

# L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelle, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ?

Sophie Landrieux-Kartochian

Maître de Conférences à l'Université de Paris I – Panthéon Sorbonne  
Laboratoire de rattachement : CERGORS

Coordonnées professionnelles :  
CERGORS  
17, rue de la Sorbonne  
75231 PARIS cedex 05  
01.40.46.28.74  
sophie.landrieux@univ-paris1.fr

## Résumé :

Les démarches d'entreprises en faveur de l'égalité professionnelle semblent progresser ces dernières années en France. On peut s'interroger sur leurs logiques sous-jacentes. Celles-ci sont-elles purement sociales ou poursuivent-elles également un intérêt économique ? Le paradigme de la diversité invite en effet à considérer l'intérêt managérial de ces politiques et le lien entre la diversité (dans ce cas vue sous l'angle de la mixité) et la performance de l'entreprise. Le chercheur se propose, au travers d'une étude de cas, de montrer l'imbrication des logiques sociales et économiques aussi bien dans les motivations présidant à la mise en place de démarches d'égalité professionnelle que dans les impacts perçus de ces dernières. L'égalité professionnelle pourrait donc être vue comme un exemple de réconciliation de l'économique et du social. Cette imbrication soulève cependant de nouvelles questions : elle semble porteuse aussi bien de chances que de risques pour l'égalité professionnelle.

## Mots clés :

Plafond de verre, diversité, performance, égalité professionnelle.

## L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelle, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ?

Au-delà des vœux présidentiels appelant à une véritable égalité salariale entre les hommes et les femmes, la question de l'égalité professionnelle semble soulever plus d'intérêt en France ces dernières années (Bender, 2004 ; De Bry et Ballet, 2004). Cet intérêt se manifeste dans le contexte d'une persistance des inégalités entre les hommes et les femmes, et ce notamment en matière d'accès aux postes dits de responsabilités (Okba, 2004 ; Garner-Moyer, 2003 ; Laufer, 2003), alors même que les taux d'activité des femmes augmentent et que notre société est entrée dans un modèle de « biactivité » (Méda, 2001, p.9). Les initiatives pour favoriser la progression de carrière des femmes s'intensifient. Par exemple, les réseaux féminins connaissent un essor, de même que les démarches d'égalité professionnelle en entreprise, sans compter la signature d'un Accord National Interprofessionnel le 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Cet accord nous paraît significatif de l'introduction de nouvelles logiques en matière d'égalité professionnelle puisque au-delà des enjeux sociaux de cette question, ses enjeux économiques sont soulignés. Il énonce ainsi que « les femmes constituent un vivier de compétences dont une société moderne a besoin » et que « l'égalité des chances et de traitement à tous les stades de la vie professionnelle est un *investissement social* qui sert tant le respect de la dignité des personnes que le *développement de l'économie* ». La recherche d'une plus grande mixité, via des politiques d'égalité professionnelle, témoignerait donc d'une possible réconciliation entre l'économique et le social.

Cette mise en avant d'enjeux économiques et sociaux reflète, à notre sens, l'influence actuelle du concept de gestion de la diversité dans le traitement des questions d'égalité professionnelle – le sexe étant considéré comme un facteur de diversité. En effet, « pour certains, la gestion de la diversité est un moyen d'améliorer les performances sociales et financières des organisations » (Lépine et al., 2004). On parle alors du *business case* de la diversité et on s'interroge sur les apports de la diversité à la performance des organisations (Landrieux-Kartochian, 2004 a ; Lépine et al., 2004 ; Cassel, 1997 ; Thomas et Ely, 1996). Le concept de diversité invite à considérer les politiques d'égalité professionnelle sous l'angle du *business case* et donc de leurs enjeux économiques, ce qui pourrait constituer une opportunité et favoriser leur développement (Bender et Pigeyre, 2004 ; Cornet et Rondeaux, 1998).

Sous l'influence du concept de diversité, une nouvelle logique en matière d'égalité professionnelle, la logique économique, pourrait s'imposer. Nous nous interrogerons dans cette communication sur l'imbrication des logiques économiques et sociales dans le cadre des politiques d'égalité professionnelle et les conséquences de celle-ci. Quelles sont les logiques qui prévalent dans les entreprises ? Ces dernières et leurs salariés ont-ils conscience des enjeux économiques relatifs aux questions d'égalité professionnelle et si oui, lesquels ? Les entreprises s'appuient-elles sur des considérations économiques pour justifier la mise en place de telles démarches ? Cette argumentation économique permet-elle d'augmenter leur légitimité, alors qu'elles se heurtent habituellement à de fortes résistances ?

A partir d'une étude de cas dans une grande entreprise de conseil, nous mènerons une réflexion sur l'imbrication des considérations économiques et sociales dans sa démarche d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Cette imbrication transparait non seulement dans les objectifs et motivations ayant présidé à la mise en place de leur démarche, mais aussi dans les résultats escomptés de cette dernière, témoignant ainsi d'une apparente conciliation de l'économique et du social.

## 1. L'égalité professionnelle en entreprise : une brève revue de littérature

Dans cette partie, les enjeux des démarches d'égalité professionnelle sont tout d'abord présentés, au regard des logiques qui leur sont sous-jacentes, avant de dresser un bref état des lieux de ces démarches en France.

### 1.1. Les enjeux des démarches d'égalité professionnelle, à la croisée des logiques économiques et sociales

Les politiques d'égalité professionnelle peuvent être caractérisées en fonction de leur logique sous-jacente et des outils mis en place par les entreprises. On distingue d'une part une **perspective égalitaire** (reconnaissance de capacités égales aux hommes et aux femmes) qui concerne les politiques d'égalité des chances (approche libérale, égalité des conditions au départ) ou de discrimination positive (approche radicale, égalité présente aussi dans les résultats) et, d'autre part, une perspective de **valorisation des différences**, qui est celle de la gestion de la diversité (Bender et Pigeyre, 2004, p.201-202). Si la première perspective s'inscrit dans une logique sociale, la seconde renvoie davantage à une logique économique.

#### 1.1.1. De la logique sociale...

Les politiques d'égalité professionnelle qui s'inscrivent dans **une perspective égalitaire** répondent, à notre sens, à une logique sociale. Elles visent notamment à lutter contre les

inégalités et les discriminations que les femmes continuent à rencontrer sur le marché du travail, malgré un **dispositif législatif** protecteur (depuis le préambule de la Constitution de 1946 aux lois relatives à l'égalité de rémunérations de 1972, à l'interdiction des discriminations à l'embauche en 1975 ou encore les lois de 1983 et 2001). Ainsi, la loi de 1983 « instaure un principe de non discrimination entre les sexes dans les domaines du recrutement, de la promotion, de la rémunération, de la formation, de la qualification et de la classification » (Laufer, 2003). Elle transpose également en droit français une directive européenne de 1976 qui autorise le principe des actions positives. « On passe ainsi d'un principe négatif de non discrimination à un principe positif d'égalité » (Maruani, 2000, p.35). On distingue les politiques d'égalité des chances, des politiques de discrimination positive.

Les **politiques d'égalité des chances** visent à s'assurer que tous les salariés sont traités de façon juste et qu'ils ne sont pas victimes de discrimination sur leur lieu de travail. Elles sont animées par une logique commune : un impératif moral et légal. Leur caractère stratégique n'est pas nécessairement reconnu. Ce sont essentiellement des actions de court terme avec des programmes ciblés qui n'ont pas d'impact significatif sur la culture organisationnelle et elles ne sont pas reliées à des objectifs stratégiques (Fernandez et Bass, 1993, p. 294 ; Kandola et Fullerton, 1994).

