entreprises.

2 - LA CONTRIBUTION DES FEMMES, COMME FACTEUR DE DIVERSITE, A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Dans quelle mesure la présence de femmes peut être source de performance, qu'il s'agisse de la performance des groupes de travail ou de la performance commerciale ou encore financière ? Il est en effet difficile de parler de la performance en général des entreprises, ce qui explique les découpages et distinctions faites ici.

2.1 - Femmes, mixité et « performances humaines »

Dans quelle mesure la présence de femmes peut-elle contribuer à la performance dite humaine de l'entreprise ? Les femmes apportent-elles des qualités spécifiques ? Leur présence, en introduisant de la mixité dans les équipes induit-elle des changements ? Rend-elle notamment le travail en équipe plus performant ?

2.1.1 - La valorisation de qualités dites féminines dans l'entreprise : vers un management féminin ?

Mettre en avant les spécificités féminines peut constituer un argument pour le lien entre femmes et performances. Les travaux cités supra ont montré que les femmes posséderaient des qualités différentes et donc à ce titre exerceraient un mode de management différent. Grant (1988) estime que les entreprises devraient reconnaître un autre modèle que le modèle masculin. Ainsi, ces qualités dites féminines seraient valorisées, comme par exemple la communication et la coopération. En apportant ces qualités et en les exprimant, les femmes pourraient changer les entreprises et les humaniser.

Cette valorisation renvoie à l'idée qu'il y aurait *un management féminin* dont les entreprises auraient aujourd'hui plus besoin, à savoir moins hiérarchique, plus participatif (Eisler, 1991 ; Fondas, 1997 ; Billing et Alvesson, 2000). Les entreprises semblent sensibles à cet argument ; parmi les entreprises de l'enquête Accenture-GEF (2003) qui réfléchissent à la situation et à la carrière des femmes, 89% le font notamment parce qu'elles considèrent que le style de management des femmes est différent et complémentaire de celui des hommes. Ainsi, la mixité au niveau des cadres contribuerait à enrichir le spectre des styles de management, à un moment où les entreprises cherchent justement de nouveaux modes de management moins hiérarchiques et plus participatifs et plus flexibles (Billing et Alvesson, 2000). L'étude de l'ORSE (2004, p.66) rappelle que, selon Agnès Arcier, co-auteure de *l'ouvrage Le quotient féminin de l'entreprise* (2002), « une entreprise, en favorisant un quotient féminin élevé, développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de motivation des collaborateurs, plus de maîtrise de la complexité... ». Favoriser la mixité permettrait donc aux entreprises d'augmenter leur quotient féminin et d'en retirer les bénéfices. Les spécificités féminines seraient donc en phase avec les besoins actuels des entreprises.

2.1.2 - Impact de la diversité sur le travail de groupe

Il est intéressant de s'interroger sur l'effet de la diversité sur la performance du travail en équipe. A court terme, la diversité pourrait ne pas être bénéfique à la performance. Mais à long terme, la diversité n'aurait pas d'impact négatif sur le travail de groupe et pourrait même susciter plus de créativité. Des groupes divers prendraient des décisions plus innovantes (cité par Catalyst, 2004). Divers travaux soulignent cet aspect.

Tout d'abord Wood (1987) effectue une méta-analyse de 52 études antérieures sur l'efficacité des groupes de travail selon le sexe. Les résultats font apparaître que les groupes entièrement masculins seraient plus efficaces dans l'accomplissement de tâches que les groupes entièrement féminins. Ce résultat s'explique, selon l'auteur, d'après la nature des tâches demandées qui requerraient des qualités plutôt masculines. Les groupes féminins avaient fait preuve de plus d'interactions entre leurs membres et avaient donc mieux réussi lorsque les tâches à effectuer demandaient de faire montre d'aptitudes sociales. On retrouve à travers l'analyse de la nature des tâches en idée sous-jacente les qualités masculines ou féminines. L'étude fait ressortir également que les groupes mixtes seraient légèrement plus efficaces que les groupes non mixtes, mais il ne s'agit que d'une tendance. Cette méta-analyse s'appuie sur

des études de type expérimental ce qui ne garantit pas que les résultats seraient équivalents en milieu de travail.

Selon Watson et al. (1993), la diversité peut rendre le travail d'équipe plus efficace. Ils ont conduit une étude longitudinale en milieu académique pour comparer des groupes divers en terme de sexe, de race et d'origine nationale. A court terme, les différences sont susceptibles de rendre les équipes moins performantes, mais après une courte période, les équipes diverses sont aussi efficaces que les autres et peuvent même dépasser les équipes homogènes quant à la variété des solutions proposées à des problèmes. La diversité des équipes semblerait donc garantir des performances plus élevées et notamment plus de créativité. On peut opposer la même limite à cette étude qu'à la précédente, à savoir la transposabilité de ces résultats dans le cadre des entreprises. De plus, les groupes étudiés sont divers à plusieurs titres et ce n'est pas seulement l'impact du sexe ou de la mixité qui est étudié. Il est impossible de démêler précisément ce qui revient au facteur sexe de ce qui s'explique par les autres facteurs de diversité.

A la suite des travaux de Watson et al. (1993), Lattimer (1998), qui est un consultant en développement organisationnel expérimenté, relate son expérience. Il a pu observer sur le terrain au cours de ses interventions l'impact de la diversité des équipes. D'après lui, les équipes diverses font bien montre de plus de créativité et ce, notamment en matière de résolution de problèmes. Cependant, il précise que pour observer un véritable effet diversité, il faut valoriser les différences et éviter le phénomène d'assimilation et de conformisme au modèle dominant. Il estime donc qu'il doit y avoir suffisamment de diversité pour que tous les membres osent exprimer leur point de vue original au risque sinon de les voir effacer leur différence s'il n'y a pas assez de diversité dans le groupe. On retrouve l'idée de « masse critique » chère à Kanter (1977). Cet article est intéressant car il se situe dans le monde de l'entreprise. Néanmoins, il s'agit d'observations faites par un consultant et il convient de prendre ces affirmations avec précaution. Une fois de plus, il faut noter qu'il s'agit de diversité au sens large du terme et non pas seulement de mixité.

Hope Pelled et al. (1999) ont réalisé une étude auprès de 45 équipes issues des divisions électroniques de trois grandes entreprises américaines qui avaient en charge des projets à réaliser dans un temps limité. Elles s'intéressent à différentes formes de diversité et à leur impact sur la performance. Celle-ci dépendrait des conflits relatifs soit aux tâches à réaliser soit à des conflits de type émotionnel. Les résultats font apparaître que la diversité fonctionnelle (functional background) engendre des conflits quant à la façon d'effectuer les

tâches, mais que plusieurs types de diversité engendrent eux, des conflits émotionnels. L'origine et l'ancienneté dans l'organisation sont associées positivement aux conflits émotionnels, tandis que l'âge y est associé négativement. Des tâches routinières et la durée d'existence du groupe modèrent ces résultats. Il est donc complexe d'analyser les liens entre la diversité et la façon de fonctionner des groupes. Les auteurs ont cependant fait ressortir le résultat suivant : l'impact de la diversité en terme de sexe n'était pas significatif quelle que soit la mesure adoptée. Ainsi, ce n'est peut-être pas la mixité d'un groupe qui explique ses performances et les conflits au sein du groupe ; d'autres formes de diversité (ancienneté dans l'organisation, origine, âge, parcours au sein des fonctions de l'entreprise) pourraient jouer un rôle plus important.

Si à court terme la diversité pourrait avoir un impact négatif sur la performance, les études s'accordent pour reconnaître un probable impact positif de la diversité sur la performance à long terme. Cependant le rôle du sexe, et donc de la mixité, est difficile à évaluer car il existe peu d'études conduites au sein des entreprises s'appuyant sur cette seule forme de diversité. Par ailleurs, les études américaines sont largement prédominantes et on peut s'interroger sur la validité de ces résultats dans le contexte français.

A côté des travaux montrant l'impact de la diversité sur la performance organisationnelle de l'entreprise, d'autres mettent l'accent sur l'influence de la présence de femmes sur les performances commerciales.

2.2 - Femmes, mixité et performances commerciales

Nous allons nous interroger ici sur le lien entre la présence de femmes et la performance dite commerciale des entreprises. Dans quelle mesure la présence de femmes peut-elle contribuer aux performances commerciales de l'entreprise ?

2.2.1 - Des salariés plus représentatifs des consommateurs

Avoir des femmes parmi les salariés permettrait aux entreprises de mieux coller aux caractéristiques démographiques des clients principaux et de mieux comprendre leurs préférences et leurs attentes (Cox, 1994 et Morrison, 1992, cités par Bender et Pigeys, 2003, Equal employment opportunity australien³). Ainsi le fait d'employer des femmes pourrait

³ Equal opportunity is good for business (www.eeo.gov.au)

permettre à une entreprise de mieux comprendre et répondre aux demandes de leurs clientes. Parmi les entreprises de l'étude Accenture-GEF qui réfléchissent à la situation des femmes et à leur carrière, 53% le font notamment car une part importante et/ou croissante de leurs clients est constituée de femmes. Pour Cox et Smolinski (1994), les consommateurs peuvent souhaiter interagir avec des vendeurs appartenant au même groupe identitaire.

Cette conception de la diversité s'inscrit dans le paradigme valorisation des différences (Thomas et Ely, 1996). L'entreprise pratique une stratégie de segmentation de ses marchés et de recherche de niches. La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle elle aussi diversifiée et à faire reconnaître l'entreprise comme légitime. Cette vision démontre l'intérêt pour les affaires de la diversité, mais pourrait conduire à limiter les personnes employées à des rôles pré-spécifiés pour lesquels ils sont présumés efficaces. Cet argument pourrait aussi contribuer à renforcer les stéréotypes et la ségrégation sur le marché du travail, comme nous le verrons plus tard dans les limites de cette approche.

2.2.2 - Diversité et créativité

D'un point de vue marketing, la gestion de la diversité (dont la présence de femmes) permettrait également à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel commercial. En effet, l'innovation serait stimulée par la diversité et les goûts des clients pourraient être mieux perçus par une main d'œuvre plus représentative qui comprend les attentes. Par exemple, « une présence accrue de femmes peut conduire à la mise au point de produits et services plus conviviaux pour les femmes » (Cassell, 1996, in Bender et Pigeyre, 2003). Cox et Smolinski (1994) insistent sur le fait que la diversité permet d'avoir des employés qui comprennent mieux les décisions d'achat de clients divers aux aussi et d'avoir des équipes plus créatives.

L'argument de la créativité semble bien perçu par les entreprises. Ainsi, Isnard (2003) insiste aussi sur le fait que la diversité (dont la féminisation) permet de développer la créativité et l'innovation et donc de se différencier sur le marché, ce qui est gage de performance commerciale. 75% des entreprises de l'étude Accenture-GEF qui réfléchissent à la situation et à la carrière des femmes le font d'ailleurs notamment car elles estiment la créativité des femmes différente et complémentaire de celle des hommes.

Nous avons vu dans cette partie que la diversité, notamment en terme de sexe, semble être un moyen pour les entreprises d'augmenter leur légitimité auprès de leur clientèle et de mieux

répondre à leurs attentes. La performance commerciale semble donc être renforcée par la présence de femmes.

2.3 - Femmes, mixité et performances financières

S'il est possible de déceler un impact de la féminisation sur les performances humaines et commerciales, existerait-il également un lien entre la présence de femmes et les performances financières des entreprises ? Essayer de trouver un lien entre féminisation et performances financières peut sembler exagéré. Pourtant, si les entreprises qui emploient des femmes profitent de leurs qualités et d'avantages en terme de performance commerciale, alors leur performance financière pourrait être meilleure que celle des autres entreprises en reflétant l'avantage procuré au niveau commercial et humain de la mixité (Catalyst, 2004). Shrader et al. (1997) se basent sur une des théories mobilisées en stratégie : la théorie de la dépendance en ressources pour expliquer que les entreprises qui ont des femmes dans leur management utilisent mieux leurs ressources et bénéficient de plus d'une plus grande variété dans la prise de décisions. Par conséquent, ces entreprises devraient être plus performantes et avoir de meilleurs résultats financiers. Pour autant, les travaux sur ce thème sont encore rares et leurs résultats demandent à être confirmés. Ces travaux s'intéressent plus particulièrement à la féminisation de l'encadrement et notamment des postes de direction.

2.3.1 - Impact positif de la féminisation des équipes de direction sur le cours de bourse

Welbourne (1999) s'est intéressée au lien entre le pourcentage de femmes parmi l'équipe dirigeante (top management) et les performances financières à court et long terme des entreprises. Son étude longitudinale repose sur un échantillon de firmes au moment de leur introduction en bourse. Il semble que la présence de femmes dans l'équipe dirigeante soit un facteur susceptible d'augmenter les performances à court terme, mesurées par le cours initial. Cette observation est aussi vérifiée à plus long terme (trois ans) par la hausse des cours et de la rentabilité des entreprises. Ainsi Welbourne insiste sur l'intérêt que présente la mixité des équipes de direction ; pour autant, elle suggère que c'est la diversité qui explique les meilleures performances car elle favorise la multiplicité des points de vue. Cette étude nous semble prometteuse et montre que les investisseurs (dont certains sont aussi des femmes) paraissent déceler un signal dans la présence de femmes dans le management, au moment de leur introduction en bourse.

Les résultats de cette étude sont pourtant seulement exploratoires et demandent à être confirmés. Il convient notamment de s'interroger sur le rôle joué par la conjoncture, étant donnée la grande volatilité des cours boursiers. L'auteur avance pour expliquer ses résultats que ce sont les firmes les plus « entrepreneuriales » qui entrent en bourse et que ce sont ces mêmes firmes qui sont aussi susceptibles d'attirer les femmes qui peuvent être déçues par les effets du plafond de verre existant dans de plus grosses structures. La présence de femmes serait donc la garantie d'un recrutement d'un personnel de haut niveau.

2.3.2 - Femmes managers et performances financières des entreprises

L'étude de Shrader et al. (1997) s'intéresse aux liens statistiques entre la présence de femmes dans des postes de management en général, de direction et d'administratrices et la performance financière des entreprises. Elle se fonde sur les rapports concernant l'égalité des chances de 200 très grandes entreprises américaines afin de connaître le nombre de femmes en poste en 1992. Les auteurs ont également réuni des données sur la performance financière en 1992 et 1993. En ce qui concerne la performance financière, l'étude utilise quatre mesures différentes (le ROS, le ROA, le ROI et le ROE⁴). Les auteurs ont pu établir la corrélation suivante pour toutes les mesures de la performance financière : les entreprises avec un pourcentage élevé de femmes managers ont des ratios de performance élevés. Cependant, un pourcentage élevé de femmes dans le top management ou administratrices n'était pas corrélé avec la performance financière.

Les auteurs expliquent ces résultats mitigés par le très faible pourcentage de femmes à des postes de direction et d'administratrices qui ne permet pas d'établir de liens significatifs, alors que pour les femmes managers en général, cela est possible. Pour les auteurs, il ne fait pas de doute que les entreprises employant de nombreuses femmes à des postes de manager ont de bons résultats financiers car elles utilisent bien leurs ressources potentielles en capital humain.

Cependant cette étude présente plusieurs limites. Il convient de rappeler que corrélation ne vaut pas causalité. Par ailleurs, il aurait été intéressant de la part des auteurs de comparer les résultats financiers des entreprises étudiées avec la performance moyenne des entreprises de leurs secteurs et le nombre moyen de femmes dans le management de ces entreprises. Enfin, il est aussi important de noter que cette étude a été réalisée aux Etats-Unis et que nous ne

⁴ ROS ou return on sales soit la rentabilité commerciale ; ROA ou return on assets soit le taux de rendement de l'actif ; ROI ou return on income soit le taux de rendement du capital investi ; ROE ou return on equity soit le taux de rendement des capitaux propres.

disposons pas d'études comparables européennes. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes qu'il ne s'agit encore que d'une étude exploratoire.

2.3.3 - Promotion de femmes dans le « top management » et rentabilité des entreprises

Une autre étude permet elle de trouver un lien entre la présence de femmes dans le top management et la rentabilité financière. Adler (2001) a montré l'existence d'une corrélation entre la présence de femmes à des postes de décideurs et les performances financières des entreprises. Il a réalisé une étude longitudinale entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises américaines (classement *Fortune 500*). Les entreprises ont été évaluées en fonction du nombre de promotions à des postes de direction (parmi les 20 postes les plus élevés) ou d'administrateurs accordées à des femmes sur la période de recherche. Les 25 entreprises dont le score était le plus important ont été comparées aux entreprises restantes sur la base de trois mesures de leur rentabilité (ratios bénéfice sur chiffre d'affaires, bénéfices sur capitaux propres, bénéfices sur actifs). Les firmes ayant promu le plus de femmes sont celles dont la rentabilité est la meilleure, quelle que soit la mesure de la rentabilité, sur la période étudiée qu'elles soient prises individuellement et comparées alors aux autres entreprises de leur secteur ou prises globalement.

Il convient néanmoins de demeurer prudent face à une telle analyse. Là encore, comme le souligne l'auteur, corrélation n'équivaut pas à causalité. De plus, les firmes qui ont promu le plus de femmes étaient peut-être déjà plus rentables que les autres auparavant. Il conviendrait de vérifier par une analyse sur une plus longue période, notamment la période précédente. Si ces entreprises étaient déjà en moyenne plus performantes, cela prouverait que la promotion de femmes n'aurait pas nui à leur rentabilité et dans le cas contraire que la présence de femmes aurait pu contribuer à l'amélioration de leur performance.

On peut penser que cette étude en s'appuyant sur le nombre de promotions et non pas sur le nombre de femmes occupant des postes de direction permet de mieux tenir compte de la présence de femmes à des postes de direction d'autant plus qu'elle utilise la méthode du *scoring*, alors que l'étude précédente en s'appuyant sur des chiffres recensant le pourcentage de femmes en poste au début des années 90 ne disposait pas d'une base suffisante pour établir un lien entre la présence de femmes dans le top management ou les conseils d'administration et la performance.

2.3.4 - Féminisation des équipes de direction et performances financières

Catalyst (2004) a réalisé une étude proche de celle de Adler pour tester le lien entre la présence de femmes dans les équipes de direction et la performance auprès de 353 entreprises (sur les Fortune 500) entre 1996 et 2000. La mesure de la performance est le taux de rendement des capitaux propres (return on equity) et le rendement global pour l'actionnaire (total return to shareholders). Les entreprises ont été regroupées en quartiles en fonction de la plus ou moins grande présence de femmes dans leurs équipes de direction. En moyenne, le quartile d'entreprises aux équipes de direction les plus féminisées ont un taux de rendement des capitaux propres plus élevé de 35.1% et un rendement global pour l'actionnaire supérieur de 34%. Ces résultats sont vérifiés secteur par secteur. Ainsi, les entreprises aux équipes de direction les plus féminines sont plus performantes que les entreprises intégrant moins de femmes et les entreprises les plus performantes ont des équipes de direction en moyenne plus féminisées que les entreprises moins performantes

Les entreprises ayant reçu un prix Catalyst (politiques actives de promotion des femmes dans les équipes de direction) ont des résultats encore meilleurs. Encore une fois, cette étude met en évidence un lien, mais pas une causalité et d'autres facteurs peuvent expliquer de bonnes performances financières. Les auteurs ont néanmoins testé le lien inverse et observé que les entreprises les plus performantes financièrement (division en quartiles sur la base de la performance financière à partir des deux indicateurs précités) ont en moyenne plus de femmes dans leurs équipes de direction.