Les **politiques de discrimination positive** font, elles, référence aux actions entreprises pour surmonter les effets de pratiques passées ou présentes ou de barrières à l'égalité des chances. Il s'agit d'un premier pas pour corriger des injustices ou erreurs passées (Cascio, 1995, p. 62). Garner-Moyer (2004) distingue une approche américaine, caractérisée par un traitement préférentiel consistant « à choisir un candidat appartenant à un groupe minoritaire alors qu'au moins un membre appartenant à un groupe non minoritaire avait un niveau de qualification supérieur », d'une approche européenne qui se fonde sur « la notion de discrimination à rebours » qui est « une différence de traitement qui inverse le mécanisme d'une discrimination antérieure ».

Ces politiques ont un fondement légal. Par ailleurs, la persistance d'inégalités à l'encontre des femmes sur le marché du travail (Garner-Moyer, 2003 ; Maruani, 1998 ; Mossuz-Lavau et al., 1997) leur donne un deuxième fondement moral. Ces **inégalités** se manifestent aussi bien en termes de salaires, de carrière ou bien face au chômage et à la précarité (Belghiti et Rodhain, 2001). Ainsi, Maruani (2000, p.55) décrit le « surchômage féminin ». En matière de salaire, de nombreuses études tentent de mesurer la discrimination salariale et montrent que les écarts augmentent pour les salaires les plus élevés (Le Minez et al., 2002 ; Barrat et al., 2003). Par ailleurs, l'emploi féminin se caractérise également par une forte concentration horizontale

(Génisson, 1999 ; Okba, 2004), mais aussi par une ségrégation verticale : on parle alors du plafond de verre pour décrire les difficultés d'accès des femmes aux postes de responsabilités (Cotta, 2000 ; Epiphane, 2001 ; Laufer et al., 1997).

Ainsi, les politiques d'égalité professionnelle en France semblent s'inscrire dans une logique sociale, car elles trouvent leur fondement aussi bien dans le droit que dans l'examen des inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail qui pose un problème moral. Néanmoins, de nouvelles logiques semblent à l'œuvre.

### 1.1.2. à l'affirmation de logiques économiques

Le concept de gestion de la diversité est récent, il témoigne d'une perspective de **valorisation des différences** dans les démarches d'égalité professionnelle (Bender et Pigeyre, 2004, p.201-202). Il est apparu dans un contexte américain, « suite à l'affaiblissement des mouvements pour les droits civiques » et propose « une approche plus stratégique et intégrée de l'égalité des chances », conciliant « lutte contre les discriminations et intérêt de l'entreprise » (Bender, 2004). L'essor de la rhétorique sur la diversité remonte donc aux années 80, après la dénonciation et les controverses relatives à la discrimination positive. L'étude de la littérature à destination des managers met à jour ce **glissement de paradigme** (Kelly et Dobbin, 1998 ; Edelman et al., 2001). Ce glissement vers la référence à la diversité se retrouve également dans l'évolution des pratiques des entreprises américaines. 70% des 50 plus grandes entreprises américaines<sup>1</sup> avaient, au début des années 90, des initiatives en matière de management de la diversité. Concernant les entreprises de plus petite taille, une étude<sup>2</sup> estime le pourcentage d'entreprises impliquées dans le management de la diversité à plus de 50%.

Le **management de la diversité** repose sur l'idée que les besoins, les aspirations de carrière, les contributions et les modes de vie des salariés sont différents et qu'il convient d'apprécier les différences et les potentiels de chacun (Wirth, 2001, p 121). La diversité consiste dans les différences visibles et invisibles telles que le sexe, l'âge, la race, l'origine sociale et scolaire, les handicaps, la personnalité et la façon de travailler (Wirth, 2001, p. 121). Le management de la diversité a pour but que chaque employé maximise son potentiel et sa contribution à l'entreprise, il concerne toutes les catégories. Le management traditionnel de la diversité se caractérise alors par le recrutement et la fidélisation des personnes de groupes identitaires traditionnellement sous représentés (Thomas et Ely, 1996).

---

<sup>1</sup> *Diversity training*, Wheeler, 1994, New York : Conference Board, in Kelly et Dobbin (1998).

<sup>2</sup> *Workforce Diversity : Corporate challenges, corporate responses*, Winterle, 1992, New York: Conference Board, in Kelly et Dobbin (1998).

La diversité est reliée aux objectifs du *business* et s'intéresse au changement organisationnel. Elle ne repose pas sur des actions de discrimination positive, mais sur une démarche proactive de long terme basée sur les besoins réels et anticipés de l'entreprise qui requiert l'implication de la hiérarchie et l'intégration à la stratégie de l'objectif de diversité afin d'aider l'entreprise à survivre et s'adapter aux marchés et clients (Fernandez et Bass, 1993, p.294 ; Kandola et Fullerton, 1994).

Il existe une parenté entre celle-ci et les politiques d'égalité des chances ou de discrimination positive. Le management de la diversité partage en effet la plupart de ses pratiques avec les programmes pour l'égalité des chances ou de discrimination positive (Kelly et Dobbin, 1998). Si la continuité dans les approches semble forte, la littérature sur la diversité insiste pourtant sur son caractère nouveau et ne mentionne que peu son lien avec le mouvement pour les droits civiques. Le but est de faire apparaître la diversité comme une démarche volontaire et naturelle et non une obligation légale (Kelly et Dobbin, 1998). Edelman et al. (2001) estiment que la diversité est d'abord **une « managérialisation » de la loi**, c'est-à-dire une reprise de la loi à des fins de management (le modèle légal est étendu à de nouvelles catégories, comme les attitudes, les styles de travail, les compétences culturelles différentes...). Cette réappropriation de la loi au travers de la rhétorique de la diversité s'avère, à leurs yeux, plus efficace dans les entreprises que la contrainte légale, car cette rhétorique est construite sur les intérêts et valeurs du management. Cassell (1997) soutient aussi cette idée, en soulignant le discrédit qui avait accompagné les politiques d'égalité des chances ou de discrimination positive et les résistances des employeurs face à des mesures qui leur étaient imposées. Le management de la diversité, en tant qu'approche alternative aux problématiques d'égalité professionnelle, peut s'imposer dans les entreprises car elle gagne sa légitimité en s'appuyant sur des arguments proches du *business*. De nombreux articles s'appuient sur l'idée que la diversité serait profitable, notamment dans un monde changeant et très concurrentiel, car des individus différents seraient une richesse – pour des recensions, se reporter à Lépine et al. (2004) ou encore Landrieux-Kartochian (2004 a). Le management de la diversité se résumerait le mieux par l'argument du *business case* (Cassel, 1997).

Dans quelle mesure est-il possible d'établir un lien entre la diversité et l'intérêt managérial des entreprises ?

Certains arguments portent sur l'amélioration de la **gestion des ressources humaines** et considèrent que le management de la diversité (dont la diversité en termes de sexe, ce qui permet de relier ces arguments aux problématiques d'égalité professionnelle) permettrait d'améliorer le recrutement en élargissant le vivier de talents (Isnard, 2003 ; Catalyst, 1996),

mais aussi de fidéliser les salariés (Bender et Pigeyre, 2003 ; Olgiati et Shapiro, 2002 ; Cox et Smolinsky, 1994 ; Schwartz, 1992) ou encore d'augmenter la productivité des salariés (Pérotin et al., 2003 ; Thomas et Ely, 1996 ; Burke et McKeen, 1996). La diversité pourrait également améliorer la performance des groupes de travail et leur créativité (Lattimer, 1998 ; Watson et al., 1993 ; Wood, 1987). Par ailleurs, des femmes à des postes de managers pourraient aussi apporter de la diversité dans les styles de management (Rosener, 1990 ; Eisler, 1991, Fondas, 1997 ; Billing et al., 2000 ; Duchéneaut, 1999). Des **arguments commerciaux** sont également avancés, comme la meilleure capacité à répondre aux attentes et préférences de consommateurs eux-mêmes divers (Cox et al., 1994 ; Thomas et al., 1996 ; Cassel, 1996) ou encore la possibilité d'améliorer l'image des entreprises (Schwartz, 1992 ; Olgiati et Shapiro, 2002, p.83). Enfin, d'autres études se penchent sur les liens entre diversité (ou mixité) et performances financières (Welbourne, 1999 ; Wright et al., 1995 ; Shrader et al., 1997 ; Adler, 2001 ; Catalyst, 2004).

Les politiques d'égalité professionnelle peuvent ainsi s'appuyer non seulement sur des logiques sociales mais aussi économiques. Dans quelle mesure les entreprises en France s'appuient-elles sur ces logiques ? Quelles sont les politiques d'égalité professionnelle qui y sont adoptées ?

## 1.2. Les politiques d'égalité professionnelle en France, un état des lieux

Après un premier bilan, ces politiques sont décrites, ainsi que les motivations affichées par les entreprises pour justifier leurs démarches en faveur de l'égalité professionnelle.

### 1.2.1. Des démarches qui demeurent rares

Le bilan de la loi du 13 juillet 1983 relative à l'égalité professionnelle demeure modeste, « son impact sur les inégalités entre les femmes et les hommes reste en deçà des espoirs qu'elle avait suscités (peu de négociations, faible contentieux) » (Laret-Bedel, 1999). Ce modeste bilan quantitatif s'expliquerait par une très faible « mobilisation des acteurs sociaux, décelable notamment dans l'usage restreint du rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes ». Ce relatif échec s'expliquerait aussi par le fait que « conduire et mener des actions concrètes au profit des femmes au titre de l'égalité des chances ne va pas de soi » ; « l'action positive, notion d'origine anglo-saxonne, est encore peu développée en France » (Ibid.).

En Europe, l'argument de la diversité est cependant de plus en plus familier aux entreprises. Ainsi, une enquête réalisée auprès de 200 entreprises de quatre pays européens, dont la

France, révèle que 60% des entreprises interrogées avaient une politique de diversification de leurs effectifs et que parmi les 40% n'en ayant pas adopté, 11% prévoyaient d'en adopter une prochainement (CSES, 2003). Ainsi, le *business case* de la diversité pourrait conduire les entreprises à rechercher, notamment, une plus grande féminisation de leurs effectifs.

En France, une enquête (Accenture - GEF, 2003)<sup>3</sup> a révélé que 70% des entreprises considèrent que « la situation et la carrière des femmes sont des sujets de réflexion » et 80% d'entre elles ont des projets ou ont déjà lancé des actions en leur faveur. Il est notable que ces entreprises accordent une place prépondérante à la question du plafond de verre, puisque 73% de ces entreprises ont pour objectif d'« accroître le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes » et, 47% d'entre elles d'« accroître le pourcentage de femmes cadres ».

### 1.2.2. Quelles politiques ?

**Les typologies.** Malgré le manque de travaux scientifiques pointé par Chiu et Ng (1999), il existe un certain nombre de typologies pour décrire les politiques en faveur de l'égalité professionnelle. Certaines, comme la leur, se fondent sur la distinction entre les politiques centrées sur le travail des femmes (*work-oriented women-friendly HRM*), de celles centrées sur la famille (*family-oriented women-friendly HRM*). D'autres distinguent un certain nombre de champs d'actions, tels que le recrutement et la sélection, le développement professionnel, l'environnement égalitaire et l'organisation du travail (Olgiati et Shapiro, 2002). Sophia Belghiti (2002, b), à partir des ouvrages de Catalyst, distinguent des meilleures pratiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et familiale, de culture organisationnelle, de formation professionnelle, de parrainage et *networking* ou encore de gestion de la diversité.

Enfin, il convient de présenter également la typologie proposée par Bender et Pigeyre (2003, p.291) qui synthétise les « mesures destinées à favoriser l'accès des femmes aux postes de direction ». Elle est explicitement centrée sur le développement professionnel des femmes et la question du plafond de verre. Trois domaines principaux sont distingués : il s'agit d'une part de la gestion des carrières et de la communication interne et, d'autre part, de la flexibilité. On retrouve, en regroupant les deux premiers domaines, la distinction traditionnelle entre politiques en faveur du travail des femmes ou de la conciliation de la vie familiale et professionnelle.

A côté de ces typologies qui reprennent la distinction entre les politiques en faveur du développement professionnel des femmes, de celles visant la conciliation de la vie familiale et professionnelle, il est également possible de retenir une autre catégorisation, selon que les

---

<sup>3</sup> Questionnaire envoyé aux 300 premières entreprises en France sur la base du chiffre d'affaires en 2001. 54 grandes entreprises y ont répondu.

pratiques sont universelles, et dites « aveugles » au genre (Identity-Blind, IC), ou au contraire catégorielles, c'est-à-dire « conscientes de l'identité » (Identity-Conscious, IC) et donc destinées à un groupe spécifique (Bender et Pigeyre, 2004, p.202, à la suite de Konrad et Linnehan, 1995 et French, 2001). Cette catégorisation permet de montrer en quoi les pratiques universelles peuvent être liées aux problématiques de l'égalité professionnelle, ce qui invite à s'interroger sur le caractère « neutre » des politiques de gestion des ressources humaines.

**Dans la pratique**, il est possible de décrire ces politiques en France à partir de l'étude approfondie des plans d'égalité professionnelle ; Doniol-Shaw et al. (1989) estiment qu'« un plan pour l'égalité se résume, pour les partenaires sociaux, à un plan de formation accompagné de déclarations d'intention sur la nécessité de limiter les discriminations existantes...la négociation des plans d'égalité professionnelle semble se faire en totale déconnexion de la politique générale des entreprises et plus précisément des négociations 'traditionnelles' sur les salaires, la promotion... » (Ibid., p.62). Ces auteurs présentent donc un bilan assez critique de ces plans. Laufer (1992, p.55-56) dresse un bilan plus détaillé de ceux-ci et confirme l'importance de la formation, qui est « un terrain consensuel », dans les mesures, suivie du recrutement, et dans de rares cas des rémunérations, des conditions de travail, du développement de carrière... Ces plans se focaliseraient sur la formation, mais celle-ci ne serait pas suffisamment articulée avec d'autres dimensions essentielles, telles que la promotion, les rémunérations, l'aménagement du temps de travail... (Ibid., p.83).

Plus récemment, de nouvelles pratiques, plus particulièrement destinées aux **femmes cadres**, semblent se développer en France dans de grandes entreprises (Accenture-GEF, 2003). Le développement de réseaux de femmes dans 32% des cas ou la facilitation de l'insertion des femmes dans les réseaux de l'entreprise (36%), le parrainage (36%) ou encore le coaching de cadres (54%) sont utilisés pour développer le potentiel des femmes. D'autres actions visent les procédures existantes dans l'entreprise et s'interrogent donc sur leur caractère neutre. Ainsi, 36% des entreprises disent « reconsidérer les systèmes d'évaluation et de rémunération » et 50% d'entre elles « prendre en compte les cycles différenciés de carrière ». Enfin, un troisième type d'actions s'intéresse à l'environnement égalitaire, via dans 96% des cas, la « sensibilisation des équipes dirigeantes » ou encore la mise en place d'un « site intranet d'échanges et d'information » dans 36% des cas. Enfin, la conciliation de la vie familiale et professionnelle serait favorisée. 79% de ces entreprises affirment agir sur la flexibilité (horaires, temps de travail, télétravail...), elles mettent aussi, dans 57% des cas, à disposition des services pour faciliter le quotidien et cherchent, dans 57% des cas également, à faciliter les départs et retours de congés maternité.