Ces études semblent constituer une piste de recherche très prometteuse. Il conviendrait de les répliquer dans le cas français pour vérifier que les résultats seraient comparables.

Cette section nous a permis de montrer les liens entre la présence de femmes ou la mixité et la performance des entreprises envisagée comme la performance organisationnelle, la performance commerciale ou encore la performance financière. Quelles sont les limites de cette approche ?

3 - LES FEMMES COMME FACTEUR DE DIVERSITE ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : LES LIMITES DE CETTE APPROCHE

On peut distinguer deux types de limites, sans discuter de la qualité des études recensées ou de la pertinence de leurs résultats, mais du fondement de cette approche. Remarquons

néanmoins à ce stade que les études scientifiques sur la contribution des femmes à la performance des entreprises demeurent encore trop rares.

Nous montrerons dans un premier temps que la catégorisation des qualités en fonction du critère masculin ou féminin pourrait à terme desservir les femmes, même si à première vue la mise en avant de qualités féminines a pu permettre à certaines femmes d'être reconnues. Dans un second temps, nous montrerons les insuffisances de l'approche en terme de diversité pour appréhender l'apport des femmes à la performance des entreprises et les risques potentiels de cette approche pour l'égalité professionnelle hommes/femmes.

3.1 - Les risques de la catégorisation des qualités

La mise en avant de spécificités féminines et plus précisément de qualités dites féminines est une approche séduisante, car elle met en valeur ce que les femmes pourraient apporter de différent à l'entreprise. Cependant cette célébration des différences, pour séduisante qu'elle soit, fait courir le risque de renforcer les stéréotypes sur les femmes. En attribuant aux femmes des qualités spécifiques, on les exclut de facto comme porteuses d'autres qualités et notamment des qualités dites masculines qui sont encore largement valorisées dans le monde des affaires et constituent généralement les qualités attendues chez les managers.

Ainsi, s'appuyer sur les qualités féminines pour favoriser l'insertion des femmes dans le monde du travail risque de renforcer les stéréotypes et par conséquent de renforcer également la ségrégation sur le marché du travail, comme le soulignent Cassell (1997) ou encore Calas et al. (1993). Pour Billing et Alvesson (2000), la thèse d'un management féminin est intéressante pour aider les femmes à percer dans des postes d'encadrement, mais continue à véhiculer des stéréotypes et à reproduire la division traditionnelle sur le marché du travail. En effet, les compétences des femmes seraient reconnues sur un certain nombre de postes, notamment la gestion des ressources humaines ou encore la communication, où des qualités dites féminines sont nécessaires et n'auraient donc pas de légitimité pour exercer d'autres fonctions. Ainsi, si à court terme, la valorisation de qualités dites féminines peut constituer un atout pour favoriser l'insertion des femmes, à plus long terme cette approche limiterait les possibilités de carrière et d'évolution de celles-ci.

Enfin, il convient de souligner que parler de qualités féminines conduit à parer les femmes de ces qualités et donc à exclure les hommes comme porteurs de ces qualités, et inversement pour les qualités dites masculines. L'amalgame entre qualités féminines et femmes ou qualités

masculines et hommes est vite fait. Or, il faut rappeler que des hommes peuvent avoir des qualités féminines et de même des femmes peuvent ne pas être dénuées de qualités masculines. Le risque est alors qu'il soit considéré comme péjoratif de dire d'une femme qu'elle a des qualités masculines, alors même que ces qualités sont peut-être nécessaires pour le travail qu'elle effectue et que par ailleurs elle a su garder sa féminité. Les rôles en entreprises sont-ils nécessairement sexués ? De nombreux psychologues dont Bem (1975) se sont intéressés à la notion d'androgynie, c'est-à-dire l'idée qu'un individu peut à la fois être masculin et féminin, en fonction des situations.

Sargent (1988), Powell (1988) ou encore Korabik (1990) estiment que les entreprises ont besoin de managers plus androgynes c'est-à-dire capables d'avoir un comportement flexible et adaptable. Selon Sargent, les hommes peuvent aider les femmes à devenir plus directes, sûres d'elles mêmes et tournées vers l'action, tandis que les femmes peuvent apporter aux hommes des capacités comme l'écoute, l'expression des émotions et une communication ouverte (page 205). Pour les femmes, l'androgynie est une réponse au dilemme de leur socialisation féminine et des caractéristiques attendues chez les managers, voire même selon Korabik une façon de surmonter les effets négatifs des stéréotypes sexuels. Pour les hommes, l'androgynie leur permet de sortir d'un rôle managérial trop étroit et de développer de nouveaux comportements.

Cependant, l'image du manager androgyne ne s'impose toujours pas dans la réalité, comme le montre l'étude de Powell et Butterfield (1979) où c'est une image masculine du manager qui s'impose et non pas androgyne. Les travaux de Schein seule ou en collaboration (1973, 1975, 1992) font également ressortir que l'image du manager demeure masculine et ce principalement chez les hommes, même si des évolutions sont perceptibles chez les femmes selon les pays considérés.

Ainsi, si l'idée de qualités féminines peut paraître séduisante pour expliquer le lien entre femmes et performance, cette approche peut à plus long terme présenter des limites, voire des risques pour l'insertion professionnelle des femmes.

3.2 - Les limites théoriques et les risques pour l'égalité professionnelle de la diversité

Nous avons montré que la diversité pouvait être considérée comme un des fondements du lien entre mixité et performances. Cependant, la plupart des études, particulièrement concernant le fonctionnement des groupes de travail, ne s'attachent pas à distinguer l'effet de la variable sexe et mêlent diverses formes de diversité. L'isolement de l'impact de la variable sexe est dès lors difficile. Il l'est d'autant plus que la diversité visible n'est pas la seule forme de diversité, comme le rappellent Milliken et Martins (1996). Par conséquent, même lorsque la variable sexe est isolée, il se pourrait que des caractéristiques invisibles de diversité jouent aussi un rôle. Cornet et Rondeaux (1998) s'interrogent sur la pertinence de cette idée de diversité, jusqu'où faut-il pousser le découpage en sous-groupes ? Ces auteurs font remarquer que « l'insistance sur une certaine homogénéité intragroupe et une hétérogénéité intergroupe occulte les différences à l'intérieur des groupes et les similitudes entre les groupes ». Par conséquent, parler de diversité peut porter à confusion lorsqu'on s'interroge sur le rôle de la mixité et sa contribution à la performance.

Pour Cornet et Rondeaux (1998), la réflexion en terme de diversité peut sembler porteuse d'opportunité pour les femmes, dans la mesure où elle met en avant l'acceptation des différences, qui sont même associées à un avantage concurrentiel, au lieu de mettre en avant une idéologie de l'égalité. Elles s'interrogent cependant sur les bénéfices réels escomptés à long terme pour les femmes. On peut en effet se demander avec ces auteurs dans quelle mesure cette idéologie de la différence pourra contribuer à long terme à améliorer la situation des femmes sur le marché du travail et si elle sera effectivement bénéfique en terme d'égalité professionnelle hommes/femmes. Le concept de diversité, comme nous le faisons remarquer précédemment, a un contour flou et les entreprises en recherchant la diversité pourraient perdre de vue la diversité hommes/femmes. L'objectif d'égalité professionnelle hommes/femmes pourrait donc être desservi à terme par cette recherche de diversité.

Nous avons montré dans quelle mesure les femmes, en tant que facteur de diversité, pouvaient contribuer à la performance de l'entreprise, entendue sous divers angles. Nous allons à présent, dans une deuxième section, montrer en quoi les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité peuvent, en tant que telles, contribuer à la performance de l'entreprise.

Chapitre 2

LES POLITIQUES DE FEMINISATION OU DE DIVERSITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Nous allons tout d'abord revenir sur les fondements du management de la diversité (dont la diversité en terme de sexe). Nous montrerons ensuite précisément en quoi les politiques de féminisation, ou plus largement de management de la diversité, peuvent contribuer à la performance des entreprises. Nous introduirons dans cette partie la dimension sociétale la performance des entreprises, après la performance humaine, commerciale et financière. En effet, la mesure de la performance sociétale est liée en partie aux politiques des entreprises à l'égard des femmes.

1 - LES FONDEMENTS DES POLITIQUES DE FEMINISATION OU DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE DE LA MAIN D'ŒUVRE

Les politiques de féminisation ou du management de la diversité s'appuient sur un raisonnement en terme de coût/bénéfices et par ailleurs sur les avantages escomptés du management de la diversité. Il va de soi que ces politiques répondent aussi bien à des impératifs légaux (conformité au dispositif législatif) qu'à des impératifs économiques (anticipation de l'évolution de la main d'œuvre).

1.1 - Un raisonnement en terme de coûts/bénéfices

Le premier fondement de ces politiques est basé sur un raisonnement en terme de coûts/bénéfices. D'un côté, les entreprises connaissent des coûts du fait de la mise en place de ces programmes, mais d'un autre côté, ces politiques peuvent contribuer à leur performance (CSES, 2003). Il s'agit donc bien d'une logique économique (au moins en partie, même s'il peut aussi y avoir une logique de justice). Le raisonnement est le même dans le cas de la mise en place de politiques visant la conciliation vie familiale et vie professionnelle (dites *family friendly policies*), pour lesquelles les entreprises comparent les coûts de mise en place et les

bénéfices escomptés (baisse du *turnover*, baisse de l'absentéisme, hausse de la motivation et la loyauté...).