Pour quelles raisons les entreprises adoptent-elles de telles politiques en faveur des femmes ?

### 1.2.3. Les motivations des politiques d'égalité professionnelle

Il est possible à partir de plusieurs enquêtes menées auprès de DRH de mieux comprendre les motivations qui président à la mise en œuvre de politiques de gestion de la diversité ou d'égalité professionnelle dans les entreprises. Une première motivation concerne **la pénurie de main d'œuvre** et de cadres à long terme qui est revendiquée en France par 51% des entreprises qui réfléchissent à la situation ou à la carrière des femmes (Accenture-GEF, 2003) et par 57% des DRH européens interrogés qui pensent qu'une politique active de gestion de la diversité représente une solution partielle aux pénuries de main d'œuvre (CSES, 2003). L'argument d'un management féminin est également avancé par 89% des entreprises de l'enquête Accenture-GEF (2003) qui ont des politiques en faveur des femmes.

L'argument commercial est repris par 53% des entreprises qui réfléchissent à la situation des femmes et à leur carrière, car une part importante de leurs clients est constituée de femmes (Accenture-GEF, 2003). De la même façon, 57% des entreprises avancent qu'une politique de diversité permet un accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients (CSES, 2003). La question de **l'image** semble aussi une motivation importante, puisque 54% des entreprises qui se penchent sur la question des femmes pensent qu'une telle politique permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des différents partenaires (Accenture-GEF, 2003). 69% des DRH européens interrogés pensent, eux aussi, qu'une politique de gestion de la diversité permet de promouvoir la notoriété de l'entreprise (CSES, 2003).

Cependant, il ne faut pas oublier qu'à côté de ces motivations économiques, les entreprises semblent aussi conscientes de leur responsabilité sociale. En effet, 83% des entreprises qui réfléchissent à la situation des femmes le font sur la base d'un **principe d'égalité**, jugeant que « les hommes et les femmes doivent avoir les mêmes opportunités d'accès aux postes de direction » (Accenture-GEF, 2003).

Les politiques d'égalité professionnelle répondent donc à des préoccupations sociales (logique d'égalité), même si les motivations économiques sont nombreuses, comme nous l'avons vu. Il est cependant difficile de savoir si les politiques mises en œuvre atteignent effectivement leurs objectifs en matière d'égalité professionnelle et si elles répondent aux attentes soulevées et décrites précédemment dans les motivations. En effet, peu d'études s'intéressent aux **effets** des politiques mises en œuvre (Chiu et Ng, 1999 ; Benschop, 2001). Ces démarches sont trop rarement suivies et évaluées (Laufer, 1992, p.40).

## 2. Méthodologie

Cette communication présente une partie des résultats d'un travail doctoral sur les politiques de gestion de carrière des femmes cadres en France, et plus précisément sur les politiques que les organisations peuvent mettre en place pour permettre aux femmes de briser le plafond de verre (Landrieux - Kartochian, 2004 b).

### 2.1. Le recueil des données

Cette recherche s'appuie sur **une étude de cas** principale menée en 2003 et 2004 dans une grande entreprise de conseil d'origine anglo-saxonne, réputée pour la mise en place d'un programme en faveur des femmes (décrit dans l'encadré ci-après).

#### **Présentation succincte du programme :**

- La cible : principalement les femmes de la population conseil.
- Objectif : faciliter la progression des femmes à tous les niveaux.
- Situation des femmes : existence d'un plafond de verre (25% de femmes dans le conseil pour 4% de femmes au niveau *partner*).
- Calendrier : la réflexion est amorcée en France à la fin 1999 (contre 1994 aux Etats-Unis), mais le programme ne devient visible qu'en 2001.
- Les principaux axes d'action : accompagner la carrière (édition d'un guide sur la carrière, mettre en place un observatoire terrain pour veiller à l'égalité des chances à tous les moments, revoir les règles d'éligibilité en cas de maternité...); mettre les femmes en réseau (organisation de petits-déjeuners, sessions de coaching collectif, lancement d'un réseau externe avec les clientes...); sensibiliser (sessions de sensibilisation des *partners* et *associate partners*, études menées en interne et externe sur la situation des femmes...) et enfin faciliter le quotidien (services mis à disposition via l'intranet...).

Les **données primaires** consistent principalement en entretiens directifs avec les responsables du programme (dont la *sponsor*, c'est-à-dire le –en l'occurrence la - *partner* qui soutient le projet), mais aussi 30 collaborateurs hommes et femmes du cabinet de tous les échelons hiérarchiques (du consultant débutant dit analyste, au *partner* en passant par le consultant, le manager et *l'associate partner*). Par ailleurs, le chercheur a également assisté à des manifestations du programme organisées à l'attention des femmes du cabinet ou des clients, ainsi qu'à des présentations officielles du programme.

A côté de ces données primaires, le chercheur a exploité un grand nombre de **données secondaires** et notamment les descriptifs officiels du programme, la lettre d'information sur celui-ci (ou *Newsletter*) ou encore les bilans sociaux.

## 2.2. Le codage et l'analyse des données

Les entretiens des collaborateurs ont fait l'objet d'une **analyse de contenu** tant qualitative que quantitative réalisée avec le logiciel Modalisa qui facilite la codification des entretiens et leur analyse grâce à la possibilité de déconstruire des textes (fonctionnalité « qui a dit quoi ») et de dénombrer les occurrences des différentes catégories utilisées dans le codage. Le chercheur a construit un dictionnaire des thèmes pour réaliser le codage. Comme le note Wacheux (1996, p.233), « c'est un instrument systématique et puissant pour réduire les données ». Ce dictionnaire contient à la fois des thèmes prédéfinis à partir du guide d'entretien au nombre de neuf et des thèmes émergents (six) qui se sont imposés au cours du codage des entretiens.

Dans cette communication, le chercheur mobilise principalement **deux thèmes** du dictionnaire que nous présentons dans le tableau 1 ; le premier thème est celui des motivations à la mise en place d'un programme et le second celui de son impact (décomposé en deux sous-thèmes : l'impact sur l'entreprise et l'impact personnel).

Dans la suite de cette communication, des extraits d'entretiens (*verbatim*s) sont présentés à l'appui des arguments exposés.

**Tableau 1: Extrait de trois catégories du dictionnaire des thèmes**

Thèmes	Occurrences	Questions du guide d'entretien
<b>Motivations</b> du programme (PROG/Motiv) 14 pages <sup>4</sup>	42, soit 2.5% <sup>5</sup>	- A votre avis, pour quelles raisons ce programme a-t-il été mis en place ?
<b>Impact</b> du programme sur l'entreprise (PROG/ImpEnt) 23 pages	83, soit 4.9%	- Quel est d'après vous l'impact de ce programme sur votre entreprise ?
<b>Impact</b> du programme à titre personnel (PROG/Imp/Personnel) 14 pages	56, soit 3.3%	<u>Guide d'entretien des femmes :</u> - Ce programme a-t-il changé quelque chose pour vous ? - Ce programme aura-t-il d'après vous des implications sur votre carrière ? <u>Guide d'entretien des hommes :</u> - Quel est l'impact de ce programme sur vous ?

<sup>4</sup> Nombre de pages (au format Times New Roman, 10, interligne simple) extraites sur un thème avec la fonction « qui a dit quoi ».

<sup>5</sup> % du total des occurrences (1704 occurrences).

### 2.3. Présentation des questions de recherche

A partir de cette étude de cas, l'auteur s'attache dans cette communication à décrire les motivations ayant présidé à la démarche en faveur des femmes dans cette entreprise, mais aussi à l'évaluer, à partir des impacts perçus. La revue de littérature a mis à jour l'importance de la logique économique à côté de la logique sociale en matière d'égalité professionnelle. L'auteur s'interroge sur la place respective de ces logiques économiques et sociales.

Les questions de recherche suivantes peuvent être formulées :

Question de recherche 1 : Quelles sont les motivations officielles à la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle ? Celles-ci relèvent-elles d'une logique sociale et/ou économique ? Les collaborateurs de l'entreprise perçoivent-ils les mêmes motivations ?

Question de recherche 2 : Quels sont les impacts de ce programme perçus par les collaborateurs ? Ces impacts sont-ils d'ordre économique et/ou social ?

## 3. L'imbrication des préoccupations économiques et sociales en matière d'égalité professionnelle

### 3.1. Dans les objectifs et motivations affichés par la direction et perçus par les collaborateurs

Avant de décrire et d'analyser les motivations de cette démarche, il est très important de souligner que la maison mère de l'entreprise est américaine et que **les Etats-Unis** ont joué un rôle moteur dans l'adoption d'un programme en faveur des femmes. Ainsi, une femme manager expérimentée affirme que : « *En France, il a été mis en place parce que c'est un programme mondial...* », de la même façon un manager juge que le programme existe « *parce qu'on est une boîte américaine...* ». La nationalité de l'entreprise constitue donc un facteur déclencheur non négligeable. L'étude des motivations demeure cependant intéressante, car elle révèle les arguments que les responsables du programme ont utilisés, en France, pour assurer le développement du programme.

#### 3.1.1. Les objectifs et motivations officiels du programme : au-delà de la promotion des femmes, la recherche de création de valeur

Le chercheur s'appuie ici sur les entretiens réalisés avec les responsables du programme, ainsi que les supports officiels de communication ou les discours officiels tenus lors d'événements afin notamment de décrire les objectifs et les motivations officiels du programme.

L'analyse des descriptifs du programme permet de connaître les **objectifs** officiels affichés. Ainsi, le descriptif de 2002 met en avant que la vocation du programme est « *d'aider les femmes à mettre en valeur leur potentiel, étendre leurs réseaux et ce afin d'optimiser leur potentiel de carrière* ». Les descriptifs suivants se réfèrent à « *un engagement* » de l'entreprise qui aurait « *une forte volonté de favoriser l'accession des femmes aux fonctions de responsabilité et d'enrichir par la diversité les équipes dirigeantes* ». Le terme de plafond de verre n'est pas employé, mais il n'en est pas moins sous-jacent, puisque le programme cherche à favoriser l'accès des femmes aux fonctions de responsabilités. Par ailleurs, l'évolution de la formulation de l'objectif officiel met à jour un besoin de légitimation de l'objectif social du programme, la promotion des femmes, par un argument économique, l'enrichissement par la diversité des équipes dirigeantes.

Ainsi, le programme pour asseoir la légitimité de son objectif social se fonde sur la **logique de la diversité** afin de pouvoir être relié au *business* et à la création de valeur, ce qui transparaît encore plus clairement dans les discours des responsables ou ici de la sponsor : « *on souhaite pouvoir accompagner...la progression des femmes de cette entreprise vers le meilleur niveau possible pour ajouter de la valeur à l'entreprise ... ça a bien mis deux mois pour mettre tout le monde d'accord sur une intention de ce type là...parce que ça portait également l'affirmation que la persistance des femmes ajoutait de la valeur et qu'on avait une intention d'impact sur business...* ».

Concernant les **motivations officielles** à la mise en place du programme, l'entreprise affiche résolument une logique économique et dans une moindre mesure sociale, notamment aux Etats-Unis. Ainsi, le descriptif 2004 du programme américain cite trois motivations principales qui sont d'attirer les meilleures candidates, de les fidéliser et de les aider dans leur progression de carrière. Ces motivations s'inscrivent dans la recherche d'une meilleure gestion des ressources humaines. En France, il est possible également de distinguer la volonté de mieux gérer les ressources humaines grâce au programme. Ainsi, le journal interne consacré au programme affirme en septembre 2002 que celui-ci serait « *un atout* » pour le recrutement, « *un facteur différenciant* ».

Au-delà de ce premier type de motivations, le programme français s'est surtout appuyé sur une argumentation permettant de démontrer son intérêt managérial pour « *faire de la diversité un atout réel pour (l'entreprise), pour nos équipes et pour nos clients* » (Newsletter septembre 2002). Ainsi, une responsable estime que « *le constat de départ qui a créé l'origine du projet, c'est qu'on savait que la diversité... devait être favorisée pour qu'on puisse mieux faire face à notre environnement...* ». La référence au client se retrouve dans la Newsletter d'août 2003

qui voit dans le programme un atout stratégique pour « *développer de nouvelles compétences, de nouvelles approches qui nous feront gagner les clients de demain* ». Enfin, dans une logique de *benchmarking*, le programme s'appuie aussi sur un argument plus pragmatique pour justifier le programme en mettant en avant que « *de nombreuses entreprises se sont lancées elles aussi dans un programme de Diversity management* » (Newsletter de septembre 2002). Cette analyse montre que les responsables et dirigeants affichent clairement des motivations économiques pour justifier la mise en place du programme.

### 3.1.2. Les motivations perçues par les collaborateurs, entre concordance et dissonance avec les discours officiels

A côté de cette présentation officielle du programme, les collaborateurs ont été interrogés sur les motivations de celui-ci. L'analyse qui suit s'appuie sur la catégorie « PROG/Motiv ».

Le tableau 2 montre bien la coexistence de deux types de motivations aux yeux des collaborateurs. On pourrait penser qu'il y a donc une juxtaposition entre les logiques économiques et sociales. Cependant, une analyse des discours révèle que ces logiques sont étroitement imbriquées. En effet, des motivations sociales, comme la féminisation de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques qui répond à la recherche d'une plus grande égalité professionnelle, sont elles-mêmes reliées à des objectifs économiques.

**Tableau 2 : Motivations selon les collaborateurs**

Logique	Motivations	Nombre de collaborateurs (sur 30)		
		Femme	Homme	Total
Sociale	Augmenter la féminisation	11	12	23
	Améliorer le <i>work-life balance</i>	2	1	3
	Satisfaction des femmes	2	1	3
	Impératif d'égalité	0	2	2
Economique	Image	6	8	14
	<i>Turnover</i> féminin	7	5	12
	Mode des programmes	2	1	3

**L'argument économique** sous-jacent à la féminisation repose sur le lien entre mixité et performance, c'est-à-dire la richesse que représente pour l'entreprise des profils divers, qui permettent de mieux répondre à la demande des clients, clients qui eux-mêmes sont de plus en plus souvent des clientes. Une femme manager estime ainsi qu'« *on a besoin de femmes...pour deux raisons majeures. La première, c'est que chez le client, il y a des femmes et on ne peut pas imposer au client une équipe purement masculine qui est généralement beaucoup ... plus dure dans les relations, qui est plus intransigeante... Et puis pour cet aspect networking, copinage, comme nous on a un problème d'aller voir un homme, d'aller lui*