1.2 - Les fondements du management de la diversité

Cox et Smolinsli (1994) estiment que le management de la diversité peut se définir comme l'attention et les efforts proactifs des managers et des autres employés pour répondre de manière efficace aux défis posés par la diversité des groupes de travail. Le but du management de la diversité est alors de créer un climat dans lequel tous les membres peuvent atteindre leur potentiel maximal en terme de contribution à l'organisation et d'accomplissement personnel. Un autre but est de tirer profit de tous les bénéfices potentiels de la diversité et de limiter les barrières potentielles à cette efficacité accrue tirée de la diversité. Enfin, la gestion de la diversité doit créer un climat susceptible de permettre aux personnes avec de grandes différences de travailler ensemble le plus efficacement possible.

Le management de la diversité a alors des impacts au niveau des individus mais aussi de l'efficacité des organisations. Au niveau individuel, le management de la diversité a un impact sur la satisfaction, l'implication et l'engagement, mais aussi sur la performance, les possibilités de promotions... Au niveau de l'organisation, les effets à un premier niveau se situent sur le turnover, la productivité et la qualité du travail, la créativité... A un deuxième niveau, le management de la diversité aura des effets sur les profits, les parts de marché... Pour les entreprises pionnières du management de la diversité au Royaume-Uni, le lien entre management de la diversité et performance de l'entreprise existe pour plus de 70% d'entre elles (CSES, 2003, p.61).

Il convient bien sûr de rappeler ici que ces politiques ont également un fondement moral et juridique. En effet, elles acceptent et recherchent les différences et par conséquent elles contribuent à prévenir et réduire les discriminations. Cet impératif moral est d'ailleurs fréquemment cité par les entreprises qui pratiquent la gestion de la diversité comme une de leurs motivations (CSES, 2003).

2 - LA CONTRIBUTION DES POLITIQUES DE FÉMINISATION OU DE DIVERSITÉ A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Par quels biais les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité peuvent-elles contribuer à la performance des entreprises ? Nous rappellerons successivement les arguments s'appuyant sur le management des ressources humaines, puis les arguments commerciaux, les arguments financiers et enfin nous montrerons le lien avec la performance sociétale.

2.1 - Politiques de féminisation et management des ressources humaines

Les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité semblent présenter des avantages pour les entreprises et garantir un management des ressources humaines efficace. Elles pourraient en ce sens contribuer à la « performance humaine » des organisations. Pour Bender et Pigeyre (2003), il est toujours plus nécessaire pour les entreprises d'attirer et de fidéliser les talents dans un contexte de pénurie croissante des ressources humaines. La recherche de l'égalité professionnelle, notamment par des politiques de féminisation, peut y contribuer. L'étude du CSES (2003) montre que 62% des entreprises pensent qu'une politique active de gestion de la diversité donne une capacité accrue d'attirer et de conserver des collaborateurs de grande valeur.

2.1.1 - Politique de féminisation et opportunités de recrutement

Les politiques de diversité et notamment de féminisation permettent d'élargir le vivier de talents de l'entreprise (Isnard, 2003). Ces politiques doivent permettre de recruter les meilleurs et peuvent aussi constituer un atout pour attirer certains candidats attentifs aux valeurs véhiculées par la diversité. Ainsi, Olgiati et Shapiro (2002) estiment que des politiques en matière de féminisation améliorent l'image de l'entreprise auprès des candidats potentiels (p.84).

Par ailleurs, une politique de féminisation ou plus généralement de diversité, en élargissant le vivier de recrutement, peut fournir une solution aux entreprises pour éviter des pénuries de main d'œuvre (arrivée du papy boom). Dans l'étude européenne du CSES (2003), 57% des entreprises voient dans une politique active de gestion de la diversité une solution partielle

aux pénuries de main d'œuvre. En France, 51% des entreprises qui réfléchissent à la situation ou à la carrière des femmes le font notamment à cause du risque de pénurie de cadres à long terme (Etude Accenture-GEF, 2003).

2.1.2 - Politiques de féminisation et fidélisation du personnel

Le recrutement et la formation sont des opérations qui représentent un coût pour les entreprises, on parle d'investissement en capital humain. Avoir une politique de féminisation (et de promotion des femmes) pourrait limiter le turnover féminin qui coûte cher aux entreprises, en montrant aux femmes que l'entreprise s'intéresse à elles et à leurs problématiques. Rosen et al. (1989) évoquaient « l'exode des femmes managers », exode qui coûte cher aux entreprises. Les résultats d'une enquête de Catalyst⁵ montrent que 70% des femmes sont prêtes à quitter leur emploi si elles ne sont pas satisfaites. Olgiati et Shapiro (2002) ont montré dans leur étude comparative en Europe que les politiques en faveur de l'égalité des sexes pouvaient améliorer la rétention des salariées (p.84).

Quand une femme décide de quitter son employeur, ce dernier perd alors son investissement en terme de capital humain, mais il perd aussi des compétences liées à l'expérience acquise durant les années de travail dans l'entreprise (Schwartz, 1992). Ces coûts ont été chiffrés à près de 70 à 130% du salaire annuel⁶. Le PDG de Deloitte (McCracken, 2000) estime que leur politique active à l'égard des femmes leur a permis de réduire leur turnover de 25 à 18% entre 1990 et 1999, mais aussi d'éliminer le différentiel de turnover hommes/femmes et d'économiser ainsi environ 250 millions de dollars (dépenses de recrutement et de formation). Cox et Smolinski (1994) soulignent aussi l'importance du management de la diversité afin de réduire le turnover chez les employés et l'absentéisme.

2.1.3 - Politiques de féminisation et l'implication et la motivation du personnel

Thomas et Ely (1996) insistent sur l'impact d'une gestion efficace de la diversité sur le moral des employés, susceptible ainsi d'augmenter la productivité de l'entreprise. Thévenet (1992) établit une relation entre la gestion de carrière et l'implication des cadres. Il est donc vital pour l'entreprise d'utiliser le potentiel de chacun et de le développer en proposant formations et possibilités d'évolution adéquates. L'étude du CSES (2003) montre que 58% des

⁵ Two careers, one marriage : making it work in the workplace.(1998) www.catalystwomen.org

⁶ Equal opportunity is good for business. www.eeo.gov.au

entreprises attendent une productivité accrue grâce à une plus grande motivation et un meilleur rendement du personnel en place, du fait de la mise en place d'une politique de gestion de la diversité. L'étude d'Olgiati et Shapiro (2002) de cas européens met également à jour une hausse de la satisfaction des employés suite à la mise en place de ces politiques (p.83).

Schwartz (1992) rappelle qu'il est particulièrement décourageant d'avoir le sentiment de travailler pour un supérieur perçu comme moins bon – ce qui peut être le cas de femmes injustement bloquées par l'existence d'un plafond de verre. Elles ont dans ce cas un sentiment d'injustice et ont l'impression de ne pas être reconnues si elles travaillent pour un manager qui limite l'expression de leurs vision et talents. Les entreprises ne profitent alors pas de tout l'apport de ces femmes qui se montrent moins innovantes et efficaces ce qui réduit leur productivité. Ainsi Milliken et al. (1996) rappellent que la présence de femmes au sommet de la hiérarchie et l'existence de politiques pour les femmes sont deux facteurs qui prouvent aux femmes qu'il existe pour elles des possibilités d'avancement.

La démotivation des femmes représenterait un coût caché. Les recherches portant sur le plafonnement de carrière (Tremblay, 1992) montre l'importance de la perception, notamment subjective, d'avoir des possibilités de mobilité. Le plafonnement subjectif est plus relié à la satisfaction et à l'attitude au travail. Cette théorie permet de comprendre ce que peuvent ressentir les femmes percevant de plus faibles opportunités d'avancement. Cet argument démontre l'importance d'une gestion de carrière qui permette à chacun de se développer et d'être satisfait par son travail (voir aussi le rapport de *l'Equal employment opportunity* australien déjà cité). Par conséquent une politique de féminisation peut contribuer à l'épanouissement professionnel de femmes.

Ainsi, selon ces travaux, une politique de féminisation ou de gestion de la diversité de la main d'œuvre contribue à un management des ressources humaines efficace et de ce fait à améliorer la performance des entreprises.

2.2 - Politiques de féminisation et performances commerciales

Les politiques de féminisation de la main d'œuvre peuvent-elles avoir un impact commercial ? Que peuvent apporter les politiques de féminisation en terme de performance commerciale ? Le principal bénéfice serait en terme d'image.

2.2.1 - Politique de féminisation et impact sur l'image des entreprises

L'image des entreprises auprès des consommateurs constitue un enjeu essentiel. La concurrence se fait aussi bien sur la base des produits que des valeurs véhiculées (Schwartz, 1992). Dès lors, dans la mesure où une grande partie des achats sont réalisés par les femmes (et que des hommes sont aussi sensibles à ce sujet), il est important que les entreprises soignent leur image quant à l'égalité professionnelle. Cox et Smolinski (1994) notent également que le management de la diversité peut faciliter les relations avec la clientèle qui apprécie qu'une entreprise ait une telle politique. L'étude Accenture-GEF (2003) met à jour que 54% des entreprises qui réfléchissent à la situation des femmes le font parce qu'elles pensent qu'une telle politique permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des différents partenaires.

Une étude récente démontre en France une sensibilité accrue à l'éthique. Selon Pierre Le Quéau (2000), quatre français sur cinq se déclarent prêts à défendre la parité par leur consommation. La création d'un label pourrait être envisagée, ce qui représenterait une source réelle d'avantage concurrentiel pour les entreprises l'obtenant. Les entreprises sont conscientes de ce bénéfice en terme d'image. L'étude du CSES (2003) menée en Europe auprès de responsables RH montre que selon 69% des entreprises, une politique active de gestion de la diversité (dont la féminisation) permet de promouvoir la notoriété de l'entreprise. Olgiati et Shapiro (2002, p.83) ont montré qu'avoir une politique en matière d'égalité hommes/femmes peut effectivement améliorer l'image des entreprises.

2.2.2 - Gestion de la diversité et amélioration de l'innovation et de la qualité de service

Cox et Smolinski (1994) rapportent que le management de la diversité doit améliorer l'innovation et la capacité à résoudre les problèmes dans les entreprises. Selon l'étude du CSES (2003), 57 % des entreprises attendent effectivement une plus grande capacité d'innovation et de créativité de la part du personnel, suite à la mise en place de politique de gestion de la diversité. Dans la même étude, 57 % des entreprises estiment encore qu'une telle politique permet aussi un accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients. Ainsi, avoir une politique de gestion de la diversité permettrait d'avoir une bonne image auprès des clients et également de mieux les servir et fidéliser.

2.3 - Politiques de féminisation et performances financières

Nous avons précédemment montré dans quelle mesure une politique de gestion de la diversité ou de féminisation de la main d'œuvre pouvait contribuer aux performances en terme de management des ressources humaines ou aux performances commerciales des entreprises. Existe-t-il un lien entre ces politiques et la performance financière ? Un certain nombre de travaux montrent qu'adopter une politique de féminisation peut apporter des avantages spécifiques à une entreprise et contribuer à ses performances financières, et ce d'autant plus que sa politique est connue et reconnue.

2.3.1 - Politiques de féminisation et relations avec les actionnaires

Les relations des entreprises avec leurs actionnaires sont essentielles pour celles-ci qui se financent de plus en plus grâce à la bourse. Schwartz (1992) rappelle que plus de la moitié des actionnaires américains sont des femmes et que ces dernières sont sensibles à la place des femmes, pour des questions de principe mais aussi économiques. En termes d'image vis-à-vis de leurs actionnaires, les entreprises ont intérêt à avoir des pratiques favorables aux femmes. Cet argument paraît exploitable en France, dans le contexte de développement de la responsabilité sociétale. Par ailleurs, l'ORSE (2004, p.45 et suivantes) rappelle que l'avancement professionnel des femmes est pris en compte dans l'investissement socialement responsable. Par conséquent, avoir une politique de féminisation serait un avantage pour les entreprises qui veulent intéresser les gestionnaires de fonds dits éthiques. Aux Etats-Unis, un fonds spécifique s'est développé, le Women's Equity Mutual Funds. Il existe en France un projet de fonds pour la parité. (ORSE, p.47).

Par ailleurs, le rapport de l'ORSE (2004) estime qu'il ne faut pas négliger l'activisme actionnarial. Ainsi il montre que « si la culture de l'engagement actionnarial est encore peu développée (en France), il convient néanmoins de noter que le nombre de questions « sociétales » posées en assemblée générales s'y développe aussi. A ce titre, un certain nombre de grandes entreprises ont déjà été interpellées sur la question de l'absence –ou de la faible présence- des femmes dans leurs instances dirigeantes » (p.51). Par conséquent, afin d'améliorer leurs relations avec leurs actionnaires, les entreprises auraient intérêt à pouvoir se prévaloir de politiques proactives en matière de féminisation.

2.3.2 - Politiques de féminisation et prévention de l'insécurité juridique

Un dernier argument en faveur de la gestion de la diversité ou de la féminisation est développé : la gestion de la diversité ferait partie d'une gestion complète des risques. Les entreprises sont contraintes de par la loi (aux Etats-Unis, comme en France) à ne pas pratiquer de discrimination dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et celles-ci ont tout intérêt à se montrer pro actives dans ce domaine, plutôt que de s'exposer à un contentieux de plus en plus important -comme le montrent les chiffres de l'*Equal Employment Opportunity Commission* américaine qui mettent en lumière la progression du nombre de plaintes et du montant des dommages et intérêts versés.

Ainsi, les plaintes individuelles liées à des cas de discrimination sexuelle aux Etats-Unis sont passées de 21796 à 25194 en 2000, tandis que le montant partiel des dommages et intérêts a cru de 30.7 millions de dollars à 109 sur la même période. Les cas soumis à la justice sont encore rares en France, mais c'est un risque que les entreprises ont tout intérêt à prévenir par une politique pro active à l'égard des femmes. Cox et Smolinski (1994) soulignent aussi l'intérêt du management de la diversité pour prévenir des poursuites juridiques.

2.3.3 - Reconnaissance des politiques et cours boursier

Wright et al. (1995) ont mené une étude de 1988 à 1992, qui se base sur l'observation des cours de bourse d'entreprises venant de recevoir des prix pour leur programme de discrimination positive ou au contraire venant d'être mise en accusation pour pratiques discriminatoires. Ils ont pu montrer que ces annonces avaient des effets marqués sur les cours de bourse et que les investisseurs valorisaient les initiatives en faveur de la diversité. Ceux-ci redoutent les mises en inculpation qui font peser un risque financier (dommages et intérêts).

Les auteurs estiment que la valorisation de la diversité tient au fait que les investisseurs sont conscients de l'apport que celle-ci représente. Les entreprises diverses seraient plus capables de recruter et développer leur personnel grâce à leur programme et donc de fidéliser les plus talentueux, les incitant à s'investir. Grâce à la motivation du personnel, les coûts liés à l'absentéisme, au turnover ou au mécontentement sont moins élevés et le personnel est plus productif. Cet article met en évidence qu'une gestion efficace des ressources humaines et notamment de leur diversité permet aux entreprises de réduire leurs coûts, ce qui augmente leur avantage compétitif. L'existence de politiques agirait comme un signal de l'efficacité de ces entreprises.

2.4 - Politiques de féminisation et performance sociétale

Cette partie aborde une nouvelle dimension de la performance. En effet, les politiques de féminisation – au-delà de leur impact sur le management des ressources humaines, sur la performance commerciale ou financière- peuvent également avoir un impact sur la performance sociétale.

2.4.1 - Politiques de féminisation et responsabilité sociétale

Bender et Pigeyre (2003) insistent sur la part que joue l'égalité professionnelle dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Les agences de notation « vérifient avant tout que les entreprises respectent au minimum la législation ». La plupart des agences incluent dans leurs critères la place des femmes dans l'entreprise. Par conséquent, avoir une politique de féminisation peut permettre à l'entreprise d'améliorer sa notation sur ce critère et donc la mesure de sa performance sociétale. « Ainsi, l'ARESE vérifie la présence de femmes au sein de la DRH et de l'encadrement et la place qu'elles occupent en matière de dialogue social ».

La responsabilité sociétale fait aujourd'hui partie pour les investisseurs et notamment pour les investisseurs éthiques des critères de performance des entreprises. L'existence de politiques pour les femmes valorisées dans la notation sociale contribuerait donc à améliorer la performance sociétale des entreprises. L'étude de l'ORSE (2004, p.48 et suivantes) rappellent les critères que les acteurs de la notation sociétale utilisent afin d'évaluer les éléments relatifs à la progression des femmes dans l'entreprise.

2.4.2 - Politiques de féminisation et développement durable

Par ailleurs, les entreprises au titre de l'article 116 de la loi NRE auront l'obligation de faire figurer dans leur rapport annuel des données sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (ORSE,2004, p.54). L'ORSE (2004) fait également état d'une initiative mondiale visant à harmoniser les rapports sur le développement durable, la GRI ou Global Reporting Initiative, qui dans une de ses lignes directrices s'intéresse à la description de la politique ou des programmes d'égalité des chances et aux systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et les résultats du suivi (p.54).

2.4.3 - Les liens entre performances sociétales et performances financières

On sait par ailleurs que de nombreuses recherches actuelles visent à démontrer le lien entre la performance sociétale (dont l'égalité hommes/femmes serait une composante) et les performances financières des entreprises. Cependant, le lien entre performance sociétale et performances financières est difficile à établir. Ainsi, d'Arcimoles (2003) note que « Selon de récentes recherches empiriques menées en gestion financière et stratégique, la relation entre les performances sociétale et financière des entreprises peut s'avérer positive, neutre ou encore négative. » Sa propre recherche en France, à partir des « ratings » donnés par l'agence ARESE, lui a permis d'observer « l'influence négative sur la performance financière d'une gestion en faveur des clients et des fournisseurs. Toutefois, cette dernière peut contribuer à réduire le risque global encouru par l'entreprise. »

Il convient de rester prudent sur le lien entre performance sociétale et performance de l'entreprise. Cependant, il est sûr, de par les critères de notation retenus qu'avoir une politique active en faveur de l'égalité professionnelle permet aux entreprises d'améliorer leur performance sociétale.

3 - LES LIMITES DE CETTE APPROCHE

Nous avons tenté dans cette partie de montrer comment les politiques de féminisation de la main d'œuvre ou de gestion de la diversité pouvaient contribuer à la performance des entreprises qu'il s'agisse des performances « humaines », commerciales, financières ou même sociétales. Mais là encore, il est possible de soulever certaines difficultés ou les risques liés à une argumentation essentiellement économique de l'intérêt de développer des politiques de féminisation des entreprises.