*demander un déjeuner ou de boire un verre, un homme peut avoir le même problème avec une femme... Donc du coup, il y a des places à prendre parce qu'on peut justement jouer sur cette subtilité, on peut développer des relations avec d'autres femmes chez le client, ça c'est un premier point. Après, second point, c'est souvent gérer des situations de crise, où une ambiance purement masculine pourrait dégénérer. » L'argument de la relation client a été invoqué également par d'autres collaborateurs. Ainsi, un manager expérimenté juge « que (la femme) a une écoute plus grande que le client attend, elle a un relationnel client qui est quelquefois un peu plus facile parce qu'elle sait faire passer les idées là où les hommes arrivent ...en kamikaze...Donc moi je pense que c'est bon pour le business, c'est bon pour l'ambiance, c'est bon pour l'image, c'est bon pour plein de choses et puis en plus, ça va dans un sens évident de la société. »*

Cette analyse des motivations rejoint partiellement les motivations officielles. Il y a **concordance** si on considère la motivation sociale la plus citée par les collaborateurs (augmenter la féminisation des effectifs). Par contre, les collaborateurs expriment de façon très directe l'existence de motifs économiques justifiant un tel programme. Ainsi, les responsables du programme en France ne mettent pas en avant la volonté de fidélisation des femmes dans la communication officielle (même si elles en reconnaissent l'importance), tandis qu'il s'agit, aux yeux des collaborateurs, d'un des motifs principaux. Par exemple, un manager de haut niveau estimait que : « le programme a été mis en place notamment parce qu'il avait une justification économique qui consistait à dire : faisons rester les femmes presque aussi longtemps que les hommes, voire aussi longtemps que les hommes, voire plus longtemps que les hommes ... ». Le turnover féminin serait supérieur au turnover masculin et constituerait « une perte » pour l'entreprise, car la matière première de l'entreprise serait « du cerveau », pour reprendre les termes utilisés par les collaborateurs en entretien.

Il y a également **dissonance** concernant l'effet d'image d'un tel programme. Cet effet ne serait pas une motivation pour la direction, tandis que les collaborateurs jugent pour leur part qu'il s'agit d'une des principales raisons économiques à la mise en place d'un tel programme. Une femme manager estime ainsi que « c'est un outil marketing comme un autre ». Un analyste estime lui que: « tout ce qui peut contribuer à permettre à la société de décrocher des contrats est pris en compte et si l'image que donne (l'entreprise) quant à la gestion de carrière des femmes peut être améliorée et avoir des échos favorables chez le client, je pense que dans ce cas là, le programme prend sa place au sein (de l'entreprise). Pour résumer, la finalité c'est de permettre de décrocher plus de contrats ou dans de meilleures conditions...Je pense que le client est assez sensible s'il a le choix entre plusieurs prestataires, en particulier

*si c'est une femme qui est décideur, quant à ce choix, je pense que le client peut être sensible à la façon dont (l'entreprise) gère la population féminine des consultant.es. »*

L'analyse des motivations révèle une certaine dissonance entre les raisons invoquées par les responsables et celles perçues par les collaborateurs. Ceux-ci n'hésitent pas à invoquer des motivations économiques qui ne sont pourtant pas toujours affichées officiellement par l'entreprise, comme dans le cas du coût du *turnover* féminin ou de l'effet d'image. Cette analyse des motivations montre l'importance tant dans la communication qu'aux yeux des collaborateurs de la logique économique et fait apparaître une étroite imbrication du social et de l'économique.

### 3.2. Dans les impacts perçus : vers une prédominance de l'économique ?

A côté de l'étude des motivations, celle des impacts<sup>6</sup> perçus par les collaborateurs permet également de soulever la question de l'imbrication des logiques économiques et sociales. L'analyse suivante s'appuie sur deux catégories : « PROG/ImpEnt » et « PROG/ImpPerso ». L'analyse des impacts est difficile dans la mesure où le recul temporel est faible. Plus d'un tiers des collaborateurs interrogés jugeaient d'ailleurs qu'il était encore trop tôt pour dresser un bilan. Les responsables du programme s'accordaient aussi sur ce point, même s'il leur semblait percevoir des évolutions dans les comportements de certaines femmes et dans la culture de l'entreprise, tout en reconnaissant un bilan quantitatif très limité en termes de féminisation des effectifs.

Le tableau 3 permet de visualiser le type d'impact perçu par les collaborateurs sur leur entreprise. A notre sens, ceux-ci témoignent également de l'imbrication des logiques sociales et économiques.

**Tableau 3: Logique des principaux impacts perçus**

Impact sur :	Type	Nombre de collaborateurs (sur 30)		
		Femmes	Hommes	Total
Image	Economique	11	10	21
Femmes de l'entreprise	Economique et social	5	8	13
Culture	Economique et social	7	3	10
Attachement	Economique et social	4	4	8

Le principal impact perçu par les collaborateurs concerne **l'image** de l'entreprise, c'est-à-dire un impact économique. Par exemple, un consultant juge que le programme a bien un impact

<sup>6</sup> Le chercheur a également réalisé un travail à partir des statistiques pour évaluer l'impact du programme en matière de féminisation des effectifs, lequel s'avérait limité et difficile à évaluer en l'absence de recul (, 2004).

« au sens où il y a impact médiatique ...S'il y a médiatique tant mieux, ça fait venir du monde et c'est bien pour (l'entreprise)... ». Ainsi, pour la plupart des collaborateurs, une des motivations du programme, l'amélioration de l'image auprès des jeunes diplômés ou des clients et la hausse de la notoriété de l'entreprise, serait devenue réalité.

Les autres impacts nous semblent démontrer une fois de plus l'imbrication des logiques économiques et sociales. Concernant l'impact sur les femmes de l'entreprise, les hommes pensent plus souvent que les femmes ont retiré un bénéfice important du programme et que le programme a permis de faire évoluer leur situation ou leurs comportements. Les femmes auraient ainsi plus confiance en elles ce qui améliorerait la qualité de leur travail. Un manager explique que « grâce à ce programme là, elles prenaient beaucoup plus confiance en elles, et la confiance, c'est primordial dans notre travail... ». Elles seraient aussi plus informées et proactives en matière de gestion de carrière. Un manager confirmé pensait que « ça permet de prendre conscience, de clairement intégrer un certain nombre de règles du jeu qui jusqu'à présent étaient un peu gommées ou estompées. Je pense que c'est super utile pour les femmes. » Le programme est aussi reconnu par certains pour avoir permis de réduire le sentiment d'isolement des femmes, ce qui devrait diminuer le coûteux *turnover* féminin. Ainsi une femme manager juge que « ça nous permet de parler d'autres choses, de parler entre nous, de partager, de dire : « untel m'a dit ça, c'est complètement inacceptable » et donc de partager, de ne plus être seule, donc et ça, ça fait que peut-être on restera plus longtemps, parce qu'on se sentira moins seule ». On retrouve ici certains des impacts évoqués à titre personnel par les collaborateurs et notamment les femmes qui expliquaient comment le programme avait pu les inciter à modifier leur comportement dans l'entreprise afin de se conformer au mieux aux règles du jeu. La question du *networking* ou encore du faire savoir a ainsi été souvent évoquée.

Deux autres impacts ont été également cités. Il s'agit de la culture et de l'attachement envers l'entreprise. Ainsi, plus d'un tiers des collaborateurs pensent que le programme a ou aura un impact sur la **culture**. En effet, la culture de l'entreprise est souvent associée, pour de nombreux collaborateurs, à l'idée de masculinité. Par exemple, une manager confirmée jugeait qu'« on a une culture d'entreprise extrêmement masculine ». Une autre ajoutait que celle-ci s'était même « masculinisée dans le temps, avec la crise économique, la recherche d'efficacité, ça a durci les traits de notre culture d'entreprise qui sont maintenant encore plus orientés efficacité, combativité, résistance, ce qui fait que la place de la femme dans cet environnement là est d'autant plus difficile à prendre ». Par conséquent, la possibilité pour le programme de faire évoluer la culture était perçue comme un impact important, susceptible de

faciliter l'intégration des femmes dans l'entreprise. Une manager jugeait ainsi que, grâce au programme, « *on fait évoluer les mentalités...* ». Une consultante jugeait que « *ça commence à se féminiser* ». Cependant, les personnes qui évoquaient un impact sur la culture jugeaient que celui-ci ne pourrait pleinement être ressenti qu'à long terme. Il faut noter que pour d'autres (moins d'un quart des personnes interrogées), l'impact d'un tel programme ne pouvait qu'être faible, du fait de la nature du métier et de la force du modèle de carrière de l'entreprise.

Enfin, plus d'un quart des collaborateurs estiment que ce programme peut dans une certaine mesure contribuer à leur **attachement** envers l'entreprise. Ils se disent fiers de la démarche innovante de leur entreprise qui les conforte dans leur sentiment d'appartenance, ce qui réduirait même les intentions de départ de certains. Ainsi, une analyste déclare : « *nous, salariés, on se sent fiers de faire partie de l'entreprise qui est en avance sur tel ou tel sujet, sur des sujets sensibles, une entreprise qui a réussi à faire passer des messages, c'est vrai que c'est rassurant aussi, ça me redonne confiance dans l'entreprise dans laquelle on travaille...* ». De la même façon, un analyste pense que : « *ça solidifie, que c'est un ciment... on se rend compte qu'on est mieux dans ses pompes dans un endroit où il y a un peu de tout le monde et un peu de tout...* ». On retrouve aussi ces attitudes dans les impacts évoqués à titre personnel. Par exemple, un manager expérimenté déclarait que : « *c'est un programme qui me fait me sentir bien dans cette entreprise tout simplement, donc l'impact sur moi il est tout simplement de dire, je suis à l'aise dans mes baskets dans cette entreprise parce qu'elle travaille dans le bon sens sur des sujets qui m'intéressent...* ».

## 4. Discussion

### 4.1. L'imbrication des logiques sociales et économiques, une chance pour les politiques d'égalité professionnelle

L'analyse de ce cas révèle une forte imbrication des logiques sociales et économiques dans les démarches d'égalité professionnelle tant du point de vue de leurs motivations que de leurs impacts ; ces dernières pourraient à ce titre constituer un exemple de conciliation de l'économique et du social. Cornet et Rondeaux (1998) soulignent d'ailleurs que l'égalité professionnelle aurait plus de chance d'être considérée par les entreprises comme une question stratégique grâce à l'intérêt managérial reconnu à la diversité.

A notre sens, l'autre avantage pour les politiques d'égalité professionnelle de cette conciliation affirmée et affichée de l'économique et du social est qu'elles pourraient aplanir

**les résistances** traditionnelles à leur rencontre. Ces résistances concernent la réticence des hommes à partager le pouvoir et aussi leur perception de la présence de femmes comme une menace pour leur statut professionnel (Laufer, 1992, p.318 ; Bender et Pigeyre, 2004, p.203). Les actions positives en direction des seules femmes font aussi l'objet de résistances, car elles ne sont pas encore perçues comme légitimes par l'opinion ou les décideurs (Laufer, 1992, p.40-41).

Notre cas a confirmé l'existence de telles résistances. Ainsi, une femme manager juge que son entreprise « *est bien représentative de la société française, quels que soient les niveaux de salaire et d'école et de niveau intellectuel qui peuvent être ici, on a un échantillonnage parfait de ce qui peut se passer ailleurs, avec les mêmes résistances* ». Un manager expérimenté n'hésite pas à reconnaître que : « *comme tout le monde au début, j'étais assez dubitatif* ». Un autre manager expérimenté avoue que : « *les hommes voient ça aussi comme vraisemblablement à plus ou moins long terme comme une perte de pouvoir* ». Autre forme de résistance, la crainte de la stigmatisation qui était très présente chez les femmes de l'entreprise et un motif de rejet du programme pour elles.

L'intérêt de la conciliation de l'économique et du social est de pouvoir faire accepter ces politiques habituellement génératrices de résistances, en démontrant qu'elles ne sont pas qu'un « centre de coûts », mais que la recherche de mixité peut aborder de la valeur à l'entreprise. Les « champions » d'innovations organisationnelles doivent développer des arguments légitimes eu égard à **la culture** de leur entreprise (Grima et Trépo, 2003). L'entreprise étudiée est très marquée par la recherche de la performance (Landrieux-Kartochian, 2004 b, p.299). Il convenait donc de démontrer ce en quoi le programme pouvait contribuer à la performance de l'entreprise, d'où le développement par les responsables d'arguments quant au lien entre mixité et performance.

Ainsi, l'imbrication des logiques sociales et économiques semble donc un moyen de légitimer les politiques d'égalité professionnelle auprès des décideurs, mais aussi des salariés. Cette imbrication paraît essentielle pour faire comprendre aux salariés que ces démarches sont bien en accord avec la culture de l'entreprise et qu'elles contribuent à sa performance. Elle pourrait aussi permettre de limiter le sentiment de stigmatisation en légitimant économiquement la recherche d'une plus grande féminisation des effectifs. Il est notable que les collaborateurs interrogés qui percevaient aujourd'hui nettement les enjeux économiques de la démarche menée, affichaient dans le même temps une attitude beaucoup plus positive vis-à-vis du programme que par le passé.

## 4.2. La conciliation d'objectifs économiques et sociaux, quels risques pour l'égalité professionnelle ?

Si l'imbrication des logiques économiques et sociales pourrait favoriser le développement de démarches d'égalité professionnelle en entreprises et leur acceptation, cette réconciliation peut aussi inquiéter. En effet, nous avons souligné qu'à côté des motivations sociales, coexistent des motivations économiques et que les impacts perçus, dans le cas étudié, sont principalement d'ordre économique pour le moment. Dans la mesure où une entreprise atteindrait ses objectifs économiques aurait-elle intérêt à chercher à atteindre les objectifs sociaux ? Dans le cas de l'effet d'image, la simple annonce d'un programme en faveur de l'égalité professionnelle et l'affichage d'une volonté associée à l'allocation visible de quelques moyens (un responsable opérationnel, dans notre cas) permettent aux entreprises d'être perçues comme volontaristes et d'accéder au statut d'expert. Les pouvoirs publics ou des organismes de réflexion (comme l'ORSE ou l'ANVIE) reconnaissent et valorisent ces démarches dès leur annonce sans attendre des résultats tangibles en matière d'égalité professionnelle. La création du Label égalité professionnelle en 2004 pourra peut-être combler cette lacune en s'assurant que les intentions sont bien suivies d'actions et que les actions atteignent leurs objectifs sociaux - et pas seulement des objectifs économiques.

Les collaborateurs de l'entreprise étudiée sont d'ailleurs conscients de ce risque. Certains laissent transparaître **une vision désenchantée** du programme. Une femme manager ne souligne ainsi que la logique économique du programme : « *c'est uniquement business, il ne faut pas se leurrer, c'est une pure raison business* », tandis que d'autres expriment leurs craintes de voir l'économique supplanter le social. Ainsi un manager espère que la démarche en faveur de l'égalité professionnelle « *ne rentre pas dans cette logique mercantile pure et dure, qu'il y a une vraie volonté derrière de faire...* ». Si le bilan quantitatif est pour le moment limité et ne permet pas de déceler de véritables progrès de l'égalité professionnelle, si les objectifs quantitatifs demeurent trop modestes, espérons pour autant que cela ne traduit que la nécessité de laisser du temps pour aboutir au succès de cette démarche d'égalité professionnelle et que les collaborateurs et les responsables du programme ne perdront pas leurs illusions, ce qui entraînerait le programme dans le « cercle vicieux du retrait progressif » (Landrieux - Kartochian, 2004 b, p.461).

Notre analyse a ainsi mis à jour l'imbrication des logiques sociales et économiques en matière d'égalité professionnelle qu'il s'agisse des motivations qui président à la mise en place de telles démarches ou de leurs impacts. Cette imbrication pourrait permettre de favoriser leur

légitimité auprès des décideurs, mais aussi de limiter les résistances traditionnelles à l'égard de ces politiques. Néanmoins ces résultats sont issus d'une étude de cas ; leur validité externe est donc limitée et de nouvelles recherches dans d'autres organisations sont à envisager pour les confirmer.

#### Références :

ACCENTURE-GEF, 2003. *Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*. [www.accenture.fr](http://www.accenture.fr).

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

BARRAT Olivier et Dominique MEURS, 2003. « Les écarts de rémunération hommes-femmes : un positionnement défavorable des femmes dans les grilles des conventions collectives ». *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, mars, 11.3.

BELGHITI Sofia, 2002. « Les femmes cadres et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes... », *XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*, tome 3,19-35.

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

BENDER Anne-Françoise et Frédérique PIGEYRE, 2003. « Egalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ? » *14<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGRH*, Tome 1, page 283-304.

BENDER Anne-Françoise, 2004. « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, juill-août, 205-217.

BENDER Anne-Françoise et PIGEYRE Frédérique, 2004. « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? » in *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*. Vuibert AGRH, Paris, s.d., Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger.

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

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

BURKE Ronald J. et C.A. McKEEN, 1996. “Do women at the top make a difference ? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women”. *Human Relations*, 49, 8, 1093-1104.

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, p.11-16.

CATALYST, 1996. *Women in corporate leadership: progress and prospects*, <http://www.catalystwomen.org>.

CATALYST, 2004. *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity*. <http://www.catalystwomen.org>.

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

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.

COTTA Michèle, 2000. *Femmes dans les lieux de décision*. Rapport du CES. Les éditions des Journaux Officiels.

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

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

DE BRY Françoise et Jérôme BALLEET, 2004. « Responsabilité sociale de l'entreprise et gestion des ressources humaines : la parité hommes/femmes et le plafond de verre », XV<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH.

DONIOL-SHAW Ghislaine, Annie JUNTER-LOISEAU, Vincent GENESTET, Annie GOUZIEN et Anne LEROLLLE, 1989. *Les plans d'égalité professionnelle, étude-bilan 1983-1988*. La Documentation Française, Paris.

EDELMAN Lauren B., Sally R. FULLER, 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.

EPIPHANE Dominique, 2001. « Les jeunes cadres sont-ils des anges ? La féminisation de la catégorie 'cadres et professions intellectuelles supérieures' au miroir de l'insertion des jeunes », *CEREQ, Document Génération 92*.

FERNANDEZ J. P. et M. BARR, 1993. *The diversity advantage*. New York, Lexington Books.

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

FERNANDEZ J. P. et M. BARR, 1993. *The diversity advantage*. New York, Lexington Books.

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

FRENCH Erica, 2001. « Approaches to equity management and their relationships to women in management », *British Journal of Management*, 12, 267-285.

GARNER-MOYER Hélène, 2004. « Les enjeux de la discrimination positive », Note, <http://cergors.univ-Paris1.fr>.

GARNER-MOYER Hélène, 2003. « Discrimination et emploi : revue de la littérature », *Documents d'étude DARES*, mai, n°69.

GENISSON Catherine, 1999. *Femmes-Hommes, quelle égalité professionnelle ?* La Documentation Française. Rapport au Premier Ministre.

GRIMA François et Georges TREPO, 2003. « Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, octobre-novembre-décembre, 23-36.

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

KANDOLA R. et J. FULLERTON, 1994. "Diversity: more than just an empty slogan", *Personnel Management*, 26, 4, 46-50.

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

KONRAD Alison M. et Frank LINNEHAN, 1995. "Formalized HRM structures: coordinating Equal Employment Opportunity or concealing organizational practices?", *Academy of Management Journal*, 38-3, 787-820.

LARET-BEDEL Catherine, 1999. « Bilan de la loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Echanges Santé-Social*, n°93.

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.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, 2004 a. « La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature », *Document d'études DARES*, n°83, Octobre.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, 2004 b. *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*. Thèse de doctorant, Université de Paris I, s.d. Professeur Jean-François AMADIEU.

LAUFER Jacqueline, 2003. *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*. Rapport de recherche DARES.

LAUFER Jacqueline et Annie FOUQUET, 1997. *Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique*. Groupe HEC, Centre d'Etudes de l'Emploi, Service des Droits des Femmes.

LAUFER Jacqueline, 1992. *L'entreprise et l'égalité des chances, enjeux et démarches*, La Documentation Française, Paris.

LE MINEZ Sylvie et Sébastien ROUX, 2002. « Les différences de carrières salariales à partir du premier emploi », *Economie et Statistiques*, n°351, INSEE.

LEPINE Irène, Costa RICA, Ginette LEGAULT, Claudette ROSS et Julie CLOUTIER, 2004. « La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique », *XV<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH*.

MARUANI Margaret, 2000. *Travail et emploi des femmes*. La Découverte, Paris.

MARUANI Margaret (sous la direction), 1998. *Les nouvelles frontières de l'inégalité : hommes et femmes sur le marché du travail*. La Découverte Recherches, MAGE, Paris.

MEDA Dominique, 2001. *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion.

MOSSUZ-LAVAU Janine et Anne de KERVASDOUE, 1997. *Les femmes ne sont pas des hommes comme les autres*, Odile Jacob, Paris.

OKBA Mahrez, 2004. « L'accès des femmes aux métiers: la longue marche de l'égalité professionnelle », *Premières Synthèses*, Juillet, n°31.2, DARES.

- OLGIATI Etta et Gillian SHAPIRO (s.d.), 2002. *Promoting gender equality in the workplace*. Rapport pour la Fondation de Dublin.
- ROSENER Judy B., 1990. "Ways women lead". *Harvard Business Review*, Nov-Dec : 119-125.
- SCHWARTZ Felice, 1992. "Women as a business imperative". *Harvard Business Review*, march-avril, 105-113.
- SCHRADER Charles B., Virginia B. BLACKBURN et Paul ILES, 1997. "Women in management and firm financial performance: an exploratory study". *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, 355-372.
- THOMAS David A. et Robin J. ELY, 1996. "Making differences matter : a new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review*, sep-oct, 79-90.
- WACHEUX Frédéric, 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica Gestion.
- WATSON Warren E., Kamalesh KUMAR et Larry K. MICHAELSEN, 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.
- WIRTH Linda, 2001. *Breaking through the glass ceiling : women in management*. ILO, Geneva.
- WOOD Wendy, 1987. "Meta-analytic review of sex differences in group performance". *Psychological Bulletin*, 102, n°1, 53-71.
- WRIGHT Peter, Stephen P. FERRIS, Janine SI HILLER et Mark KROLL, 1995. "Competitiveness through management of diversity : effects on stock price valuation". *Academy of Management Journal*, 38, 1, 272-87.