3.1 - La difficile mesure de l'impact des politiques

La première difficulté qui apparaît en réalisant cette synthèse est que si l'on traite de l'impact des politiques sur la performance, on peut se demander si c'est le simple fait d'avoir une politique qui a un effet sur la performance ou si ce sont les conséquences des politiques qui expliquent cet effet. Par ailleurs, comme le soulignent Cornet et Rondeaux (1998), nous manquons malheureusement d'études empiriques académiques permettant de mesurer

l'ampleur et l'impact des programmes de gestion de la diversité. Il en va de même des programmes en faveur de l'égalité des sexes, malgré des tentatives (comme Olgiati et Shapiro, 2002) qui demeurent parcellaires faute d'études longitudinales. Benschop (2001) estime également que trop peu d'études scientifiques empiriques existent pour affirmer l'existence d'un lien entre la diversité et performance. Elle ajoute que la façon dont l'entreprise mènera sa politique est décisive pour en expliquer les effets sur la performance. Toutes les politiques de gestion de la diversité n'influent pas de la même façon sur la performance.

La gestion de la diversité ou la mise en place de politiques de féminisation de la main d'œuvre s'inscrivent dans un dispositif global de gestion des ressources humaines. Ces politiques sont généralement définies et suivies par les directions des ressources humaines, qui créent alors souvent une sous-direction ad hoc en charge de la diversité ou de l'égalité. Or, il est connu qu'il est difficile d'établir un lien direct entre des politiques RH et la performance des entreprises. En effet, de nombreuses recherches visent à établir des liens entre les politiques de gestion des ressources humaines (telles que la formation, les relations sociales, les licenciements ou encore les rémunérations) et la performances des entreprises (Allouche et al., 2003). Or, ce lien n'est lui-même pas toujours démontré. Par conséquent, les efforts pour montrer en quoi les politiques de gestion de la diversité pourraient contribuer à la performance ne garantissent pas qu'il existe bien statistiquement un tel lien. Ce débat est aussi comparable à celui susmentionné qui porte sur la performance sociétale et la performance financière.

3.2 - L'existence possible de freins et d'effets pervers à la mise en place de ces politiques

Nous avons montré ci-dessus les bénéfiques potentiels que les entreprises peuvent escompter de la mise en place de politiques de féminisation ou de gestion de la diversité. Il faut noter cependant qu'au sein des entreprises, il peut exister des résistances à la mise en œuvre de telles politiques. Mais surtout, certains auteurs font remarquer qu'il pourrait exister des effets pervers (Bergen et al., 2002). Par exemple, les formations à la diversité peuvent être critiquées. De plus, Bergen et al. (2002) rappellent que trop souvent les politiques de gestion de la diversité sont confondues avec les actions de discrimination positive. Or, la discrimination positive est associée à des biais. Ainsi, des études menées soit auprès de

managers ou d'étudiants (Heilman et al. 1997, Heilman et Alcott, 2001) ont mis en lumière les problèmes liés aux politiques dites préférentielles. L'étude de 1997 auprès des managers a montré que si les managers pensent que la femme a été embauchée dans le cadre d'une discrimination positive, elle est jugée moins compétente et ils proposent des hausses de salaires inférieures à celles destinées aux hommes ou aux femmes non associés à de la discrimination positive. Il semblerait que la femme ainsi promue soit stigmatisée et associée à l'image d'incompétence. L'autre étude (2001) expérimentale auprès d'étudiants se penche sur les réactions d'une femme quand elle pense que les autres croient qu'elle a été sélectionnée du fait de son sexe et non de son mérite. L'objectif est d'établir un parallèle avec une entreprise qui pratique une politique de discrimination positive à l'égard des femmes, et où celles qui sont promues pensent l'être du fait de leur sexe plutôt que pour leurs compétences, ce qui peut les amener à développer une image négative d'elles-mêmes et à avoir des performances limitées. L'étude expérimentale a montré que les étudiantes, qui croyaient être sélectionnées du fait de leur sexe et qui pensaient que les autres le savaient et donc avaient des attentes négatives à l'égard de leur performance, ont moins bien réussi et ont douté de leurs capacités à réaliser la tâche. Les auteurs pensent que pour que les femmes promues dans le cadre de programmes de discrimination positive réussissent, il convient de les rassurer sur leurs capacités et de ne pas les associer trop étroitement au dispositif de discrimination positive pour éviter de les stigmatiser. Ainsi, les politiques des entreprises en faveur des femmes pourraient être associées à de la discrimination positive et avoir des effets pervers de stigmatisation.

On sait par ailleurs que les politiques préférentielles peuvent avoir un impact négatif sur l'implication organisationnelle chez les personnes qui ne se sentent pas concernées par le dispositif. Ainsi les politiques en faveur des femmes auraient un impact positif seulement chez les femmes sur *leur implication affective*, mais pas sur leur implication calculée (Chiu et Ng, 1999). Il en va de même pour les politiques visant la conciliation du travail et de la famille (Chiu et Ng, 2001). Ils ont montré que les politiques en faveur des femmes centrées sur le travail ont un impact positif sur l'implication affective et les comportements altruistes, alors que les politiques centrées sur la famille avaient un impact positif sur l'implication calculée pour les personnes concernées. Ils estiment que tout dispositif doit être construit en fonction des variables démographiques des salariés et que dans le cas des politiques de conciliation, le nombre d'enfants explique mieux l'attitude que le sexe.

Enfin, Bergen et al. (2002) notent que parmi de nombreux effets pervers, le management de la diversité pourrait renforcer le contentieux potentiel. Ainsi, les remarques faites lors des

formations à la diversité pourraient être utilisées ultérieurement lors de procès. De même, des entreprises ayant réalisé un audit sur le thème de la diversité pourrait être obligées d'en exposer le contenu devant la justice. Ainsi, alors que nous avons fait remarquer qu'une politique proactive permettait aux entreprises de mieux gérer le risque de procès pour discrimination, ces auteurs mettent en garde au contraire contre des effets pervers possibles.

CONCLUSION

Cette revue de littérature montre les différentes perspectives qu'on peut adopter pour répondre à la question des liens entre femmes et performances. Les études, principalement anglo-saxonnes, mettent en avant, soit les spécificités féminines et leur contribution à la performance, soit l'importance de la diversité de la main-d'œuvre, notamment en termes de sexe. Certaines mettent plus particulièrement en lumière les raisons pour lesquelles avoir une politique de féminisation ou de diversité pourrait également contribuer à la performance des entreprises. Dans ce survey, nous n'avons donc pas situé la réflexion au niveau macro-économique, à savoir l'apport que représente pour la Nation la participation massive des femmes à la population active. Seul le côté micro-économique de la question a été ici étudié.

En introduction, ont été soulevés les risques potentiels pour l'égalité professionnelle d'une réflexion en termes de contribution des femmes et donc de la mixité à la performance des entreprises qui pourrait cacher une logique de justification de la participation des femmes à l'activité économique. Néanmoins, s'appuyer sur des arguments économiques ne revient pas à nier l'importance des impératifs légaux et moraux d'égalité de traitement entre les sexes, mais peut constituer une incitation forte pour les entreprises à s'emparer du thème de l'égalité professionnelle. Par ailleurs, un dernier risque potentiel lié à l'utilisation du concept de diversité doit être signalé. Ce concept demeure en effet souvent mal délimité : en mettant l'accent sur les différences, on peut être amené à considérer tout le monde comme différent, et à minimiser la différence des sexes. On risque alors de la considérer comme un facteur de diversité parmi d'autres et de perdre de vue la question de l'égalité professionnelle hommes/femmes.

La plupart des études présentées portent principalement sur le cas des femmes managers ou occupant des postes de direction, c'est-à-dire des femmes très bien formées et qualifiées. On peut expliquer cette focalisation par le caractère emblématique de ces postes qui, il y a peu, n'étaient peu ou pas féminisés. En outre, il convenait sans doute de déployer un argumentaire économique pour convaincre les entreprises de l'intérêt de placer des femmes à ces postes dits à responsabilité. En montrant le lien entre la performance des entreprises et la présence de

femmes à ces postes, ces études soulignent particulièrement l'importance de la formation et de la qualification des femmes et donc le rôle que les politiques d'égalité professionnelle peuvent jouer pour les améliorer et augmenter ainsi les opportunités de développement professionnel de toutes les femmes.

BIBLIOGRAPHIE

Accenture-GEF, 2003. *Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*. (www.accenture.fr).

ADLER Roy D., 2001. « Women in the executive suite correlate to high profits. » *Harvard Business Review*, Nov.

ALLOUCHE José, CHARPENTIER Marina et GUILLOT Chloé, 2003. « GRH et performances de l'entreprise. » *Etude Entreprise et Personnel*, n°238, décembre.

D'ARCIMOLES Charles-Henry, 2003. « Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financier et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002) ». Présentation du CERGORS, Octobre.

BELGHITI Sofia et RODHAIN Florence, 2001. « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises. » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°190-191, 107-21.

BEM Sandra Lipsitz, 1975. « Au-delà de l'androgynie, quelques préceptes osés pour une identité de sexe libérée. » Contribution au colloque « Nouvelles directions de recherche sur les femmes », Madison, Wisconsin, extrait de *La différences des sexes, question de psychologie*, M. C. Hurtig et M. F. Pichevin, Tierce Sciences, 1986.

BENDER Anne-Françoise et PIGEYRE Frédérique, 2003. « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. » *5^e université de printemps de l'audit social*, 78-86.

BENSCHOP Yvonne, 2001. « Pride, prejudice and performance : relations between HRM, diversity and performance. » *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1166-1181.

BERGEN C.W. Von, SOPER Barlow et FOSTER Teresa, 2002. « Unintended negative effects of diversity management. » *Public Personnel Management*, 31, 2, 239-251.

BILLING Yvonne Due and ALVESSON Mats, 2000. « Questioning the notion of feminine leadership : a critical perspective on the gender labelling of leadership ». *Gender, Work and Organization*, 7 (3) : 144-157.

BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert, 1987. *Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Editions d'Organisation.

CALAS Marta B. and SMIRCICH Linda, 1993. « Dangerous liaisons : the feminine-in-management meets globalization. » *Business Horizons*, March-April : 71-81.

CASCIO Wayne F., 1995. *Managing human resources*. Mac Graw-Hill. Fourth Edition.

CASSEL Catherine, 1997. « The business case for equal opportunities: implications for women in management. » *Women in Management Review*, 12, 1, 11-16.

Catalyst, 2004. « The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. » www.catalystwomen.org

Centre for Strategy and Evaluation Services, 2003. *Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise*. Rapport pour la Commission Européenne.

CHIU Warren C.K. et NG Catherine W., 2001. “The differential effects of work-and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong”. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 8, 1347-1364.

CHIU Warren C.K., 1999. “Women-friendly HRM and organizational commitment : a study among women and men of organizations in Hong Kong.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 485-502.

CONSTANTINOPLE Anne, 1973. « Masculinité / féminité, exception à un célèbre adage. » *Psychological Bulletin*, 80, 389-407, extrait de *La différences des sexes, question de psychologie*, M. C. Hurtig et M. F. Pichevin, Tierce Sciences, 1986.

CORNET Annie et RONDEAUX Giseline, 1998. « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? » *9^{ème} Congrès de l'AGRH*, tome 1, 414-422.

COX Taylor Jr. et SMOLINSKI Carol, 1994. *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives*. Rapport pour le US Department of Labor Glass Ceiling Commission.

EDELMAN Lauren B., FULLER Sally R., 2001. “Diversity rhetoric and the managerialization of law.” *American Journal of Sociology*, 106, 6, 1589-1641.

EISLER Riane, 1991. « Women, men, and management : redesigning our future » *Futures*, Jan-Feb : 3-17.

FONDAS Nanette, 1997. « Feminization unveiled : management qualities in contemporary writings. » *Academy of Management Review*, 22 : 257-282.

GILLIGAN Carol, 1993. *In a different voice, psychological theory and women's development*. International Bestseller, seconde édition.

GRANT Jan, 1988. « Women as managers : what they can offer to organizations. » *Organizational Dynamics*, 16(1) : 56-63.

HEILMAN Madeline E., BLOCK Caryn J. and STATHATOS Peter, 1997. “The affirmative action stigma of incompetence : effects of performance information ambiguity”. *Academy of Management Journal*, 40, 3, 603-25.

HEILMAN Madeline E. and BAROCAS ALCOTT Victoria, 2001. "What I think you think of me : women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection." *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 571-582.

HOPE Pelled Linda, EISENHARDT Kathleen M., XIN Katherine R., 1999. "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance." *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 1-28.

ISNARD Claire, 2003. « La performance par la diversité. » *Revue Ressources Humaines et Management*, octobre, 11, 22-23.

KANTER Rosabeth Moss, 1977. "Some effects of proportions on group life : skewed sex ratios and responses to token women" *American Journal of Sociology*, n°82, 5, 965-990.

KELLY Erin et DOBBIN Frank, 1998. "How affirmative action became diversity management, employer response to antidiscrimination law, 1931-1996". *American Behavioral Scientist*, 41, 7, 960-984.

KORABIK Karen, 1990. "Androgyny and leadership style." *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.

LATTIMER Robert L., 1998. "The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance." *Competitiveness Review*, 8, 2, 3-17.

LAUFER Jacqueline, 1996. « L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique », in *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, s.d. Gaspard F., L'Harmattan.

MCCRACKEN Douglas M., 2000. « Winning the talent war for women. » *Harvard Business Review*, nov-déc.

MILLIKEN Frances J., MARTINS Luis L., 1996. « Searching for common threads, understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." *The Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433.

OLGIATI Etta et SHAPIRO Gillian (s.d.), 2002. *Promoting gender equality in the workplace*. Rapport pour la Fondation de Dublin.

ORSE, 2004. *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Etude ORSE, n°5, février.

PIGEYRE Frédérique, 1999. « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? ». *Revue Française de Gestion*, nov-déc, 4755.

POWELL G.N., 1988. *Women and men in management*. Beverley Hills, CA : Sage.

POWELL Gary N. and BUTTERFIELD D. Anthony, 1979. "The « good manager » : masculine or androgynous ?" *Academy of Management Journal*, 22 (2) : 395-403.

SCHEIN V.E., 1973. "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics" *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

SCHEIN V. E., 1975. "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers." *Journal of Applied Psychology*, 60, 3, 340-44.

SCHEIN V.E. and MUELLER Ruediger, 1992. "Sex role stereotyping and requisite management characteristics : a cross cultural look." *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-47.

SCHRADER Charles B., BLACKBURN Virginia B. et ILES Paul, 1997. « Women in management and firm financial performance : an exploratory study". *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, 355-372.

ROSEN Benson, MIGUEL Mabel and PEIRCE Ellen, 1991. « Stemming the exodus of women managers. » *Human Resource Management*, 28 (4) : 475-91.

ROSENER Judy B., 1990. "Ways women lead". *Harvard Business Review*, Nov-Dec : 119-125.
Sargent, 1981. *The androgynous manager*. Amacon.

SCHWARTZ Felice, 1992. « Women as a business imperative» *Harvard Business Review*, march-april, 105-113.

THEVENET Maurice, 1992. « Gestion de carrière et système de représentation et implication des cadres ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2, 28-35.

THOMAS David A. et ELY Robin J., 1996. « Making differences matter : a new paradigm for managing diversity. » *Harvard Business Review*, sep-oct, 79-90.

TREMBLAY Michel, 1992. « Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres. » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2, 36-42.

WATSON Warren E. *et al.*, 1993. « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups. » *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590-602.

WELBOURNE Theresa M., 1999. « Wall Street likes its women : an examination of women in the top management teams of initial public offerings. » *Working papers series*, CAHRS Cornell University, 07.

WOOD Wendy, 1987. "Meta-analytic review of sex differences in group performance." *Psychological Bulletin*, 102, n°1, 53-71.

WRIGHT Peter, FERRIS Stephen P., HILLER Janine SI et KROLL Mark, 1995. "Competitiveness through management of diversity : effects on stock price valuation". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 272-87.

- № 1 *La négociation salariale de branche entre 1985 et 1993*, par Olivier BARRAT (DARES), septembre 1994.
- № 2 *Créations et suppressions d'emplois en France. Une étude sur la période 1984-1992*, par S. LAGARDE (INSEE), E. MAURIN (DARES), C. TORELLI (INSEE), octobre 1994.
- № 3 *L'impact du coût sur la substitution capital-travail*, par Ferhat MIHOUBI (DARES), novembre 1994.
- № 4 *Éducation, expérience et salaire. Tendances et évolutions de long terme*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), novembre 1994.
- № 5 *Origine sociale et destinée scolaire. L'inégalité des chances devant l'enseignement à travers les enquêtes FQP 1970, 1977, 1985 et 1993*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), décembre 1994.
- № 6 *Perception et vécu des professions en relation avec la clientèle*, par Sabine GUYOT et Valérie PEZET (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), déc. 1994.
- № 7 *Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise*, par Thomas COUTROT (DARES), février 1995.
- № 8 *Comparaison entre les établissements des PME des grandes entreprises à partir de l'enquête RÉPONSE*, par Anna MALAN (DARES) et Patrick ZOUARY (ISMA), septembre 1996.
- № 9 *Le passage à une assiette valeur ajoutée pour les cotisations sociales : une approche sur données d'entreprises*, par Gilbert CETTE et Élisabeth KREMP (Banque de France), novembre 1996.
- № 10 *Les rythmes de travail*, par Michel CÉZARD et Lydie VINK (DARES), décembre 1996.
- № 11 *Le programme d'entretien auprès des 900 000 chômeurs de longue durée - Bilan d'évaluation*, par Marie RUAAULT et René-Paul ARLANDIS (DARES), mars 1997.
- № 12 *Créations et suppressions d'emplois et flux de main-d'œuvre dans les établissements de 50 salariés et plus*, par Marianne CHAMBAIN et Ferhat MIHOUBI (DARES), avril 1997.
- № 13 *Quel est l'impact du commerce extérieur sur la productivité et l'emploi ? Une analyse comparée des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis*, par Olivier CORTES et Sébastien JEAN (CEPII), mai 1997.
- № 14 *Bilan statistique de la formation professionnelle en 1995-1996* - DARES, mai 1997.
- № 15 *Les bas salaires en France 1983-1997*, par Pierre CONCIALDI (IRES) et Sophie PONTHEUX (DARES), octobre 1997.
- № 16 *Les jeunes en difficulté à travers le réseau des missions locales et des PAIO entre 1994 et 1996 - Résultats du panel TERSUD de 1997*, DARES et DIJ, janvier 1998.
- № 17 *L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques*, DARES (Mission analyse économique), SEMEF-BDF, OFCE, janvier 1998.
- № 18 *L'opinion des Français face au chômage dans les années 80-90*, par Jacques CAPDEVIELLE et Arlette FAUGERES (CEVIPOF), janv. 1998.
- № 19 *Intéressement et salaires : Complémentarité ou substitution ?* par Sylvie MABILE, DARES, mars 1998.
- № 20 *L'impact économique de l'immigration sur les pays et régions d'accueil : modèles et méthodes d'analyse*, par Hubert JAYET, Université des sciences et technologies de Lille I, avril 1998.
- № 21 *Analyse structurelle des processus de création et de suppression d'emplois*, par Frédéric KARAMÉ et Ferhat MIHOUBI, DARES, juin 1998.
- № 22 *Quelles place pour les femmes dans les dispositifs de la politique de l'emploi entre 1992 et 1996 ?*, par Franck PIOT, DARES, août 1998.
- № 23 *Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail*, par Lionel DOISNEAU, DARES, sept. 1998.
- № 24 *Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes », d'octobre 1997 à octobre 1998*, par Françoise BOUYGARD, Marie-Christine COMBES, Didier GÉLOT, Carole KISSOUN, DARES, novembre 1998.
- № 25 *Une croissance plus riche en emplois depuis le début de la décennie ? Une analyse en comparaison internationale*, par Sandrine DUCHÊNE et Alain JACQUOT, DARES et INSEE, mars 1999.
- № 26 *Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME - Un état de la littérature*, par Philippe TROUVÉ, avril 1999.
- № 27 *Effets sur les trajectoires des chômeurs d'un passage dans deux dispositifs de politique d'emploi (CES-SIFE), Rapport final pour la convention du 15/06/98 (n° 98020) passée entre le Gréquam et la Dares*, Christelle BARAILLER, mai 1999.
- № 28 *Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90*, par Dominique MEURS et Sophie PONTHEUX, ERMES- Paris II et DARES, juin 1999.
- № 29 *Les allocataires du RMI et l'emploi*, par Dominique ARNOUT (Rapport de stage), juin 1999.
- № 30 *Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail*, par Anne-Lise AUCOUTURIER, Thomas COUTROT (DARES) et Étienne DEBAUCHE (Université Paris X-Nanterre), septembre 1999.
- № 31 *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*, par Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Catherine VINCENT et Mouna VIPREY (IRES), octobre 1999.
- № 32 *L'effort financier des collectivités locales dans la lutte contre le chômage et pour l'aide à l'emploi*, par Jacques ABEN, Paul ALLIES, Mohammad-Saïd DARVICHE, Mohammed DJOULDEM, Muriel FROEHLICH, Luis DE LA TORRE, octobre 1999.
- № 33 *La dynamique asymétrique des flux de création et de suppression d'emplois : une analyse pour la France et les États-Unis*, par Frédéric KARAMÉ (DARES), nov. 1999.
- № 34 *Évaluation d'une mesure de politique pour l'emploi : la convention de conversion*, par Marc WEIBEL (rapport de stage), janvier 2000.
- № 35 *Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail*, par Murielle FIOLE, Vladimir PASSERON et Muriel ROGER, janvier 2000.
- № 36 *La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1994*, par Annie DELORT et Valérie LE CORRE, février 2000.
- № 37 *Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures - Étude monographique de 12 accords*, par Pierre BOISARD et Jérôme PELISSE, février 2000.
- № 38 *Syndrome, miracle, modèle polder et autres spécificités néerlandaises : quels enseignements pour l'emploi en France ?*, par Sébastien JEAN (CEPII), août 2000.
- № 39 *La mise en œuvre de la formation dans les contrats de qualification - Rapport final*, par Marie-Christine COMBES (GPI-MIS), octobre 2000.
- № 40 *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi - Rapport final pour la Dares -*, par Christian du TERTRE et Pascal UGHETTO (IRIS-Université Paris-IX-Dauphine), novembre 2000.
- № 41 *Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : l'apport de trois études de cas*, par Christophe CORNOLT, Yves MOULIN et Géraldine SCHMIDT (Université Nancy II), février 2001.
- № 42 *L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès des grandes entreprises françaises*, par Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (IRES), mars 2001.
- № 43 *L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage (Convention d'étude Dares-Ires)*, par Hervé HUYGHUES DESPOINTE, Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER, mars 2001.
- № 44 *L'adaptation des marchés du travail à l'évolution des systèmes de retraite*, par Antoine BOMMIER, Thierry MAGNAC et Muriel ROGER, avril 2001.
- № 45 *Étude de la démographie des organismes de formation continue*, par Isabelle BAUDEQUIN, Annie CHANUT, Alexandre MELIVA (DARES et CEREQ), juin 2001.
- № 46 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite. Une approche par métiers*, par Agnès TOPIOL (DARES), juillet 2001.
- № 47 *Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles*, par Agnès TOPIOL (DARES), juin 2001.
- № 48 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite*, juillet 2001.
- № 49 *L'information statistique sur la participation des entreprises à la formation continue : état des lieux et évolutions possibles*, août 2001.
- № 50 *Base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers DIANE). Panel DIANE/UNEDIC, période 1991-1999*, par Anne SAINT-MARTIN (DARES), janvier 2002.
- № 51 *Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive*, par Thomas COUTROT (DARES) et Jennifer SIROTEAU, février 2002.
- № 52 *Licenciements et marchés financiers : les illégitimités de la convention financière*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- № 53 *Mécanisme du plan de licenciement : déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciements*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- № 54 *À la recherche du temps gagné : des salariés face aux 35 heures*, par Jérôme PELISSE (CEE), mai 2002.
- № 55 *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, par Lionel JACQUOT (LASTES) et Nora SETTI (GREE), avril 2002.
- № 56 *Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie*, par Marc-Antoine ESTRADÉ et Dominique MEDA (DARES), mai 2002.
- № 57 *Enquête passages : projets, attitudes, stratégies et accords liés à la généralisation des 35 heures - Guide méthodologique et analyse préliminaires*, par Mathieu BUNEL, juillet 2002.
- № 58 *Cohésion sociale, emploi et compétitivité : éléments pour un débat*, par Rachel BEAUJOLIN-BELLETT, Marc-Antoine ESTRADÉ, Jean-Yves KERBOUC'H, Tristan KLEIN, Frédéric LERAI, Dominique MEDA, Anne SAINT-MARTIN, Frédéric TRIMOUILLE (DARES), août 2002.
- № 59 *La politique de l'emploi au prisme des territoires*, par Thierry BERTHET, Philippe CUNTIGH (CERVL-CEREQ) et Christophe GUITTON (DARES), septembre 2002.
- № 60 *Comparaison internationale de durée et de productivité*, par Odile CHAGNY et Mireille BRUYERE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques), sept. 2002.
- № 61 *L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel*, par Aline OLIVEIRA (ENSAE) et Valérie ULRICH (DARES), sept. 2002.
- № 62 *Les effets du dispositif d'intéressement sur l'insertion au marché du travail des bénéficiaires de l'allocation chômage*, par Nadia ALIBAY et Arnaud LEFRANC (Université de Cergy-Pontoise), octobre 2002.
- № 63 *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, par Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT (DARES), nov. 2002.
- № 64 *Enquête « REPONSE » 1998 - Questionnaire « Représentants du personnel » - De la participation au conflit*, par Daniel FURJOT (DARES), déc. 2002.
- № 65 *Développement et dialogue social - Les TPE face aux 35 heures*, par Pascal CHARPENTIER (CNAM) et Benoît LEPLY (GIP-MIS), janvier 2003.
- № 66 *La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS*, par Frédéric LAINÉ, mars 2003.
- № 67 *Un indicateur régional d'évolution mensuelle d'emploi dans les établissements de 50 salariés ou plus*, par Magda TOMASINI, avril 2003.
- № 68 *La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises 1995-1999*, par Véronique JANOD et Anne Saint-Martin, avril 2003.
- № 69 *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, par Hélène GARNER-MOYER, mai 2003.

- N° 70 *Impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage - 2ème partie Espagne - Italie*, par Florence LEFRESNE (IRES) et Carole TUCHSZIRER (IRES), mai 2003.
- N° 71 *Souplesse et sécurité de l'emploi : Orientations d'études et de recherches à moyen terme*, coordination par Carole Yerochewski, juin 2003.
- N° 72 *Séries de données sur les mouvements de main-d'oeuvre 1996-2001*, par Lucile Richet-Mastain, juillet 2003.
- N° 73 *35 heures et mise en oeuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes REPONSE et PASSAGES*, par Matthieu Bunel, août 2003
- N° 74 *Le licenciement pour motif personnel : une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives*, par Maria-Teresa Pignoni et Patrick Zouary (Si2S), octobre 2003
- N° 75 *Plan national d'action pour l'emploi 2003. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation*, coordination Christine Charpail et Norbert Holcblat, octobre 2003.
- N° 76 *Les estimations mensuelles d'emploi salarié dans le secteur concurrentiel*, par Raphaël Cancé, octobre 2003.
- N° 77 *Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT*, par Gilbert CETTE (CEDERS), Nicolas DROMEL (GREQAM) et Dominique Méda (DARES), novembre 2003.
- N° 78 *Trajectoires passées par un emploi à bas salaire. Une étude à partir du panel européen des ménages*, par Bertrand LHOMMEAU (DARES), novembre 2003.
- N° 79 *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail, par Delphine BROCHARD (MATISSE-CNRS)*, novembre 2003.
- N° 80 *Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles*, par Fathi FAKHFAKH (Université Paris II - ERMES), Séverine LEMIERE (Université du Littoral - MATISSE), Marie-Pierre MERLATEAU (Université Paris II - ERMES) et Dominique MEURS (Université Paris II - ERMES), janvier 2004.
- N° 81 *Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique*, par Matthieu BUNEL (IREGE - Université de Savoie), mai 2004.
- N° 82 *Dossier Age et emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, coordination Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, mai 2004.
- N° 83 *La contribution des femmes à la performance* : une revue de la littérature, par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS;