UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN – STRASBOURG 3
ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG

GENRE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

ETUDE PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE

SELON LE GENRE

Thèse

pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement le 23 septembre 2008

par

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche
Monsieur Gilles LAMBERT
Professeur des Universités
Ecole de Management – Strasbourg 3

Rapporteurs
Madame Géraldine SCHMIDT
Professeure des Universités
Directeur de la Recherche à l'IAE de Paris 1

Monsieur Mohamed BAYAD
Professeur des Universités
Directeur de l'IAE de Nancy 2

Suffragants
Madame Isabelle BARTH
Professeure des Universités
IAE de Metz et IAE de Lyon 3

Monsieur Jean-Jacques OBRECHT
Professeur Emérite des Universités
Ecole de Management – Strasbourg 3

UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN – STRASBOURG 3
ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG

GENRE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

ETUDE PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE

SELON LE GENRE

Thèse

pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement le 23 septembre 2008

par

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche
Monsieur Gilles LAMBERT
Professeur des Universités
Ecole de Management – Strasbourg 3

Rapporteurs
Madame Géraldine SCHMIDT
Professeure des Universités
Directeur de la Recherche à l'IAE de Paris 1

Monsieur Mohamed BAYAD
Professeur des Universités
Directeur de l'IAE de Nancy 2

Suffragants
Madame Isabelle BARTH
Professeure des Universités
IAE de Metz et IAE de Lyon 3

Monsieur Jean-Jacques OBRECHT
Professeur Emérite des Universités
Ecole de Management – Strasbourg 3

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à exprimer toute ma reconnaissance à Monsieur le Professeur Gilles Lambert, pour la confiance qu'il m'a accordée en me faisant l'insigne honneur d'être mon Directeur de thèse. Grâce à son encadrement soutenu tout au long de ce travail, à son appui décisif dans la recherche de financement et à sa grande disponibilité lors des enquêtes de terrain, ce travail a pu être mené à bon terme dans d'excellentes conditions. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec lui, je ne le remercierai jamais assez pour son goût du perfectionnisme et son professionnalisme sans faille. Ses conseils avisés et ses critiques constructives m'ont particulièrement été bénéfiques dans la conduite et l'aboutissement de ce travail de recherche, je lui dois énormément. Qu'il trouve ici l'expression de toute ma reconnaissance pour son soutien indéfectible.

Je tiens également à remercier les membres de ce jury qui me font le très grand honneur de juger ce travail. Je tiens en particulier à témoigner ma profonde reconnaissance à Mesdames les Professeures Isabelle Barth et Géraldine Schmidt ainsi qu'à Messieurs les Professeurs Mohamed Bayad et Jean-Jacques Obrecht, qui me font le très grand honneur de porter une appréciation sur cette recherche. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes travaux ont été menés à bien grâce au soutien financier du Conseil Régional d'Alsace, de l'Université Robert Schuman et de l'Association des Membres de l'Ordre des Palmes Académiques. Je tiens tout particulièrement à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Adrien Zeller, Président du Conseil Régional d'Alsace, à Madame Florence Benoît-Rohmer, Présidente de l'Université Robert Schuman ainsi qu'à Monsieur Henri Monteillet, Président de l'Association des Membres de l'Ordre des Palmes Académiques de la section du Bas-Rhin, qui m'ont fait le très grand honneur de m'accorder leur confiance. Je remercie très sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à la mise en place de ces financements et je renouvelle tout particulièrement ma profonde reconnaissance à Monsieur le Professeur Gilles Lambert pour son appui sans faille. Grâce à mon contrat d'ATER et au soutien financier qui m'a été accordé, j'ai pu concilier mes activités de recherche et d'enseignement dans des conditions exemplaires.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à Madame la Professeure Valérie Michel, Directeur de l'Ecole doctorale de l'URS, à Monsieur le Professeur Patrick Llerena, Directeur de l'Ecole doctorale Augustin Cournot, à Monsieur le Professeur Michel Kalika, Directeur de l'Ecole de Management, ainsi qu'à Monsieur le Professeur Thierry Nobre, Directeur du CESAG. Je tiens aussi à adresser mes sincères remerciements à Monsieur le Professeur Pierre Schevin pour son aide précieuse ainsi qu'aux membres du CESAG et au personnel administratif de l'Ecole de Management. Je ne saurais oublier mes collègues et amis de l'Ecole de Management, Tatia, Noufou, Lionel, Patrice, Dimitri, Karine, Jean-Pierre et Michel à qui je renouvelle mon amitié et mes remerciements sincères.

Je voudrais aussi exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont apporté leur précieuse contribution dans la conduite de cette recherche. Je manifeste ma profonde reconnaissance à Monsieur Ida Rajaonera, Professeur à l'INSCAE, pour son aide et ses précieux conseils dans le traitement statistique des données. Je tiens aussi à remercier chaleureusement Messieurs Christophe Barmeyer et Yves Moulin, Maîtres de conférences au CESAG, pour leurs précieux conseils sur la conception des outils de collecte de données. Ma gratitude va aussi à Madame Tania Ekani Nkodo, Directrice Adjointe de l'Aménagement du Territoire à la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Strasbourg pour son aide précieuse. Je voudrais par ailleurs adresser mes sincères remerciements à tous les DRH qui ont bien voulu consacrer de leur temps précieux pour participer à l'étude empirique. Je souhaite également exprimer mes sincères remerciements à Madame Jeannie Roeder ainsi qu'à mes parents, pour leurs relectures attentives et leurs encouragements permanents.

J'ai une pensée particulière pour mes anciens Professeurs qui m'ont inoculé le virus de la passion pour la recherche. Je remercie tout particulièrement Monsieur Eric Milliot, Maître de conférences à l'IAE de Poitiers, Monsieur Eric Godelier, Professeur à l'Ecole Polytechnique de Paris, Monsieur Victor Harison, Directeur Général de l'INSCAE, ainsi que Madame Claudine Ratsimbazafy, Professeure à l'INSCAE. Par ailleurs, je tiens tout particulièrement à adresser mes remerciements les plus chaleureux à Mesdames Martine Obrecht et Michèle Schmitt pour leur extrême gentillesse et leur générosité inestimable.

Je ne voudrais pas omettre de remercier du fond du cœur mon épouse Domohina ainsi que mes enfants Henintsoa et Liva, pour la patience et l'amour incommensurables qu'ils ont constamment manifestés à mon égard. Qu'ils trouvent ici le témoignage de mon amour indéfectible. Je leur dédie cet ouvrage ainsi qu'à mes parents qui m'ont constamment témoigné leur amour et leur dévotion inconditionnels. Je remercie aussi ma fratrie et le reste de ma famille ainsi que les nombreux amis qui m'ont manifesté leur soutien et leur sympathie.

Selon le célèbre historien des affaires Alfred D. Chandler[1], « la main visible » des managers s'est substituée à « la main invisible » des forces régulatrices du marché, chère à Adam Smith. Je rends Honneur à « la Main Invisible » qui m'a Dirigé et je renouvelle mes sincères remerciements à toutes « les mains visibles » qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cet ouvrage.

[1] « La main visible des managers », Economica, 1988.

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

RESUME

Notre objet de recherche étudie la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre en matière de GRH. Face à la remise en question du modèle universel critiqué par les mouvements féministes pour son apparente neutralité en faveur d'une domination masculine, la première partie de notre thèse confronte deux approches théoriques qui vont bousculer le socle monolithique du modèle de GRH dominant : il s'agit de l'approche plurielle ancrée dans la diversité d'une part, et de l'approche duale centrée sur le genre, d'autre part. Notre analyse dialectique établit ainsi une rupture avec la conceptualisation normative d'une GRH monolithique afin de démontrer la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre, par rapport à l'approche plurielle d'une GRH centrée sur la diversité. La justification conceptuelle et théorique de ce repère émergent, complétée par une lecture critique de la littérature afférente, oriente progressivement la « managérialisation » de la problématique de l'égalité professionnelle hommes-femmes vers l'instrumentalisme.

La deuxième partie de notre thèse est consacrée à la validation empirique de l'Approche différenciée selon le genre au travers d'une enquête par questionnaire complétée par 14 entretiens approfondis. Se plaçant dans une optique prospective, l'étude empirique restitue la pertinence perçue de cette approche émergente par 26 DRH d'entreprises sises en Alsace, en termes de performance. Si toutes nos hypothèses n'ont pas été validées, les résultats de notre recherche montrent nettement qu'en matière de GRH, les approches monolithique de référence et différenciée selon le genre sont appelées à cohabiter ensemble pour former « un ménage à trois » avec la gestion de la diversité.

SOMMAIRE

Remerciements…….. **7**
Résumé……... **13**
Sommaire……... **15**
Introduction générale…… **19**

PARTIE I Analyse théorique : Vers une GRH différenciée selon le genre ?… **29**

Chapitre 1 De la gestion de la diversité**…**……. **35**

Chapitre 2 **…**à l'Approche différenciée selon le genre…….. **115**

PARTIE II Validation empirique : Prospective d'une GRH différenciée selon le genre, un levier de performance?…… **217**

Chapitre 3 Cadre et principes de l'étude empirique……... **223**

Chapitre 4 Prospective de l'Approche différenciée selon le genre, un levier de performance ?…….. **279**

Chapitre 5 Androgynie; impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de la fonction RH……. **347**

Conclusion générale…….. **423**
Références bibliographiques…… **438**
Index des figures et tableaux…… **465**
Annexes…….. **475**
Table des matières……. **505**

INTRODUCTION
G E N E R A L E

INTRODUCTION GENERALE

« Critical theory maintains that social science is never neutral, particularly with respect to issues of power, and that this needs to be more explicitly acknowledged in both theoretical development and empirical work. Thus, critical theorists argue that even texts that do not mention gender–or, perhaps, particularly works that do not seem to directly implicate gender–by this very omission contribute to the domination of women (Pfeffer, 1997, p. 187).

Les débats autour de l'égalité hommes-femmes restent nombreux dans la sphère juridique et politique. Inscrite dans le cadre des objectifs à atteindre par l'ONU à l'horizon 2015, la recherche de l'égalité effective notamment professionnelle entre les hommes et les femmes marque l'entrée de la France dans le XXIième siècle. Face aux difficultés pratiques rencontrées dans la mise en œuvre substantielle de l'égalité entre les hommes et les femmes, l'égalité de droit ancrée dans le modèle asexué se trouve critiquée par les mouvements féministes pour son « apparente neutralité » en faveur d'une domination masculine (Bourdieu, 1998). En 1998, le débat sur la parité et l'égalité hommes-femmes revient sur la scène publique française et débouche le 9 mai 2001 sur la loi Génisson (Bender, 2004). C'est dans ce contexte qu'apparaît la rhétorique sur l'Approche différenciée selon le genre, d'un côté. Au-delà des revendications des femmes pour l'égalité se développe aux USA dans les années 1970, la lutte de certains groupes minoritaires (ethniques, handicapés, homosexuels, etc.) pour les droits civiques. C'est dans le prolongement de ces mouvements en faveur de l'égalité des chances pour tous qu'émerge la rhétorique sur le management de la diversité dans les années 1980 aux USA, de l'autre côté. Nourrie par des discours prometteurs d'un effet Pygmalion, cette approche plurielle connaît un essor grandissant en Europe et en France à partir de l'année 2000, en évoluant au coude à coude avec l'approche duale ancrée dans le genre. Ces deux approches émergentes vont alors bousculer le socle monolithique de la GRH asexuée, ce qui marque le point de départ de notre thèse.

Dans cette introduction, nous esquisserons tout d'abord le cadre général de notre étude. Par la suite, nous préciserons notre objet de recherche en justifiant la démarche générale adoptée avant de terminer sur la présentation du plan de notre thèse.

1. Cadre général de la recherche

Inscrite dans la double problématique d'égalité professionnelle et de performance, la remise en question du modèle de GRH universel constitue le point de départ de notre étude.

1.1 Egalitarisme et modèle de GRH universel

Egalitarisme. Célébrant son 60ième anniversaire en 2008, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 dans son article premier exprime le principe d'égalité de la façon la plus claire : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits » ; l'Article 7 instaure le droit à une égale protection contre toute discrimination qui viole la Déclaration ; l'Article 23 pose le droit à un salaire égal pour un travail égal. En d'autres termes, l'on admet que les individus sont créés égaux, cette perception des droits de l'homme et de la femme génère son corollaire selon lequel toute discrimination, de quelque nature que ce soit, est proscrite notamment en matière d'égalité professionnelle. Ce principe universel sera ratifié par les pays membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et relayé par les organismes institutionnels internationaux comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT), tel que nous le verrons en détail plus loin.

Universalité de la GRH monolithique. Le modèle égalitaire monolithique constitue le fondement normatif classique de la Gestion des Ressources Humaines. D'après Belle (1990), le paradigme organisationnel dominant repose implicitement sur les postulats d'homogénéité, d'universalité et d'impersonnalité dans les processus d'allocations des ressources humaines. Comme le rappelle Laufer (2003), c'est à la théorie de la bureaucratie idéale développée par Weber (1971) qu'on attribue ce principe de réglementation impersonnelle. En effet, Weber considère que seule la compétence détermine l'exercice du pouvoir qui structure la hiérarchie des postes et des fonctions dans les organisations, indépendamment de toute autre forme de considération d'ordre personnel, affectif ou arbitraire. Par conséquent, le recrutement et la gestion de carrière se basent uniquement sur des caractères objectifs comme la qualification ou l'ancienneté pour cet auteur. Schein (1975) reprend cette idée de critères objectifs pour

souligner que certaines qualités idiosyncrasiques comme l'intelligence ou la compétence ne sauraient être qualifiées de masculines ou de féminines. En règle générale, les recherches académiques reposent sur le postulat asexué de l'approche monolithique et affichent de ce fait, un caractère neutre[2] vis-à-vis du genre (Calas et Smircich, 1996). La majorité des recherches menées dans les sciences de gestion repose en effet sur le principe universel d'égalité de droit qui prône les mêmes droits et libertés pour tous en interdisant toute forme de pratique discriminatoire. Dans le champ de la GRH, les recherches menées abordent très souvent les ressources humaines de manière indifférenciée sans faire référence à une distinction de genre, conformément au principe monolithique universel susmentionné. Variant en fonction des domaines d'intérêt et de prédilection des chercheurs en GRH, il existe une pléthore d'études et de modèles qui affichent de ce fait, un caractère neutre vis-à-vis du genre.

1.2 Neutralité apparente du modèle de GRH universel

Persistance des disparités. Si le principe d'égalité de droit est acquis au travers des textes juridiques, l'égalité dans les faits reste un objectif à atteindre. En effet, malgré la clarté des textes de lois, plusieurs disparités subsistent entre les hommes et les femmes en matière d'égalité professionnelle. A travers le monde, en Europe et en France en particulier, si les femmes ont des diplômes qu'elles obtiennent brillamment, elles n'occupent que de façon minoritaire les postes à hautes responsabilités, étant très souvent confrontées au phénomène du plafond de verre. A qualifications et compétences égales, les femmes gagnent moins que leurs congénères masculins en termes de rémunération. Au-delà de ces exemples qui se retrouvent fréquemment dans les entreprises, les disparités couvrent de nombreux domaines : disparités salariales, discriminations à l'embauche, discriminations en termes de promotion, etc. Face aux difficultés pratiques rencontrées dans la mise en œuvre effective de l'égalité notamment professionnelle entre les hommes et les femmes, l'égalité de droit se trouve critiquée par les mouvements féministes. Nous aurons l'occasion de revenir en détail sur les disparités et les inégalités professionnelles dans le chapitre 2.

Face aux nombreuses disparités qui perdurent, le modèle universel monolithique se trouve alors remis en cause pour son « apparente neutralité » en faveur d'une domination masculine.

[2] « gender neutral ».

Neutralité apparente et domination masculine. Il est ici question de la neutralité supposée servir de fondement normatif des politiques et décisions prises au sein de la société en tant que vouées à avoir des impacts indifférenciés sur les deux sexes. Plus prosaïquement, plusieurs auteurs dénoncent ouvertement la domination masculine que voile l'apparente neutralité du modèle monolithique dans les organisations. Pour qualifier la prégnance de l'androcentrisme, Héritier (1996) soutient que « les origines du modèle archaïque universel — où les deux sexes dans le monde de l'humain sont caractérisés non seulement par leurs différences anatomiques, physiologiques et par l'asymétrie de leurs fonctions mais aussi et surtout par une hiérarchie sociale — traduisent universellement une valence différentielle des sexes au bénéfice du sexe masculin en termes de représentations, mais aussi de liberté d'action ou de pouvoir ». Acker (1992) souligne quant à elle que l'organisation est régie par des normes masculines et rarement par des caractéristiques féminines, entraînant « la persistance de la domination masculine dans les organisations masculines [3]». Laufer (2003) reprend cette argumentation — sur la base de travaux empiriques que nous allons développer dans le chapitre 2 — pour préciser que « le pouvoir organisationnel est masculin et que le pouvoir des hommes dans les organisations, c'est aussi le pouvoir des hommes sur les femmes ». Pour elle, l'organisation n'est pas neutre dans la mesure où certaines règles censées être neutres sont des règles historiquement calquées sur des modèles masculins, ce qui est par ailleurs confirmé par l'adage célèbre de Schein (1975) : « Think manager, think male ». Les règles qui déterminent le choix des recrutements, des promotions, etc., ne sont par conséquent, ni neutres ni impersonnelles (Laufer, ibid.).

Face à cette apparente neutralité du modèle de référence en faveur d'une domination masculine, Landrieux-Kartochian (2004) souligne que le caractère universel des ressources humaines demande à être questionné.

1.2 Vers un changement de modèle de GRH ?

Un contexte macroscopique orienté vers le changement. L'avènement du nouveau millénaire est profondément marqué au plan macroscopique par une réelle volonté de changement notamment en termes d'égalité substantielle entre les femmes et les hommes. Un demi-siècle après la seconde guerre mondiale, plusieurs avancées majeures ont été

[3] Notre traduction libre de « the persistence of male advantage in male organizations ».

enregistrées en matière d'amélioration de la situation générale des femmes en Europe par rapport aux hommes, même si de nombreuses actions restent à entreprendre. Que ce soit au niveau de l'ONU, au niveau de l'Europe ou au niveau de chaque pays, la volonté politique d'un changement radical se reflète au travers des textes juridiques et institutionnels mis en place pour atteindre l'objectif de l'égalité effective entre les hommes et les femmes que l'ONU s'est fixé d'atteindre en 2015. Pour ne citer qu'un exemple en France, l'égalité salariale entre les femmes et les hommes constitue un objectif que l'Etat français se donne pour ambition d'atteindre en 2009. De nombreux dispositifs sont mis en œuvre pour l'atteinte de l'égalité effective, nous en verrons les détails dans le chapitre 2. Dans les années 1970 à 1980, des mesures de rattrapage ont été globalement mises en oeuvre pour améliorer la situation des femmes au travers des discriminations positives. La focalisation de ces mesures en faveur de la cause des femmes a eu un revers néfaste entraînant la stigmatisation de celles-ci et aboutissant parfois à des résultats négatifs. De l'action uniquement focalisée sur la **cause des femmes**, l'on passe alors à la prise en compte conjointe de la situation **des femmes et des hommes** au travers du concept **genre**. L'avènement de **l'Approche différenciée selon le genre** ou **Gender Mainstreaming** dans les années 1990 marque d'une pierre blanche une volonté politique internationale de « réconcilier les femmes et les hommes » (Génisson, 1999). Sachant que les ressources humaines de l'entreprise sont avant tout des femmes et hommes, nous retiendrons l'idée force selon laquelle ces changements notamment en matière d'égalité professionnelle interpellent au premier plan la GRH.

Vers une GRH différenciée selon le genre ? Certains auteurs déplorent que les recherches soient « aveugles sur les aspects liés au genre[4] » (Calas et Smircich, 1996). D'une manière générale en effet, les recherches gestionnaires affichent un positionnement asexué conformément à la posture d'impersonnalité du modèle universel dominant. Les théories féministes dénoncent le biais implicite voilé par l'apparente neutralité de ces recherches, comme le rapporte Pfeffer (1997) : « men have produced a body of organizational theory and research in which men are assumed to be the primary objects of study ». Si d'un côté, la critique sur une focalisation de l'attention sur les hommes semble fondée à juste titre, les recherches exclusivement orientées sur la situation des femmes présentent le même revers, de l'autre côté. En effet, s'intéresser exclusivement à la situation des femmes cadres sans faire référence aux hommes par exemple peut perpétuer la stigmatisation des femmes et entretenir

[4] « gender blind ».

ce que Laufer (2003) qualifie « de résistances et d'ambivalences masculines ». Comme le fait remarquer Landrieux-Kartochian (2004), le risque du militantisme et du parti pris est présent dans l'étude des inégalités sociales. Ce risque est d'autant plus grand si l'on s'intéresse uniquement aux femmes en occultant délibérément les hommes, ce qui peut susciter des soupçons de manœuvres subversives. D'où l'impérieuse nécessité de prendre en considération les femmes et les hommes dans les recherches pour éviter « le despotisme phallocratique et la république amazonienne » (Olivier, 1993). Le concept de **genre** qui englobe l'idéologie de l'égalité des deux sexes dans le respect des différences offre un point d'entrée dont nous étudierons la pertinence. Nous approfondirons le substrat de ce concept dans le chapitre 2. Un certain nombre de recherches s'intéresse directement ou indirectement au **genre** telles que les études comparatives menées sur des catégories d'hommes et de femmes. Ayant la plupart du temps une visée comparative sur tel ou tel autre aspect du management au niveau de la GRH, cette catégorie d'études se retrouve en abondance dans la littérature gestionnaire. Les problématiques peuvent s'articuler autour de certaines caractéristiques ou comportements managériaux tel que le style de leadership, sur certaines pratiques de GRH comme le recrutement et dans bien d'autres domaines (entrepreneurship, égalité salariale, etc.). Au-delà des idéologies implicites qu'elles pourraient voiler, ces recherches ont plus ou moins un objectif commun : dresser les similitudes et/ou déceler les différences qui caractérisent les hommes et les femmes, en fonction de la thématique choisie. Les résultats de ces recherches sont parfois homogènes, dans d'autres cas, ils sont contradictoires : ainsi, un constat de différences significatives légitimerait quelque part une logique d'inégalité, au contraire, l'on se placerait dans une optique d'égalité si les différences s'avéraient moindres. Face à la remise en question du modèle de GRH asexué, se pose la question de la pertinence d'une prise en considération du genre en matière de GRH.

Quelle serait la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre ? Cette question centrale détermine le fondement de notre objet de recherche.

2. Objet de la recherche et organisation de la thèse

Sachant que nous aurons l'occasion de développer en détail les fondements conceptuels de notre objet de recherche dans la première partie de notre thèse, nous nous limitons aux

grandes lignes qui justifient ce choix avant de présenter le mode d'organisation de la thèse et la représentation schématique du plan de notre travail.

2.1 L'Approche différenciée selon le genre comme objet de recherche

Peu d'études en France prennent appui sur le genre comme pivot central de recherche dans la GRH. En effet, « les recherches s'inscrivant en gestion délibérément dans la veine des gender studies sont encore rares en France » écrit Landrieux-Kartochian (2004). Or, d'après Mkandawire (1991) « il existe un corpus de méthodologies, d'approches et d'études empiriques basées sur l'analyse du genre qui attend d'être adoptée par une communauté de sciences sociales nouvellement convertie ». Cornet (2002) ajoute par ailleurs « qu'il est urgent que femmes et hommes débattent ensemble des modèles d'organisation et des pratiques de GRH qui peuvent être mis en place pour assurer une répartition et un positionnement plus égalitaires, et ce, dans un souci d'efficience et d'efficacité dans les organisations tant publiques que privées… ». Notre étude s'inscrit dans le prolongement de ces réflexions et vise à combler partiellement les lacunes des recherches gestionnaires françaises sur le genre dans la GRH.

Va-t-on vers une GRH sexuée (Pigeyre, 1999) ? L'art de gérer les comportements et leurs interactions constitue un facteur clé pour les futurs succès de l'entreprise. Au-delà de la nature des compétences elles-mêmes, l'anticipation des effets liés à l'hétérogénéité organisationnelle, et particulièrement au genre dans la performance des ressources humaines est un sujet qui a été peu abordé. Si la prospective permet partiellement de modeler le futur, des considérations relatives au genre en assurent-elles un meilleur contour ? Notre objet de recherche étudie la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre, face à la remise en question du modèle monolithique de référence. La mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre s'appliquerait aux ressources humaines, hommes et femmes de l'entreprise. La GRH est ainsi concernée au premier plan par la transposition de l'Approche différenciée selon le genre ou Gender Mainstreaming au sein de l'entreprise, dans une optique de performance. En effet, Bournois et Brabet (1993) soulignent que « la GRH est un corps de connaissances hétérogènes ayant pour vocation d'expliquer et de faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements des managés pour aboutir à un fonctionnement efficace et performant de l'organisation ». « Le développement de ce corps de connaissances est fortement lié à

l'évolution dans l'entreprise d'une entité spécialisée et de pratiques formalisées », ajoutent les mêmes auteurs. Au travers de la fonction RH, le responsable des Ressources Humaines incarne cette « entité spécialisée » sur laquelle reposeraient le déploiement, la formalisation et la diffusion d'une Approche différenciée selon le genre au sein de l'entreprise. Son point de vue en qualité d'expert et de partenaire stratégique au sens d'Ulrich (1995) est de ce fait primordial pour apprécier la pertinence (Lambin, 1990) du Gender Mainstreaming et ses impacts positifs supposés en termes de performance, dans une optique prospective.

2.2 Mode d'analyse et organisation de la thèse

Notre thèse se décompose en deux parties. La première partie est consacrée à l'étude théorique de notre objet de recherche. La seconde partie restitue la confrontation empirique de celui-ci.

Partie I : étude théorique. Inscrite dans une perspective universaliste, l'étude théorique menée dans la première partie de notre thèse est organisée suivant une logique de dialectique hégélienne autour de la triade **position/opposition/proposition**. La remise en question de l'approche monolithique pour son apparente neutralité constitue la « **position** » de départ de notre réflexion théorique. L'approche plurielle des ressources humaines est alors proposée dans un premier temps en « **opposition** » à l'approche monolithique. Les limites de l'approche plurielle déboucheront in fine sur la « **proposition** » de l'approche duale :

- **Introduction générale : « Position ».** Le référentiel universel indifférencié voile une domination masculine. Face à la neutralité apparente de cette approche « monocatégorielle » de la GRH se pose la question de la pertinence d'une GRH « multicatégorielle » ancrée dans la pluralité de la diversité.

- **Chapitre 1 : « Opposition ».** Pour pallier les limites du référentiel universel, l'alternative de l'approche « multicatégorielle » de la gestion de la diversité fera l'objet d'une analyse critique. Les nombreuses contraintes et les effets pervers liés à cette deuxième approche nous conduiront vers une troisième alternative centrée sur une approche duale ou « bicatégorielle » : le Gender Mainstreaming ou l'Approche différenciée selon le genre.

- **Chapitre 2 : « Proposition ».** L'Approche différenciée selon le genre constitue une alternative à mi-chemin des approches « mono et multi » -catégorielles. L'analyse de cette approche duale permettra de formuler nos hypothèses de recherche qui feront par la suite l'objet d'une validation empirique.

Partie II : étude empirique. La seconde partie de notre thèse soulève des interrogations sur le **devenir potentiel de l'Approche différenciée selon le genre** dans le domaine de la GRH. L'étude empirique s'intéresse spécifiquement aux impacts positifs supposés d'une GRH différenciée selon le genre en termes de performance. Il s'agit de restituer les perceptions de DRH de sociétés implantées en Alsace sur la prospective de mise en œuvre de cette approche émergente par rapport à l'approche universelle asexuée.

- **Chapitre 3 : méthodologie.** Ce chapitre précise le cadre et les principes de l'étude empirique. La démarche est hypothético-déductive. La validation empirique du modèle de recherche issu de l'analyse théorique utilise une méthode de triangulation basée sur l'analyse de 27 questionnaires complétée par 14 interviews approfondies.

- **Chapitre 4 : résultats de la validation des hypothèses H11, H12, H3, H4**. L'hypothèse H11 postule que l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance. L'hypothèse H12 postule que l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les pratiques de GRH. D'après l'hypothèse H3, la proportion d'hommes et de femmes a des impacts positifs sur l'efficacité des équipes. Enfin, selon l'hypothèse H4, le modèle monolithique universel et le modèle différencié selon le genre ne sont pas antinomiques.

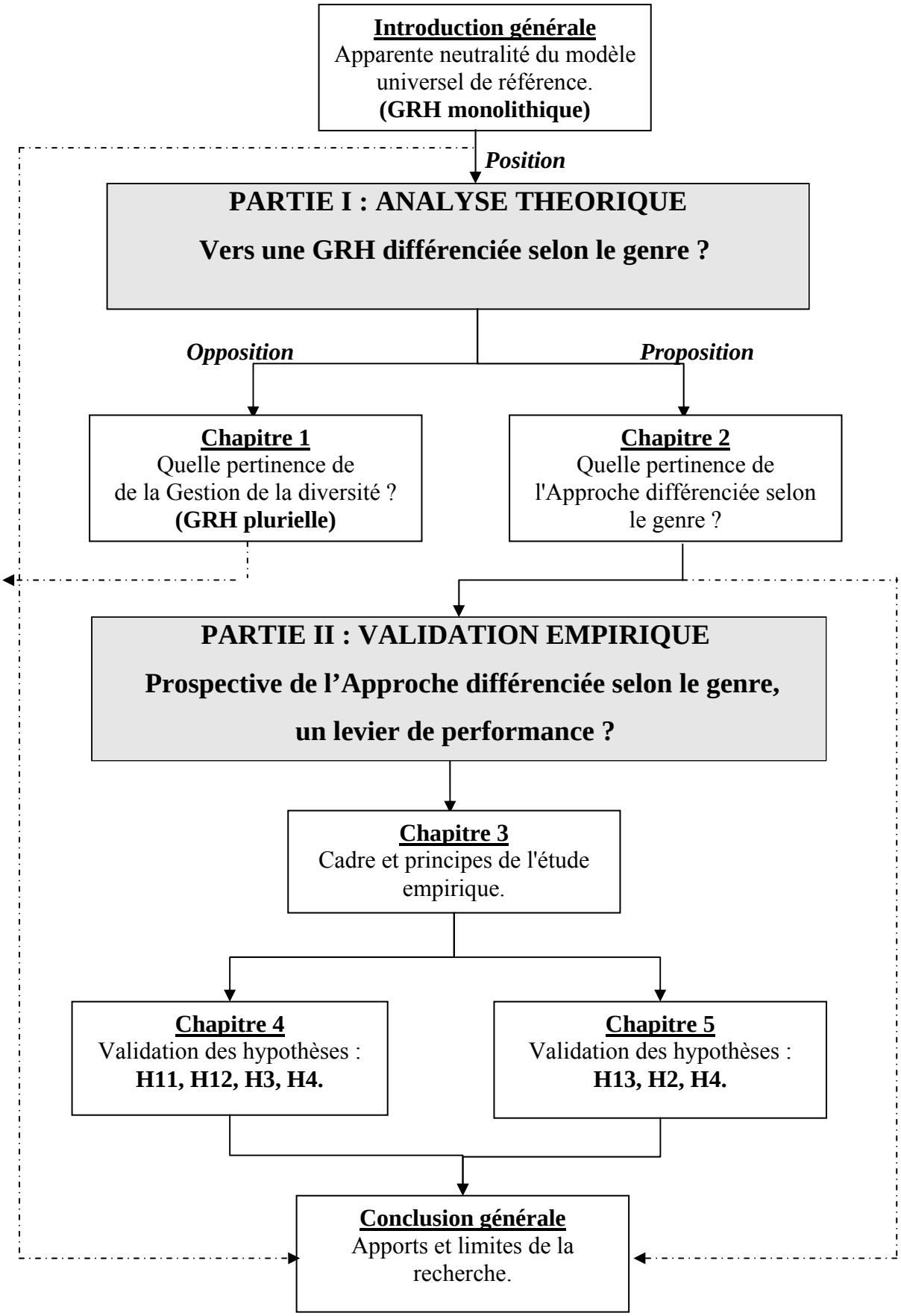
- **Chapitre 5 : résultats de la validation des hypothèses H13, H2, H4.** L'hypothèse H13 postule que l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance de la fonction RH. D'après l'hypothèse H2, le manager efficace possède un profil androgyne. Le chapitre 5 présente également les résultats partiels de l'hypothèse H4 susmentionnée.

- **Conclusion générale.** Notre conclusion générale discute des apports, des limites et des prolongements envisagés qui ressortent à l'issue de notre étude. Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous proposons un schéma articulé de notre recherche.

2.3 Représentation schématique de l'architecture de la thèse

L'architecture de la thèse représentée ci-dessous vient clore notre introduction générale.

Figure 1.0 : Architecture de la thèse.



PARTIE I ANALYSE THEORIQUE

VERS UNE GRH DIFFERENCIEE SELON LE GENRE ?

CHAPITRE 1
DE LA GESTION DE LA DIVERSITE **…**…….. **35**

CHAPITRE 2
… A L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE.. **115**

CONCLUSION DE LA PARTIE I…….. **213**

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Notre objet de recherche étudie la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre en matière de GRH. Consacrée à l'appréhension théorique de cette approche duale émergente, la première partie de notre thèse se décompose en deux chapitres et comporte deux objectifs principaux présentés ci-après.

Partant du constat de l'apparente neutralité du modèle universel asexué qui remet en question la légitimité d'une GRH monolithique, le premier objectif vise à démontrer la pertinence d'une approche duale de la GRH centrée sur le genre, par rapport à l'alternative d'une approche plurielle ancrée dans la gestion de la diversité. Etablissant ainsi une rupture avec le modèle dominant, le fil conducteur de notre analyse dialectique s'enracine dans la problématique de l'égalité notamment professionnelle entre les femmes et les hommes. L'étude comparative des deux approches propose de nouvelles représentations conceptuelles concomitantes qui vont bousculer le socle monolithique de la GRH. En premier lieu, l'analyse de la gestion de la diversité menée dans le chapitre 1 permettra de préciser les contextes d'émergence et les fondements conceptuels de cette approche plurielle. Face aux limites et aux effets pervers de cette approche qui seront soulignés dans le même chapitre, notre analyse débouche par la suite sur l'alternative de l'Approche différenciée selon le genre qui sera étudiée dans le chapitre 2. Un tableau de synthèse exposera les principaux points de comparaison entre les deux approches susmentionnées dans la conclusion de la première partie de notre thèse.

Au-delà de la confrontation théorique des deux approches susmentionnées qui évite le travers d'une appréhension « narcissique » de l'Approche différenciée selon le genre, le second objectif vise « la problémation » (Wacheux, 1996, p. 24) préalable à la confrontation empirique de notre objet de recherche. Plus précisément, il s'agit de construire notre objet de recherche tout en orientant progressivement notre réflexion vers l'instrumentalisme afin de dépasser le caractère « d'idéal-type » purement théorique de cette approche théorique duale. De ce point de vue, le chapitre 2 a pour vocation de dresser l'état des connaissances sur le genre dans les sciences de gestion. Utilisant plusieurs points de départ dans la construction de notre objet de recherche, le chapitre 2 permettra par ailleurs de préciser les contours et les fondements conceptuels qui serviront de base à l'étude empirique exposée dans la deuxième partie de notre thèse.

CHAPITRE 1

DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ …

Section I **Origines de la gestion de la diversité** ……. **37**

I.1 Diversité : un concept aux facettes multiples……. **37**

I.2 Le concept managérial de la gestion de la diversité …….. **57**

Section II **Gestion de la diversité et GRH** …… **73**

II.1 Instrumentation de la gestion de la diversité des ressources humaines..... **73**

II.2 GRH : Facteurs de discrimination et/ou facteurs de performance ?…... **89**

Conclusion du chapitre 1…….. **111**

CHAPITRE 1 : DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ …

Nous avons souligné dans notre introduction générale, les limites du modèle universel dominant qui prévaut en matière de GRH. Face à la neutralité apparente de cette approche « monocatégorielle », se pose la question de la pertinence d'une gestion « multicatégorielle » ancrée dans la pluralité de la diversité, à laquelle ce chapitre est consacré.

Dans la première section, nous retraçons l'historique et les cadres institutionnels d'émergence des politiques de diversité. Apparues en Amérique du Nord dans des contextes spécifiques liés à l'exclusion de certaines minorités (origine ethnique, sexe, orientation sexuelle, etc.), ces politiques visaient à corriger les inégalités subies par les catégories marginalisées. Les enjeux et les modalités d'application de ces politiques étant différents d'un pays à l'autre, une brève analyse comparative de leur exercice en Amérique du Nord, au sein de la Communauté Européenne et en France, met en lumière les spécificités et les progressions des pratiques dans ces pays. L'analyse du concept de diversité nous conduit par la suite à étudier ses liens avec la notion de discrimination et la logique de performance. L'étude de la conceptualisation managériale de la diversité vient clore la première section. De nombreux arguments et plusieurs tentatives de validation empirique se développent pour tenter de légitimer le paradigme de la **gestion de la diversité** dont le glissement des pratiques semble progressivement s'orienter vers une **gestion par la diversité**.

Le deuxième volet de ce chapitre s'intéresse à l'instrumentation de la gestion de la diversité des Ressources Humaines. Au départ, les politiques de diversité se sont plus ou moins imposées dans les entreprises sous forme d'obligation légale visant à réduire les discriminations pour atteindre l'égalité professionnelle. Certaines entreprises vont peu à peu au-delà de cette logique statique d'application « top down » de la loi pour s'orienter vers une nouvelle pratique managériale centrée sur l'exploitation des richesses de la diversité. On passe de l'obligation à l'opportunité pour l'entreprise (Alis et Fesser, 2007). Les enjeux et les impacts de cette gestion multicatégorielle sur la GRH sont étudiés dans un premier temps. Nous analysons dans un deuxième temps, quelques caractéristiques de diversité, par rapport à la double problématique de contrainte légale et de performance. Notre conclusion propose une synthèse des principaux points saillants de ce chapitre et discute des atouts et limites de cette approche multicatégorielle.

SECTION I : ORIGINES DE LA GESTION DE LA DIVERSITE

La première section est consacrée à la présentation des contextes d'émergence de la gestion de la diversité. Les origines des politiques de diversité seront exposées avant de présenter les fondements du concept managérial de cette approche multicatégorielle des ressources humaines.

I.1 Diversité : un concept aux facettes multiples

Notre étude de la diversité débute par un balayage des contextes d'émergence de la gestion de la diversité aux Etats-Unis, au Canada, en Europe et en France. Le concept de diversité sera par la suite développé par rapport à ses multiples facettes.

I.1.1 Les Contextes d'émergence

Divers points sont présentés dans le cadre de cette brève analyse comparative : cadres institutionnels, cadre juridique, contexte social, brève rétrospective historique, politiques de diversité, etc. Les aspects spécifiques aux luttes pour l'égalité hommes-femmes seront abordés dans le chapitre 2.

I.1.1.1 Aux Etats-Unis et au Canada

La gestion de la diversité s'inscrit dans le sillage des politiques de lutte contre les discriminations aux Etats-Unis et au Canada (Cornet, 2002 ; Bender, 2004 ; Lépine et al., 2004 ; Mannix et Neale, 2005 ; Bassett-Jones, 2005), ce qui justifie notre intérêt pour ces deux pays d'Amérique du Nord. L'étude des USA précèdera celle du Canada.

Les années 1960 sont marquées aux USA par les mouvements de lutte pour les droits civils conduits par les leaders afro-américains Malcolm X[5] et Martin Luther King[6]. Le Président Kennedy reçoit Martin Luther King et lui apporte son soutien à travers plusieurs projets de réforme. En 1961, le Président Kennedy incite les entreprises travaillant pour l'Etat fédéral à

[5] Malcom X : ce leader afro-américain musulman né en 1925 fut assassiné en 1965.
[6] Martin Luther King : ce pasteur baptiste noir américain né en 1929 et assassiné en 1968, est notamment célèbre pour son discours « I have a dream… », prononcé le 28 août 1963 à Washington.

engager des « Affirmative Action [7] » contre les pratiques discriminatoires (Sabbagh et Morning, 2004). Le 22 novembre 1963, J. F. Kennedy est assassiné. Son successeur Lyndon Johnson se charge de mettre en œuvre les réformes juridiques de déségrégation : « We have talked long enough in this country about civil rights. It is time to write the next chapter and to write it in the books of law... » [8], déclare le Président Johnson devant le Congrès, cinq jours après l'assassinat de J.F. Kennedy. En 1963, l'Equal Pay Act (EPA) renforce le principe d'égalité, notamment salariale, en emploi. En 1964, les lois Jim Crow[9] sont abolies : le 2 juillet, le Président Johnson signe le Titre VII du Civil Rights Act qui interdit toute discrimination à l'emploi basée sur la race, la couleur, la religion, le sexe et l'origine nationale dans les bâtiments publics, dans l'administration et au niveau des emplois. Les entreprises sont soumises à l'obligation légale de non-discrimination, les corrections imposées a posteriori étant subordonnées à la reconnaissance de la discrimination devant un tribunal (Sekiou et al., 1998).

Au mois de février 1965, le leader Malcom X est assassiné. Des actes de violence éclatent dans le pays [10]. La même année, le Voting Right Act instaure le droit de vote pour les minorités. La Commission Américaine pour l'égalité des chances, l'Equal Employement Opportunity Commission (EEOC) est mise en place pour promouvoir l'égalité des chances dans le domaine de l'emploi ; le décret-loi N° 11246 de 1965 oblige les entreprises qui passent des contrats de plus de 50 000 $ avec le gouvernement fédéral de se doter préalablement de programmes d'Affirmative Action (Sekiou et al., ibid.).

En 1967, est votée l'Age Discrimination in Employement Act (ADEA), loi qui protège les personnes âgées de plus de 40 ans contre les discriminations à l'emploi[11]. En 1968, Martin Luther King est à son tour assassiné, les tensions sociales s'amplifient. En 1969, le Président R. Nixon lance « le plan de Philadelphie » dans le cadre duquel un arrêté impose d'employer un quota d'apprentis noirs dans la construction publique (Sabeg, 2004 ; Sabbagh et Morning, 2004). En 1972, le Président Nixon promulgue la loi sur l'Affirmative Action et s'investit personnellement dans la promotion de cette loi (Sabeg, ibid.) : des recours légaux permettent

[7] Nous adoptons une certaine flexibilité dans la traduction des « Affirmative Action » en utilisant indifféremment les expressions « discriminations positives » ou « actions positives ». Les subtilités entre les deux traductions seront présentées dans la partie consacrée à l'étude du concept de diversité.
[8] Source : http://www.eeoc.gov.
[9] Les lois Jim Crow sont relatives aux pratiques légales de la ségrégation.
[10] Sabeg, (2004) cite les émeutes de Watts et Newartz en 1966.
[11] Source : http://www.eeoc.gov.

d'imposer des programmes d'Affirmative Action aux organisations reconnues coupables de discrimination (Sekiou et al., op. cit.). En 1973, le Rehabilitation Act[12] dont les dispositions sont renforcées par l'American with Disabilities Act (ADA) de 1990, interdit la discrimination à l'emploi envers les personnes handicapées.

Au fil des années 1980 et 1990, plusieurs amendements du Titre VII du Civil Rights Act étendront les contraintes de non-discrimination à de nombreux domaines : le handicap, l'accès au logement (Fair Housing Amendment Act de 1988), l'orientation sexuelle, etc. En 2004, L'EEOC célèbre le 40ième anniversaire de la signature du Civil Rights Act par le Président Johnson et continue à ce jour d'œuvrer pour la recherche de l'équité en matière d'emploi.

C'est dans la foulée des années 1980 qu'émerge l'approche managériale de la gestion de la diversité [13], présentée dans les sections suivantes. L'administration Reagan affiche une hostilité envers les politiques d'Affirmative Action : le déclin de ces politiques marque la montée des politiques d'égalité des chances qui véhiculent le paradigme de la diversité (Landrieux-Kartochian, 2004). Pour concilier les enjeux économiques et sociaux, plusieurs entreprises américaines englobent les programmes d'Equal Employement Opportunity (EEO) ainsi que les Affirmative Action, dans les programmes de gestion de la diversité (Cornet, 2002 ; Bender, 2004). Les années 1990 marquent la fin des politiques de discriminations positives sous les administrations Bush et Clinton (Landrieux-Kartochian, op. cit.). Telles sont les grandes lignes contemporaines qui encadrent les contextes d'émergence de la gestion de la diversité aux USA.

Pour ce qui est du Canada, notre étude débute par une restitution de l'évolution historique des politiques de diversité. Notre analyse se penche par la suite sur divers thèmes liés à la diversité en emploi. Une attention particulière sera portée sur le Québec, province francophone du Canada.

Selon Sekiou et al. (op. cit.), les lois canadiennes ont été inspirées par les lois américaines du Civil Rights Act. La loi du 14 juillet 1977 interdit les pratiques discriminatoires à l'emploi ; elle crée la Commission de l'emploi et de l'immigration qui encourage et incite les pratiques

[12] Cette loi a notamment permis à certains avocats de gagner des procès contre des sociétés, pour licenciements abusifs d'employés sidéens (Sekiou et al., ibid.).
[13] D'après Landrieux-Kartochian (2004, p. 121), le terme de « management de la diversité » serait apparu en 1983 sous la plume de R. Thomas, fondateur de l'American Institute Managing Diversity.

volontaires d'actions positives. En 1982, la Charte Canadienne des droits et libertés protège le droit à l'égalité pour chaque personne. En 1984, le rapport de la Commission Abella relève l'insuffisance des mesures volontaires. L'année 1985 est marquée par une série de mesures en matière d'égalité à l'emploi qui débouchent en 1986 sur la loi C-62 relative à l'équité en matière d'emploi. La loi de 1986 impose aux entreprises de plus de 100 salariés de prendre des mesures pour redresser les inégalités en emploi. Les organisations qui passent des contrats d'un montant supérieur à 200 000 $ avec le gouvernement fédéral doivent mettre en place des dispositifs visant à éliminer toute pratique discriminatoire envers les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les handicapés (Vincent, 1990 ; Sekiou et al. op. cit., p. 686) ; par ailleurs, cette loi exige de la part des employeurs dont l'entreprise compte plus de 400 salariés, un rapport annuel sur les progrès accomplis, sous peine de sanctions. La contrainte légale s'applique dans les organisations privées et publiques. En 1996, les résultats des évaluations obtenus dans les entreprises de plus de 100 salariés sont publiés par l'Etat (Sabeg, 2004). Pour clore le rappel des textes législatifs, notons qu'au Québec, la Charte des droits et libertés de la personne adoptée le 27 juin 1975 garantit les libertés et droits fondamentaux aux individus et interdit toute pratique discriminatoire à l'emploi [14]. Dans son article 10, constituent des sources de discrimination : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique et nationale, la condition sociale et le handicap (Legault et Ross, 2002, p. 35). En 1986, la Charte québecoise des droits « reçoit préséance » sur toute la législation au Québec (Sekiou et al., op. cit.). Pour corriger les disparités salariales, la loi sur l'équité salariale est mise en vigueur au mois de novembre 1997 (Legault et Ross, op. cit.).

Selon Potvin et Latraverse (2004), le Canada est au plan constitutionnel un pays multiculturel [15], multinational [16] et bilingue. C'est « fondamentalement le pays de la diversité », « une société inclusive par excellence », ajoute Sabeg (2004, p. 111). Ces propos élogieux sont avancés par Sabeg pour mettre en valeur les politiques volontaristes en matière d'égalité développées par l'Etat Canadien dans le domaine de l'emploi d'une part, et la politique d'ouverture sur l'immigration des travailleurs étrangers, d'autre part. Selon Waxin et

[14] Article 15, 16, 17, source : http://www.cdpdj.qc.ca/fr/commun/docs/charte.pdf.
[15] Loi sur le multilticulturalisme de 1985 et Charte canadienne des droits et libertés, in Potvin et Latraverse (2004).
[16] Article 27 de la Constitution sur les nations autochtones et chapitres 1-5 de la Loi sur les Indiens L.R. 1985, in Potvin et Latraverse (ibid.).

Pannacio (2004), le Canada est le pays qui accepte le plus d'immigrants par année. Le Canada vote dès 1952 une loi sur l'immigration et met en œuvre une politique d'immigration non-discriminatoire en 1978 (Potvin et Latraverse, op. cit.). Selon une enquête de l'American Pew Institute menée en 2002 et rapportée par Sabeg (op. cit.), 77% des Canadiens auraient une opinion positive des immigrants, contre 49% aux USA et 46% en France. Il est cependant utile de préciser que cette immigration est soumise à plusieurs étapes de sélection[17]. A titre d'exemple, un travailleur qui souhaite immigrer au Québec évalue dans un premier temps ses chances d'être accepté, à travers le questionnaire d'Evaluation Préalable d'Immigration (EPI). Une fois sa demande officielle établie, le candidat doit conjointement satisfaire aux critères de sélection et d'admission imposés par le Québec et le Canada. Le gouvernement du Québec est responsable de la délivrance du Certificat de Sélection du Québec (CSQ), le gouvernement fédéral du Canada se réserve le droit d'admettre définitivement le candidat préalablement titulaire du CSQ. Le candidat immigré « admis » sur le territoire québecois acquiert le statut de résident permanent et peut introduire une demande de citoyenneté canadienne après trois ans de résidence permanente. Force est de constater que le Canada se donne les moyens nécessaires pour mettre en oeuvre une « démarche qualité » dans l'accompagnement et l'insertion sociale des travailleurs immigrés.

Malgré ces politiques volontaristes en faveur de l'égalité, le Québec et le Canada ne sont pas exempts de pratiques discriminatoires à l'emploi. Les discriminations portent sur la pratique linguistique, sur le genre et l'origine ethnoraciale (Potvin et Latraverse, op. cit.). La loi de 1986 sur l'équité à l'emploi cible quatre groupes précis: les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées (Sabeg, op. cit.). Waxin et Pannacio (op. cit.) parlent de communautés ethnoculturelles et de minorités visibles (CEMV). Bouhris et al. (2005) ont mené une étude récente sur la discrimination linguistique et ethnique au Québec et au Canada auprès d'un échantillon représentatif de la population canadienne. Sur les répondants ayant déclaré avoir été victimes de discrimination au travail lors d'une embauche ou d'une demande d'avancement au Québec, 42% sont des francophones, 47% des anglophones et 57% des allophones[18]. Des pourcentages similaires se retrouvent dans le reste du Canada : 52% pour les francophones, 45% pour les anglophones et 52% pour les allophones. Les pourcentages sont sensiblement très proches entre eux, on pourrait en déduire

[17] Source : http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-permanents.
[18] Ce « québecisme » désigne une personne résidant au Canada, parlant une langue maternelle différente des langues officielles que sont le Français et l'Anglais.

que les pratiques discriminatoires s'appliquent de la même manière à tous les Canadiens, qu'ils soient francophones, anglophones ou allophones. Des études confirmatoires permettraient de conforter ou d'infirmer la validité de ces résultats. Au Québec, 28% des minorités visibles ayant pour langue maternelle le français ont déclaré être victimes de discrimination, contre 41% ayant l'anglais comme langue maternelle. Des études confirmatoires sont également préconisées pour obtenir des résultats plus robustes. Dans le cadre des politiques de promotion de la diversité au sein de l'Administration canadienne, Bourgault (2006) affirme qu'au Canada, « la représentativité est d'abord linguistique, une question qui ne se pose pas en France ».

Cette spécificité canadienne clôt notre étude sur les contextes d'émergence de la gestion de la diversité en Amérique du Nord et sert de transition pour passer à l'étude du cas de la France. Mais auparavant, il nous apparaît intéressant de porter un regard sur les directives et politiques Européennes pour la promotion de la diversité.

I.1.1.2 En Europe : les dispositifs communautaires

La Commission Européenne a décidé de faire de 2007 « l'Année Européenne de l'égalité des chances pour tous »[19]. Dans le cadre de notre analyse, les dispositifs juridiques en faveur de l'égalité des chances et les politiques incitatives pour la promotion de la diversité seront présentés de manière chronologique.

En 1997, le Traité d'Amsterdam étend dans son article 13 les domaines de lutte contre la discrimination fondée sur le sexe à cinq domaines supplémentaires : la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle[20]. En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne établit un calendrier décennal de lutte contre le chômage des personnes handicapées, des minorités et des migrants. S'ensuivent deux directives adoptées à l'unanimité par le Conseil de l'Europe en 2000. La première Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000[21] interdit toute discrimination et tout harcèlement fondés sur la

[19] Les informations synthétisées dans ce paragraphe sont tirées des documents officiels disponibles en ligne sur les sites http://ec.europa.eu et http://www.coe.int

[20] Source : Egalité et non-discrimination, Rapport annuel 2006 de la CE, disponible en ligne sur le site http://ec.europa.eu ; ces dispositifs s'inspirent de l'article 2 de la Déclaration Universelle des droits de l'homme http://www.un.org/french/aboutun/dudh.htm

[21] Source : Journal Officiel (JO) des Communautés européennes (CE) du 19/07/2000, disponible en ligne sur le site supra cité.

race ou l'origine ethnique, dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la sécurité sociale et des services de santé. Lorsque la race ou l'origine ethnique constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour un emploi donné, une dérogation est toutefois prévue par l'article 4 de ladite directive. Dans certaines situations, l'article 5 prévoit par ailleurs, le recours potentiel à une action positive. La deuxième Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 [22] reprend les domaines de lutte de la directive précédente et cible spécifiquement les domaines de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle ; plusieurs dispositifs encouragent le recrutement des personnes handicapées. Au mois de décembre 2000, l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne réaffirme les principes de non-discrimination[23].

Au mois de juin 2003, la Commission Européenne lance une campagne d'information européenne intitulée « Pour la diversité - Contre la discrimination ». Les objectifs de cette campagne lancée par le Commissaire Européen en charge de l'emploi et des affaires sociales sont de promouvoir les directives européennes en faveur de la lutte contre les discriminations dans les Etats membres d'une part, de promouvoir et de vulgariser une image positive de la diversité, d'autre part. Plusieurs supports sont utilisés pour mener de front cette campagne : publicités, séminaires, émissions culturelles télévisées, etc. Le 19 juillet 2003 marque la date butoir de la transposition de la directive 2000/43/CE sur l'égalité raciale, par les pays membres de l'Union européenne. Trois jours plus tard, le Conseil du 22 juillet 2003 approuve la ligne directrice 7 qui vise l'intégration à l'emploi des jeunes et des travailleurs peu qualifiés, celle des minorités ethniques et celle des immigrants. Au mois de novembre 2003, la Commission Européenne publie les résultats d'une recherche sur les arguments économiques de la diversité de la main-d'oeuvre. Les atouts qui ressortent de cette enquête menée auprès de plus de 200 entreprises sont : la réputation de l'entreprise, le capital humain et l'absence de coûts relatifs à la discrimination et au harcèlement sur le lieu du travail. Le 2 décembre 2003 est la date d'échéance pour la transposition de la directive 2000/78/CE sur l'égalité en emploi dans la législation nationale des pays de l'Union européenne. Notons que les pays disposent toutefois d'une rallonge de trois ans pour transposer les directives au niveau de leur législation nationale.

[22] Source : JO des CE, ibid.
[23] In Rapport 2006, op. cit.

L'année 2004 est marquée, en mai, par la sortie du Livret Vert[24] « Egalité et non-discrimination dans l'Union Européenne élargie » qui développe les éléments susmentionnés. Selon Odile Quintin, Directeur Général de l'emploi et des affaires sociales de la Commission Européenne, « les principes d'égalité de traitement et de non-discrimination sont au cœur du modèle social européen ». Lors de la campagne d'information lancée fin 2004, l'Union Européenne affirme que « reconnaître la diversité, c'est comprendre comment les individus peuvent contribuer à l'essor collectif et apporter des qualités qui peuvent être capitalisées et utilisées pour le plus grand bénéfice de tous, de l'entreprise et de la société en général. Gérer notre diversité en assurant la justice et l'égalité ne devient plus seulement une bonne action, mais une façon de s'inscrire dans un monde complexe et en perpétuel mouvement ».[25]

Le 16 mai 2006, il est décidé de faire de 2007, l'Année Européenne de l'égalité des chances pour tous, suivant la Décision N° 771/2006/CE du Parlement et du Conseil[26]. En juin 2006, Le Conseil communique au Parlement Européen, au Comité Economique et Social Européen ainsi qu'au Comité des Régions, la Stratégie-Cadre communautaire de non-discrimination et d'égalité des chances pour tous[27]. L'Europe des 27 compte près de 490 millions d'Européens[28], le Conseil de l'Europe en dénombre 800 millions au niveau de ses 46 Etats membres[29]. C'est dire combien le défi à relever au niveau de la Communauté Européenne est de taille.

Après avoir décrit les contextes institutionnels et juridiques qui encadrent la gestion de la diversité au niveau communautaire, nous allons nous pencher de plus près sur le cas Français.

I.1.1.3 En France

« La gestion de la diversité apparaît comme un thème tout à fait nouveau et à la mode en France, et dont l'engouement ne se dément pas. Pourtant, ce sujet n'est pas neuf dans des pays comme les Etats-Unis et la Grande-Bretagne où il a émergé depuis une quinzaine d'années. Les dirigeants et les DRH français s'en sont souvent emparés, sans faire référence aux analyses critiques anglo-saxonnes et en évacuant les questions d'inégalité et de discrimination

[24] Document disponible en ligne sur le site : http://ec.europa.eu.
[25] Source : http://www.stop-discrimination.info.
[26] Document disponible en ligne sur le site : http://ec.europa.eu.
[27] COM (2005) 224 final du 01/06/2006, disponible en ligne sur le site supra cité.
[28] Source : http://ec.europa.eu.
[29] Source : http://www.coe.int.

qui constituent pourtant la base même de l'approche de la diversité en France […] », souligne le préambule de la journée des 6ièmes Assises de la vente organisée par l'ISEOR le 30 mars 2006 à l'IAE de Lyon.

Le préambule des Assises de 2006 susmentionné résume les grandes lignes des évolutions récentes que connaît la France sur la question de la diversité. Notre réflexion porte sur les contextes social, politique et juridique qui encadrent « la genèse » du paradigme de la gestion de la diversité en France.

Selon Bernard et Silva (2007), la société française est en train de devenir dans les faits une société métissée « black, blanc, beur ». Sabeg (2004, p. 63) parle de réalité sociale française pluriethnique. Cette mixité ethnique a été fortement plébiscitée lors du sacre mondial de l'équipe de France de football en 1998. Cette année-là, la victoire d'une équipe métissée à l'image de la société française, la célébration du bicentenaire de la Révolution française et l'entrée dans le nouveau millénaire, viennent se conjuguer pour fédérer un sentiment général d'unité nationale autour des valeurs républicaines de Liberté, d'Egalité, et de Fraternité entre Français blacks, blancs, beurs, jaunes, femmes, hommes, jeunes, vieux, etc. Après les semaines d'allégresse, le retour à la réalité de la vie quotidienne reprend le dessus sur l'euphorie de masse passagère, même si le souvenir de la victoire reste ancré dans les mémoires. L'année 1998 marque le tournant d'une série de changements qui vont ébranler le socle « monocatégoriel »[30] du modèle universaliste Républicain, suivant deux logiques : l'approche bicatégorielle selon le genre d'une part, et l'approche multicatégorielle par la diversité, d'autre part.

En 1998, le débat sur la parité et l'égalité hommes-femmes revient sur la scène publique et débouche le 9 mai 2001 sur la loi Génisson (Bender, 2004). L'approche « bicatégorielle » par le genre sera traitée dans le cadre du chapitre 2.

Au lendemain de la Coupe du Monde de football de 1998, le marasme économique ainsi que divers problèmes de tous ordres (chômage, immigration, Zone Urbaine Sensible ZUS, Zone d'Education Prioritaire ZEP, Contrat de Première Embauche CPE, etc.) entraînent des tensions au niveau de la société française. Parallèlement à l'avancée de l'approche par le genre, l'approche par la diversité fait son bout de chemin, notamment au niveau Européen et s'enracine dans une double logique de performance et de contrainte légale de non-

[30] « La France, en tant que République une et indivisible, est restée monolithique » (Sabeg, ibid.).

discrimination. Selon Thévenet (2007), le thème de la différence et celui de la discrimination sont étroitement liés en France, « parce que l'on ne s'est pas encore habitué à des différences que les valeurs du moment ne supportent pas, […] puisque la différence serait immédiatement source d'inégalités de traitements et de droits ».

Au mois d'octobre 1999, l'association SOS Racisme lance les premières séries de « testing », dans le cadre de sa campagne de lutte contre les discriminations. Ces initiatives sont reprises et développées selon un cadrage scientifique, par l'Observatoire des discriminations dirigé par le Professeur Amadieu[31] à l'Université Paris I. L'Observatoire des discriminations s'ouvre aux méthodologies anglo-saxonnes et développe ses recherches autour des discriminations et de la diversité, en particulier au niveau des entreprises.

En 2001, les Français, comme le reste du monde, sont spectateurs des attentats aériens du 11 septembre qui frappent les USA. Cet événement historique suscite diverses réactions sur le communautarisme en France. Deux mois après les attentats, la loi visant à renforcer la lutte contre les discriminations à l'emploi est promulguée en France le 16 novembre[32], soit six mois après la loi Génisson sur la parité.

Au mois de janvier 2004, l'Institut Montaigne publie le rapport de Sabeg sur « Les oubliés de l'égalité des chances »[33]. Le rapport dénonce entre autres, les discriminations subies par les minorités visibles en France et revendique la reconnaissance du pluriethnisme par l'Etat Français. Au mois d'avril de la même année, la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDH) remet au Premier Ministre son rapport annuel sur le bilan de l'année 2003. Il ressort de ce rapport que l'année 2003 a été marquée par l'augmentation des injures et des violences racistes en milieu scolaire[34]. « Le constat dressé par le rapport annuel de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDH) n'est guère optimiste sur l'état de la société française », ajoute Le Monde[35]. Le 30 décembre 2004 est créée la Haute Autorité de luttes contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) présidée par Louis Schweitzer[36]. Parmi les missions qui lui sont assignées, cette autorité

---

[31] Les résultats des recherches menées par l'Observatoire des discriminations sont disponibles sur le site : http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm#resultats.
[32] Il s'agit de la transposition de la Directive européenne 2000/78/CE.
[33] Le rapport est disponible en ligne sur le site : http://www.institutmontaigne.org.
[34] Source : *Libération*, Coroller, 2 avril 2004.
[35] Source : *Le Monde,* Zappi, 2 avril 2004.
[36] Les renseignements détaillés sur la HALDE sont disponibles sur le site : http://www.halde.fr.

administrative indépendante est habilitée par le gouvernement Français à déployer les directives européennes sur l'égalité des chances évoquées dans le paragraphe précédent.

Des propositions de mise en œuvre de la charte de la diversité sont formulées dans le rapport Sabeg (op. cit., p. 14.), lesquelles ont pour effet de déclencher l'appropriation de la thématique de la diversité par les entreprises françaises[37]. Les propositions suggèrent la labellisation de la diversité dans les entreprises de plus de 100 salariés (y compris dans les entreprises du CAC 40 et dans les autres entreprises cotées), l'inscription des politiques de promotion de la diversité dans le bilan social, la création par les services du pouvoir public d'une « clause d'inclusivité » qui subordonne l'attribution des marchés publics au respect de la charte de la diversité (entreprises de plus de 500 salariés), l'ouverture par la fonction publique à la diversité lors des concours de recrutement et enfin, l'attribution annuelle d'un prix d'excellence aux entreprises « modèles ».

Faisant suite au rapport Sabeg, 35 dirigeants d'entreprises signent la charte de la diversité à l'Institut Montaigne, le 22 octobre 2004. Selon Bernard et Silva (2007, p. 85), les événements des banlieues à l'automne 2005 ont été « un électrochoc » pour la société française, « elles ont accéléré les réflexions afin de déboucher sur des actions concrètes pour que notre société vive une vraie diversité dont la vie professionnelle constitue un élément majeur ». Au mois de juillet 2005, le Rapport Fauroux formule des recommandations sur la valorisation de la diversité dans le monde de l'emploi et propose des réformes sur les pratiques de gestion des ressources humaines (cv anonyme, méthode de recrutement par simulation, etc.)[38]. Le 11 janvier 2006, la sortie du film « Le plafond de verre, les défricheurs » de Yamina Benguigui sensibilise l'opinion publique sur la réalité des discriminations à l'emploi. Au cours de la même année, la loi pour l'égalité des chances qui porte sur l'éducation, la parité, le handicap, les initiatives et emplois, etc. est votée le 31 mars 2006[39]. Les textes « appellent à une très forte attention dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines », souligne Peretti (2007, p. 24). Les cercles de réflexions sur la diversité se multiplient au niveau des praticiens et chercheurs gestionnaires, les supports médiatiques et audiovisuels

[37] Certaines filiales d'entreprises anglo-saxonnes ont commencé à intégrer les politiques de diversité dans leur gestion avant la sortie du rapport Sabeg, ces pionnières constituent les exceptions qui confirment la tendance générale.
[38] Source : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr.
[39] Il s'agit de la transposition de la Directive Européenne de 2000.

s'impliquent également dans la dynamique de la diversité (TF1[40], France Télévision, M6, etc.[41]). Le nombre d'entreprises signataires de la charte de la diversité passe à 594 entreprises au 22 août 2006[42]. Se pose la question récurrente du décalage entre le volontarisme des discours et le scepticisme des acteurs (Schmidt et al., 2004).

Les compteurs explosent en 2007, « Année Européenne de l'égalité des chances pour tous » ; l'association IMS-Entreprendre pour la Cité, présidée par Claude Bébéar, recense plus de 1500 entreprises signataires de la charte au 5 avril 2007[43]. L'essor du déploiement de ladite charte est le fruit d'une collaboration étroite entre l'IMS avec ses partenaires communautaires et nationaux : l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP), le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), la Direction de la Population et des Migrations (DPM), le Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations (FASILD), la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE), le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)[44]. Elu président de la République au second tour face à Ségolène Royal, Le Président Nicolas Sarkozy promeut la parité et la diversité en nommant au sein de son équipe Rachida Dati, Rama Yade, Fadela Amara, etc.[45]

Selon Sekiou et al. (1998), les thèmes des luttes ont été partout les mêmes dans le monde occidental. L'étude comparée des contextes d'émergence de la gestion de la diversité aux USA, au Canada, au sein de la Communauté Européenne et en France nous amène à approfondir le fondement de ce paradigme multicatégoriel, par l'analyse du concept de diversité.

---

[40] Le 17 juillet 2006, Harry Roselmack présente le Journal de 20 heures sur TF1 et devient la « doublure de l'inamovible Patrick Poivre d'Arvor… Il est jeune, beau, il a du talent, il est noir… C'est une première… », L'Express N°1722, « Beurs et blacks au sommet : la nouvelle vague », 5 juillet 2007, p. 39.

[41] Le 52ième Eurovision organisé en mai 2007 à Helsinki a permis de promouvoir l'Année de l'égalité des chances pour tous. Au sein de France Télévision est créée, par exemple, la Délégation « Intégration et diversité » (in Peretti, p. 27, op. cit.)

[42] Source : http://www.institut-entreprise.fr.

[43] Le secrétariat général de la charte de la diversité siège à l'IMS.

[44] Source IMS : http://www.imsentreprendre.com.

[45] L'Express N°1722, « Beurs et blacks au sommet : la nouvelle vague », 5 juillet 2007.

I.1.2 La diversité, une notion « multiplexe[46] »

Notre analyse souligne la multiplicité et la complexité de la notion de diversité. L'étude porte dans un premier temps sur le concept de diversité. Nous étudions par la suite les liens qui existent entre la diversité et la notion de discrimination avant de nous intéresser aux atouts de la diversité.

I.1.2.1 Concept de diversité

Selon la définition que nous donne le dictionnaire Le Robert, « La diversité, c'est le caractère de ce qui présente plusieurs aspects. En parlant de choses que l'on compare, c'est le caractère de choses qui présentent des différences intrinsèques et qualitatives » (Le Robert, 2002, p. 507). La notion de diversité renvoie ainsi à une certaine forme de pluralité d'où le nombre élevé de terminologies voisines qui lui sont associées : multiplicité, hétérogénéité, différence, etc.

C'est ainsi que Nkomo et Cox (1996, p. 339) définissent la diversité comme un « mélange [47]» de personnes d'identités différentes évoluant au sein d'un même système social. Les composantes[48] de la diversité auxquelles on se réfère aussi bien dans le monde des entreprises que dans celui de la communauté académique, varient en fonction des domaines d'intérêts concernés. Pour Basset-Jones (2005, p. 170), la diversité englobe par exemple l'origine ethnique/la nationalité, le sexe, la compétence, la fonction occupée, la langue, la religion, le style de vie. La définition du concept de diversité est ainsi loin de faire l'unanimité dans les sciences sociales, Cornet et Rondeaux (1998) parlent d'un concept ambigu. Face à « la diversité des définitions de la diversité » relevée par Point (2007), les débats portent sur la définition même de diversité au sein de la communauté scientifique en sociologie des organisations, en psychologie organisationnelle, en relations industrielles et en gestion des ressources humaines, soulignent Lépine et al. (2004, p. 2205).

---

[46] Le qualificatif « multiplexe » signifiant « complexe et aux aspects multiples » est emprunté à Mothe, « La confiance au sein de coopérations interfirmes », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, mai 2000, p. 3.
[47] « mixture ».
[48] Il s'agit ici de caractéristiques propres aux individus : nous utilisons le terme « facteur de diversité » par analogie au terme « facteur de différence » utilisé par Peretti (2007, p. 19).

Milliken et Martins (1996) distinguent deux formes de diversité. La première est celle qualifiée par Lépine et al. (op. cit., p. 2206) de « diversité de surface »[49], qui repose sur des caractéristiques sociodémographiques observables tels que l'âge, le sexe ou l'origine. La deuxième catégorie de diversité se fonde sur des différences moins visibles telles que l'éducation, les compétences techniques, l'ancienneté dans l'organisation, l'origine sociale, la personnalité ou les valeurs. Landrieux-Kartochian (2004) souligne que les différentes catégories ne sont pas mutuellement exclusives, ceci a pour conséquence de « multiplier les formes de diversité possible » et d'accentuer « le contour flou » de ce concept.

Delhaye (2005, p. 2) assimile la diversité à une réalité multidimensionnelle et propose également une typologie divisée en deux catégories. D'une part, l'auteur distingue les caractéristiques primaires que sont : le sexe, l'âge, l'origine ethnique et/ou la nationalité, l'appartenance religieuse, le handicap, la maladie, l'apparence physique, l'origine régionale et/ou linguistique ; d'autre part, elle relate les caractéristiques qualifiées de secondaires : le niveau de diplôme, la classe sociale et/ou le statut socio-économique, le statut (réfugié, clandestin…), la trajectoire de vie (toxicomanie, prison) et les formes familiales. Ces composantes de la diversité s'apparentent parfois à des facteurs de discrimination. Le schéma ci-dessous traduit la représentation de la diversité selon Delhaye (ibid.).

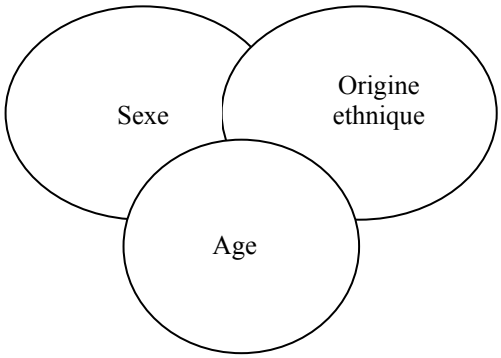


Figure 1.1 : La diversité, une réalité multidimensionnelle.
Source : Delhaye, 2005, p. 3.

Rasoava et Teresa (2005, p. 6) complètent la typologie de Delhaye par des caractéristiques qui ne sont pas « greffées » sur la notion de discrimination. Il s'agit des caractéristiques « tertiaires » telles que les compétences, les connaissances, les attitudes, les valeurs, etc. Les

[49] Il s'agit de la partie visible de « l'iceberg » en référence à «the iceberg analogy of diversity dimensions » (Rasoava et Teresa, 2005, p. 6).

dimensions de la diversité varient selon les auteurs. Milliken et Martins (op. cit.) en identifient deux, Rasoava et Teresa (op. cit.) en comptent trois, Gardenswartz et Rowe (2003) identifient quatre niveaux, McGrath et al. (1995) en retiennent cinq, Mannix et Neale (2005) proposent six catégories, etc. Les exemples peuvent s'étendre à l'infini, il existe une pléthore de facteurs de diversité. Par convenance, notre analyse se limite à trois dimensions.

Le cercle de la diversité selon Pissot[50] (2006), permet de schématiser les trois dimensions de la diversité susmentionnées. Au cœur du cercle se regroupent les caractéristiques primaires de la diversité, assimilées à des facteurs de discrimination, dont la contrainte légale de prohibition constitue le point de départ de la gestion de la diversité. La progression des circonvolutions qui émanent du noyau central s'écarte progressivement de la logique de contrainte légale pour s'ouvrir et tendre implicitement vers une logique de performance. Le second niveau englobe les caractéristiques secondaires de la diversité, au sens de Delhaye (ibid.). Les compétences, les connaissances et le savoir-faire se réfèrent aux caractéristiques tertiaires, au sens de Rasoava et Teresa (op. cit.).

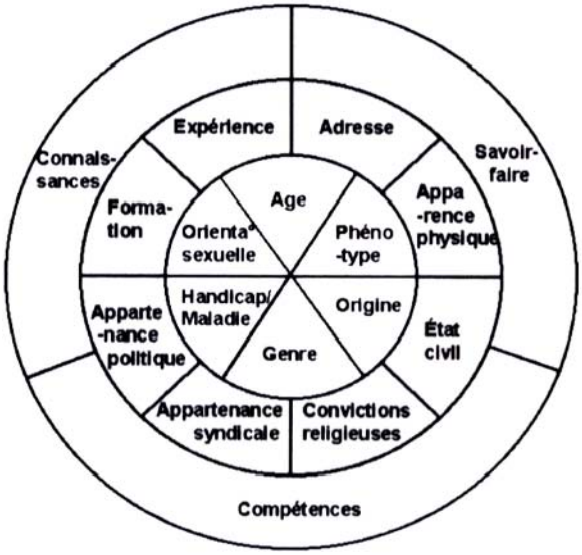


Figure 1.2 : Le cercle de la diversité, adapté de Gardenswartz et Rowe, 2003.
Source : Pissot, 2006, p. 6.

Une combinaison des représentations de Delhaye et de Pissot permettrait d'appréhender le prisme de la diversité à travers le spectre de ses caractéristiques. En effet, la diversité peut s'apparenter d'une certaine façon à un kaléidoscope de dimensions fragmentaires juxtaposées dont il conviendrait de dépasser une vision éclatée pour éviter de la vider de sens.

[50] Pissot propose une version tridimensionnelle du cercle de la diversité, adaptée du cercle en quatre dimensions de Gardenswartz et Rowe (2003).

Dans ce paragraphe, notre analyse a porté sur les caractéristiques ontologiques, abstraction faite des aspects matériels que peut revêtir la diversité, comme la diversité des ressources financières ou la diversité des biens immobiliers de l'entreprise, par exemple. Les différentes perspectives dans lesquelles peut s'inscrire la diversité sont particulièrement révélatrices quant à la polysémie qui entoure ce concept. S'ensuivent obligatoirement des répercussions dans le cadre de l'instrumentation de la gestion de la diversité.

Après avoir cerné les contours du concept de diversité, voyons ses liens avec la notion de discrimination avant de passer à l'étude de ses atouts.

I.1.2.2 Diversité et contrainte légale de « non-discrimination »

Peu de travaux gestionnaires traitent des aspects liés à la discrimination en France. Comme nous l'avons entr'aperçu à travers l'étude de contextes d'émergence de la diversité, les contraintes légales de non-discrimination constituent le fondement partiel de ce nouveau paradigme managérial, d'où notre intérêt pour cette notion. Notre analyse croise nos lectures avec la revue de la littérature de Garner-Moyer sur « la discrimination et l'emploi », publiée par la DARES en 2003.

Deux déclinaisons sont proposées par Le Robert pour définir la discrimination. D'une part, la première déclinaison renvoie aux définitions littéraire et didactique de la discrimination. Selon la définition littéraire, la discrimination, « c'est l'action de discerner, de distinguer les choses les unes des autres avec précision » (Le Robert, ibid., p. 498). La discrimination est ici synonyme de « distinction », sans faire référence aux traitements inégalitaires. La définition didactique de la discrimination va dans le même sens et se réfère à « l'action de distinguer l'un de l'autre, deux objets de pensée concrets » dans le domaine de la psychologie (Garner-Moyer, 2003). L'auteur souligne que les définitions didactique et littéraire sont exemptes de tout jugement de valeur.

D'autre part, la seconde définition proposée par Le Robert assimile la discrimination « à la ségrégation, au fait de séparer un groupe social des autres en le traitant plus mal » (Le Robert, ibid.). La discrimination se réfère ainsi à une exclusion ou à une préférence (Sekiou et al., op. cit.), l'être humain étant « un étranger pour autrui » (Chanlat, 1990). Selon Garner-Moyer (ibid.), l'acception populaire de la discrimination se fonde sur cette seconde définition et se

réfère au traitement inégalitaire appliqué à des catégories de personnes sur la base de critères variables. Un groupe social peut ainsi par ailleurs, être mieux traité que les autres dans le cadre de mesures de rattrapage visant à inverser le mécanisme d'une discrimination antérieure (Calvès, 2005) : « à situations inégales, mesures inégales » (Conseil de l'Europe, EG-S-PA, 2000, p. 7). Il s'agit des politiques de discrimination dite « positive » ou « discrimination à rebours »[51] en matière desquelles s'affrontent trois thèses, selon Garner-Moyer (op. cit.). La première position, selon Garner-Moyer, rejette d'emblée la discrimination positive en vertu des valeurs et principes égalitaires de la République. Face à des situations exceptionnelles, elle précise que la seconde thèse se fonde toujours sur les principes républicains, mais tolère toutefois la pratique de la discrimination positive dans le cadre d'un rattrapage ponctuel. L'auteur souligne enfin dans la troisième thèse, une rupture avec le modèle républicain par le changement du paradigme de l'égalité à celui de l'équité. Il s'agirait d'une première étape de la reconnaissance d'une société multiculturelle. Ce dernier point rejoint les arguments de base qui sous-tendent la gestion par la diversité.

La discrimination peut être perçue et conçue de manière plus ou moins subjective. La notion de discrimination peut également changer selon les époques (Sekiou et al., 1998, p. 672). La discrimination peut, par ailleurs, se manifester sous plusieurs formes. Selon Sekiou et al. (ibid., p. 669), elle peut prendre une forme clairement identifiée, une forme cachée ou une forme qui engendre des résultats inégaux. La discrimination peut être positive, intentionnelle ou non intentionnelle, directe ou indirecte, individuelle ou systémique (Garner-Moyer, op. cit.). Les qualificatifs associés à la discrimination cités par les deux auteurs peuvent dans certains cas, se combiner entre eux et ne sont pas mutuellement exclusifs. L'échelle d'Allport (1979) distingue cinq niveaux ou « degrés » d'instrumentation de la discrimination : l'antilocution, l'évitement, la discrimination, l'agression physique et, au stade extrême, l'extermination. Généralement, les manifestations contemporaines des pratiques discriminatoires au sein de l'entreprise se limitent aux trois premiers degrés de cette échelle. Plusieurs terminologies voisines s'apparentent par ailleurs à des pseudo-synonymes de la discrimination. On peut par exemple citer la ségrégation, l'inégalité et certains mots qui se terminent par « isme » tels que le sexisme, le racisme, le linguicisme, etc. Il y a discrimination lorsque les individus subissent des traitements inégalitaires sur la base de caractéristiques

[51] Affirmative action : « L'action positive est une politique active en faveur des populations touchées par les discriminations (obligation de moyens) ; la discrimination positive est une action qui vise à éliminer une discrimination passée ou actuelle subie par un groupe, par des traitements préférentiels temporaires (obligation de résultats) » (Pissot, op. cit.).

identiques (nationalité, âge, sexe…), l'inégalité n'est donc pas obligatoirement synonyme de discrimination (Garner-Moyer, op. cit.).

Selon Garner-Moyer (ibid., p. 21), la discrimination peut se fonder sur le « goût » de l'employeur, celui des employés ou celui de la clientèle (agences d'intérim, cabinets de recrutement, ANPE), dans la mesure où ces intermédiaires doivent parfois se conformer aux pressions exercées par leurs clients. Barth (2007, p. 159) parle à terme, du risque d'anticipation « au nom du client » : « le client ne veut pas de… ». En faisant le parallèle avec la démarche qualité, on pourrait d'une certaine manière, parler d'une application tronquée de l'approche clients-fournisseurs. Il existe d'autres sources de discrimination liées aux « a priori », aux croyances, aux stéréotypes, aux valeurs, etc., qui relèvent du domaine de la psychologie.

La discrimination étant prohibée par la loi, le respect de la contrainte légale de non-discrimination qui s'ensuit constitue l'un des fondements du paradigme de la gestion de la diversité (Cornet et Delhaye, 2004). En France, l'article 225-1 du code pénal français dresse une liste des facteurs de discrimination prohibés parmi lesquels on peut citer l'origine, le sexe, la situation de famille, l'apparence physique, le patrimoine, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou non, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, etc. A titre indicatif, les sanctions pénales prévoient jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende (Peretti, 2007, op. cit.). Suivant l'ordonnance N° 2007-329 du 12 mars 2007[52], le code du travail reprend cette liste et précise les domaines d'application de la loi en matière de gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation, l'accès à un stage, le licenciement, les mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, le reclassement, l'affectation, la qualification, la classification, la promotion professionnelle, la mutation ou le renouvellement de contrat. Il faut donc veiller au respect de la loi et proscrire les pratiques discriminatoires dans la gestion de la diversité de main-d'œuvre.

[52] Source : http://www.legifrance.gouv.fr.

L'étude de la notion de discrimination par rapport à la diversité a permis de mettre en relief les contraintes juridiques de non-discrimination. Les aspects spécifiques liés aux dimensions de la GRH seront développés dans la section (II.1.1.1). Au-delà de l'obligation légale qui s'impose à l'entreprise, la diversité présente un certain nombre d'atouts qui sont présentés en partie dans le paragraphe suivant.

I.1.2.3 Diversité : la logique d'opportunités

Certains facteurs de discrimination supra cités peuvent être assimilés par l'entreprise à des facteurs de performance. Prenons l'exemple de l'âge : la situation des seniors et des juniors victimes de discrimination à l'embauche à cause de leur âge, positionne cette caractéristique de diversité comme un facteur de discrimination. Des études sur les jeunes et les seniors[53] dévoilent a contrario, les atouts de l'âge, ce qui a pour conséquence, l'assimilation de l'âge à un facteur de performance. D'une logique de contrainte légale, on passe à une logique de performance des ressources humaines. Dans le cadre de la Gestion des ressources humaines, quelques-uns des facteurs de diversité du cercle de Pissot (op. cit.) seront analysés en termes de contrainte légale et/ou de facteur de performance dans le paragraphe (II.2) infra de la section (2).

« Le rôle du discours reste central dans les sciences de gestion et permet de légitimer certaines pratiques », soutiennent Bender et Pigeyre (2003, p. 71). Peretti (2007, p. 20) nous rapporte « le discours » de quelques entreprises françaises portant sur les atouts de la diversité : « S'entourer de profils variés reflétant la diversité de la société, comme celle de nos clients, est une source d'efficacité, d'équilibre et de créativité » (Vergne, DRH de PSA) ; « Conscients de la nécessité de privilégier, de développer et de garantir la diversité et l'égalité de traitement, la direction du groupe Total et les fédérations syndicales européennes réaffirment leur attachement aux principes généraux de non-discrimination et d'égalité des chances, depuis le recrutement jusqu'au terme de la vie professionnelle des salariés… » (Accord du 21 novembre du groupe Total), etc. L'idée force qui ressort des discours reprend en toile de fond les arguments économiques communautaires et se fonde sur la même conviction : « une plus grande diversité des salariés accroît la performance de l'organisation » (Peretti, ibid.).

[53] Nous citons à titre d'exemple, l'étude de Loos-Baroin (2005) et celle de Marbot (2007).

Face à l'essor de la rhétorique sur les atouts de la diversité, quelques recherches tentent de mettre en évidence un lien de causalité sur la performance de l'entreprise. Ces points sont développés infra dans les sections suivantes (I.2.2.1).

La représentation de Pissot (op. cit.) ci-dessous est proposée pour mettre en évidence les enjeux de la diversité pour l'entreprise.

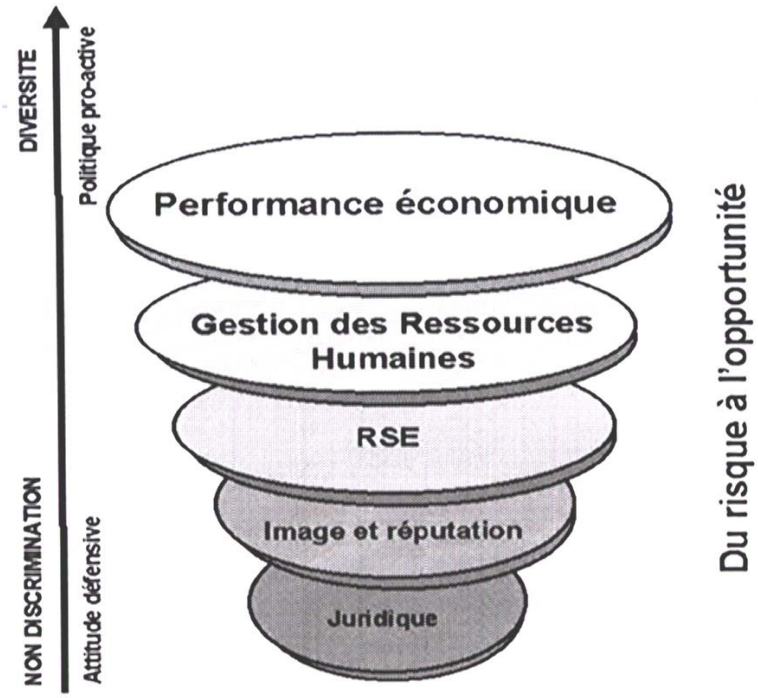


Figure 1.3 : Les enjeux de la diversité : du risque à l'opportunité.
Source : Pissot, 2006, p. 13.

L'entreprise peut adopter plusieurs attitudes vis-à-vis de la diversité. L'attitude défensive consiste à considérer la diversité sous forme de contrainte légale. A l'antipode se trouve l'attitude proactive qui consiste à considérer la diversité comme un atout, comme une source de performance. On passe de l'obligation à l'opportunité pour l'entreprise (Alis et Fesser, 2007). Les positions intermédiaires s'inscrivent dans une logique de progression entre les deux attitudes extrêmes. Les attitudes liées à l'image de l'entreprise et la RSE sont explicitées dans le paragraphe (I.2.2.2).

Cette représentation de la diversité en termes de risques et d'opportunités nous mène à l'approfondissement du concept managérial de la diversité.

I.2 Le concept managérial de la diversité

Une présentation des différentes perspectives dans lesquelles peut s'inscrire le concept managérial de la diversité précède un aperçu de l'état des recherches académiques sur la diversité.

I.2.1 De la gestion de la diversité à la gestion par la diversité

Face à l'hétérogénéité de la main-d'œuvre et de la clientèle, les entreprises se trouvent confrontées à la double problématique de contrainte légale et de performance : c'est le point d'ancrage central de la conceptualisation managériale de la diversité. Nous développons, par ailleurs, les autres arguments managériaux qui tentent de légitimer cette approche multicatégorielle.

I.2.1.1 Les fondements managériaux de la diversité

Les différents arguments qui sous-tendent la gestion de la diversité sont présentés au travers de quelques définitions issues de la littérature gestionnaire.

Les contraintes de non-discrimination s'imposent de facto aux entreprises et impliquent des actes de gestion à mettre en œuvre pour veiller au respect de la loi et lutter contre les discriminations. Au-delà de la contrainte légale, la logique de performance économique ou « business case » constitue l'ossature de l'approche managériale de la diversité (Cox et Blake, 1991). L'entreprise passe de l'obligation à l'opportunité (Alis et Fesser, op. cit.) et déploie une politique proactive fondée sur la « managérialisation » de la loi (Edelman et Fuller, 2001). Cornet et Delhaye (2004) parlent « d'un mariage forcé entre éthique et efficacité ». Et Landrieux-Kartochian (2005) d'ajouter que la gestion de la diversité vise le changement de l'organisation et concerne tous les employés tout en remplissant les objectifs économiques de l'entreprise, par opposition au principe de discrimination positive. Les impacts économiques sont ici mis en avant par les auteurs, le business case que nous verrons dans le paragraphe suivant s'inscrit dans cette logique de performance économique et financière.

Selon Cornet (2002), la gestion de la diversité s'enracine dans des logiques de différenciation et d'adaptation à l'environnement (arrivée massive des femmes sur le marché du travail, diversité ethnique, religieuse, orientation sexuelle…), d'efficience (meilleure utilisation des ressources humaines) et d'efficacité (amélioration de la qualité des services fournis à la clientèle). Certains écrits lient aussi, selon Cornet, l'origine des programmes de gestion de la diversité à l'adoption, par les entreprises, de pratiques de GRH centrées sur l'individu : la valorisation de programmes individuels de motivation et de reconnaissance favoriserait une prise de conscience de la diversité de la main-d'œuvre et de ses besoins (Cornet, ibid.). Dans cette optique, l'accent est plutôt mis sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon Konrad (2003), la gestion de la diversité se fonde sur la nécessité pour l'entreprise de cibler des viviers diversifiés afin d'attirer les meilleurs talents. Le deuxième argument managérial évoqué par cet auteur porte sur le recrutement d'une main-d'œuvre diversifiée afin de faire face à la globalisation des marchés et à la diversité grandissante de la clientèle (ibid.). La recherche d'équilibre entre les groupes majoritaires et les groupes historiquement discriminés constitue par ailleurs, un argument supplémentaire en faveur de la gestion de la diversité.

Thomas et Ely (1996) proposent trois paradigmes pour synthétiser les fondements du management de la diversité. Nous présentons la typologie des deux auteurs, rapportée par Landrieux-Kartochian (2004, p. 120). Le premier paradigme est celui « de la discrimination et de la justice[54] », ce paradigme se fonde sur l'égalité des chances et vise le recrutement d'une main-d'œuvre diversifiée représentative des membres de la société. En deuxième lieu, le paradigme « d'accès et de légitimité[55] » consiste à « accepter et célébrer les différences ». Dans ce paradigme, la « raison d'affaires » se développe au-delà de la contrainte légale pour satisfaire « une clientèle diverse ». Landrieux-Kartochian (ibid.) ajoute que ces deux paradigmes ont pour le moment guidé le management de la diversité. Le dernier paradigme est celui de l'apprentissage et de l'efficacité[56] ». En établissant un parallèle avec la démarche qualité, on pourrait parler de « diversité totale » par analogie à la « qualité totale ». En effet, ce troisième paradigme postule que les entreprises profitent de tous les avantages de la

[54] Discrimination and Fairness Paradigm.
[55] Access and Legitimacy Paradigm.
[56] Learning and Effectiveness Paradigm.

diversité en redéfinissant le travail des employés, les marchés, les stratégies et la culture de l'entreprise.

La typologie développée par Thomas et Ely semble intéressante malgré le fait que la communauté scientifique gestionnaire reste prudente quant à l'adoption du concept managérial de la gestion de la diversité. Comme le fait remarquer Peretti (2007), les projets « diversité » sont « une formidable opportunité » pour les consultants (Hislaire, 2006). Par conséquent, la légitimation de cette approche multicatégorielle est loin de faire l'unanimité au plan académique.

I.2.1.2 Vers une modélisation de la gestion de la diversité ?

La littérature académique propose quelques modèles pour caractériser la dynamique de la gestion de la diversité. Des représentations sont par ailleurs établies par certains consultants, dont la portée se limite cependant à une vision praxéologique. Notre exemple porte sur le modèle de Cornet et al. (2005), développé sur la base d'une approche empirique.

Cornet et al. (ibid.) retiennent quatre dimensions pour inférer la dynamique de la gestion de la diversité, et ce, autour d'une double logique d'action économique et sociale : l'efficacité et l'efficience se réfèrent à la logique économique d'une part, le respect des lois et la RSE renvoient à la logique sociale, d'autre part. Le modèle est présenté par les auteurs au travers de quatre études de cas : deux organisations publiques et deux entreprises du secteur privé. Ces précisions étant posées, nous limitons notre illustration aux cas des deux entreprises du secteur privé, par convenance.

Cas N° 1 : l'entreprise A, société d'intérim

Le point d'entrée de la gestion de la diversité au sein de la société A se caractérise par la primauté du respect des lois (1) sur les autres dimensions. Cette prise de position fait suite à la condamnation d'une firme concurrente pour des motifs de pratiques discriminatoires à l'embauche (Cornet et al., ibid.). L'entreprise A se lance dans une « logique sociale adaptative » en dispensant des formations du personnel pour être en conformité avec les lois (ibid.). Il en résulte des impacts sur la RSE (2) dans la mesure où ces actions améliorent l'image de l'entreprise, d'une part ; la démarche de labellisation entreprise par la société a une

incidence positive sur l'efficacité (3), d'autre part. Reste à mesurer l'efficience (4) en termes de satisfaction du personnel, soulignent les mêmes auteurs (ibid.).

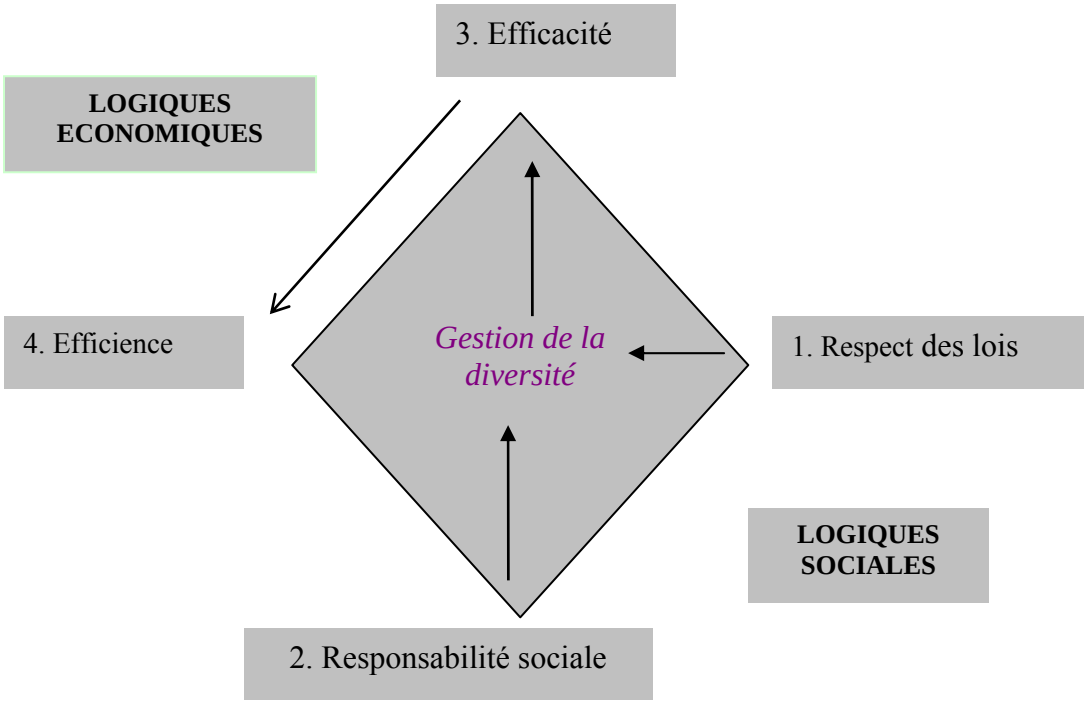


Figure 1.4 : Société A, logique d'action réactive « respect des lois ».

Source : Cornet et al., 2005, p. 12

CAS N° 2 : la société D, entreprise de logistique

La société D est caractérisée par une main-d'œuvre peu qualifiée issue d'une trentaine de nationalités. A cause de son activité partielle de nuit, l'entreprise s'est retrouvée dans la nécessité de recruter une main-d'œuvre issue « des employés les plus exclus du marché » (Cornet et al., ibid.). Pour honorer ses engagements et assurer un rythme de travail régulier, l'entreprise mobilise une gestion de la diversité, initiée par la logique d'efficacité (1). Des dispositions ont été prises par l'entreprise pour répondre aux attentes des employés par rapport à leurs spécificités religieuses et culturelles (menus adaptés, congés accordés à l'occasion du pèlerinage de la Mecque, aménagement des horaires lors du ramadan, règlement intérieur contre le racisme, etc.). L'entreprise s'engage par ailleurs dans la RSE (2) en ayant recours à des audits et certifications ISO, EFQM, Investor in People, etc. Les logiques sociale et économique se conjuguent pour permettre à l'entreprise d'atteindre l'efficience (3). Le

problème du respect de la contrainte légale de non-discrimination est devancé par les mesures préventives adoptées par cette entreprise.

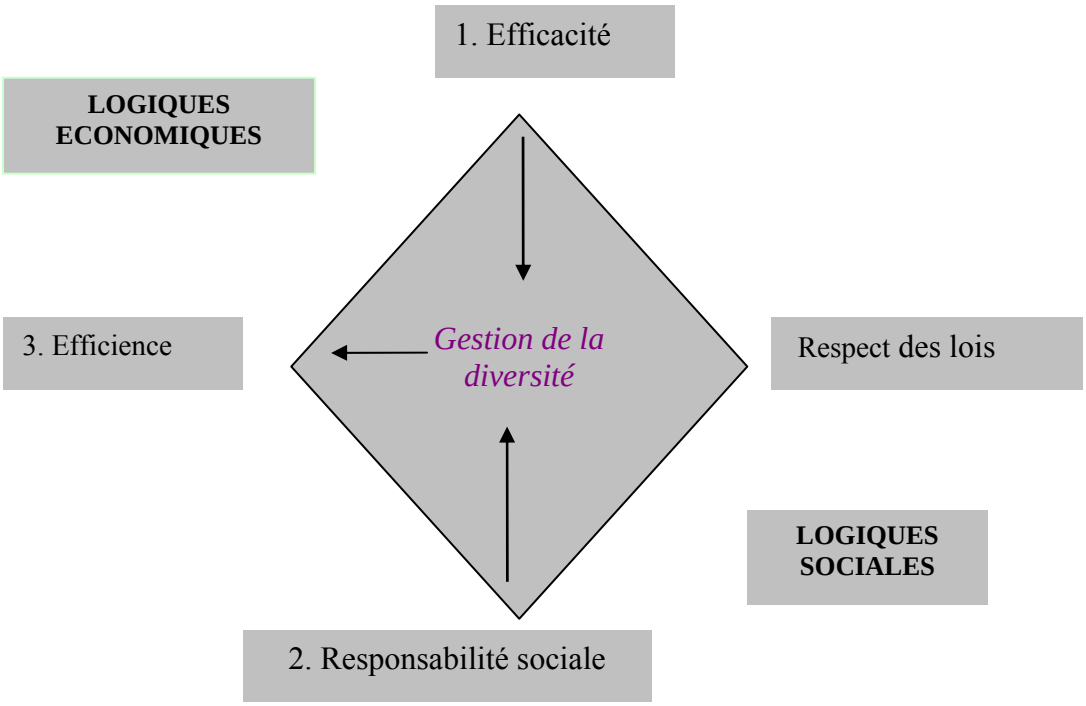


Figure 1.5 : Société D, Logique d'action – efficience : améliorer le climat de travail.
Source : Cornet et al., 2005, p. 12

L'analyse des deux organisations publiques s'inscrit dans la même logique et offre des scénarii différents. Cornet et al. (ibid.) soulignent les limites individuelles de chaque logique d'action, d'une part. L'adoption d'une approche systémique qui se fonderait sur une mise en relation des quatre logiques d'action est une alternative séduisante, en théorie ; les mêmes auteurs relèvent cependant les effets pervers liés au déploiement d'une telle approche dans la pratique, d'autre part.

Parmi les limites évoquées, les auteurs soutiennent que l'efficacité peut parfois être à l'origine de l'exclusion de certaines catégories de main-d'œuvre lorsque les entreprises évitent de recruter des personnes qui seraient mal tolérées par la clientèle. Se pose également le risque de renforcement des ghettos lorsqu'un salarié est uniquement voué à servir une clientèle qui lui ressemble (caractère physique, origine) ; s'ajoute le frein potentiel de son avancement professionnel, résultant d'une incompétence à interagir avec des groupes ethniques autres que

le sien (ibid.). Pour que l'entreprise soit performante, certaines situations peuvent nécessiter la composition de groupes homogènes, auquel cas la diversité serait inappropriée. Notons que les auteurs préconisent d'utiliser à bon escient les statistiques, les indicateurs et autres éléments de mesure de la diversité qui doivent tenir compte des réalités contextuelles. Pour clore ce paragraphe, soulignons enfin que la démarche des chercheurs en qualité « d'experts » peut s'apparenter dans une certaine mesure à une démarche de consulting, ce qui leur confère la double casquette de praticien et de chercheur, avec les avantages et inconvénients relatifs afférents.

I.2.1.3 Les recherches sur la diversité

Dans leur revue de la littérature, Nkomo et Cox (1996) identifient cinq perspectives de recherche pour approcher la diversité dans les organisations. La première fondée sur la théorie de l'identité sociale se penche sur les interrelations des diverses identités sociales au plan individuel, au niveau des groupes et au plan organisationnel (ibid., p. 340). La seconde se penche sur les relations inter et intra-groupes et distingue deux types de groupes : d'un côté, « the identity group » est composé de membres possédant des caractéristiques biologiques communes comme le sexe et partageant les mêmes valeurs ; de l'autre, « the organization group » est composé de membres qui occupent la même position dans l'organisation et qui partagent par conséquent de nombreux points communs (ibid., p. 342). Viennent ensuite les recherches sur les aspects liés à la race, à l'ethnie et au genre (ibid., p. 343). L'avant-dernière perspective de recherche mise en avant par les mêmes chercheurs permet d'appréhender la diversité au travers de ce que Pfeffer (1983) qualifie de démographie organisationnelle. Nkomo et Cox relèvent enfin que la diversité dans les organisations peut faire l'objet de recherches au travers de l'ethnologie (ibid., p. 345).

D'une manière générale, les études sur la diversité varient en fonction des centres d'intérêts privilégiés par les chercheurs. Lépine et al. (2004) exposent à titre d'exemple, une typologie de ces recherches suivant trois grandes catégories : celles qui s'intéressent aux performances dans l'organisation, celles qui étudient la dynamique des groupes de travail hétérogènes et celles qui visent à cerner les effets affectifs sur les groupes de travail. Mannix et Neale (2005) regroupent quant à elles, les recherches sur la diversité autour de deux « visions » : les recherches qui ont une vision « optimiste » de la gestion de la diversité, d'une part (Cox et

Blake, 1991 ; Mannix et Neale, 2005 ; Doyle 2007); les mêmes auteurs distinguent par ailleurs, les recherches qui affichent un positionnement plutôt « pessimiste » concernant les atouts de la gestion de la diversité, d'autre part (Thomas et Ely, 1996 ; Kanter, 1977). Face au « paradoxe » suscité par le management de la diversité (Bassett-Jones, 2005), certains chercheurs préconisent la réconciliation des deux points de vue (Mannix et Neale, 2005 ; Bassett-Jones, 2005 ; Peretti, 2007) par la mobilisation d'une stratégie « gagnant-gagnant » (Marques, 2007). Si des visions plus radicales opposent néanmoins les « partisans invétérés » de la gestion de la diversité aux détracteurs de cette approche, Kochan et al (2003) préconisent l'adoption d'une certaine prudence dans la mesure où la question de la légitimité académique de cette approche multicatégorielle est loin d'être tranchée.

Comme le rapporte Landrieux-Kartochian (2004), Kelly et Dobbin (1998) dressent un état des lieux des recherches menées sur la diversité aux USA pour la période comprise entre 1970 et 1996. Les auteurs établissent un parallèle entre le nombre d'articles publiés sur la diversité et les politiques d'Affirmative Action. Landrieux-Kartochian (ibid.) souligne que l'année 1988 marque le passage du paradigme de l'Affirmative Action à celui de la diversité.

Figure 1.6 : Nombre d'articles sur la discrimination positive et la diversité de 1970 à 1996. Source : Kelly et Dobbin (1998, in Landrieux-Kartochian, 2004, p. 123).

En prenant le descripteur « diversity in the worplace », Barth (2007, p. 287) relève à partir d'un recensement sur Business Source Premier que le nombre d'articles parus de 1993 à 2006 afférents semble suivre une courbe ascendante : 1993:49; 1994:48; 1995:100; 1996:130; 1997:12; 1998:174; 1999:236; 2000:250; 2001:201; 2002:239; 2003:285; 2004:366; 2005:373; 2006:432. Cet auteur relève sur la base de ces chiffres, que ce phénomène de mode serait en phase de croissance, laissant présager une phase de déclin consécutive à l'atteinte du summum. Les recherches académiques notamment empiriques sur la diversité sont néanmoins loin de suivre cette courbe exponentielle, comme le montrent les travaux de Lépine et al. (2004) ci-après.

Dans la continuité des travaux de Kelly et Dobbin, Lépine et al. (2004) adoptent une démarche méthodologique analogue et recensent les recherches sur la diversité parues entre 2000 et 2003. Lépine et al. retiennent 69 articles issus de 25[57] revues académiques de renom dans les domaines de la GRH, des relations industrielles et de la psychologie organisationnelle. La première sélection des articles se fonde sur trois critères : le domaine de recherche traité, la contribution scientifique de l'article et la cotation de la revue scientifique répertoriée. Une deuxième étape de sélection détermine le choix des articles à analyser selon leur contenu, à partir de quatre critères : l'année de parution (2003-2004), le type de recherche (exclusivement empirique), le type de diversité (démographique : sexe, âge, origine ethnoraciale, condition physique), et enfin le type d'effets mesurés (ibid., p. 2208). Les 69 articles ainsi retenus portent sur les effets de la diversité ou de la gestion de la diversité sur les performances organisationnelle et sociale des entreprises (au niveau de l'organisation, du groupe ou de l'individu).

Cette brève description de la méthodologie adoptée par Lépine et al. étant posée, nous rapportons et discutons à présent quelques résultats de leur recension.

Sur les 25 revues, 5 (20% des revues) publient 38 articles sur 69, soit 55% des articles retenus (ibid., p. 2209). Il s'agit, dans l'ordre alphabétique, de l'Academy of Management Journal (6 articles), de l'Industrial and Labor Relations Review (11 articles), de l'Industrial Relations (9 articles), du Journal of Vocational Behavior (5 articles) et du Women in Management Review (7 articles). En réalité, seules 19 revues sont à l'origine des 69 articles,

[57] 20 revues ont une cote « A », les 5 autres une cote « B » selon le Social Sciences Citation Index.

6 revues sélectionnées font figure de parents pauvres de la liste avec 0 article retenu : il s'agit de l'European management Journal, de l'Human Resource Management Review, de l'Industrial Relations Journal, du Journal of International Business Studies, du Personnel Psychology et de la Revue internationale du travail.

Les dimensions de la diversité sont présentées dans l'ordre croissant des fréquences d'étude. Le sexe vient en tête des dimensions les plus étudiées avec 51 articles sur 69, soit 74% des articles retenus. Viennent ensuite l'origine ethnoraciale (27 articles, soit 39%), l'âge (6 articles, soit 9%) et enfin la condition physique (4 articles, soit 6%). Lépine et al. (ibid., p. 2209) soulignent que le thème des pratiques de la gestion de la diversité a été peu traité (3 articles) sachant pourtant que plusieurs revues retenues sont des revues de gestion de ressources humaines. Les mêmes auteurs notent la « présence écrasante » d'études quantitatives (59) contre 6% d'approches qualitatives et 6% d'approches mixtes. Nous présentons un tableau récapitulatif des niveaux d'analyse au plan individuel, organisationnel et de groupe.

Tableau 1.1 : Nombre d'articles selon le niveau d'analyse

Dimensions de la diversité	Individu		Groupe		Organisation		Nombre total d'articles publiés	
		%		%		%		%
Sexe	37	73%	11	22%	3	6%	51	100%
Diversité ethnoraciale	15	56%	8	30%	4	15%	27	100%
Condition physique	4	100%		0%		0%	4	100%
Age	4	67%	2	33%		0%	6	100%
Gestion de la diversité	1	33%	1	33%	1	33%	3	100%

Source : Adapté de Lépine et al., 2004, p. 2211.

L'absence de la thématique de la diversité dans l'Human Resources Management Review ou dans la Revue internationale du Travail (0 article) ainsi que les scores moindres des autres revues spécialisées dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines : The Journal of Human Resources (1 article), l'Human Resources Management (2 articles), soulèvent des

interrogations sur la légitimité académique de la gestion de la diversité dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et suggèrent l'alternative de l'approche par le genre.

Ceci clôt la première partie de cette section et nous conduit à l'étude de la diversité au cœur de l'entreprise.

I.2.2 La gestion de la diversité au cœur de l'entreprise

Dans cette partie, nous présentons deux volets du management de la diversité qui concilient le double objectif économique et social de l'entreprise : le Business Case et la RSE. La mesure de la gestion diversité vient clore la première section de ce chapitre.

I.2.2.1 Le Business Case

Le but lucratif constitue, par essence, l'objectif principal des entreprises commerciales. Par rapport à l'argument économique du Business Case, les impacts de la gestion de la diversité sur trois aspects de la performance seront présentés successivement : il s'agit de la performance commerciale, de la performance en matière d'innovation et de la performance financière.

Le lien entre diversité et performance commerciale est présenté dans un premier temps. Barth (2004 ; 2007, p. 158-159) évoque deux « positions typiques » pour caractériser l'argument commercial en faveur de la diversité[58] : la proximité avec les clients et la proximité avec le produit. Cet auteur expose les résultats de ses recherches menées auprès de six entreprises, recherches qui se fondent sur l'observation in situ des interactions entre les clients et les vendeurs de contact (2007, ibid., p. 164 et suivantes). Si les résultats des observations tendent de prime abord, à confirmer l'hypothèse de la proximité des clients, l'auteur souligne la difficulté de mesurer la part contributive réelle de l'impact de la diversité, en termes de performance. Landrieux-Kartochian (2004) évoque le paradigme de valorisation des différences pour caractériser cette conception de la diversité. Selon une étude menée par le CSES[59] en 2003 rapportée par cet auteur (ibid.), 57% des entreprises estiment qu'une telle politique permettrait un accroissement de la qualité des services et la satisfaction des clients.

[58] Voir également Cornet et Rondeaux, 1998, p. 415.
[59] Centre for Strategic Economic Studies.

Le deuxième argument sur la proximité avec le produit se fonde sur la cohérence d'image entre le vendeur et le produit. Peretti (2007) cite quelques exemples de « cordonnier bien chaussé » que nous développerons dans le paragraphe (II.2.1.2). Barth (2007, p. 192) met l'accent sur la dimension « éthique » qui doit accompagner le déploiement d'un marketing ethnique. Barth (2007, p. 173) souligne la nécessité pour le vendeur, de traiter tout client potentiel comme « quelqu'un d'unique », avec respect et professionnalisme.

Selon Peretti (ibid., p. 21), « la diversité des personnes et des compétences est un facteur d'innovation ». Rappelons le discours évocateur de quelques entreprises françaises sur le lien entre la diversité et l'innovation, rapporté par Peretti (op. cit.). « La diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et **d'innovation** » (Préambule de l'accord du 8 mai de la SNCF, in Peretti, 2007, p. 20), « la diversité des salariés représente un atout pour **l'innovation**, la créativité et l'accompagnement du changement » (Préambule de l'accord du 9 septembre 2004 de PSA, in Peretti, ibid.). Sur le plan académique, quelques recherches tentent également de mettre en évidence le lien positif de la diversité sur la performance en termes **d'innovation** et de **créativité** (Cox et Blake, 1991 ; Bassett-Jones, 2005, p. 171). Chez Kao (1998) par exemple, la diversité des profils d'individu (âge, style, secteur d'activité…) est source d'innovation. Bantel et Jackson (1989) ont mené une recherche dans le top management du secteur bancaire, ayant pour objectif d'examiner l'impact de la diversité des équipes dirigeantes en termes d'innovation. Les résultats de l'enquête conduite auprès de 199 banques révèlent que les banques les plus innovantes sont celles dirigées par des équipes fortement qualifiées avec des parcours professionnels diversifiés. Dans une recherche récente, Basset-Jones (2005) étudie les interrelations qui existent entre diversité, créativité, innovation et avantage compétitif au travers d'une analyse théorique. La diversité est appréhendée par l'auteur en termes de différences selon l'origine ethnique, la nationalité, le sexe, les compétences, la langue, la religion, le style de vie, conjugués avec les différences culturelles et les compétences intellectuelles. Bassett-Jones (ibid.) conclut au terme de son étude que la diversité peut être source d'innovation et de créativité à condition d'avoir la maîtrise de « ce cocktail explosif[60] ». Nkomo et Cox (1996) vont dans le même sens et soulignent que l'hétérogénéité augmente la créativité, la qualité des prises de décision ainsi que l'innovation.

[60] Bassett-Jones utilise le terme « combustible cocktail » pour désigner les conflits potentiels pouvant éclater au sein des équipes hétérogènes (p. 173, ibid.).

Les études empiriques restent peu nombreuses malgré la profusion des discours sur les impacts bénéfiques de la diversité en termes d'innovation.

Très peu de résultats empiriques probants confirment les impacts positifs de la diversité en termes de performance financière. Les études américaines sur cette thématique sont souvent de nature expérimentale, rappelle Landrieux-Kartochian (2004). Selon Peretti (2007), certaines recherches font ressortir des corrélations entre certains aspects de la diversité et la performance financière, sans forcément établir des liens de causalité. Les rares études empiriques dans ce domaine portent sur l'impact de la mixité[61] des équipes sur la performance financière (Peretti, op. cit.).

Au travers des exemples susmentionnés, ressortent des éléments d'appréciation sur la portée de l'argument du Business Case. On attribue à Pfeffer (1983) les premières recherches dans ce domaine, et le moins qu'on puisse dire est que les résultats à ce jour en matière de diversités organisationnelles sur la performance de l'entreprise n'offrent pas de confirmations claires qu'un tel phénomène est à l'oeuvre dans nos organisations. Le succès d'une telle approche repose en partie, selon Marques (2007, p. 22), sur l'établissement d'une stratégie « gagnant-gagnant[62] ». Au-delà des discours incantatoires, un constat récurrent s'impose. Face à une rhétorique prometteuse, très peu de résultats empiriques significatifs viennent confirmer les impacts positifs de la diversité sur la performance.

I.2.2.2 Responsabilité sociale[63] (RSE) et image des entreprises

Le concept de « Responsabilité sociale » se rapporte à la considération qu'a l'organisation, et à sa réaction aux problèmes qui dépassent les frontières étroites des impératifs économiques, techniques et légaux de celle-ci. C'est l'obligation qu'a l'organisation d'évaluer dans son processus décisionnel les conséquences de ses décisions sur le système social d'une façon telle que ce dernier en bénéficiera tout en réalisant les gains économiques traditionnels visé par l'organisation du secteur privé (Sekiou et al., op. cit. p. 36).

---

[61] Les aspects spécifiques aux relations de genre seront développés dans le chapitre 2.
[62] Win-Win.
[63] Nous faisons preuve d'une certaine flexibilité dans l'utilisation indifférente des qualificatifs « sociale » ou « sociétale ».

La Commission Européenne[64] définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes[65]». Le concept de RSE est étroitement lié aux notions d'éthique et de développement durable ; il est fondé sur le triple bottom line[66] : le volet environnemental, le volet économique et le volet social (Pigeyre et al., 2005). Plusieurs recherches récentes ont été menées sur la thématique de la RSE dans la discipline de la Gestion des ressources humaines (Schmidt et al., 2004 ; Allouche et al., 2004 ; Bollecker et Mathieu, 2004 ; De Bry et Ballet, 2004 ; Hirèche, 2004 ; Saulquin, 2004 ; Pigeyre et al., 2005).

Selon Delhaye et Cornet (2004), les liens entre gestion de la diversité et RSE sont de deux ordres.

D'une part, il y a les entreprises qui utilisent la gestion de la diversité pour se positionner sur le terrain de la RSE (Cornet et Delhaye, ibid., p. 1). Les deux auteurs affirment que « travailler, faire réfléchir, débattre, communiquer sur la notion de la diversité » ont des effets bénéfiques au sein des organisations et constituent un point d'entrée en matière de RSE. Peretti (2007, p. 22) confirme l'impact interne favorable de ces démarches volontaristes : une prise de conscience de la diversité permet de sensibiliser les employés sur la discrimination systémique et les incite à adopter une attitude proactive face à cette diversité (Cornet et Delhaye, op. cit. ; Peretti, op. cit.). Cette dynamique est particulièrement bénéfique dans le cadre d'une démarche visant à obtenir un label sociétal[67], soulignent Cornet et Delhaye (ibid.). L'entreprise passe par le biais de la diversité dans l'optique d'un positionnement « responsable » : « il s'agit de montrer une image positive et humaniste de l'entreprise face à ses parties prenantes » (Cornet et Delhaye, 2004, p. 9). Besseyre des Horts et Salle (2007, p. 226) soutiennent qu'une politique volontariste d'insertion des travailleurs handicapés s'inscrit dans la logique de la RSE et peut permettre à l'entreprise, au travers d'une image responsable, de bénéficier à long terme d'un avantage concurrentiel durable vis-à-vis de ses clients et des parties prenantes. Dans le cadre d'une étude CSES menée en 2003, 69 % des DRH européens interrogés affirment que les politiques actives de la gestion de la diversité

[64] Source : Livre vert publié par la Commission en 2001: « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM (2001) 366 Final, http://ec.europa.eu/enterprise
[65] Stakeholders. : employés, clients, voisinage, organisations non gouvernementales, pouvoirs publics, etc.
[66] Ou triple P : People, Planet, Profit.
[67] Les deux auteurs citent l'exemple du Label sociétal SA 8000 du gouvernement fédéral belge.

peuvent promouvoir la notoriété des entreprises (Landrieux-Kartochian, 2004, p. 141). Sur la base d'une étude empirique de cas, Cornet et Delhaye (2004) énumèrent plusieurs incidences positives d'une politique de diversité sur le positionnement de la RSE : l'image de l'entreprise, l'adoption d'un comportement éthique, la légitimité organisationnelle, la prise en considération de la société dans son ensemble, la réponse aux attentes des consommateurs, une vision à long terme.

D'autre part, la gestion de la diversité peut se prêter à une pratique de RSE dans la mesure où les politiques de GRH et de marketing afférentes intègrent de fait le respect de la différence (Cornet et Delahye, ibid.). Les arguments managériaux développés par les deux auteurs s'articulent autour des fondements de la gestion de la diversité, lesquels rejoignent les logiques de proximité sociale RSE vis-à-vis de la clientèle et de la main-d'œuvre. Les politiques de diversité permettent de faciliter les relations avec la clientèle (Landrieux-Kartochian, 2004, op. cit.). Les impacts managériaux d'efficience et d'efficacité sont mis en avant par Cornet et Delhaye (op. cit.) pour appuyer leur argumentaire. « La gestion de la diversité est une pratique de RSE, quelle qu'en soit la raison », affirment les deux auteurs. Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de diversité, l'entreprise a la possibilité de recourir aux outils du bilan social dans l'optique d'un positionnement RSE. En effet, d'après Pigeyre et al. (2005), le bilan social est la première manifestation française de la RSE dans la mesure où le volet Ressources Humaines de la RSE présente plusieurs similarités avec le bilan social. Les politiques de diversité peuvent ainsi s'inscrire par ricochet dans le cadre du bilan social de l'entreprise. Toutefois, Schmidt et al. (2004) s'interrogent sur les effets pervers liés à la diversité des pratiques de la RSE et parlent de « mesure détournée ». En effet, à partir d'une analyse critique de la littérature sur cette thématique, ces auteurs soulignent les confusions dans les défintions de la RSE, dans l'opérationnalisation des variables censées mesurer la RSE et dans les pratiques de reporting social (ibid.). Les mêmes auteurs (ibid., p. 2407) préconisent par conséquent, de « dépasser les discours normatifs » qui forcément, ne traduisent pas toujours un reflet objectif de la réalité.

Notre analyse a permis de mettre en évidence les relations étroites qui existent entre diversité et RSE au sein de l'entreprise. Nous allons à présent nous intéresser à la question de la mesure de la gestion de la diversité.

I.2.2.3 Evaluation de la gestion de la diversité et convergence des pratiques

Ce paragraphe regroupe deux thématiques différentes liées au déploiement d'une gestion de la diversité au sein des entreprises. Il s'agit de la question relative à la mesure de la gestion de la diversité d'une part, et des perspectives d'une convergence des pratiques de gestion de la diversité, d'autre part. Dans un premier temps, nous développons les arguments en faveur d'un audit de la diversité, sur la base des travaux de Peretti et Saut (2007). Nous clôturons la première section de ce chapitre par la suite, par une présentation synthétique des huit recommandations de l'Europe sur les pratiques de gestion de la diversité à mettre en œuvre au sein des PME.

Nous avons vu dans le paragraphe précédent les liens étroits qui unissent le volet RH de la RSE, le bilan social et par ricochet, la gestion de la diversité. Pigeyre et al. (2005, p. 6) soutiennent que les agences de notation se font un véritable « business » en se faisant confier la mesure de la RSE, par les DRH. La gestion de la diversité semble s'inscrire à terme, dans la même perspective, d'autant plus qu'elle peut se prêter à une pratique de RSE (Cornet et Delhaye, op. cit.). Bender et Pigeyre (2003, p. 70) parlent d'une « véritable industrie » de plusieurs millions de dollars lorsqu'elles évoquent les audits de la diversité aux USA[68]. Rappelons que la France recense plus de 1500 entreprises signataires de la charte de la diversité au 5 avril 2007[69] alors qu'elle n'en comptait que 35 au 12 octobre 2004. Selon Peretti et Saut (2007, p. 279), « l'absence d'un authentique management de la diversité élargit le champ des audits dans ce domaine ». Comme le rappelle Peretti (2007, p. 22), « les projets *diversité* constituent, pour les consultants, une formidable opportunité de mobiliser les salariés » Hislaire (2006). Pour formaliser la gestion de la diversité au sein des PME, l'Europe va dans le même sens et recommande, entre autres, le recours à une prestation externe. Face aux enjeux de la gestion de la diversité, l'entreprise peut de manière volontaire recourir à un audit social pour soigner son image afin d'être « exemplaire » (Peretti et Saut, op. cit.). Tous ces arguments se conjuguent pour légitimer les audits de la diversité dont la finalité serait « de parvenir à un véritable management de la diversité » (ibid.).

Peretti et Saut (ibid.) distinguent trois types d'audits de la diversité qui diffèrent en fonction des objectifs recherchés : l'audit de « conformité » cible le respect des textes réglementaires

[68] Le coût des audits peuvent varier de 30 000 à 100 000 dollars (Bender et Pigeyre, 2003, p. 70).
[69] Source : IMS (op. cit.).

d'une part, l'audit « stratégique » permet de vérifier l'existence et la mise en œuvre des politiques de diversité, d'autre part, et enfin l'audit « d'efficacité » permet d'évaluer les résultats obtenus. Sans entrer dans les modalités pratiques de mise en œuvre, force est de constater que ces mesures sont appelées à se développer, face aux exigences des contraintes conventionnelles diverses (RSE, labellisation, charte, etc.) et ce, malgré une assise académique fragile, voire creuse pour certains, du paradigme managérial de la gestion de la diversité.
L'Union Européenne propose aux dirigeants de PME huit prescriptions assorties d'exemples de cas réels pour promouvoir la gestion de la diversité, dans l'optique d'une convergence des pratiques[70].

Le premier point préconise une analyse SWOT [71] qui se penche notamment sur la diversification du marché et de la main-d'œuvre. Le second point se réfère au recrutement qui se veut exempt de toute pratique discriminatoire et favorise l'embauche des handicapés. La troisième recommandation prône l'ouverture aux nouveaux marchés ; l'existence d'une diversité de clientèle qui nécessiterait une diversité de personnel est mise en relief. Le quatrième point se focalise sur l'intégration de la diversité dans les études de marché, sur la base des besoins du client. Le cinquième point encourage la communication interne sur les atouts de la diversité. La sixième recommandation préconise d'utiliser l'engagement vis-à-vis de la diversité pour promouvoir l'image de marque de l'entreprise. L'avant-dernière étape consiste à évaluer les coûts et les avantages éventuels de la mise en œuvre d'une politique de diversité. La dernière recommandation suggère aux entreprises de chercher un soutien externe pour formaliser une gestion de la diversité des ressources humaines.

Nous allons à présent nous pencher en particulier sur l'instrumentation de l'approche multicatégorielle de la diversité dans la Gestion des Ressources Humaines.

---

[70] La diversité au travail : 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises, disponible en ligne sur le site http://ec.europa.eu.
[71] Cadre d'analyse de Harvard : Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SECTION II : GESTION DE LA DIVERSITE ET GRH

La section II est consacrée à l'analyse de la gestion de la diversité dans le champ spécifique de la GRH. Deux sous-parties ponctuent le découpage de cette section. L'instrumentation de la gestion des Ressources humaines est présentée dans un premier temps. L'analyse de quelques caractéristiques de diversité en termes de facteurs de performance et/ou de contrainte légale vient clore le chapitre 1.

II.1 Instrumentation de la gestion de la diversité des Ressources Humaines

Les enjeux de la gestion de la diversité dans le domaine de la GRH sont développés dans cette partie. Une attention particulière sera accordée aux aspects liés à la performance.

II.1.1 Quels enjeux pour la GRH ?

Les modalités de discriminations en GRH sont présentées dans un premier temps, par rapport à la contrainte légale. L'argument de la performance des ressources humaines vient compléter le respect des lois et constitue par la suite, le point central de notre réflexion.

II.1.1.1 GRH et respect de la contrainte légale de non-discrimination

Nous avons vu dans la première partie de ce chapitre (I.1.2.2) les lois qui luttent contre les discriminations dans le domaine de l'emploi et dont le respect constitue le premier ancrage de la gestion de la diversité. Cornet et Warland (2006) récapitulent les diverses manifestations des discriminations par rapport aux dimensions spécifiques de la GRH, dans le tableau suivant.

Tableau 1.2 : Modalités de discriminations et GRH.

Dimensions de la GRH	Eléments discriminatoires
	Caractéristiques restrictives formulées clairement dans l'offre d'emploi ou à l'égard d'un intermédiaire du recrutement par rapport à l'origine, à la couleur de peau, à des signes distinctifs, au genre, à l'âge ou/et au handicap, filière scolaire, passé professionnel.

Dimensions de la GRH	**Eléments discriminatoires**
Recrutement et Sélection	Caractéristiques discriminatoires « déguisées » ex: force physique, langue(s) alors que pas nécessaire(s) pour le poste à pourvoir, nombre d'années d'ancienneté, meneur d'hommes…
	Impacts d'éléments pouvant être discriminants dans les cv : photo, patronyme, âge, situation familiale, lieu de naissance, handicap éventuel, état de santé, institutions scolaires, passé professionnel…
	Impact et effet de « halo » associé à l'apparence physique (beauté, maintien, vêtements, etc.) : les informations retenues dans le jugement global seront celles qui sont en concordance avec la première impression.
	Orientation systématique de personnes ayant certaines caractéristiques vers certains types d'emploi : les moins qualifiés, les moins bien payés, les sous-statuts, les temps partiels…
	Utilisation exclusive de certains types de filières de recrutement (ex : une école) et/ou refus d'utiliser certaines filières de recrutement.
	Perception réelle ou « fausse » des intermédiaires du recrutement et de la sélection de l'adéquation entre offre et demande. Ex: tel employeur ne voudra pas d'une personne handicapée pour un poste de cadre.
	Stratégies de protection du candidat comportant des effets pervers : dans le but de « protéger » les populations minoritaires d'un rejet supposé, les « spécialistes » de l'emploi vont anticiper les refus que les individus auraient à subir en le prenant à leur compte, pour ne pas leur faire courir le risque d'être confrontés à un (nouvel) échec.
	Erreur d'interprétation des comportements et attitudes des candidats (ex : baisser les yeux, formule de politesse).
	Extension des caractéristiques d'une partie des individus d'un groupe à tout le groupe : déficit de qualifications / comportements ou exigences inadéquats / incapacité d'une personne handicapée à pouvoir occuper tel ou tel poste.
	Tendance à l'uniformité sociale des recrutements : effet « clonage ».
	Impacts des biais « normatifs » existants dans les tests psychométriques et épreuves de sélection
	Impacts des stéréotypes mais aussi attentes formulées ou supposées sur le comportement des intermédiaires (réceptionniste, secrétaire, etc.). Impacts des jobs d'été, jobs étudiants et stages : accès et exclusion.

Dimensions de la GRH	Eléments discriminatoires
Mobilité interne Ségrégation horizontale (paroi de verre) et verticale (plafond de verre)	Pas ou peu de possibilité d'aménagement du poste de travail.
	Cantonnement des personnes ayant certaines caractéristiques dans certains types d'emploi (emploi, fonctions et trajectoires les moins prestigieuses).
	Vision des caractéristiques indispensables pour occuper certains postes (âge, sexe, apparence physique…).
	Changement de situation, de « catégorie » devient un frein à la carrière : situation familiale, handicap…
Rémunération	Impact et existence d'un système de classification de fonctions (versus modèle arbitraire ou individualisant).
	Positionnement de départ sur échelle salariale.
	Distribution inégale de divers avantages : certains statuts (ex : temps plein, statutaires ou CDI...) Poids des critères utilisés pour la partie variable des rémunérations (évaluation, etc.).
Evaluation	Évaluations biaisées, faisant intervenir des caractéristiques externes à la tâche à évaluer et des stéréotypes liés à la compétence, la disponibilité et à la flexibilité de la personne évaluée.
	Poids accordé à certains critères qui peuvent être pénalisants pour certains groupes.
Formation	Accès inégal à la formation (type, contenu, durée.). Biais renforçant les stéréotypes dans les contenus de formation. Effet modèle joué par le profil des formateurs-trices et des expert-e-s. Existence ou non de formation à l'importance et à la gestion de la diversité, notamment gestion des équipes diversifiées mais aussi communication interculturelle.
Relations professionnelles avec supérieur, collègues, fournisseurs, clients	Discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, etc. Rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels. Absence de légitimité, de pouvoir. Mise à l'écart pour certains types de contact (clients, fournisseurs, etc.). Comportements discriminatoires du responsable hiérarchique (affectation, horaire, conditions de travail…).

Dimensions de la GRH	Eléments discriminatoires
	Absence de réaction ou dénégation du gestionnaire face à des comportements discriminatoires.
Temps de travail	Pas ou peu de possibilité d'aménagement du temps de travail (horaire journalier, hebdomadaire, mensuel, choix des jours de congé). Modes d'organisation du travail qui pénalisent ou excluent certaines catégories de personnes de certaines fonctions ou postes (ex : réunions systématiquement en dehors des heures de travail).
Représentation syndicale	Représentant-e-s homogènes, peu représentatifs de la diversité de l'organisation. Représentant-e-s pas formé(e)s et/ou pas réceptifs à la problématique diversité. Manque de crédibilité/soutien sur les thèmes de diversité dans l'agenda social de l'entreprise. Manque de soutien interne et externe.
Valeurs de l'entreprise	Absence de structure d'accueil des nouveaux et d'intégration (mentorat, etc.). Rejet de la diversité (mise en avant de l'homogénéité pour des raisons d'efficacité et d'efficience). Absence de diversité dans les supports de communication interne ou stéréotypes (ex : image des femmes), absence de modèles. Langage (féminisation ou non des titres et fonctions). Négation des problèmes éventuels – refus de mettre en place les outils permettant un diagnostic.

Source : d'après Cornet et Warland, 2006, p. 7-9.

Le tableau de synthèse ci-dessus restitue de manière cohérente et pertinente les pratiques discriminatoires usuelles par rapport aux différentes dimensions de la GRH. Notons que les deux auteurs ont établi ce tableau sur la base « d'un long travail de consultance, d'un grand nombre de rapports récents, de recherches et de plans d'actions suivis ou initiés par leur centre de recherche spécialisé sur cette thématique » (Cornet et Warland, ibid., p. 2). Des recommandations prescriptives sont par ailleurs formulées par les mêmes auteurs pour contrecarrer les pratiques discriminatoires : elles ciblent les individus, les systèmes organisationnels et l'environnement. Des études empiriques permettraient d'évaluer la pertinence de ces plans d'action tout en confortant leur légitimité académique.

« L'application de la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et des textes antérieurs nécessite une attention très forte dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines… » (Peretti, 2007, p. 24).

II.1.1.2 Gestion de la diversité et Performance humaine : les arguments théoriques d'efficience et d'efficacité

Au-delà du respect des lois contre les pratiques discriminatoires, les enjeux de la gestion de la diversité des ressources humaines s'ancrent dans une logique de performance des équipes hétérogènes : on passe « de la gestion de la diversité » à « la gestion par la diversité ». Les arguments théoriques sur les éléments de la performance humaine sont développés dans ce paragraphe au travers des notions d'efficacité et d'efficience.

Dans le cadre du déploiement d'une gestion par la diversité, l'efficience et l'efficacité sont deux arguments qui « parlent aux managers », soutiennent Cornet et Delhaye (2004, p. 4). Selon les mêmes auteurs, d'une part, rechercher l'efficacité c'est « mieux remplir ses missions et objectifs, mieux comprendre les attentes des usagers et de la population, avoir un avantage compétitif (image/légitimité) » ; d'autre part, rechercher plus d'efficience, c'est « accroître la satisfaction et la productivité des personnes employées en tenant compte de leurs attentes et/ou capacités spécifiques, accroître le potentiel humain et le potentiel de connaissances, tirer profit des compétences spécifiques, augmenter la qualité de la prise de décision par une plus grande variété de perspectives et une analyse critique plus approfondie, faire face à une pénurie de main-d'œuvre, réduire les dysfonctionnements liés à la confrontation des diversités » (ibid.).

Ces conditions requises pour l'efficacité d'un groupe rejoignent les critères « de maturité » décrits par les managers américains dans les travaux de Schein (1975) : mécanismes adéquats de rétroaction ; procédures adéquates de prise de décision ; cohésion ; organisation et procédures flexibles ; utilisation maximale des ressources des participants ; communications claires entre les personnes ; objectifs précis acceptés par les participants ; sentiment d'indépendance avec les autorités de tous bords ; participation au leadership ; acceptation des points de vue des groupes minoritaires. Face à une main-d'oeuvre hétérogène, « la cohésion » et « les communications claires entre les personnes » requièrent une attention particulière pour le bon fonctionnement du groupe. Les relations interpersonnelles constituent le fondement de ces deux critères d'efficacité du groupe.

Deux théories complémentaires peuvent encadrer cet aspect relationnel d'affiliation sociale : la théorie de « la ressemblance » de Newcomb (1956) d'une part, et la théorie « du profit » de Homans (1974), d'autre part.

D'après Mannix et Neale (2005, p. 39), la théorie de Newcomb stipule que les individus développent des relations d'attirance sur la base de points communs divers (valeurs, attitudes, etc.). Sachant au départ que les individus sont différents entre eux de par l'apparence physique ou toute autre caractéristique de diversité, cette théorie peut fédérer la cohésion sociale à condition que les valeurs communes l'emportent sur les différences. En cas de désaccord entre les individus, les différences peuvent être exacerbées pour constituer une source d'évitement, de répulsion ou de conflits.

Homans (1974) développe, quant à lui, une théorie selon laquelle les individus raisonnent dans le rapport avec autrui en termes de profit, c'est-à-dire de « différence entre la quantité de récompenses qu'ils retirent d'une relation et le coût de celle-ci » (ibid.). L'idéal voudrait que les dirigeants et la main-d'œuvre hétérogène interagissent mutuellement sur la base de valeurs communes et dans une logique d'avantages réciproques. Selon une vision optimiste de Peretti (2007, p. 22, op. cit.), « intégrer la possibilité que d'autres salariés pensent, vivent et ressentent différemment améliore l'ouverture, la communication et la coopération interne ». Marques (op. cit.) parle de stratégie « Gagnant-gagnant » dans le rapport avec l'altérité.

Face à la diversité des situations qui peuvent se présenter, la faculté d'adaptation est nécessaire pour garantir une gestion efficace des groupes hétérogènes. L'approche situationnelle propose des solutions de gestion adaptées inspirées de la grille de Blake et Mouton (1980), comme le montre le tableau suivant.

Accent mis sur les comportements personnels

STYLE FACILITATEUR	STYLE INTERACTIF
- Créativité requise - Les membres du groupe sont des experts - La participation aux décisions est importante	- Les membres du groupe proviennent d'horizons différents - Les décisions à prendre sont complexes et sans précédents - Le groupe opère dans un environnement hautement changeant
STYLE BUREAUCRATIQUE	**STYLE DIRECTIF**
- La taille du groupe est très grande - Toute action du groupe est limitée par un grand nombre de règles et de régulations - Le travail principal concerne l'administration de procédés routiniers	- Il y a des moments de forte tension - Certains membres sont plus doués que les autres et ont plus d'aptitudes et de connaissances - Les événements inattendus (crises) arrivent assez régulièrement

Accent mis sur l'accomplissement de la tâche

Figure 1.7 : Approche situationnelle de l'efficacité des groupes.
Source : Aubert et al., 1991, p. 285.

Cette présentation de l'approche situationnelle de l'efficacité des groupes termine ce paragraphe et permet de passer à l'analyse des études empiriques sur la question.

II.1.1.3 Performance humaine : l'approche empirique de la dynamique des groupes de travail hétérogènes

Dans cette partie, les résultats de quelques études empiriques sur la performance des équipes hétérogènes sont présentés et discutés.

Les recherches de psychosociologie menées par Mayo à l'atelier Hawthorne de la compagnie Western Electric ont inspiré plusieurs travaux empiriques sur la dynamique des groupes de travail, dans différentes disciplines connexes à la gestion des ressources humaines (Aubert et al., 1991, p. 280). A titre d'exemple, l'approche sociométrique permet de mesurer les relations interpersonnelles dans un groupe. Selon ces auteurs (ibid., p. 281), le test sociométrique consiste à inviter chaque membre d'un groupe à exprimer confidentiellement, selon une échelle prédéfinie, ses sentiments d'attraction, de rejet ou d'indifférence à l'égard des autres membres du groupe en fonction d'un critère déterminé, qui pourrait être dans le cadre de notre étude, l'une ou l'autre des caractéristiques de diversité. Le recours à une telle méthode pour mesurer la cohésion d'un groupe hétérogène comporte néanmoins des risques de renforcement des clivages.

L'hétérogénéité dont il a été question dans les recherches en organisation qui se sont penchées sur le sujet concerne essentiellement des questions de diversité d'âge, de race (noire et blanche essentiellement), de genre (masculin et féminin), de durée de contrat de travail, ainsi que de niveau d'éducation et de formation. Rappelons que Pfeffer (1983) a été l'un des pionniers à mener les premières recherches dans ce domaine et à parler de démographie ou d'hétérogénéité organisationnelle. Les travaux académiques empiriques aboutissent à des résultats contradictoires. Certaines recherches mettent en avant des effets positifs, par exemple les travaux d'Alexander et al. (1995), sur le niveau d'éducation et la diversité des durées de contrat de travail dans le secteur hospitalier. D'autres vont trouver au contraire une corrélation négative comme dans l'étude de Tsui et O'Reilly (1989) où les hétérogénéités en matière d'âge, d'éducation, de race et de genre vont détériorer aussi bien le roulement du personnel que la motivation du personnel. L'idée est alors proposée par ces auteurs que les effets de l'hétérogénéité organisationnelle n'est pas linéaire et peut varier suivant les situations et les périodes. Nkomo et Cox (1996) dans leur synthèse mettent en avant que, d'un côté l'hétérogénéité réduit la cohésion inter-groupe et le niveau de satisfaction des membres du groupe, de l'autre, elle augmente la créativité, la qualité des prises de décision ainsi que l'innovation. Les résultats trouvés par Smith et al. (1994) sont également mitigés. Utilisant les données de 55 entreprises dans le High-Technology, ces auteurs ont montré que si les processus d'intégration sociale et la communication informelle entre les équipes hétérogènes affectaient positivement la performance, en revanche la taille et l'hétérogénéité des équipes avaient des impacts négatifs sur la performance.

Pfeffer (1997) rapporte d'autres études empiriques sur la dynamique des groupes de travail hétérogènes, que nous présentons ci-après. La première étude pose l'hypothèse selon laquelle un groupe d'individus hétérogènes développe plus d'expériences, plus de connaissances en étant plus performant qu'un groupe homogène face à des situations complexes. La mesure de la diversité porte dans le cadre de cette étude, sur les différences de personnalité. Les résultats démontrent une meilleure performance du groupe hétérogène, par rapport au groupe homogène. Wiersema et Bird. (1993) étudient l'impact de la composition de l'équipe dirigeante sur le changement de stratégie dans le cadre de stratégies corporatives. L'étude révèle que la diversité des formations spécialisées au sein des groupes dirigeants induit une forte propension au changement. Wagner et al. (1984), quant à eux, mesurent le turnover au sein des équipes du top management de 31 entreprises « Fortune 500 », entre 1976 et 1980. Les résultats montrent que les seniors sont plus enclins à partir, étant minoritaires au sein des groupes ; la différence est, selon les auteurs à l'origine des conflits, entraînant la rupture in fine. Dans une étude longitudinale de 4 ans, Jackson et al. (1991) axent leur recherche sur le recrutement, le turnover et le taux de promotion de 93 équipes du top management. Ils ont formulé l'hypothèse selon laquelle les choix seraient déterminés sur la base des théories de l'attraction-attrition entre les groupes. Leur hypothèse a été largement confirmée, l'âge étant le facteur de diversité déterminant identifié.

Les résultats empiriques sur la dynamique de la diversité des groupes de travail sont relativement contradictoires, comme le révèle l'étude de Kochan et al. (2003) exposée dans la section (II.2.1.3). Nous rejoignons les conclusions de Michele et Dipboye (2004, p. 413) selon lesquelles les impacts de la diversité des groupes de travail sont de nature contingente.

II.1.2 Gestion de la diversité des ressources humaines

Trois aspects de la gestion de la diversité nous semblent intéressants à aborder dans cette partie. Il s'agit de voir la dynamique des groupes de travail hétérogènes au travers de la gestion catégorielle dans un premier temps. La perspective d'une gestion à la carte sera par la suite discutée avant de conclure par l'étude de la diversité culturelle.

II.1.2.1 Gestion (multi)catégorielle[72]

La gestion des groupes de travail hétérogènes peut être instrumentée au travers d'une gestion catégorielle ou par le biais de pratiques universelles. Dans le cadre de la gestion de la diversité, nous nous intéressons en particulier dans ce paragraphe, aux déploiement et implications d'une gestion (multi)catégorielle d'équipes hétérogènes. Notre analyse se base sur une comparaison entre pratiques universelles et pratiques catégorielles à travers le tableau ci-après.

Tableau 1.3 : Pratiques universelles et pratiques catégorielles

PRATIQUES UNIVERSELLES	PRATIQUES CATEGORIELLES
- Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement. - Recrutement non dirigé vers certains groupes, effectué selon les règles non discriminantes. - Descriptions de postes écrites. - Programme de hauts potentiels. - Conseil et développement de carrière pour tous. - Programme de développement des cadres et mentoring. - Formation des cadres à l'évaluation. - Flexibilité des horaires, temps partiel pour le management. - Aides diverses pour tous, dont garde d'enfants, congé parental, congés divers.	- Politique officielle et service en charge de l'égalité des chances. - Recrutement orienté vers la présence de groupes minoritaires. - Suivi du turnover des groupes minoritaires. - Suivi de leur accès aux postes qui conduisent aux postes d'encadrement. - Objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement et les promotions. - Formations et programmes de mentoring spécifiques aux groupes minoritaires. - Encouragement des réseaux propres à ces groupes. - Séminaires sur l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse/multiculturelle.

Source : Bender, 2004, p. 210.

[72] Nous avons proposé trois déclinaisons de cet adjectif tout au long de notre étude théorique : « monocatégorielle » ou monolithique, « bicatégorielle » ou duale et « multicatégorielle » ou plurielle.

Soulignons dans ce tableau que les pratiques catégorielles s'apparentent à des pratiques de discrimination positive déployées en faveur des groupes minoritaires. En termes de résultats quantitatifs, il n'est pas surprenant de constater les effets positifs des pratiques catégorielles, sachant que les discriminations positives sont, par essence, des « mesures de rattrapage ».

Dans la pratique, Bender (2004, p. 210) soutient que la gestion de la diversité se traduit par une cohabitation généralisée entre mesures universelles de non-discrimination et de flexibilité d'une part, et mesures catégorielles de développement professionnel d'autre part : il s'agirait d'un « mix » de mesures universelles et catégorielles, réunies sous la rhétorique de la diversité (Bender et Pigeyre, 2003). « On est tous les mêmes à être différents », conclut Thévenet (2007) pour appuyer cette forme de dualité entre les deux approches.

Bender et Pigeyre (ibid.) émettent plusieurs critiques à l'encontre de l'approche (multi)catégorielle par la diversité. Les deux auteurs parlent de « coquille vide » en référence aux promotions des personnes « alibis » issues des groupes minoritaires, ce qui va à contre-courant du modèle méritocratique (ibid.). Elles soulignent en outre, le risque de frustration par le groupe dominant d'une part, et le rejet des « traitements de faveur » par les groupes minoritaires, d'autre part. Elles évoquent enfin, le problème du « backlash » et celui des « revolving doors »[73].

Des dérives peuvent par ailleurs surgir dans les rapports intergroupe et intragroupe (Cornet et Rondeaux, 1998). Tsui et O'Reilly (1989) soulignent également que les hétérogénéités en matière d'âge, d'éducation, de race et de genre vont impacter négativement sur la rotation et la motivation du personnel, ce qui conduit ces auteurs à conclure que les effets de l'hétérogénéité organisationnelle n'est pas linéaire et peut varier suivant les situations et les périodes. Ghiulamila et Levet (2006, p. 131) posent quant à elles, le problème du choix des critères et des modalités de construction des catégories, d'une part (les femmes, les blacks, les seniors etc.) ; d'autre part, elles ajoutent le risque d'enfermer les catégories dans « des cases », en d'autres termes dans des ghettos. Pour pallier ces « écueils », les mêmes auteurs

[73] Le backlash fait référence à « un retour de bâton » : sarcasmes, minimisation du problème, renforcement de la fermeture aux groupes minoritaires, (Michele et Dipboye, 2004). Les « revolving doors » ou « portes pivotantes » renvoient à la démission d'une personne dotée de pouvoir issue d'un groupe minoritaire, face à la pression et aux nombreuses difficultés qu'elle subit, ce qui semble confirmer publiquement son incompétence (Bender et Pigeyre, 2003, p. 66).

préconisent le déploiement d'une gestion individuelle de la diversité, qui sera développée dans le paragraphe suivant.

II.1.2.2 Gestion individuelle : l'entreprise à la carte

Un des volets du management de la diversité se fonde sur les pratiques de GRH centrées sur l'individu : la valorisation des programmes individuels de motivation et de reconnaissance favoriserait une prise de conscience de la diversité de la main-d'œuvre et de ses besoins, affirme Cornet (2002). Colle et Peretti (2007) quant à eux, affirment que « l'entreprise à la carte peut constituer une réponse à la diversité », en s'appuyant sur une recherche empirique. Notre analyse établit les implications d'une telle approche en matière de GRH.

Selon Colle et al. (2004), les attentes et les motivations varient d'un salarié à l'autre, en fonction de caractéristiques individuelles ou organisationnelles. Face à la recherche de compétitivité, la prise en compte des attentes et des besoins spécifiques des salariés (Bender, 2004, p. 209) constitue l'argument principal avancé par les mêmes auteurs pour donner une assise académique à la gestion à la carte. Colle et al. (ibid.) empruntent la théorie micro-économique du « marché libre » pour appuyer leur argumentaire et définissent l'entreprise à la carte comme « une organisation économiquement performante, qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix dans son emploi » (Colle et al., p. 759). Le salarié est alors assimilé par les auteurs à un « salarié-consommateur » dont il conviendrait d'accorder « une écoute et une attention personnalisées » (Colle et Peretti, p. 265). On se place dans une certaine mesure dans l'optique d'une démarche qualité « client-fournisseur ». Colle et Peretti (2007) soulignent cette logique de « marketing des ressources humaines » en établissant le parallèle avec le concept de « market of one » (Colle et Peretti, 2007, p. 266).

Colle et al. (2004) développent par ailleurs le concept « d'espaces de choix » pour caractériser les différents choix que l'entreprise met à la disposition des salariés. Plusieurs espaces de choix sont proposés aux salariés (Colle et al., ibid.) :

- les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail ou le management participatif : la participation des salariés dans l'organisation du travail serait une source de

motivation et de satisfaction au travail, l'autonomie des salariés permettant de les responsabiliser, soulignent Colle et al. (ibid.) ;

- les espaces de choix relatifs à la rémunération : ces espaces désignés par le vocable « systèmes de rémunération cafétéria » renvoient au choix que peuvent avoir les salariés en matière de complément de rémunération. En France, ces « rémunérations cafétéria » se sont développées dans les années 1990 à travers les compléments de prévoyance sociale (ibid.). Selon une enquête menée en ligne sur internet du 5 janvier au 9 février 2005 auprès de 1259 managers par le JDN Management[74] de la société Benchmark Group, 58% des cadres interrogés se disent favorables au salaire à la carte. En France, Hewitt France a lancé l'Observatoire des rémunérations variables : 30% des entreprises « offriraient déjà » des formes de choix à leurs salariés, affirme Pierre le Gunehec, économètre et expert en politique de rémunération au sein de Hewitt Associates France (JDN Management, ibid.). Les propositions récentes du Président Sarkozy en matière d'heures supplémentaires « à la carte » s'inscrivent dans une certaine mesure dans cette logique ;

- les espaces de choix relatifs au temps de travail : ils concernent les aménagements divers du temps de travail : horaires, dates de congé, compte épargne temps, heures supplémentaires, etc. Les auteurs citent en particulier la loi de 1973 qui crée l'aménagement des horaires individualisés, d'une part, et la loi CIF de 1971 portant sur le congé individuel de formation, d'autre part ;

- les espaces de choix relatifs à la mobilité géographique : les jeunes seraient plus enclins à la mobilité géographique, soulignent Colle et al. Au niveau de l'entreprise, le salarié peut rarement refuser une décision d'affectation, sa marge de manœuvre est relativement réduite. Une des limites de l'entreprise à la carte est ici soulevée ;

- les espaces de choix relatifs à la formation : la loi CIF précitée, le Droit Individuel à la formation, le bilan des compétences, la validation des acquis, l'e-learning, etc. s'inscrivent dans cette optique (ibid.) ;

[74] Source : JDN Management, 2005, http://www.journaldunet.com/management/dossiers

- les espaces de choix « multiples » : ils peuvent porter sur diverses aspirations des salariés : aménagement du lieu de travail, travail à domicile, retraite, crèche collective, etc. (ibid.).

Pour autant, la notion d'entreprise à la carte ne signifie pas qu'il faille répondre favorablement à tous les desiderata des salariés. Il revient à l'entreprise de décider « des packages », c'est-à-dire du « menu » des espaces de choix à inclure dans sa carte. Retenons sur ce point, que l'étude empirique par questionnaire conduite par Colle et al. (2004) a permis d'établir une segmentation des salariés suivant quatre groupes, en fonction de leurs attentes en termes d'espaces de choix. Il s'agit des prémices d'une typologie qui ouvrent des perspectives d'études confirmatoires. Soulignons pour terminer que l'entreprise à la carte s'apparente à une gestion catégorielle dont la segmentation se fonde sur la base des espaces de choix.

L'idée d'une gestion à la carte est fort séduisante ; de notre point de vue, elle peut tout à fait être déployée dans les petites structures telles que les PME familiales, par exemple. La pertinence et les modalités pratiques de mise en œuvre d'une telle approche dans les grandes organisations soulèvent des interrogations. « L'ambition est de taille et témoigne d'un certain idéal : construire une entreprise dans laquelle chacun se sente bien et souhaite s'impliquer, valoriser les apports de tous, dans leur variété, et ne pas animer d'hostilité entre les groupes » (Bender et Pigeyre, 2003, p. 63). A l'instar des multinationales, les grandes organisations se caractérisent très souvent par une diversité culturelle qu'il convient de gérer à bon escient, tel que nous le verrons dans le paragraphe suivant.

II.1.2.3 Gestion de la diversité culturelle

Selon le Petit Robert (p. 405), la culture, « c'est l'ensemble des aspects intellectuels d'une civilisation ; l'ensemble des formes acquises de comportement dans les sciences humaines ». Plutôt que de raisonner de manière parcellaire en termes de race, d'origine ethnique, etc., certains chercheurs privilégient les études basées sur la notion de culture et ses corollaires : multiculturalisme, interculturalité, culture d'entreprise, etc. Certaines caractéristiques de la diversité telles que nous les avons analysées plus haut se retrouvent ainsi englobées dans cette « forme de diversité multidimensionnelle» qu'est la culture. D'autres chercheurs conçoivent la culture comme un élément tertiaire de la diversité (Mannix et Neale, 2005 ; Rasoava et Teresa, 2005).

D'après Barmeyer et Davoine (2005, p. 3), c'est dans les années 1980 que la notion de culture connaît un « nouvel essor[75] » dans la recherche en management : cet essor se fonde sur l'importance grandissante accordée à la culture d'entreprise dans la recherche d'efficacité et d'efficience, d'une part ; il se fonde par ailleurs, sur la dynamique des échanges interculturels dans le cadre du phénomène de globalisation, soutiennent les deux auteurs (ibid.), d'autre part. Cette vision se rapproche très sensiblement des arguments managériaux développés en faveur de la gestion de la diversité, certains auteurs vont même parfois jusqu'à l'utilisation du vocable « diversité culturelle » pour caractériser les recherches menées sur la race, l'origine ethnique, le sexe, etc. La littérature managériale comporte plusieurs recherches académiques liées à la notion de culture. Par convenance, nous présentons les recherches fondatrices menées par Hofstede (1987 ; 1994) sur la diversité des cultures nationales.

L'enquête d'Hofstede se déroule en deux étapes. La première étape, réalisée entre 1967 et 1969, consistait à soumettre un questionnaire à 60 000 employés d'IBM issus de 43 nationalités différentes. Le même questionnaire a été soumis une deuxième fois entre 1971 et 1973, à un deuxième échantillon de 60 000 employés d'IBM dans 71 pays, parmi lesquels 30 000 répondants faisaient partie de la première vague d'échantillon. Des échelles de Likert et des analyses factorielles ont été utilisées lors des traitements des données. Quatre dimensions culturelles émergent de l'étude et constituent jusqu'à ce jour, un référentiel largement utilisé dans le management. Il s'agit de la distance hiérarchique, du contrôle de l'incertitude, du degré de masculinité et de l'individualisme :

- la distance hiérarchique est la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui le détient et celui qui y est soumis. Les pays européens de culture latine dont la France ainsi que les pays arabes et ceux de l'Afrique noire, se caractérisent par une distance hiérarchique élevée, par opposition aux pays scandinaves, germaniques et anglo-saxons ;

- le contrôle de l'incertitude mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Les pays de culture latine

[75] Les années 50 et 60 sont marquées par l'hypothèse dite de « convergence » qui prône un management universel. Face aux différences qui perdurent et s'accentuent, cette croyance utopique est abandonnée dans les années 70 (Bermejo-Fayet, 2001) ; Source : Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (IPSOR), disponible sur le site http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles

dont la France sont caractérisés par un fort degré d'incertitude par opposition aux pays anglo-saxons et pays en développement ;

- le degré de masculinité ou de féminité se réfère aux valeurs dominantes masculines ou féminines qui caractérisent la culture d'une nation. Une société est dite masculine lorsque les hommes et les femmes y sont traités de la même façon. La France fait partie des pays de culture féminine, à l'opposé du Japon ;

- le collectivisme caractérise la perception de la vie collective par une société, par opposition à l'individualisme. Le degré d'individualisme élevé caractérise les pays riches comme les USA, les pays d'Europe et la France. Les pays arabes et les pays en développement se caractérisent par un collectivisme fort.

D'autres typologies se développent et reprennent en partie certaines dimensions de la grille d'Hofstede. La perception du temps (Hampden-Turner, 1991 ; Usunier, 1991 ; Trompenaars, 1994) vient parfois compléter les dimensions culturelles de la grille d'Hofstede. D'une part, nous pouvons citer l'exemple des sept dimensions culturelles de Trompenaars (ibid.) : l'universalisme ou le particularisme, l'individualisme ou le collectivisme, l'affectivité ou la neutralité, le degré de recouvrement entre vie professionnelle et vie privée, le statut attribué ou le statut acquis, l'attitude à l'égard du temps et la volonté de contrôler la nature. D'autre part, nous pouvons évoquer les huit dimensions identifiées par Hampden-Turner (op.cit.), sans être exhaustif : l'universalisme ou le particularisme, l'atomisme ou le holisme, l'individualisme ou le collectivisme, le lieu de contrôle interne ou externe, le statut mérité ou attribué, l'égalité ou la hiérarchie, la neutralité ou l'affectivité et enfin la vision du temps.

Dans le prolongement de ses travaux sur la culture, Hofstede (1994) identifie par ailleurs, quatre critères pour caractériser les différences culturelles : les symboles, les rites, les héros et les valeurs. Les individus instrumentent ces artefacts culturels au travers d'une certaine forme de « programmation mentale ». Selon Aubert et al. (1991, p. 550), la culture importée par les membres de l'organisation, la culture des communautés professionnelles, la culture des groupes dans l'organisation et la culture organisationnelle sont autant de « phénomènes culturels » qui se développent simultanément au sein de l'entreprise. Par opposition à une vision universaliste, on peut parler d'une diversité de « cultures ». Barmeyer et Davoine (op. cit.) vont dans le même sens et soutiennent que la « culture globale » d'une entreprise

multinationale est la résultante d'un ensemble d'éléments d'ordre culturel, institutionnel et organisationnel. Il s'agit par exemple, des caractéristiques structurelles des groupes, telles que les normes sociales (Aubert et al., op. cit. p. 277). Tous ces aspects doivent ainsi être pris en compte dans le cadre de la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée pour garantir des résultats efficaces d'une part, et pour gérer au mieux les conflits éventuels, d'autre part. Les interférences potentielles entre ces formes de « diversité culturelle » requièrent de ce fait une certaine vigilance, notamment dans le cadre de la gestion des organisations multiculturelles (organisation multinationale, organisation transnationale, organisation internationale, etc.). L'enjeu consiste à tirer profit de la diversité tout en maintenant une forte cohésion sociale. En d'autres termes, le contexte dans lequel se trouve cette diversité (sa perception par les acteurs entre autres) va sans doute faire infléchir la performance du côté de la détérioration ou de l'amélioration de son fonctionnement. Tsui et al. (1993), dans leurs travaux sur les effets de la démographie organisationnelle, ont bien montré que ces effets pouvaient varier en fonction du contexte institutionnel et sociétal. Wiersema et Bird (1993) confirment quant à eux, dans leur étude sur les managers américains et japonais, l'importance du contexte social dans lequel cette hétérogénéité s'inscrit, une plus faible hétérogénéité des groupes japonais se traduisant par un effet de performance accru par rapport au contexte américain.

II.2 Facteurs de discrimination et/ou facteurs de performance ?

Application « top down » de la loi et/ou levier de performance ? Le positionnement de quelques caractéristiques de diversité sera analysé individuellement par rapport à ces deux logiques qui sous-tendent le paradigme de la gestion de la diversité. Les caractéristiques de diversité analysées proviennent du cercle de Pissot supra cité, par convenance[76].

II.2.1 L'âge, l'apparence physique et l'origine ethnoraciale

L'âge, l'apparence physique et l'origine ethnoraciale débutent notre analyse sur les caractéristiques de diversité en termes de contrainte légale et/ou de facteur de performance.

[76] L'étude de la caractéristique de diversité « sexe » est volontairement occultée dans ce chapitre.

II.2.1.1 L'âge

L'âge est une variable sociodémographique que l'on rencontre fréquemment dans les sciences de gestion. Utilisé comme variable illustrative dans les recherches descriptives, il se décline en plusieurs modalités et permet de restituer la composition des organisations par tranches d'âge. La pyramide des âges dresse ainsi le portrait d'ensemble des effectifs, le nombre de classes variant en fonction des catégories retenues. Une pyramide des âges vieillissante traduirait une promotion marquée envers les seniors et inversement lorsqu'il s'agit d'une pyramide jeune (Garner-Moyer, 2003, p. 83). Les « attributs » de l'âge ne se réduisent pas au seul aspect de « variable illustrative ».

L'âge est également utilisé dans la littérature gestionnaire comme une « variable explicative ». A l'instar des travaux de Tsui et O'Reilly (1989, 1993) qui mettent en évidence l'impact de la variable âge sur le turnover, rappelons également les travaux fondateurs de Stinchcombe en 1965 sur l'impact de l'âge dans la survie des organisations et dont les conclusions sont rapportées par Schussler et Bruderl (1990) : « a higher proportion of new organizations fail than old ». Dans l'approche de l'écologie des populations, Hannan et Freeman (1984) soutiennent quant à eux que l'inertie organisationnelle augmente la survie des organisations ; selon les mêmes auteurs, l'inertie augmente graduellement avec l'âge. Dans les travaux de Mintzberg (1990), « plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé ». Par ailleurs, l'âge peut également utilisé comme facteur de prédiction du cheminement des carrières (Landrieux-Kartochian, 2004, p. 95). En matière de leadership, assimiler l'âge à l'expertise lui confère le rôle de facteur de contingence au sens de Vroom (2003), lequel facteur influence le degré de participation des subalternes dans les prises de décision.

Les individus qui composent l'organisation ont rarement le même âge bien qu'ils puissent être classés dans des catégories d'âge plus ou moins homogènes. Durant tout son parcours professionnel, chaque individu voit par ailleurs son âge évoluer d'une année à l'autre dès sa première embauche jusqu'à son départ pour la retraite. Au vu de son importance pour le Responsable des Ressources Humaines, la gestion de la diversité des âges dans l'organisation soulève plusieurs problèmes de Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise.

D'une part, se pose la contrainte légale de non-discrimination pour une meilleure équité en matière d'emploi. Dès l'étape du recrutement, le gestionnaire en ressources humaines doit prêter une attention minutieuse à la considération de l'âge pour veiller au respect de la loi. Durant les phases de sélection, les jeunes et les seniors sont parfois exposés à la discrimination liée à l'âge. En France, l'exclusion concerne davantage les personnes de moins de 25 ans et de plus de 40 ans (Marchal et Rieucau, 2005). Les jeunes candidats fraîchement diplômés sont généralement dotés du savoir théorique et possèdent la qualification requise pour les postes à pourvoir. Dans la réalité cependant, le manque d'expérience lié au jeune âge peut compromettre leur embauche, c'est notamment le cas de certains emplois d'encadrement à pourvoir qui nécessitent d'emblée un savoir-faire éprouvé sur le terrain. Les seniors peuvent également être victimes de pratiques discriminatoires à l'embauche lorsque l'employeur fixe un âge maximal pour privilégier l'embauche de jeunes (jeunisme[77]), ou lorsque l'emploi comporte un risque pour la santé et la sécurité des personnes âgées (Sekiou et al, op. cit.). Par ailleurs, l'accumulation des expériences acquises dans une branche professionnelle donnée confère à l'individu un savoir-faire qu'il capitalise et développe au fil du temps pour tendre vers une certaine forme d'expertise. De ce point de vue, le savoir-faire des seniors rime souvent avec « prétentions salariales relativement élevées »[78], ce qui peut constituer paradoxalement un frein à leur recrutement. Les seniors peuvent aussi parfois être victimes de licenciements abusifs à cause de leur âge. Le gestionnaire en ressources humaines doit veiller à l'application de la loi qui considère discriminatoire, toute mise à la retraite obligatoire uniquement basée sur l'âge.

La performance est au centre des préoccupations du gestionnaire en ressources humaines, d'autre part. La construction des parcours professionnels et la mise en place d'un outil de pilotage tel que le plan de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) sont indispensables pour une gestion efficace des carrières. Une gestion des âges implique par ailleurs, la prise en considération de plusieurs facteurs tels que le bassin de l'emploi, la valorisation des potentiels, le vieillissement de la population active, les rapports intergénérationnels, etc.

---

[77] Le « jeunisme » : ce néologisme à connotation péjorative est utilisé par Amadieu (2003) pour caractériser un favoritisme envers les jeunes.

[78] La théorie des « contrats à paiements différés » permet d'expliquer la croissance de la rémunération avec l'âge » (Garner-Moyer, 2003, p. 85).

Selon Bournois et Prudhomme (2007), les modèles scandinave et allemand considèrent la diversité des âges comme une composante essentielle de la performance collective des entreprises. La gestion des âges recouvre ainsi, selon eux, une dimension stratégique à l'atteinte de la performance, l'âge étant une composante clé de leur capital social et humain[79]. Chaque tranche d'âge y est donc considérée comme « un bassin de talents potentiels », y compris les jeunes et les seniors. Si auparavant le départ anticipé des seniors était encouragé dans ces pays, leur « fiabilité » et leur « fidélité à l'entreprise » constitueraient aujourd'hui, selon les deux auteurs, des « atouts indéniables ». Au Danemark, le recrutement de vendeurs seniors dans les « seniors supermarkets » aurait permis d'optimiser la satisfaction des clients « seniors » et d'accroître la performance financière (Marbot, 2007, p. 260). Dans le contexte français, Barth (2007, p. 200) rapporte des résultats similaires obtenus au sein de GrandOptical, concernant la vente de verres progressifs à une « clientèle composée de seniors ». En effet, les études menées en interne et au niveau de la clientèle ont démontré une forte corrélation entre l'âge des collaborateurs et celui des clients, ce qui a conduit la direction de cette enseigne à recruter des seniors pour mieux correspondre aux besoins d'une clientèle « senior ».

En France, les conditions sociales (habitants des banlieues) et l'origine (descendants d'immigrés) se conjuguent parfois avec l'âge pour constituer des barrières à l'embauche. Plusieurs types de contrats sont proposés pour encourager les entreprises à former et embaucher les jeunes (CNE, PACTE, contrat d'apprentissage, etc.). La loi n° 2003-775 du 21 août 2003 sur la réforme des retraites incite par ailleurs les entreprises à la valorisation de l'expérience et au maintien des seniors en activité, comme le soulignent les travaux de Courtioux et Ehrel (2005). Malgré ces mesures incitatives, le taux d'activité des seniors âgés de 55 à 64 ans en France est seulement de 38% alors qu'au Japon, il avoisine les 85% pour les hommes de la même tranche d'âge (Loos-Baroin, 2005). Bournois et Prudhomme (op. cit.) soulignent que le management des seniors pose un problème de gestion aux entreprises françaises : la gestion des âges serait réduite depuis les vingt dernières années en France, à un objectif conjoncturel de compression d'effectifs par l'aide au départ des salariés les plus âgés[80]. En ce qui concerne la France, Loos-Baroin (2005) évoque « l'attentisme » des

[79] La théorie du capital humain établit « un lien entre l'âge et la productivité et considère que tout individu peut se considérer comme détenteur d'un capital qui lui est consubstantiel, déterminé par ses connaissances générales et spécifiques, plus son expérience » (Garner-Moyer, op. cit.).

[80] Certains seniors vivent mal leur départ à la retraite, De Linière 59 ans, ancien directeur d'usine se dit frappé par deux maladies : « l'âge et la retraite » (source : Management, N° 141, Avril 2007, p. 8).

entreprises françaises pour caractériser ce qu'elle qualifie de « non gestion des âges » dans ses travaux de recherche comparatifs par rapport au Japon, aux USA et aux pays scandinaves. Néanmoins, les pénuries prévisibles de main-d'œuvre liées au papy boom devraient selon elle, inciter les entreprises françaises dans un futur plus ou moins proche, à attirer « les jeunes talents » et à conserver plus longtemps « les seniors compétents et motivés ». L'adéquation aux besoins d'une clientèle senior constitue un point d'entrée à améliorer, comme l'a montré l'exemple de GrandOptical mentionné plus haut. D'après Garner-Moyer (2003, p. 81) on peut travailler « à tout âge et rester efficace » à condition que l'entreprise mette en place des « stratégies d'anticipation au vieillissement », tout en assurant une bonne « qualité de vie au travail ». Marbot (2007) préconise « d'allonger la vie professionnelle à ses extrêmes » et prône « le recrutement de tous les âges » en faisant preuve de « parcimonie » pour le renouvellement des pratiques de GRH.

Le facteur de diversité qu'est l'âge recèle en soi, une autre forme de diversité : celle des âges. La combinaison avec d'autres facteurs de diversité tels que l'origine sociale et le sexe, par exemple, pourrait tantôt jouer en faveur ou tantôt en défaveur du recrutement de tel ou tel autre candidat. L'âge peut jouer le double rôle de facteur de discrimination et de performance, selon les cas. Au-delà des contraintes légales de non-discrimination qui s'imposent dans les organisations, formaliser une gestion des âges afin d'en faire un levier de performance reste un défi à relever pour les entreprises qui s'engagent dans le management de la diversité.

II.2.1.2 L'apparence physique

L'apparence physique, « c'est le look […], ce par quoi les choses se donnent et se masquent » (Garner-Moyer, 2003, p. 42). En d'autres termes, l'apparence physique englobe la physionomie, le physique, la carrure, le phénotype, le faciès, la manière de s'habiller… perçus par autrui. Les recherches gestionnaires sur l'apparence physique sont récentes et peu nombreuses en France par rapport aux études menées dans les pays anglo-saxons (ibid.). L'apparence physique est un facteur de diversité multiforme qui peut constituer un atout aussi bien qu'une contrainte, selon les cas. Plusieurs séries d'études empiriques ont été menées ces dernières années en France sur cette thématique par Amadieu (2003 ; 2004 ; 2005). Nous restituons les principaux résultats de ces travaux de référence pour discuter de l'apparence physique en termes de facteur de discrimination et/ou de levier de performance.

L'apparence physique fait partie des facteurs de discrimination prohibés par la législation française (op. cit.). Les résultats d'une enquête téléphonique menée par Amadieu (2003) auprès d'un échantillon de 973 personnes représentatif de la population française de 18 ans et plus, nous révèlent plusieurs points. Plus de 82% des répondants[81] soulignent l'influence marquante de l'apparence dans la vie professionnelle. Lors de l'embauche, à compétences et qualifications égales, le taux de réponses suggère une certaine hiérarchisation des perceptions des répondants (Amadieu, 2003, p. 16).

Le look, la façon de s'habiller, de se présenter avec un taux de 82% et l'apparence physique avec un taux de 64% viennent en tête de liste. Amadieu (2003) parle d'une discrimination moins forte par rapport aux facteurs « lourds » (racisme, homophobie), mais qui serait plus courante. Se pose au stade de recrutement, l'ambivalence entre « pratique discriminatoire » et « choix rationnel de l'employeur » fondé sur le principe de liberté contractuelle (Garner-Moyer, 2003, p. 41). Les réponses viennent en majorité des hommes de petit gabarit et des femmes fortes. Il s'agit de personnes qui jugent elles-mêmes leur apparence déplaisante. Parmi ceux qui ont déjà « été l'objet d'une discrimination sur l'apparence », les hommes évoquent les discriminations liées au look et à la façon de parler, pour les femmes, ce serait plutôt par rapport au physique (Amadieu, ibid., p. 15). La façon de parler (44%) et l'existence d'un handicap (43%) sont suivies à égalité par la couleur de peau (31%) et l'allure trop efféminée ou trop masculine (31%)[82].

Des études confirmatoires utilisant la méthode du « testing » ont été successivement menées en France par Amadieu en 2004 et 2005. Les résultats de 2004 basés sur l'envoi de 258 demandes d'emploi révèlent qu'un candidat handicapé (mention sur le CV) recevait 15 fois moins de réponses que le candidat de référence, un homme d'origine marocaine 5 fois moins, un candidat de 50 ans 4 fois moins sur un total de 82 réponses positives. Un homme au visage disgracieux et un habitant de quartier sensible recevaient également moins de réponses que le candidat de référence (Amadieu, 2005, p. 1).

L'étude d'avril 2005 a permis l'envoi de 1950 CV accompagnés de lettres de candidature, en réponse à 325 offres d'emploi. Sur les 272 réponses positives reçues à partir de l'envoi des

[81] L'opinion est partagée par les hommes et les femmes, elle est sensiblement plus marquée chez les jeunes de moins de 35 ans (Amadieu, 2003, p. 5).
[82] Rappelons que l'apparence « efféminée » d'un homme hétérosexuel ou non, peut constituer une source de discrimination (Falcoz, 2003).

CV, l'étude a par ailleurs mobilisé le recrutement de six acteurs différents à compétences égales, tous dotés d'une compétence significative en matière de communication orale et de savoir-être pour tester l'impact de l'apparence lors des entretiens : un homme blanc de 33 ans (candidat de référence 1), un homme blanc handicapé (candidat de référence 2 avec doigts manquants à la main gauche, non signalé dans le CV), un homme âgé de 50 ans, un homme d'origine antillaise, un homme d'apparence obèse et une femme d'origine maghrébine (CV amélioré). Voyons les principaux résultats, en termes de réponses positives reçues d'une part, et en termes de réussite en entretien, d'autre part.

Le candidat de référence 1 a reçu 24% des réponses positives. Il affiche un taux de succès de 99,66% en obtenant 11 avis favorables sur un total de 12 entretiens. Le candidat de référence 2 a reçu 30% de réponses positives, son handicap n'étant pas mentionné sur les CV envoyés. Le taux de réussite en entretien est de 46,66%, soit 7 avis positifs sur 15 entretiens au total. Le handicap joue en sa défaveur lorsqu'il devient visible lors des entretiens. Le candidat antillais a reçu 21% des réponses positives. Ce candidat a mené 3 entretiens, le premier se soldant par un échec. Le second entretien débouche sur une journée d'essai préalable et le troisième entretien, conduit par un employeur antillais lui aussi, s'est révélé très positif. Le candidat obèse a reçu 10% de réponses positives. Une étude confirmatoire menée au mois de septembre 2005 par Amadieu démontre que les obèses ont 2 fois moins de chance d'être recrutés dans l'ensemble, 3 fois moins de chance d'être recrutés en tant que commerciaux et 24% moins de chance en tant que télévendeurs. La femme maghrébine a reçu 9% de réponses positives. La candidate affiche un taux de réussite de 66,66%, soit 6 avis favorables soumis à une journée d'essai sur 9 entretiens décrochés. Le candidat âgé de 50 ans a reçu 6% de réponses positives et affiche un taux de succès de 20% sur 5 entretiens réalisés.

Au-delà d'être un facteur de discrimination, l'apparence peut-elle constituer un atout, voire un levier de performance ?

Les recherches « personnalistes » se sont intéressées très tôt sur les liens entre l'apparence physique et la performance en matière de leadership. La démarche consistait dans un premier temps à séparer les leaders des non-leaders. Par la suite, un certain nombre de traits personnels étaient mesurés chez les leaders et non-leaders pour essayer d'isoler les traits spécifiques propres aux leaders efficaces. « Certaines personnes réussissent à cause de traits personnels d'ordre physique ou psychologique spécifiques », telle peut être résumée la

principale hypothèse des théories personnalistes. Bergeron (1979) recense un certain nombre de caractéristiques associées à ces recherches : l'âge, la taille, le poids, la santé, l'énergie, la beauté, le statut socio-économique, la capacité à s'exprimer verbalement, l'intelligence, l'initiative, l'intégrité, le sens de l'humour etc. Pendant toute la première moitié du vingtième siècle, des méthodes variées ont été utilisées par les chercheurs pour essayer d'atteindre leur objectif : dresser le portrait-type idéal. Stogdill (1948) rapporte neuf études dans lesquelles les leaders étaient plus grands et onze études dans lesquelles ils avaient une meilleure apparence physique. Par rapport aux résultats escomptés, le bilan se solde globalement par un échec. L'approche personnaliste n'a pas réussi à dresser le portrait robot du leader idéal, les résultats sont peu probants.

Au vu des résultats des recherches d'Amadieu cités plus haut et sachant qu'une apparence physique peu valorisante constitue un facteur de discrimination, on peut se demander si une apparence physique agréable constitue a contrario un atout. La manière de s'habiller, de se coiffer, de sourire, de se tenir, de s'exprimer de manière sobre et polie, etc., sont autant de formes d'attitudes et de comportements liées directement à l'apparence, qui peuvent faire la différence durant les diverses étapes de recrutement. Plusieurs gestionnaires en ressources humaines y sont en effet sensibles et utilisent parfois la morphopsychologie pour décrypter certains traits de personnalité à partir de l'apparence des candidats (Garner-Moyer, 2003). L'auteur affirme par ailleurs que « la photo » sur le CV constitue « le premier signal non verbal d'employabilité », véritable atout potentiel de séduction.

Paradoxalement, le CV anonyme suggéré par Amadieu pour lutter contre les discriminations semble ainsi constituer un « handicap » pour les personnes dont l'apparence constitue un atout. En prenant l'exemple de la beauté physique, nous citons quelques qualités assimilées au « beautisme[83] » par Garner-Moyer (op. cit.): l'intelligence, le bonheur, le comportement coopératif, l'honnêteté, le bien-être psychologique. Dans le processus d'embauche, la beauté est perçue comme un atout lorsqu'elle constitue le facteur « central » du travail, comme le cas des mannequins (ibid.). C'est également le cas des postes nécessitant un contact avec le public, tel que le métier de vendeuse par exemple. Dans cette optique, la beauté est assimilée par cet auteur à un « stéréotype favorable lié au poste à pourvoir » (ibid.) et augmente les chances d'être embauché en orientant l'évaluation des potentiels professionnels des salariés en

[83] La beauté extérieure d'une personne peut être perçue comme le reflet d'un ensemble de qualités sans forcément les connaître.

termes de performance et d'échecs (De Bosscher et al., 2002, p. 11). Dans les deux exemples énumérés sur la beauté, on peut parler dans une certaine mesure, de levier de performance commerciale. Cette proximité avec le client constitue l'un des principaux arguments de la gestion par la diversité, en matière de performance commerciale. Selon Peretti (2007, p. 21), l'hypothèse centrale postule que la cohérence d'image entre vendeur et produit peut être source de performance : « des coiffeurs présentant une belle chevelure seraient plus convaincants que des chauves, des sportifs seraient mieux à même de vendre des articles de sport, des vendeurs élégants réussiraient mieux dans le monde du luxe... » (ibid.). Peretti (ibid.) évoque cependant le risque de frustration qui peut émaner d'un personnel « recruté non sur sa compétence mais sur un aspect visible de son profil ». La beauté peut constituer a contrario, des inconvénients pour certaines professions lorsqu'on l'assimile à la futilité[84], à la légèreté et au manque de profondeur (De Bosscher et al., op. cit., p. 12).

Au-delà de la contrainte légale de non-discrimination se pose parfois l'amalgame possible entre la pratique discriminatoire à l'embauche ou le choix rationnel de l'employeur face à l'apparence, comme le soulignent Garner-Moyer et De Boscher et al. (op. cit.). Selon nous, cette ambiguïté remet en question le recours au CV anonyme même si celui-ci atténue l'effet de halo[85] qu'engendre l'apparence physique en termes d'atout ou de « handicap » lors du recrutement. Dans le cadre de la gestion de la diversité, des études supplémentaires sont à mener pour confirmer les arguments de performance fondés sur l'apparence physique.

II.2.1.3 L'origine ethnoraciale

Le recensement aux USA dénombre 126 groupes potentiels par nomenclatures de races et mélange de races alors qu'en Grande Bretagne, la variable « ethnie » a été ajoutée au recensement de la population en 1991 (Garner-Moyer, 2003, p. 16). L'origine ethnique et la race sont des formes plurielles de diversité communément étudiées au plan académique dans les pays anglo-saxons : les noirs, les blancs, les portoricains, les hispaniques, etc. L'état des lieux des études sur la gestion de la diversité, mené par l'équipe canadienne de Lépine et al. (2003, op.cit.), confirme cette tendance et place l'origine ethnoraciale au second rang des

[84] On peut citer par exemple, le mythe des belles femmes blondes qui ne constitue pas obligatoirement le reflet objectif de la réalité.

[85] L'effet de halo a été mis en évidence par Thorndike (1920). C'est ce à quoi se réfère par exemple le « beautisme ». Cette forme spéculative fondée sur la base d'une seule caractéristique connue est utilisée pour amplifier une perception positive ou négative d'une personne.

dimensions de la diversité les plus étudiées, après le sexe. Les études se focalisent en majorité sur les aspects liés aux discriminations des minorités visibles.

Cette aisance à explorer ces facteurs de diversité « sensibles » se retrouve plus rarement en France. Selon Garner-Moyer (ibid., p. 59), la tradition française « interdit » la prise en compte de l'origine ethnique dans la statistique publique. Pour cet auteur, la prise en compte de l'ethnie dans la statistique publique française pose des problèmes théoriques, méthodologiques et politiques fortes. Selon elle, les difficultés théoriques concernent l'instrumentation de l'ethnie dans la construction des catégories ethniques. En supposant qu'un critère défini soit préalablement choisi, se pose par ailleurs, le problème méthodologique de collecte des données. Les difficultés politiques renvoient aux risques de renforcement du racisme, inhérents aux enquêtes menées auprès de la population (Garner-Moyer, ibid., p. 13). L'égalitarisme sur lequel se fondent les valeurs de la République Française, est peu compatible avec une segmentation ethnoraciale.

La CNIL publie le 16 mai 2007, dix recommandations sur la mesure de la diversité et des protections personnelles. Dans la 7ième recommandation, elle s'oppose à la création d'un référentiel national ethnoracial. Si le rapport Sabeg (op. cit., p. 64) revendique la reconnaissance du pluriethnisme, la CNIL maintient sa position initiale de 2005 sur ce sujet délicat, après avoir auditionné plus d'une soixantaine de personnalités françaises (chercheurs, statisticiens, organisations syndicales, représentants de grandes religions, mouvements associatifs, personnalités qualifiées, chefs d'entreprise, etc.[86]). Cette réticence peut selon nous s'expliquer en partie, par les pages sombres de l'Histoire qu'évoquent ces termes à l'esprit.

Malgré ces controverses, nous choisissons expressément de développer conjointement les facteurs de diversité que sont l'origine, la race et l'ethnie, afin de mettre en exergue la difficulté à les assimiler à des facteurs de performance dans l'optique de la gestion de la diversité. Voyons la position de ces facteurs respectivement par rapport à la contrainte légale d'une part, et en tant que facteurs de performance potentiels, d'autre part.

[86] Les dix recommandations et le compte rendu des auditions sont disponibles sur le site de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés : http://www.cnil.fr.

Vincent (1990, p. 380) souligne qu'il est difficile pour les auteurs d'écrire sur le racisme[87]. Les discriminations basées sur l'origine ethnique et la race sont prohibées par le code du travail et réprimandées par le code pénal. La race et l'origine ethnique se combinent parfois au sexe, à l'âge et aux conditions sociales pour accentuer, voire renforcer les pratiques discriminatoires à l'emploi. En France, la discrimination ethnoraciale à l'emploi concerne les Français d'origine étrangère d'une part, et les étrangers ressortissants ou non de l'UE, d'autre part[88]. Comme le rapportent Igalens et Mancy (2007, p. 70), Silberman et Fournier, deux chercheurs du CNRS, parlent de « pénalité ethnique » pour caractériser les discriminations « illégales » liées au nom et aux caractéristiques physiques des jeunes de banlieue issus des milieux de l'immigration. Selon Garner-Moyer (2003, p. 19), la discrimination se traduit en France par une « ethnicisation » et une « racialisation des tâches ». L'auteur s'appuie en partie sur les principaux résultats d'une étude menée en 2001 par le CREDOC pour le compte du HCI[89], sur l'accès des français d'origine étrangère et natifs des DOM TOM, aux postes d'encadrement dans les entreprises et les administrations. L'enquête a permis de recueillir le point de vue de 1600 cadres ou futurs cadres, de 15 DRH d'entreprises et d'institutions publiques et de 3 directeurs de grandes écoles. L'étude révèle entre autres, que la structure de la population étrangère se caractérise par une sur-représentation des emplois peu qualifiés. Le taux de chômage des cadres immigrés est deux fois plus important que la moyenne nationale. Les Français d'origine étrangère affichent un taux de chômage deux fois plus élevé que les étrangers.

La discrimination ethnoraciale peut également s'opérer, selon Garner-Moyer, de manière « légale » (ibid, p. 65). L'auteur évoque à ce sujet, les quelques 7 millions d'emplois dont l'accès est soumis à des conditions de nationalité. Il s'agit en majorité d'emplois de la fonction publique dont l'ouverture aux étrangers issus des pays de l'UE, accentue selon elle, les disparités notamment salariale et statutaire, par rapport aux étrangers non européens. Le deuxième effet pervers qu'elle évoque concerne la récupération de ces mesures sous forme « d'alibis » par certaines entreprises du secteur privé, pour « légitimer des pratiques illégales de discriminations ethnoraciales » (Garner-Moyer, ibid.). En tant que bon gestionnaire, le

[87] « Le mot même de racisme n'apparaît dans le Larousse qu'en 1932 ». (Vincent, 1990, p. 383).
[88] Cornet et al. (2005, p. 5) utilisent le terme « Allochtones » définis comme « des personnes d'origine étrangère, ayant ou non la nationalité du pays de référence, qui vivent et travaillent dans le pays d'accueil. La plupart sont nées dans le pays d'accueil, ont la nationalité du pays d'accueil mais continuent à être identifiées comme personnes d'origine étrangères suite à des caractéristiques physiques et/ou par leur nom et prénom. ».
[89] HCI : Haut Conseil à l'Intégration ; CREDOC : Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie. L'étude est disponible sur le site : http://www.credoc.fr.

responsable des ressources humaines se doit de procéder à des choix conformes à l'éthique d'une part, et conformes aux contraintes légales de non-discrimination d'autre part.

Peut-on envisager l'origine ethnoraciale comme un facteur de performance ?

L'adéquation entre profil des vendeurs et celui des clients constitue l'un des principaux arguments de performance commerciale que sous-tend la gestion de la diversité. Dans cette logique, Peretti (2007, p. 21) souligne qu'un personnel de contact appartenant à une minorité visible conviendrait pour certains produits ethniques et communautaires. De prime abord, on pourrait en déduire un impact positif de l'origine ethnoraciale sur la performance.

Les études anglo-saxonnes s'intéressent en majorité à divers aspects qui se réfèrent aux discriminations fondées sur l'origine ethnoraciale plutôt qu'en termes de performance. Dans leur recension des recherches sur la diversité, Lépine et al (op. cit., p. 2212) soulignent que les analyses sur la diversité ethnoraciale ont particulièrement porté sur les plans de l'intégration, de la participation et des conditions de travail. Les mêmes auteurs soulignent le fait que rares sont les recherches qui tentent d'établir l'influence de la diversité raciale sur la performance. Mannix et Neale (2005, p. 36) rapportent une étude portant sur 1 200 employés répartis à travers 122 groupes. Les résultats tendent à montrer que les groupes homogènes composés uniquement de « blancs » ou de « noirs » semblent plus performants qu'un groupe mixte de « noirs » et de « blancs ».

Kochan et al. (2003) ont mené une recherche entre 1997 et 2003[90] sur l'impact de la diversité selon le genre et l'origine ethnoraciale, en termes d'avantages compétitifs auprès de 500 entreprises Fortune. Quatre groupes de recherches ont chacun mené une étude indépendante dont les résultats se recoupent globalement entre eux. Les auteurs démontrent l'impact peu significatif de la diversité raciale sur la performance des équipes : la performance a été mesurée à travers les grilles de notation des employés (ibid., p. 14). Dans la même étude, la diversité raciale avait un impact négatif sur la performance des équipes commerciales possédant une culture organisationnelle de compétition et de stratégie de développement des marchés ; des résultats contradictoires étaient obtenus au niveau des équipes commerciales qui ne possédaient pas de telles caractéristiques (ibid., p. 16). Toutes les hypothèses sur les

[90] L'étude a été commanditée en 1997 par le Building Opportunities for Leadership Development (BOLD), (Kochan et al., 2003, p. 2)

atouts de la diversité n'ont pas été validées, les résultats tendent en effet à montrer que la diversité selon le genre et l'origine ethnoraciale ont des effets positifs faibles sur la variable dépendante de performance, voire inexistants dans certains cas.

Si Boyer et Barth (2007) soulèvent « l'obligation éthique du marketing ethnique », Bassett-Jones (2005, p. 170) souligne que l'origine ethnique à elle seule, ne peut constituer un facteur de performance et doit être combinée aux facteurs culturels et aux compétences intellectuelles. Nous ajoutons que pointer seule de manière explicite l'origine ethnique ou la race comme un facteur de performance, risquerait d'exacerber les clivages ethnoraciaux. Imputer la performance d'une catégorie de main-d'œuvre uniquement à son origine ethnoraciale signifierait implicitement reconnaître l'existence d'une hiérarchisation des groupes ethnoraciaux. « Etre fort comme un Turc » ne signifie pas pour autant que la force soit l'apanage exclusif des Turcs. L'étude de Kochan et al. (2003, p. 16) conclut que la diversité raciale n'a pas d'incidence significative, en termes de performance.

Au-delà des contraintes légales de non-discrimination, se pose la pertinence de l'origine ethnoraciale en termes de levier de performance pour l'entreprise. De notre point de vue, l'isoler pour en faire un argument de performance à part entière serait contraire à l'éthique, l'Histoire nous l'a démontré à maintes reprises. Il serait plus judicieux, au sens de Bassett-Jones (op. cit.), d'intégrer l'origine ethnoraciale dans les attributs culturels, la culture pouvant aisément être assimilée à un facteur de performance.

II.2.2 L'orientation sexuelle, le handicap, les compétences

L'orientation sexuelle, le handicap et les compétences constituent la deuxième série de caractéristiques que nous avons choisies dans le cadre de notre analyse, et ce, pour clore ce chapitre.

II.2.2.1 L'orientation sexuelle

L'orientation sexuelle se réfère à la sexualité plutôt qu'à la sexuation, nous allons discuter de ce facteur de diversité en termes de contrainte légale et/ou de facteur de performance pour l'entreprise.

« Le terme orientation sexuelle désigne le désir affectif et sexuel, l'attirance érotique qui peut porter sur les personnes du même sexe (homosexualité), sur celles du sexe opposé (hétérosexualité) ou indistinctement sur l'un ou l'autre sexe (bisexualité) [91] ». D'autres tendances sexuelles peuvent être assimilées à l'orientation sexuelle, Sekiou et al (p. 672, op. cit.) citent par exemple, la transsexualité. L'orientation sexuelle renvoie elle-même à une forme de diversité (pansexualité, asexualié, autosexualité, etc.). Nous limitons notre analyse à la première typologie dans la mesure où notre intérêt ne porte pas spécifiquement sur les formes d'orientation sexuelle possibles.

La législation française du travail interdit toute forme de discrimination à l'emploi fondée sur l'orientation sexuelle depuis la loi de modernisation sociale de 2001[92] (Falcoz, 2003, p. 55). Le gestionnaire en ressources humaines est donc tenu de veiller au respect de la loi à cet égard. Si Sekiou et al. (ibid.) notent une meilleure tolérance de l'homosexualité dans la société contemporaine par rapport au passé[93], les textes se réfèrent principalement à l'homophobie dans une société caractérisée en majeure partie par l'hétéronormalité (Falcoz, 2003, p. 50). En 2001, la population d'homosexuels en France comporterait 3,5 millions d'individus en 2001, ce qui représente un pourcentage relativement faible de 7 à 8% de la population adulte (Duranton et Forget, 2007, p. 155). Notons cependant que les associations « gay-friendly » calquées sur les modèles anglo-saxons commencent à s'implanter dans les entreprises françaises : « Personn'ailes (Air France), EnerGay (EDF), Gare ? (SNCF), Homobus (RATP), Flag ? (Police nationale), Telles & Tels (France Télécom), Les Managers Gays… » (Duranton et Forget, 2007, p. 161). Elles sensibilisent les entreprises pour une légitimation des politiques « gay-friendly ».

L'orientation sexuelle relève en règle générale de la vie privée des individus. Les discriminations se déclenchent dans la majorité des cas, une fois l'homosexualité révélée. Dans les entreprises, l'homosexualité peut être affichée volontairement par choix, dévoilée par « accident » ou perçue par les autres à travers certaines apparences, attitudes ou comportements typés[94]. Une étude visant à recueillir les manifestations de l'homophobie dans

---

[91] « Dictionnaire des cultures gays et lesbiennes », in Eribon D. (Dir.), *Larousse*, 2003, p. 46, cité par Falcoz, 2003.

[92] Dans les articles L.122-35/45/54, l'utilisation du terme « orientation sexuelle » vient compléter le terme « mœurs ».

[93] L'OMS raye l'homosexualité de la liste des maladies mentales et des perversions en 1991.

[94] Par exemple, un homme à l'apparence « efféminée », homosexuel ou non, peut être suspecté de passivité sexuelle (Falcoz, 2003, p. 47).

les entreprises françaises a été menée par Falcoz (2003) auprès de 194 cadres hommes et femmes homosexuels. Les résultats révèlent que les discriminations à l'emploi peuvent se manifester de manière explicite (blagues, propos, insultes homophobes…), ou de manière plus sournoise, qualifiée par Falcoz « d'homophobie masquée » (indifférence, non dit, rumeurs, allusions, discrédits, antilocution…). Face à ces phénomènes de discrimination, plus des 3/4 des 194 cadres affirment avoir dissimulé leur homosexualité au moins une fois, le contrôle de « l'hétéronormalité » s'effectuant dès l'entretien d'embauche dans 24% des cas, puis dans la pratique quotidienne dans 35% des cas[95] (Falcoz, ibid. p. 51). L'auteur rapporte les différents stratagèmes adoptés par les cadres homosexuels hommes ou femmes de l'échantillon pour cacher leur différence sous « le masque de l'hétéronormalité » : ne rien dire et être discret (69% des réponses), s'inventer un partenaire de sexe opposé (18%), jouer les hétérosexuels classiques[96], se faire passer pour un célibataire endurci et même parfois, afficher une attitude homophobe (3 répondants).

Peut-on envisager l'orientation sexuelle comme un levier de performance au sein des entreprises ?

« Le cadre homosexuel apparaît aux yeux de certains comme moins apte à diriger une équipe à cause d'une force de caractère moindre » affirme un cadre informaticien de la Poste (Falcoz, ibid, p. 52). Duranton et Forget (2007, p. 158) nous rapportent le contre-exemple d'une personne diplômée en recherche d'emploi, qui a pris l'initiative de mentionner explicitement son engagement associatif gay sur son CV. Elle a apparemment atteint son objectif « de capter l'attention du recruteur, de le convaincre de sa capacité à assumer une responsabilité, d'affirmer une passion, de montrer une facette de sa personnalité susceptible de faire la différence » en recevant au final, deux propositions d'embauche sur les trois entreprises auprès desquelles elle a envoyé sa candidature. Ces témoignages sont à considérer avec prudence et ne peuvent pas faire l'objet d'une généralisation hâtive. En effet, nous connaissons très peu de recherche académique dont les résultats démontrent, de manière significative, un lien de causalité entre l'orientation sexuelle et la performance professionnelle.

---

[95] « Chaque fois que je pars en vacances, certains collègues me demandent encore si je pars avec ma copine, ce à quoi je réponds invariablement par un simple non. Jusqu'au jour où j'en dirai plus… », témoigne un cadre (Duranton et Forget, 2007, p. 162).

[96] « … les mêmes qui feront les « folles » devant un groupe d'autres gays, confirmeront leur vocabulaire, leurs intonations à la plus stricte normalité dans le milieu professionnel » (Falcoz, ibid., p. 51).

Au-delà des contraintes légales de non-discrimination, se pose la question de l'orientation sexuelle en termes de facteur de performance. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'orientation sexuelle relève de la vie privée des individus et ne devrait donc pas de ce fait, constituer en soi un argument de performance, ni de contre-performance, par ailleurs. Dans la réalité, il est cependant difficile de dissocier complètement la vie privée de la vie professionnelle, Duranton et Forget (ibid., p. 158) parlent de « mythe d'une rupture nette » entre ces deux sphères.

II.2.2.2 Le handicap

En France, l'article 114 de la loi du 11 février 2005 définit le handicap comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant[97] ».

Au sein de l'entreprise, le handicap est un facteur de diversité que l'on peut difficilement dissocier de la discrimination, au niveau des pratiques. Une étude par testing de CV portant sur l'âge, l'apparence physique, l'origine ethnique, le handicap, le sexe et le mauvais quartier de résidence comme facteurs de discrimination à l'embauche, place le handicap en dernière position, en termes de réponses positives obtenues (Amadieu, 2004). Les barrières à l'emploi sont des réalités récurrentes vécues par les personnes mentalement ou physiquement handicapées, les « a priori » et le poids de l'apparence constituent des freins au recrutement de ces personnes marginalisées à cause de leur handicap.

Pour contrecarrer ces formes de pratiques, la loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises françaises de plus de 20 salariés, l'obligation d'employer des personnes handicapées. Les dispositions prévues par cette loi vont au-delà des mesures incitatives préconisées par l'ancien texte du 30 juin 1975 : on passe « d'une logique d'assistance et de solidarité à la contrainte légale » (Bertheleme et Spineta, 2007, p. 95). Le système de quotas prévu par la législation de 1987 instaure le nombre des « unités d'obligation » correspondant à 6% de l'effectif assujetti

[97] Source : http://www.legifrance.gouv.fr.

de l'entreprise. Sous peine de sanctions en cas de manquement, les entreprises disposent de plusieurs modalités pour s'acquitter de leur obligation (Amira et Meron, 2007[98]). Elles peuvent employer directement des personnes handicapées ou en accueillir en stage. Elles peuvent aussi, dans la limite de 50% de leurs unités d'obligation, choisir de participer à l'emploi des travailleurs handicapés de façon indirecte en passant des contrats de fourniture, de sous-traitance ou de prestation de service avec les entreprises du secteur protégé. Elles ont également la possibilité de verser une contribution financière à l'Association de la Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH), pour compléter leurs unités d'obligation. Les fonds perçus servent à financer plusieurs dispositifs d'aides diverses : aides à l'emploi, aides à la formation, aides au maintien de l'emploi, aides aux contrats d'apprentissage en alternance de jeunes handicapés, etc. Enfin, la dernière possibilité leur permet de conclure un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement spécifique à l'emploi de personnes handicapées en étant exonérées du versement d'une contribution financière jusqu'au terme de l'accord.

Selon le rapport de la DARES (Amira et Meron, ibid.), on dénombre pour l'année 2004 en France près de 100 000 entreprises françaises assujetties. 60% de ces entreprises emploient directement des personnes handicapées pour honorer leur obligation. Ces entreprises comptent en majorité plus de 100 salariés et sont principalement issues des secteurs du bâtiment et de l'industrie. Ces branches d'activités nécessitent en général des qualifications peu élevées, or les salariés handicapés affichent un profil plus masculin, plus âgé et moins qualifié par rapport à la moyenne (Amira et Meron, ibid.), ceci pouvant expliquer en partie ce fort pourcentage. Selon une étude Ifop menée en 2004, 97% des entreprises de 250 salariés et plus se déclarent satisfaites d'employer des salariés handicapés (Bachelard et al., 2007, p. 168). Plus du tiers des entreprises soit 35%, évitent, pour honorer leur obligation, de recourir à l'emploi direct et préfèrent opter pour un règlement financier auprès de l'AGEFIPH. A contrario, ce sont pour la plupart des entreprises du secteur tertiaire qui emploient beaucoup de main-d'œuvre féminine et dont les métiers nécessitent le plus souvent, des qualifications élevées. Certaines entreprises ne comptent pas de travailleurs handicapés au sein de leur effectif par choix, d'autres se retrouvent parfois dans cette situation malgré elles. Thévenet (2007, p. 290) évoque en particulier, l'attitude de certains travailleurs handicapés qui se refusent d'être

[98] Amira S., Meron M., « l'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2004 », Premières synthèses informations, DARES N°01.1, janvier 2007, p. 1-4.

considérés comme tels. Même si l'entreprise emploie ainsi des salariés handicapés de manière effective, la réalité aux yeux de la loi est tout autre, les unités d'obligation de l'entreprise se trouvent de ce fait, minorées. S'ensuit la contrainte de payer la contribution financière, majorée parfois des pénalités dues à l'Etat. Le reste des entreprises avec un très faible pourcentage de 5% ont passé un accord dans le cadre des dispositions prévues par la loi. Selon le rapport de la DARES, ces pratiques restent marginales. Les alternatives permettant de contourner la loi restent « trop importantes », souligne Faucheux (2006, p. 63).

Dans le cadre du management de la diversité, le handicap peut-il constituer un facteur de performance ?

Pour les raisons que nous avons évoquées dans le paragraphe précédent, les travailleurs handicapés peuvent dans une certaine mesure, contribuer à l'atteinte de la performance au niveau des secteurs du bâtiment et de l'industrie: cette contribution est cependant selon nous, infinitésimale. En 2004, il y a en France au total 244 800 salariés handicapés qui représentent 2,7% du nombre total des salariés assujettis (Amira et Meron, op. cit.). Dans l'optique d'une gestion par la diversité, ce très faible pourcentage traduit selon nous la difficulté pour le gestionnaire en ressources humaines d'instrumenter le handicap en levier de performance. La multiplicité des formes de handicap, conjuguée au sens littéral du terme « handicap », soulève dès le départ une certaine forme de paradoxe pour l'appréhender comme un atout.

Quelques recherches se sont intéressées aux liens que peuvent avoir handicap et performance. Salle et Besseyre des Horts (2007, p. 220) nous proposent une synthèse des études disponibles qui se déclinent en deux points : les études qui s'intéressent à la perception de la performance des travailleurs handicapés par leurs supérieurs hiérarchiques, d'une part, et celles qui analysent la performance des salariés handicapés en terme de coûts-bénéfices, d'autre part.

La première catégorie de recherches étudie la performance des travailleurs handicapés à travers la perception et les attitudes des employeurs à leur égard. Deux études, celle de Reisman et Reisman (1993) et celle de Tse (1994) rapportées par Salle et Besseyre des Horts (ibid.), démontrent que des travailleurs atteints d'un handicap mental affichent une performance supérieure en termes de sérieux, de fiabilité, de motivation et d'assiduité. Les résultats d'une étude rapportée par Sekiou et al. (p. 676, op. cit.) vont dans le même sens et constatent que 90% des déficients intellectuels embauchés fournissent une performance égale

ou supérieure à la moyenne, et que 95% d'entre eux sont moins sujets à l'absentéisme et moins victimes d'accidents de travail par rapport à la moyenne. D'autres recherches rapportées par les mêmes auteurs mettent en avant la prise en compte de la sécurité par les salariés handicapés, leur ponctualité et leur assiduité (Kregel et Unger, 1993 ; Schafer et al., 1987). Malgré ces nombreuses qualités qui ne sauraient être universellement généralisables, les travailleurs handicapés présentent des faiblesses : dans les travaux de Tse (1994, ibid.), ils sont moins bien notés sur l'apparence, l'éducation, l'expérience et la personnalité. Ainsi, les atouts évoqués ne suffisent pas dans la pratique, pour susciter un recrutement massif de salariés handicapés. Salle et Besseyre des Horts (ibid.) ajoutent par ailleurs, que certains travailleurs handicapés ont un fort besoin d'accompagnement, de suivi et de supervision d'une part, et que d'autres salariés handicapés ont des facultés d'apprentissage très limitées, d'autre part. D'autres travaux ont démontré que les attitudes favorables à l'embauche de salariés handicapés sont liées à la taille de l'organisation et à une expérience antérieure positive (Levy et al., 1993 ; Rimmerman, 1998).

Le deuxième axe de recherche sur l'analyse coûts-bénéfices comporte très peu de travaux recensés. Salle et Besseyre des Horts (ibid.) avancent cet argument pour expliquer la réticence des entreprises à embaucher des travailleurs handicapés. Les deux auteurs évoquent une étude de cas montrant qu'à la suite de l'embauche et l'insertion de travailleurs handicapés dans une société de restauration, on assiste à une croissance de 30% de la productivité en termes de facteurs coûts bénéfices, avec une baisse de 5% du turnover et de l'absentéisme. Les résultats d'une recherche australienne vont cependant à l'opposé de ces résultats. L'étude portant sur 643 employeurs montre en effet que les salariés handicapés ont une productivité individuelle plus faible même s'ils sont perçus comme des travailleurs engagés et dignes de confiance (Smith et al., 1998). Ces résultats contradictoires appellent, selon nous, à une certaine prudence quant à l'assimilation du handicap à un facteur de performance et invitent à des études confirmatoires.

Au-delà de la contrainte légale s'impose un constat indéniable: les travailleurs handicapés sont dotés d'un certain nombre « d'atouts ». Cependant, il serait imprudent d'affirmer que le handicap seul, peut constituer un levier de performance dans le cadre de la gestion de la diversité.

II.2.2.3 Les compétences

Le cercle de la diversité de Pissot (op. cit.) identifie trois caractéristiques tertiaires de diversité : les connaissances, le savoir-faire et les compétences. Les connaissances et le savoir-faire peuvent être englobés dans le concept de compétence par le biais de l'approche française de la compétence. Par conséquent, l'étude des facteurs tertiaires de Pissot sera présentée à travers l'analyse du concept de compétence.

La compétence, suivant la définition proposée par le Robert (p. 320), est « une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ». Pour Ramboarison-Lalao (2003), les compétences forment un ensemble hétéroclite « d'aptitudes, de savoirs, de capacités d'action, de comportements, de qualifications, de performances… ».

Ces définitions nous révèlent que la compétence s'apparente elle-même à une diversité multiforme. Defélix (2001) souligne qu'il n'y a pas de définition unique pour la compétence, ni une seule approche pour la gestion des compétences. Le nombre élevé de qualificatifs associés à la compétence accentue parfois le flou sémantique qui l'entoure : compétences humaines, mobilisées, requises, individuelles, collectives… Dans d'autres situations, ces qualificatifs permettent cependant d'apporter des éclaircissements sur le sens véhiculé souhaité. A titre illustratif, Mandon (1990) appréhende la compétence en termes de savoirs mobilisés (connaissances et qualités mises en action) par opposition aux savoirs accumulés. D'autres auteurs mettent l'accent sur la différence entre la compétence et la qualification. C'est ainsi que Paredeise (2001) définit la qualification comme un processus social d'articulation entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail et distingue d'une part, les groupes professionnels à marché fermé fondé sur la compétence contre les groupes professionnels à marché ouvert basé sur la qualification, d'autre part.

Plusieurs terminologies anglo-saxonnes sont par ailleurs utilisées dans les recherches gestionnaires sur la compétence. La diversité de ces termes proposés par Defélix (ibid.) est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 1.4 : Anglicismes associés à la notion de compétence.

Anglicismes	Significations
Traits	Les traits de personnalité qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative).
Knowledges	Connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier.
Abilities	Aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité.
Skills	Savoir-faire qui correspond à la démonstration comportementale d'une expertise.
Behaviours	Conceptions de soi qui se déclinent en attitudes, valeurs, images de soi.
Motives	Les motivations qui correspondent aux forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Source : adapté de Defélix (2001).

Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour caractériser le concept de compétence. Par exemple, Igalens et Scouarnec (2001) définissent la compétence comme étant un savoir-faire opérationnel valide et utilise les dimensions tri-componentielles : individuelle, cognitive et sociale. L'approche compétence française, quant à elle, se fonde sur trois dimensions qui servent de grille de lecture : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Mandon, 1990; Defélix, 2000). Ces trois catégories de savoirs répertoriées dans le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) sont nées d'un besoin d'harmonisation de l'approche compétence française vers les années 1990. Le savoir se réfère aux compétences théoriques (techniques de base du poste…). Le savoir est le plus souvent appréhendé en termes de connaissance. La connaissance est elle-même sujette à de nombreuses interprétations. Les travaux de Créplet (2000) rapportent des précisions importantes sur les taxonomies de la connaissance et du savoir. La flexibilité dans l'utilisation indifférente du terme « connaissance » et des concepts liés ne permet cependant pas d'établir des éclaircissements par rapport aux notions de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Néanmoins, Créplet (ibid.) note que la connaissance est un composant essentiel de la compétence.

Le savoir-faire renvoie en général aux compétences pratiques (auto-organisation, techniques et aptitudes spécifiques…). Grooaters et Tilman (2001) identifient deux types de savoir-faire pour la maîtrise professionnelle : les savoir-faire intellectuels qui se distinguent des savoir-faire manuels par leur transférabilité à d'autres situations professionnelles. Le Boterf (2000) propose une différenciation en distinguant le savoir-faire du savoir agir en situation. Selon Créplet (op. cit.), le savoir-faire ou « know how » est une expertise particulière propre à un individu, acquise par l'expérience et qui lui permet de réaliser des tâches facilement et efficacement. Les savoir-faire « advanced skills » peuvent également traduire les « apprentissages des livres » en « pratiques effectives » (Créplet, ibid.).

Le savoir-être concerne les compétences sociales et comportementales. Cette composante de la compétence s'apparente aux « behaviours », « traits », « motives » susmentionnés (ordre, méthode, relations interpersonnelles, comportements…). Plusieurs recherches gestionnaires mettent en évidence le lien de causalité entre la compétence et la performance (Igalens et Scouarnec, 2001 ; Monjardet, 2001). La compétence s'inscrit dans cette dynamique et s'écarte de la contrainte légale de non-discrimination pour s'assimiler à un facteur de performance.

Les facteurs de diversité que nous avons étudiés peuvent être classés en trois catégories. La première englobe les facteurs de discrimination qui peuvent parfois s'apparenter à des facteurs de performance, sous certaines conditions. Il s'agit, dans le cadre de notre analyse, de l'âge et de l'apparence physique. La deuxième catégorie de facteurs de discrimination pose des difficultés, quant à leur assimilation à des facteurs de performance. Il s'agit de l'orientation sexuelle, du handicap et de l'origine ethnoraciale, dont la gestion se réduit à la contrainte légale de non-discrimination. La dernière catégorie englobe les facteurs tertiaires du cercle de Pissot (op. cit.), à l'instar des compétences. Ces facteurs sont en marge de la contrainte légale de non-discrimination et s'assimilent facilement à des facteurs de performance.

« Pour l'entreprise la diversité peut être considérée, soit comme un atout, soit comme une contrainte », affirme Bertheleme et Spineta (op. cit.). Cette phrase de conclusion vient clore ce chapitre et nous conduit à présenter les points saillants qui ressortent de l'étude de l'approche multicatégorielle par la diversité.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'étude de la gestion de la diversité fait ressortir plusieurs points :

Le premier concerne l'origine de la gestion de la diversité. Les luttes pour les droits civiques aux USA marquent le point de départ des programmes pour l'égalité des chances, dont le prolongement débouche sur les programmes de la diversité. Nos conclusions rejoignent celles de Sekiou et al. (1998, op. cit.), en ce qui concerne l'étude comparée des contextes et des cadres institutionnels d'émergence menée en Amérique du Nord, au sein de la Communauté Européenne et en France : les thèmes de luttes ont été les mêmes presque partout dans le monde occidental. Le respect des lois contre les discriminations constitue le premier point d'ancrage de la gestion de la diversité.

Le deuxième point porte sur la polysémie et le flou sémantique qui entourent le concept de diversité. La définition même de la diversité suscite de nombreux débats au sein de la communauté académique (Konrad, 2003, op. cit.). Ce flou a des impacts négatifs sur le fondement managérial de la gestion de la diversité.

Les différences sont de nature universelle (Thévenet, op. cit.), les pratiques de gestion catégorielle et universelle sont dans une certaine mesure complémentaires (Pigeyre et Bender, op. cit.). Nous pouvons en conclure que les approches universaliste et multicatégorielle ne sont pas antinomiques, ce qui nous permet de parler d'une certaine forme de cohabitation des deux approches. Comme le montrent Smith et al. (1994), les effets d'hétérogénéité organisationnelle sur la performance doivent être appréhendés avec des modèles où le contexte de l'organisation prend une place importante. En effet, ces auteurs vont faire intervenir des facteurs internes à l'organisation comme l'intégration sociale, l'existence de communications informelles ainsi que la fréquence des communications qui, associés à des éléments d'hétérogénéité, vont engendrer une amélioration de la performance.

La légitimité académique de la gestion de la diversité est loin d'être tranchée. Mannix et Neale (2005) opposent deux visions. La vision optimiste, « the value in diversity », prône les atouts et les richesses de la diversité, d'une part. La promesse « d'un effet Pygmalion » nourrit le panégyrique des tenants de l'approche par la diversité, à défaut de résultats

empiriques probants en termes de performance. L'argument économique du Business case s'en trouve fortement fragilisé, ce qui entraîne auprès d'une grande partie de la communauté académique, une vision pessimiste, voire réticente de cette approche multicatégorielle, d'autre part.

A la rareté des études empiriques sur la gestion de la diversité s'ajoutent plusieurs limites et de nombreux effets pervers (Thévenet, 2007). Sans être exhaustif, nous récapitulons ci-après les principales limites évoquées tout au long ce chapitre : risque de renforcement des ghettos ; difficultés pour la constitution des catégories ; risque de frustration des groupes dominants ; risque de rejet des traitements de faveur par les groupes minoritaires ; difficultés à assimiler certaines caractéristiques de diversité à des facteurs de performance (par exemple, l'orientation sexuelle, le handicap, etc.), conflits latents entre les individus hétérogènes ; retour de bâton « backlash » et « revolving doors » (Bender et Pigeyre, 2004 ; 2005); effet pervers des CV anonymes ; risques discriminatoires liés aux différences, etc.

Pfefferkorn[99] souligne que l'égalité des chances est une « arnaque ». Ghiulamila et Levet (2006) parlent, quant à elles, d'un mirage pour caractériser l'approche par la diversité et suggèrent « le retour au chantier de l'égalité ». Face aux limites de l'approche multicatégorielle par la diversité, le chapitre 2 sera consacré à l'option de l'approche duale par le genre.

[99] Source : http://www.inegalites.fr ; R. Pfefferkorn est Professeur de sociologie à l'UMB de Strasbourg. Il proscrit le vocable « diversité » et privilégie l'utilisation des termes « catégories sociales » (propos que nous avons recueillis au mois de février 2007).

CHAPITRE 2

… A L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE

Section I **Pour une approche duale par le genre** …… **117**

I.1 Les origines de l'Approche différenciée selon le genre …… **117**

I.2 Approche différenciée selon le genre : les fondements conceptuels d'un repère émergent ……. **142**

Section II **Le Genre au cœur de la gestion** ……..…. **165**

II.1 Le genre : quelle place dans les sciences de gestion ?…… **165**

II.2 GRH différenciée selon le genre et performance : vers une managérialisation de la problématique d'égalité ?……. **188**

Conclusion du chapitre 2 …… **211**

CHAPITRE 2 … A L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE

Face à la remise en question de l'approche monolithique posée au départ, l'alternative de la gestion plurielle par la diversité semble loin de faire l'unanimité, comme nous l'avons démontré dans le chapitre précédent. Si le référentiel « monocatégoriel » dominant se trouve critiqué pour son apparente neutralité en défaveur des femmes d'une part, le modèle « multicatégoriel » de la diversité est en effet controversé à cause des nombreux effets pervers dont il peut difficilement se défaire, d'autre part. Face aux limites de ces deux approches qui permettent d'appréhender la problématique de l'égalité professionnelle dans la GRH, l'approche duale ou « bicatégorielle » par le genre offre un repère conceptuel intermédiaire auquel est consacré le chapitre 2 organisé en deux sections.

La première section expose les origines de l'approche par le genre héritée des mouvements de lutte féministe pour l'égalité des sexes. Un rappel des principaux cadres institutionnels et juridiques précède une analyse interdisciplinaire des formes contemporaines des disparités et des inégalités basées sur les sexes dans les entreprises. Les limites et les dangers des discriminations positives seront par la suite discutés pour clore la première sous-section. Les fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre seront définis dans la deuxième sous-section, suivant une logique de complémentarité entre les hommes et les femmes dans le respect des différences. Le changement de paradigme de la logique **« cause des femmes »** à la logique **« genre »** permettra de préciser les contours du concept « genre » et les fondements normatifs de l'Approche différenciée selon le genre. Deux dimensions corollaires de cette approche duale émergente seront par ailleurs discutées. Il s'agit du passage de la mixité vers la parité d'une part, et de l'androgynie ou complémentarité « additive » entre les qualités masculines et féminines, d'autre part.

La seconde section de ce chapitre positionne la problématique du genre au cœur des sciences de gestion. Nous prenons appui sur l'exemple de l'entrepreneuriat pour proposer une lecture critique de la place du genre dans les recherches gestionnaires. Nous enchaînons par la suite sur les recherches liées au genre dans la GRH. Pour clore la première partie de notre thèse, l'analyse de quelques exemples de référentiels sur le Gender Mainstreaming dans les organisations permettra de préciser le modèle de référence qui servira de base à l'élaboration de notre modèle de recherche empirique, objet de la seconde partie de notre thèse.

SECTION I : POUR UNE APPROCHE DUALE PAR LE GENRE

La première partie de cette section retrace les grandes lignes des cadres institutionnels et juridiques qui accompagnent les évolutions récentes de la problématique de l'égalité hommes-femmes. Après un bref tour d'horizon aux USA et au Canada, nous focaliserons notre attention sur le cas de la France avec en toile de fond, l'analyse des acquis au niveau des institutions internationales et communautaires telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Union Européenne (UE). Une lecture interdisciplinaire des mécanismes qui sous-tendent les représentations stéréotypées de « la valence différentielle des rapports sociaux de sexe » (Héritier, 1996) sera proposée par la suite avant de rappeler les principales formes de disparités et d'inégalités professionnelles dans les entreprises, pour terminer sur une analyse critique des discriminations positives.

Le second volet de cette section est consacré à la présentation des fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre. Les contours du concept genre seront précisés avant d'aborder les fondements normatifs de cette approche et les principales dimensions qui lui sont associées. La pertinence de la parité et celle de l'androgynie seront discutées sur la base de la littérature existante pour clore la section.

I.1 Les origines de l'Approche différenciée selon le genre

D'entrée en matière, le long travail de reconnaissance sociale et juridique des disparités entre les hommes et les femmes et de son corollaire qui est le droit des femmes à l'égalité de chances et de traitement, est l'évolution logique des postulats généraux d'égalité hérités des mouvements de lutte féministe[100]. Si les revendications se sont parfois associées aux luttes pour l'égalité des droits menées par les groupes mis à l'écart (minorités ethniques, handicapés, homosexuels, cf. chapitre 1), les mouvements féministes ont très souvent eu recours à des stratégies diversifiées[101] pour plaider « la cause des femmes ».

[100] Le début du XXième siècle est marqué par la manifestation de lutte pour l'égalité des sexes organisée par les mouvements féministes le 8 mars 1910 à Copenhague. La date du 8 mars sera par la suite consacrée « Journée mondiale de la femme ».

[101] Ci-après quelques exemples de ces stratégies: stratégie du lobbying, stratégie de la grève, stratégie de l'action politique, stratégie de manipulation, stratégie de mise en réseau, stratégie du nombre, etc. (19 formes de stratégies y sont inventoriées) Source : *Les stratégies, le rôle et les fonctions des ONG travaillant pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes*, p. 49-50, Conseil de l'Europe, juin 1996.

I.1.1 Cadres institutionnels et juridiques : l'héritage des mouvements féministes

L'approche par le genre doit son développement au mouvement d'affirmation de la femme comme personne ayant des droits à part entière et au long plaidoyer pour l'égalité entre les hommes et les femmes qui ont marqué la seconde moitié du XXième siècle, notamment à partir des années 1970 (Génisson, 1999, p. 15 ; Laret-Bedel et Favreau-Brettel, 2006, p. 37). Seuls les principaux faits marquants qui encadrent l'évolution de l'égalité hommes-femmes sont exposés ci-après.

I.1.1.1 L'exemple des USA et du Canada

La notion d'égalité comme principe général a été intégré dans le langage politique sous diverses latitudes, longtemps avant de s'affirmer et de se préciser entre différentes formulations et cadrages juridiques successifs, sur plusieurs décennies. La lenteur de transformation des mentalités a été combattue à force de volonté scripturale de changer l'idéologie en droits, puis les droits en faits aux plans social, culturel et professionnel. Aux USA, nation alors en processus de construction sur la base de dynamiques socioéconomiques de domination, de conquêtes et d'esclavagisme, la Déclaration américaine d'indépendance du 4 juillet 1776 reconnaissait l'existence de « vérités évidentes », selon la formulation de Thomas Jefferson, « que tous les hommes sont créés égaux… dotés de certains droits inaliénables » [102] . Ce principe idéologique universel indifférencié, sans comporter la dimension genre au départ, va conduire la volonté politique à l'élaboration des déclarations des droits de l'homme et du citoyen venues se greffer à la Constitution et ultérieurement au Civil Rights Act. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 1, le titre IV du Civil Rights Act de 1964 interdit toute forme de discrimination à l'emploi basée sur la race, la couleur, la religion, l'origine nationale et le sexe (Sekiou et al., p. 683, op. cit.). En 1972, des recours légaux permettent d'imposer des programmes « de discriminations positives [103] » aux organisations reconnues coupables de discriminations (ibid., p. 684). Au-delà de ces mesures « coercitives » et sous l'impulsion des mouvements féministes, le président Nixon développe

[102] « Nous considérons comme des vérités évidentes que tous les hommes sont créés égaux, que leur Créateur les a dotés de certains droits inaliénables et que figurent parmi ceux-ci le droit à la vie, à la liberté et à la recherche du bonheur », déclaration du 4 juillet 1776. Source : http://www.eeoc.gov

[103] Nous consacrerons un paragraphe pour l'analyse critique des actions positives ou Affirmative Action (cf. infra).

par ailleurs une politique volontariste « d'actions positives » visant entre autres à promouvoir la situation professionnelle des femmes dans une économie qui prône le libéralisme.

Ainsi, pour prendre l'exemple de l'entrepreneuriat féminin développé dans les travaux de Cornillon (2005, p. 86), l'Equal Credit Opportunity Act (ECOA), loi promulguée en 1974 interdit aux banques la discrimination basée sur le sexe dans l'octroi de crédits. En 1975 est créée la National Association of Women Business Owners (NAWBO) qui fait partie jusqu'à ce jour du réseau international Femmes Chefs d'entreprises Mondiales (FCEM). La prise en compte du genre de l'entrepreneur devient obligatoire dans les programmes gouvernementaux de recensement statistique des entreprises à partir de 1977 (ibid.). En 1978, le groupe de travail interministériel Interagency Task Force on Women Business Owners publie les barrières rencontrées par les femmes entrepreneurs dans son célèbre rapport « The bottom line : unequal enterprise in America » (ibid.). Pour y remédier, une section spécialisée, l'Office of Women's Business Ownership (OWBO) est créée en 1979 sur l'initiative du président Carter, au sein de la Small Business Administration (SBA)[104], dans le but de développer une politique d'Affirmative Action en faveur de l'entrepreneuriat féminin. Le suivi de cette politique est assuré par un comité interministériel, l'Interagency Comittee on Women's Business Enterprise (Cornillon, op. cit.). En 1988, la nouvelle loi, le Women's Business Ownership Act étend le pouvoir opérationnel de l'OWBO et conduit à la création d'un réseau de Women Business Centers (ibid.). Face à ces mesures incitatives, le pourcentage des femmes entrepreneurs hors secteur agricole augmente de 62% de 1980 à 1986 (Stoner et al., 1990, p. 31). De 29,6% en 1986 (Scherer et al., 1990, p. 37), le pourcentage des femmes entrepreneurs passe à 30,7% en 1987 (Van Hauken et al., 1994) tout en continuant sa progression suivant une courbe exponentielle. En termes de chiffres, le nombre de femmes entrepreneurs passe de 2,5 millions en 1980 à 7,7 millions en 1994 (Buttner et Moore, 1997, p. 34). D'après Cornillon (op. cit., p. 87), la croissance des chiffres d'affaires des femmes entrepreneurs devient supérieure à la croissance moyenne de l'ensemble des entreprises entre 1997 et 2004 (+46% contre +33,5%)[105]. Au-delà des impacts sur le chiffre d'affaires, le nombre d'emplois salariés créés par les femmes entrepreneurs (+39%) devient supérieur à celui de l'ensemble des entreprises (+11,6%) ; il en est de même du nombre d'emplois créés en faveur des femmes avec un taux de 52% contre seulement 38%

[104] SBA : Agence au service du gouvernement fédéral créée en 1953 pour la promotion de l'entrepreneuriat, Source : http://www.sba.gov

[105] Center of Women's Business Research (CWBR), organisme de recherche sur l'entrepreunariat feminin créé en 1989. Source : http://www.cfwbr.org

de salariées dans les entreprises créées par les hommes (Cornillon, op. cit., p. 87). La culture nationale libérale et pluriethnique des USA constitue entre autres, le gage du succès de ces politiques d'Affirmative action. A travers cet exemple de l'entrepreneuriat féminin et d'une manière générale, force est donc de constater que la politique d'Affirmative Action a largement contribué à l'amélioration de la situation professionnelle des femmes américaines, le pourcentage de femmes recensées aux postes de direction, d'administration et de gestion étant passé de 18,5 % en 1970 à 30,5% en 1980 (Sekiou et al., op. cit., p. 685).

Les politiques d'Affirmative action ont surtout contribué à améliorer le ratio hommes/femmes dans les entreprises depuis 1970, soulignent De Bry et MacCabe (2007, p. 209). L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) par les pouvoirs publics[106] permet de multiplier les initiatives entrepreunariales des femmes américaines tout en offrant l'opportunité d'un accompagnement interactif pour être en conformité avec le Code du travail américain[107] (De Bry et MacCabe, op. cit., p. 209). Pour éviter aux hommes de se prévaloir l'étiquette de « laissés pour compte des politiques d'Affirmative Action[108] » et afin de prévenir les effets boomerang susceptibles d'en résulter, un nouveau paradigme visant à « réconcilier » les hommes et les femmes voit le jour et se développe progressivement. On s'écarte peu à peu du modèle de domination masculine et du féminisme « radical »[109] pour passer de la logique « femmes » à la logique « genre » qui sera développée dans les parties suivantes.

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 1, les dispositifs juridiques mis en œuvre au Québec et au Canada sont calqués sur le modèle américain (Sekiou et al., op. cit.). A titre d'exemple, les dispositions de la loi de 1997 créent l'obligation du droit à l'égalité des sexes en matière d'équité salariale (Legault et Ross, 2002, p. 35). Entre autres caractéristiques personnelles, le sexe et la grossesse y sont par ailleurs reconnus comme motifs interdits de discrimination (ibid.). De même qu'aux USA, les politiques d'Affirmative Action ont également été mises en œuvre au Canada et au Québec, au travers des Programmes d'Accès à l'Egalité (PAE) ou programmes d'équité en emploi (PEE) qui ont pour principal objectif de

[106] Création « d'un guichet unique » internet http://women-21.gov/ à l'initiative de la SBA.
[107] http://www.dol.gov/elaws
[108] Nous consacrerons un sous-paragraphe pour l'analyse des effets pervers des Affirmative action dans les parties suivantes.
[109] C'est aux USA que se développe dans les années 1970, une aile radicale du mouvement féministe qui milite pour une autosuffisance des femmes dans tous les domaines : monoparentalité, insémination artificielle, mariage homosexuel, lesbianisme, etc. (Limoges, 2001, p. 68 ; Calas et Smircich, 1996, p. 220).

lutter contre les discriminations systémiques qui sévissent au sein des organisations et visent à augmenter la représentation des groupes cibles : femmes, groupes ethniques, autochtones et personnes handicapées (Legault, 2002, p. 44). Ces dispositifs sont mis en œuvre à la suite d'une initiative volontaire, d'une décision imposée résultant d'une plainte, ou dans le cadre d'une obligation imposée par l'Etat (Legault et Ross, op. cit., p. 35 ; Sekiou et al., op. cit., p. 687). De compétence juridique canadienne et québecoise, les PAE ou PEE s'inscrivent dans la logique d'égalité des chances (Cornet, 2002, p. 2) qui interdit toute forme de discrimination « négative » d'une part, tout en prévoyant des mesures correctives de discriminations positives, d'autre part (Legault, op. cit., p. 45). La cohabitation de ces deux mesures quelque peu contradictoires se trouve vivement controversée (Legault, ibid.) et débouche sur l'adoption de la nouvelle approche centrée sur le genre. C'est à la suite de la Conférence mondiale sur les femmes de 1995 à Beijing que le Gender Mainstreaming traduit dans les documents québecois par Approche Différenciée selon les Sexes (ADS)[110] est déployé, à l'instar de plusieurs pays membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Ceci nous conduit à exposer les contextes institutionnels et juridiques internationaux qui encadrent l'émergence du Gender Mainstreaming.

I.1.1.2 Les dispositifs internationaux et communautaires

Au plan de la communauté internationale, le principe d'égalité de droit est une constante unanimement connue et reconnue dans l'esprit et la lettre des instruments juridiques internationaux que sont les conventions et les pactes. Cependant, les difficultés de la traduction substantielle de cette égalité de jure en égalité de facto entre les femmes et les hommes ont notamment pour conséquence, la remise en question de l'apparente neutralité du modèle monolithique indifférencié, comme nous l'avons spécifié dans notre introduction générale. Un bref rappel historique du travail normatif entrepris par la communauté internationale des Nations Unies permettra de situer l'émergence du Gender Mainstreaming dans l'évolution du dialogue sur l'égalité hommes-femmes, notamment en matière d'égalité professionnelle.

[110] Nous développerons en détail l'Approche différenciée selon le genre dans les parties suivantes. Des précisions sur les vocables utilisés seront apportées.

Rappelons à titre d'exemple que le Préambule de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948[111] pose le principe d'égalité des droits pour tous et stipule dans l'article 1 que « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits ». Si l'article 7 instaure le droit à une égale protection contre toute discrimination qui violerait ladite Déclaration, l'article 23 pose par ailleurs, le droit à un salaire égal pour un travail égal. En réalité, ce principe d'égalité salariale est établi succinctement de manière différenciée entre les hommes et les femmes, dès 1919 dans l'article 427 du traité de Versailles (Ze Elong, 2002, p. 6).

En matière d'égalité hommes-femmes, l'Organisation Internationale du Travail (OIT)[112] comporte une mesure de protection que l'on peut qualifier de discrimination positive avant la lettre, en faveur des femmes enceintes occupant un emploi. L'Article 2 de sa Convention n°100 de 1951[113] prévoit que « chaque Etat membre devra, par des moyens adaptés aux méthodes en vigueur pour la fixation des taux de rémunération, encourager et, dans la mesure où ceci est compatible avec lesdites méthodes, à assurer l'application à tous les travailleurs du principe d'égalité de rémunération, entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine, pour un travail de valeur égale ». A son tour, la Convention n°111 du 25 juin 1958[114] stipule dans son Article 2 que les Etats membres « s'engagent à formuler et à appliquer une politique nationale visant à promouvoir… l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession, afin d'éliminer toute discrimination en cette matière ». Cette convention est ratifiée par la France le 28 mai 1982, soit à un intervalle long de 24 années. La Convention n°156 de 1981[115] spécifie l'égalité des chances et de traitement, et souligne la protection des travailleuses qui assument emploi et responsabilités familiales.

Le Pacte international de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels précise l'exercice des droits sans discrimination notamment fondée sur le sexe[116], et pose la garantie pour les femmes d'exercer un emploi dans des conditions qui ne peuvent être inférieures à celles dont bénéficient les hommes[117]. Les textes sont la formulation d'une logique de

---

[111] Source : http://www.un.org/french/aboutun/dudh.htm
[112] OIT : ILO en anglais.
[113] Source : http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C100
[114] Source : http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C111
[115] Source : http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C156
[116] Article 2, Pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966. Source : http://www.unhchr.ch/french/html/menu3/b/a_ccpr_fr.htm
[117] Article 7 (ibid.), soulignant également le droit à une rémunération égale pour un travail égal.

protection sociale en raison de la spécificité « fonctionnelle » ou « reproductive » de maternité et du cumul par la femme de responsabilités professionnelles et familiales[118].

Les Conférences mondiales sur les femmes sont la concrétisation par les Nations Unies de la volonté de donner une dimension consensuelle universelle aux approches de solutions et aux actions visant à la reconnaissance et à l'amélioration des droits des femmes. Ceci, en impliquant de près les Etats membres de l'ONU tout comme les institutions parapubliques et privées partenaires dans la mise en œuvre effective de l'égalité des droits. Partie du constat que certaines politiques de développement ont des impacts négatifs sur les femmes, la Commission sur le statut des femmes, érigée au sein du Conseil économique et social des Nations Unies, précise sa volonté d'élaborer un traité visant à conférer un caractère obligatoire aux dispositions de la Déclaration des Droits de l'homme. Le texte de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes est adopté lors de la Conférence de l'Année internationale des femmes tenue à Mexico en 1975[119].

La Convention des Nations Unies du 18 décembre 1979[120] sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes reprend et précise les principes énoncés par les instruments internationaux précédents en matière d'égalité des sexes, de discrimination et de protections spécifiques liées à l'emploi en faveur des femmes. La Convention a le souci d'assurer la prévention des causes premières d'inégalité de traitement et de chances entre hommes et femmes, à savoir les causes liées à l'éducation, à l'enseignement[121], l'orientation et la formation professionnelle. Adoptée à l'unanimité lors de l'Assemblée Générale de l'ONU de 1979, elle entre en vigueur le 3 septembre 1981. Elle est le seul document élaboré qui ait rang d'instrument juridique international, en ce qu'elle lie juridiquement les gouvernements en leur donnant l'obligation d'éliminer les discriminations contre les femmes, de garantir à ces dernières l'égalité des chances. Ce document de référence permet aux Etats membres d'identifier les formes persistantes d'inégalité et de discrimination dont les femmes sont victimes et d'élaborer un processus visant à abolir les pratiques et les traditions qui empêchent

---

[118] Article 10 (ibid.), sur l'aménagement du congé de maternité, des prestations de sécurité sociale.
[119] Source : *Les stratégies, le rôle et les fonctions des ONG travaillant pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes*, p. 25, Conseil de l'Europe, juin 1996.
[120] Source : http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm
[121] Plus nombreuses en terminale et devançant les garçons pour les meilleurs résultats au baccalauréat (84% contre 80%, session 2004), les filles sont cependant 29% contre 71% des garçons à opter pour une filière scientifique, (Colin et al., 2006, p. 7).

les femmes de jouir de leurs droits. S'ensuivent les politiques correctives de « discriminations positives ou à rebours », censées être mises en œuvre jusqu'à ce que soit réparé le dommage subi (Legault, op. cit., p. 45), à l'instar des Affirmative Action mises en œuvre en Amérique du Nord que nous avons évoquées plus haut.

Face cependant aux effets pervers de ces mesures préférentielles et à la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes dans le monde, il est décidé d'abandonner la logique « cause des femmes » en faveur de la logique « genre » pour une approche de l'égalité des sexes dans la différence. La quatrième Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, tenue à Beijing en septembre 1995, aboutit à une résolution qui comporte un programme d'évaluation des impacts sur les deux sexes des politiques et des programmes du secteur public et des organisations rattachées à l'Etat. Le terme de Gender Mainstreaming ou Approche différenciée selon le genre fait alors son apparition dans les textes de la Conférence[122]. Issue des réflexions de cette session, l'Approche différenciée selon le genre se donne l'ambition volontariste d'une intégration ex-ante des spécificités de l'un et l'autre sexe dans tous les processus décisionnels (Massé et al., 2002, p. 79), en abandonnant la logique ex post des mesures correctives mises en œuvre par le biais des discriminations positives. Nous exposerons les détails afférents dans le paragraphe (I.2.2.1). Soulignons que la 49ième session ordinaire de la condition de la femme de Beijing+10 qui s'est tenue à New York en mars 2005 se donne l'objectif d'atteindre l'égalité effective hommes-femmes en 2015[123]. « L'égalité entre les femmes et les hommes ne signifie pas seulement qu'il faut tenir compte des femmes quand des décisions sont prises ; elle signifie que les femmes doivent pouvoir prendre les décisions elles-mêmes à égalité avec les hommes », souligne Maud de Boer-Buquicchio[124]. Cette déclaration de la Secrétaire Générale adjointe du Conseil de l'Europe lors de la 52ième session de la Commission des Nations Unies sur le statut des femmes qui s'est tenue le 27 février 2008 à New York, nous amène à présent à nous intéresser aux dispositifs européens.

Indépendamment des dispositifs juridiques communautaires dédiés à la politique d'égalité des chances pour tous que nous avons exposés dans le chapitre 1 et qui renvoient à la gestion de la diversité, plusieurs directives et mesures spécifiques en faveur de l'amélioration de la situation générale des femmes s'inspirent des textes internationaux cités plus haut et sont

---

[122] Source : « *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes* », EG-S-MS (98) 2 rév, Conseil de l'Europe, document disponible en ligne sur http://www.coe.int
[123] Source : http://www.un.org
[124] Source : http://www.coe.int/t/dc/files/themes/equality/default_FR.asp?

instrumentées au niveau de la communauté européenne par le biais de la Commission de l'UE et du Conseil de l'Europe[125]. Seules seront présentées les grandes lignes qui retracent l'émergence du Gender Mainstreaming. En matière d'égalité professionnelle, la Charte Sociale Européenne du 18 octobre 1961 reprend les dispositions de la Déclaration des Droits de l'homme au début de la présente sous-section reconnaît le droit de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale. Pour rester sur cet exemple des rémunérations entre les deux sexes, ce principe d'égalité salariale est adopté en matière de droit communautaire dès l'origine de la construction de l'Europe par l'article 119 du traité de Rome de 1957, repris plus tard par l'article 141 du traité d'Amsterdam de 1997 (Schmitt, 2000, p. 10 ; Ze Elong, 2002, p. 7). Dans ses travaux, Ze Elong (ibid., p. 8) fait remarquer que la mise en pratique de ces résolutions a été motivée par « la nécessité d'assurer un équilibre entre les partenaires en égalisant les facteurs qui permettent l'intégration économique des Etats membres ». Face à la concurrence imposée par l'économie des marchés, cet argument économique vient ainsi se conjuguer avec la finalité sociale d'enrayer les disparités et les inégalités de genre. A cet effet, plusieurs directives européennes instaurent le principe d'égalité des sexes et de non-discrimination au plan professionnel, appuyées par la jurisprudence issue des arrêts de la Cour européenne de justice (CEJ). A titre d'exemple, la Directive 75/117/CEE du 10 février 1975 impose aux Etats membres le principe d'égalité de rémunération et l'interdiction de toute pratique discriminatoire fondée sur le sexe en matière d'emploi. La Directive 76/207/CEE du 9 février 1976 étend le principe d'égalité entre les travailleurs des deux sexes en matière de conditions de travail, d'accès à l'emploi, de formation et de promotion professionnelle. Les Directives 79/7/CEE du 19 décembre 1978 et 86/378/CEE du 24 juillet 1986 posent le principe d'égalité de traitement des hommes et des femmes en matière de sécurité sociale. Les Directives 86/613/CEE du 11 décembre 1986 et 92/85/CEE traitent de la protection de la maternité et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans les emplois indépendants. Face à la persistance des inégalités de fait, les dispositions communautaires prévoient également des mesures d'Affirmative action ou discriminations positives qui s'inscrivent dans le sillage des mesures préconisées par les textes internationaux. En effet, au-lendemain de la Conférence Mondiale de 1975 sur la femme à Mexico, la Directive 76/207/CEE du 9 février 1976 prévoit des mesures spécifiques

[125] Dans la rubrique dédiée aux droits de l'homme, le Conseil de l'Europe et la Commission de l'UE développent sur leur site officiel, des portails consacrés à l'égalité entre les femmes et les hommes. Les informations synthétisées dans ce paragraphe sont disponibles sur les sites http://www.coe.int/ et http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality

destinées à favoriser temporairement le sexe sous-représenté (Ze Elong, op. cit., p. 10 ; Schmitt, op. cit., p. 10). Ayant fait l'objet d'un protocole additionnel en 1988 suivi d'une révision en 1996, la Charte sociale européenne de 1961[126] définit une série de droits relatifs notamment aux conditions de recrutement et d'emploi sur la base du principe de non-discrimination de sexe et laissant la latitude aux législations nationales des pays membres de définir les actions positives [127] à mettre en œuvre en considération des impératifs de qualifications spécifiques liés à la nature de l'emploi. Le contrôle de la conformité des législations et des pratiques nationales aux dispositions de la Charte est sanctionné par des recommandations adressées à l'Etat concerné. Le concept du « constat de l'échec partiel des actions positives »[128] émerge à son tour. Face aux controverses qui entourent l'adoption des discriminations positives, le Traité d'Amsterdam de 1997 réaffirme le principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les politiques communautaires. Le Conseil de l'Europe se met au diapason des Nations Unies et entérine en 1998, l'orientation de la Conférence de Beijing de 1995 en promouvant l'approche intégrée par le genre, traduction européenne du Gender Mainstreaming : « intégrer la dimension de genre, c'est tenir compte de cette dimension dans toutes les étapes des processus politiques – élaboration, application, suivi et évaluation – en vue de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes »[129]. L'ancienne secrétaire du comité pour l'égalité entre les femmes et les hommes du Conseil de l'Europe, Madame Apprill souligne le caractère novateur de cette nouvelle conception en rupture avec la logique égalitaire lors de son intervention du 22 novembre 1997 à Chartres : « La femme et l'homme sont deux expressions de l'être humain incarné. Tout individu est femme ou homme, biologiquement, socialement, culturellement. Il n'existe et ne se pense que comme homme ou femme, ces deux formes n'étant ni assimilables, ni réductibles l'une à l'autre. Et dans leur dissemblance qui tout à la fois les distingue et les lie – il ne peut donc s'agir que d'une simple différence entre les sexes – la femme et l'homme ne peuvent coexister que dans un rapport d'équivalence – égalité de valeur et en dignité – et de partenariat, c'est-à-dire de parité ».

Après cet aperçu des dispositifs internationaux qui encadrent la genèse du Gender Mainstreaming, nous allons à présent consacrer notre analyse au cas français.

---

[126] La Charte fait l'objet d'un Protocole additionnel en 1988, puis d'une révision en 1996.
[127] Source : *Actions positives dans le domaine de l'Egalité entre les hommes et les femmes*, EG-S-PA 2000, Conseil de l'Europe, p. 39.
[128] Rapport final d'activités du Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité, EG-S-MS 1998, Conseil de l'Europe.
[129] Source : http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality

I.1.1.3 Le cas de la France

En France, berceau des valeurs universelles d'égalité et de liberté, les années 1970 marquent le tournant d'une série de changements sur la situation générale des femmes, dans une nation qui se doit d'être exemplaire en matière d'égalité hommes-femmes. En effet, au lendemain des événements de mai 1968, l'année 1970 voit par exemple la naissance du Mouvement de la Libération de la Femme (MLF) qui milite en faveur des droits de la femme. Au cours de la même année 1970, l'autorité parentale est instaurée en substitution de l'autorité paternelle ; en 1965, les femmes mariées peuvent exercer une activité professionnelle sans le consentement de leur mari ; le droit à la contraception instauré par la loi Neuwirth de 1967 débouche en 1975 sur la loi Weil relative à l'interruption volontaire de grossesse (Colin et al., 2006, p. 5). En 1972, la loi du 9 décembre établit le principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale[130] ; la loi du 4 juillet 1975 sanctionne les discriminations fondées sur le sexe et la situation familiale en matière d'embauche et de licenciement, sauf pour motif légitime (Ghiulamila et Levet, 2006, p. 137).

Si, au plan constitutionnel, le principe d'égalité de droit entre les hommes et les femmes est instauré par la Constitution française du 27 octobre 1946[131], et ce, dans tous les domaines, la volonté normative, tout particulièrement en ce qui concerne la question de l'égalité entre les hommes et femmes au travail, est historiquement concrétisée par la loi du 13 juillet 1983, dite « loi Roudy ». Suite à la création du Ministère des droits de la femme le 10 mai 1981, la loi Roudy s'inspire de la Directive européenne de 1976 susmentionnée pour marquer une étape décisive dans la volonté de mise en œuvre substantielle de l'égalité de principe, au vu des inégalités de fait qui continuent de marquer le vécu professionnel des femmes. Cet instrument juridique comporte plusieurs dispositions en matière d'égalité professionnelle, consignées dans le Code du travail[132] et dont les principaux points sont rappelés ci-après[133]. La loi Roudy précise le principe général de non-discrimination entre les sexes en matière de recrutement, de rémunération, de formation, d'évolution de carrière et de licenciement. Plusieurs dispositifs

---

[130] Les lois énumérées dans ce paragraphe sont consultables en détail sur le site http://www.legifrance.gouv.fr ; les principales dates sur l'histoire des femmes en France synthétisées par l'INSEE dans l'édition « Femmes et hommes-regards sur la parité » (Février 2008, p. 229-235) sont présentées en annexe.

[131] Les femmes obtiennent le droit de vote en 1944 (Colin et al., op. cit., p. 5). « On ne naît pas femme, on le devient » : en 1949, Simone de Beauvoir publie « Le 2ème sexe » qui va défrayer la chronique et bousculer les mœurs.

[132] Par exemple, articles L121-1, L140-2, L123-2, L123-3, L432-3-1 du Code du travail (Génisson, 1999, p. 16).

[133] Source : http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnDocument?base=LEX_SIMPLE_AV90&nod=1LX983635

procurent des garanties aux salariés, quant à la mise en application de ce principe (action syndicale, affichage dans l'entreprise, contrôle de l'inspection du travail, sanctions). La même loi impose aux entreprises de plus de 50 salariés, l'obligation d'établir un rapport annuel rendant compte de la situation comparée des conditions de travail des hommes et des femmes. Il s'agit dans les faits, de mesures incitatives qui s'écartent de la logique coercitive. Elle prévoit par ailleurs, le recours temporaire aux discriminations positives en faveur des femmes pour remédier aux inégalités de fait en matière d'embauche, de promotion, de formation et de salaire. De formulation non contraignante, elle prévoit en effet la possibilité de négocier la mise en œuvre de mesures favorables aux femmes, négociation impliquant l'employeur et les syndicats, le rôle de ces derniers en matière de conventions collectives étant appelé à avoir davantage de prépondérance. Notons enfin qu'elle instaure des mesures incitatives visant à promouvoir l'égalité professionnelle dans les entreprises. Des aides financières de l'Etat sont proposées pour les initiatives innovantes et les « actions exemplaires » (De Bry et MacCabe, 2007, p. 202).

Les résultats obtenus sont loin d'égaler les attentes formulées, « le bilan est plutôt mitigé » affirment Laufer et Silvera (2006, p. 52). Seuls 34 accords de plans d'égalité professionnelle seront signés parmi lesquels 22 seront attributaires d'un financement public (Génisson, 1999 ; Laufer et Silvera, ibid. ; De Bry et MacCabe, 2007, op. cit.); par ailleurs, moins de 50% des entreprises établiront les rapports censés être obligatoires. Pour Génisson (1999, p. 16), « l'essoufflement de la mise en œuvre de la loi Roudy » s'explique en partie par les problèmes socioéconomiques divers (chômage, violence dans les quartiers difficiles, etc.) qui ont relégué au second plan la priorité de l'égalité hommes-femmes. Dans une république monolithique comme la France, les discriminations positives en faveur de la gent féminine ont selon nous, suscité de la méfiance, voire une certaine hostilité de la part des partenaires sociaux. Le rapport Génisson[134] confirme la persistance, quinze années après l'entrée en vigueur de la loi Roudy, de pratiques professionnelles inégalitaires préjudiciables aux femmes. L'analyse de la précarité remonte jusqu'aux problématiques sociales et culturelles (instruction et orientation scolaire, organisation de la famille) qui en constituent le terrain favorable. Le rapport souligne le caractère « aggravé » de la situation et préconise des mesures qui se démarquent cependant de la stigmatisation focalisée sur la « cause des femmes » pour s'orienter vers une logique de complémentarité entre les femmes et les hommes. Afin de ne pas sombrer dans les antipodes

[134] Rapport de la commission Génisson : « Femmes-hommes, quelle égalité professionnelle ? », Collection Rapports officiels, octobre 1999.

du « despotisme phallocratique et de la république amazonienne » (Olivier, 1993), Génisson (op. cit.) déclare que « les femmes réinventent le vouloir vivre ensemble » sachant qu'entre 1986 et 1996, le nombre des femmes ayant un emploi a augmenté de 850 000 alors que celui des hommes chutait de 92 000 (Génisson, ibid.). Le rapport Génisson conduira à l'élaboration de la loi du 9 mai 2001[135], dite « loi Génisson », en renforcement de la loi Roudy de juillet 1983. La loi Génisson consacre notamment le caractère obligatoire de la négociation de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au niveau de l'entreprise et des branches[136]et dans toutes les négociations obligatoires (Laret-Bedel et Favreau-Brettel, 2006, p. 42). Autrement dit, d'une formulation non contraignante et d'ouverture, dans le cadre de la loi Roudy, pour une « possibilité de négocier », on passe à une formulation d'astreinte légale (Laufer et Silvera, 2006, p. 51). Une telle négociation vise cependant à l'élaboration d'un accord collectif en étant soumise à une obligation de révision triennale visant à émettre des recommandations pour des mesures correctives. La loi Génisson supprime entre autres, l'interdiction du travail de nuit dans l'industrie qui était auparavant imposée aux femmes (Génisson, 1999, p. 53). Elle se caractérise par ailleurs, par l'instauration de la parité statistique dans la fonction publique. Comme le stipule à titre d'exemple l'article 30-1 de cette loi, « les jurys dont les membres sont désignés par l'autorité organisatrice de concours compétente sont composés de façon à concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes ». La notion de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes lui a valu d'être parfois qualifiée de « loi sur la parité » qui établit une rupture avec la logique des quotas (Sénac-Slawinski, 2002, p. 11). Le passage de la logique « femme » à la logique « genre » est par ailleurs mis en relief par ladite loi, comme le prévoit par exemple l'article 34 qui amende le premier alinéa de l'article 8 de la loi N°75-3 du 3 janvier 1975 portant diverses améliorations et simplifications en matière de pensions ou allocations des conjoints survivants, des mères de famille et des personnes âgées, en substituant les mots : « femmes célibataires » par « femmes et hommes célibataires ». La transposition au sein des entreprises, de la notion de la parité statistique et de celle de la dualité complémentaire entre les hommes et les femmes, entre le masculin et le féminin, constituera le point d'ancrage de notre étude empirique, comme nous le verrons dans les parties suivantes.

---

[135] Source : http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MESX0004004L

[136] Article L. 132-2, Code du Travail complété : « les entreprises où existent une ou plusieurs section syndicales ont l'obligation d'engager, chaque année, une négociation sur les objectifs en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre ».

Notons qu'à la même année d'entrée en vigueur de la loi Génisson sur la parité en 2001, la loi relative à la lutte contre les discriminations est promulguée le 16 novembre, comme nous l'avons développée dans le chapitre 1. La rhétorique sur l'approche plurielle par la diversité et celle sur l'approche duale par le genre vont ainsi bousculer le socle monolithique du modèle républicain français, en cohabitant côte à côte sans être mutuellement exclusives. D'un côté, rappelons que le rapport de Sabeg de janvier 2004 sur le pluriethnisme et les oubliés de l'égalité des chances va donner un coup d'accélérateur au paradigme de la diversité. De l'autre côté parallèlement à cette évolution, l'accord national interprofessionnel (ANI)[137] du 1er mars 2004 sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé par les partenaires sociaux, va permettre à la logique genre de poursuivre son bonhomme de chemin. L'article 6-1 de cet accord mentionne à titre d'exemple que « les entreprises se donneront pour objectif, dans les recrutements de cadres, techniciens, agents de maîtrise, employés, ouvriers, que la part des femmes et des hommes parmi les candidats retenus reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, l'équilibre de la mixité des emplois ». Le 8 mars 2004, la ministre déléguée à la parité remet au Premier ministre, la Charte de l'égalité entre les hommes et les femmes[138]. La Charte promeut entre autres, la parité en politique et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, sur la base du Gender Mainstreaming. La ministre en charge de la parité crée également le « Label égalité » qui récompense les organismes publics et privés lesquels mènent une politique de GRH exemplaire en matière d'égalité professionnelle dans « leur culture interne et leur management » (Laret-Bedel et Favreau-Brettel, ibid., p. 43). Dans le même registre, notons qu'au niveau de l'Europe, « l'equality checklist et l'equality audit » ont été introduits dans l'audit global de la certification European Foundation for Quality Management (EFQM), ce, afin « d'évaluer la prise en compte d'une approche différenciée selon les sexes » (Cornet, 2002, p. 5). Près de sept mois après la présentation de la Charte de l'égalité de genre au Premier Ministre, la Charte sur la diversité lui emboîte le pas le 22 octobre 2004 à l'Institut Montaigne, telle que nous l'avons développée dans le chapitre 1. De même qu'en 2006, la loi sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes du 23 mars est suivie le 31 mars, par la loi sur la parité et l'égalité des chances pour tous. La logique du genre et celle de la diversité semblent ainsi devoir évoluer au coude à coude, comme le suggère symboliquement par ailleurs, la composition du gouvernement du Président Sarkozy.

---

[137] Disponible en ligne sur le site : http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT328678.phtml
[138] Site : http://www.femmes-egalite.gouv.fr/grands_dossiers/dossiers/charte_egalite/docs/charte_egalite.pdf

L'étude du cas de la France clôture cette analyse rétrospective de « l'arsenal juridique complet » (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 137) qui encadre la genèse du Gender Mainstreaming. Nous allons à présent procéder à l'analyse des inégalités et des disparités de genre qui sont à l'origine des revendications en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

I.1.2 Inégalités, disparités et discriminations selon le sexe

Si le principe d'égalité de droit est acquis au travers des textes juridiques, l'égalité dans les faits reste un objectif à atteindre. D'après Olivier (1993)[139], le principe universel d'égalité de droit est édicté dans les faits par une société occidentale où la femme est foncièrement « ménagère » et l'homme pourvoyeur des moyens en étant indiscutablement détenteur du pouvoir.

I.1.2.1 Pour une lecture interdisciplinaire des inégalités de genre : le poids des stéréotypes

La complexité des mécanismes dans lesquels s'inscrivent les problématiques liées aux inégalités et disparités entre hommes et femmes au travail (recrutement, embauche, salaires, promotion) explique qu'autant de disciplines que la sociologie du travail et de l'éducation, l'histoire de l'économie, les sciences médicales, la psychologie, l'anthropologie, etc. contribuent à leur analyse. Des inégalités naturelles (Sekiou et al., op. cit.) à la ségrégation professionnelle (Meron et Wierink, 2006), de différenciations en discriminations, l'analyse interdisciplinaire met en évidence les éléments constitutifs pour les uns et les facteurs favorables pour les autres.

D'entrée en matière, l'égalité et l'inégalité sont des termes qui appellent, au plan de l'épistémologie, une certaine réflexion. L'appartenance de l'homme et de la femme au genre humain leur confère cette égalité naturelle qui fait dire à la Déclaration universelle des droits de l'homme que « tous les hommes sont nés égaux en droits ». Il faut comprendre à travers cette formulation que les hommes et les femmes, au-delà de leurs dissemblances, ont des droits fondamentaux inaliénables dont on ne saurait les priver et qui nourrissent en eux le

[139] « Toutes les recherches montrent que les civilisations occidentales ont été soumises à la domination masculine … femme ménagère, reine au foyer… objet de possession » (ibid.).

« sentiment d'égalité » (Sekiou et al., op. cit., p. 669). Pour ces auteurs, « l'égalité c'est aussi l'absence de discrimination[140] », les inégalités résultent d'un processus de discrimination et d'exclusion. Ainsi, « s'il faut bien admettre l'existence d'inégalités naturelles…, les êtres humains sont inévitablement inégaux » (ibid.), ce n'est pas du point de vue de la jouissance des droits, mais sous l'angle des dissemblances. Cornet (2002, p. 6) précise que l'inégalité est perçue comme injuste uniquement lorsqu'elle est discriminatoire ; en revanche, elle peut être perçue comme « juste et tolérable » selon cet auteur, si elle résulte « de choix individuels, de compétences, mérites et efforts de chacun et chacune ». Dans l'étude des dispositifs juridiques communautaires menée précédemment, nous avons abordé la distinction entre l'égalité de droit ou « de jure » par rapport à l'égalité substantielle dans les faits ou « de facto ». Ghiulamila et Levet (op. cit., p. 117) opposent quant à elles, « l'égalité abstraite » qui « consiste en l'égalité de traitement, même si elle s'applique à des individus différents de fait, faisant donc abstraction de leurs dissemblances naturelles » à « l'égalité concrète » qui « consiste à traiter inégalement des personnes naturellement inégales, dans un souci d'égalité réelle, c'est-à-dire d'égalité de résultat ». Ces définitions illustrent les différentes conceptions contradictoires et parfois subjectives de la notion d'égalité. Pour contourner ce paradoxe et sans entrer dans le débat sémantique, d'autres auteurs substituent parfois l'emploi du terme « égalité » par « équité » ou par l'expression « égalité des chances ». A titre d'exemple, Lemière (2003, p. 2) aborde l'égalité professionnelle en introduisant la notion de « valeur comparable des emplois qui repose sur le besoin de savoir évaluer les emplois, leur attribuer une valeur ». C'est dire que les débats sur la notion d'égalité sont loin d'être clos.

Sciences ou « croyance »? Parler des inégalités professionnelles entre hommes et femmes implique de prendre en compte la question des stéréotypes de sexe. Les perspectives essentialistes mettent la lumière sur l'importance accordée aux attributs physiques ou intellectuels propres à chacun des deux sexes. Sekiou et al. (op. cit.) énumèrent quelques-uns des niveaux de disparités « naturelles » qui marquent le genre humain, tels que l'intelligence, la beauté, les ambitions. Ces stéréotypes découlent-ils de la « croyance qu'une série de traits et de capacités sont plus susceptibles d'être trouvés dans un sexe que dans un autre » (Schein, 1973 ; 1975) et s'érigent-ils en a priori traditionnels ? Quelle portée au plan de la gestion des ressources humaines rattacher aux données issues de la psychologie comportementale

[140] Selon le code pénal, rappelons qu'une discrimination opère une « distinction illégitime » (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 116).

concernant les caractéristiques des deux sexes ? Les stéréotypes conduisent à penser que chaque sexe a vocation à occuper des emplois particuliers ou des niveaux hiérarchiques spécifiques en raison de potentiels et de capacités innées. Les changements sont très difficiles à opérer dans la mesure où les stéréotypes « sociaux et professionnels se nourrissent mutuellement » (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 21). Très souvent, les caractéristiques masculines présentent l'homme comme incarnant le leadership, ambitieux, analytique, sûr de soi, preneur de décisions, prêt à prendre des risques, défenseur de ses convictions, apte au commandement ; les caractéristiques féminines étant la sensibilité, la compréhension, la loyauté, la compassion, etc. (Bem, 1974 ; 1986). Basée sur les données de la neurophysiologie sur le cerveau masculin et le cerveau féminin, la psychologie différentielle donne des éclairages sur les spécificités des sexes au plan des perceptions, capacités et tendances, points forts et points faibles etc. D'un côté, le cerveau masculin contiendrait plus d'axones (cellules nerveuses longues) qui confèrent à l'homme de bonnes capacités visuospatiales, un sens de l'orientation plus développé, une facilité à « projeter » et une tendance à mieux viser[141]. De l'autre, le cerveau féminin serait plus riche en neurones, conférant à la femme une perception plus fine, une meilleure mémoire, une habileté manuelle et une facilité à communiquer. Loin de justifier ou excuser les pratiques inégalitaires et discriminatoires au travail, la psychologie différentielle procure des outils de réflexion en matière de travail en équipe, de mixité, de performance des genres, de styles de management.

Les inégalités au travail sont historiquement redevables à des schémas de répartition traditionnels sexués des rôles sociaux et économiques entre les hommes et les femmes. Les femmes ont longtemps eu le monopole des charges familiales en raison de leur fonction de maternité (Ghiulamila et Levet, 2006, p. 17). Et bien qu'elles aient intégré les « territoires dits masculins » du travail et occupé les postes des hommes, les salaires qui leur ont été donnés, pour le même travail, n'ont jamais été égaux, étant alors en une certaine période de l'histoire[142] (Meron et Wierink 2006) considérées comme juridiquement « non en charge de famille »[143] et encore à notre époque parce que le travail féminin est sous-valorisé. L'histoire de l'économie montre cependant une nette progression de l'insertion des femmes dans le salariat, de leur répartition sectorielle, de la féminisation massive des emplois (Sekiou et al., op. cit.) et de leur mobilité sociale verticale en termes de proportion de cadres autrement dit

[141] Source : « Dossier hommes/femmes », Michelet, *Psychologies*, mars 2007, p. 153-154.
[142] Référence au remplacement par les femmes de leurs époux ouvriers sous les armes durant les périodes de guerre et d'après-guerre.
[143] « Monsieur gagne-pain et Madame fée du logis », (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 19).

leur « trajectoire ascensionnelle », malgré la persistance du plafond de verre (Meron et Wierink, op. cit.).

Meron et Wierink (op. cit.) dressent un constat amer de l'égalité professionnelle en 2006 en soulignant que les inégalités entre hommes et femmes persistent, liées à leurs trajectoires différentes, et que « la ségrégation professionnelle reste encore aujourd'hui socialement construite, en relation à la fois avec l'entreprise, l'école et la famille ». Cette trilogie explique à elle seule, l'intérêt d'une démarche interdisciplinaire dans l'analyse des inégalités entre les hommes et les femmes. Face aux difficultés pratiques rencontrées dans la mise en œuvre effective de l'égalité entre les hommes et les femmes, le modèle universel monolithique est remis en cause pour son « apparente neutralité » caractérisée par une domination masculine (Bourdieu, 1998). La lutte pour l'élimination des inégalités au travail entre hommes et femmes s'inscrit dans une démarche qui dépasse le cadre des seules politiques d'entreprise. Elle revêt une dimension de développement humain et économique globale en ces termes : « 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 » (Landrieux-Kartochian, 2005).

La philosophe Badinter (2003) dénonce la « diabolisation de l'homme tyran, oppresseur, incapable d'évoluer » et « la victimisation de la femme maltraitée, terrorisée, battue, femme-enfant irresponsable qui oscille entre l'enfant impuissant et la reine-mère ». En d'autres termes, cette philosophe prône la rupture avec la logique « cause des femmes » pour passer à la logique « genre », en soulignant « qu'il s'agit de rien de moins que de la redéfinition des rapports entre hommes et femmes et de leurs libertés réciproques » (ibid.), suivant une perspective « postmoderne » de « déconstruction » et de « reconstruction » sociale des schémas de référence (Cornet, 2002, op. cit.).

Nous aurons l'occasion de revenir sur les études comparatives entre hommes et femmes dans la seconde section de ce chapitre. Voyons à présent quelles sont les formes contemporaines des disparités, des inégalités et des discriminations liées au genre dans les entreprises.

I.1.2.2 Les disparités, les inégalités et les discriminations liées au genre dans les entreprises

Ayant apporté des précisions sur le terme « inégalités » en préambule du paragraphe (I.1.2.1) et dans la mesure où le concept de discrimination a également été largement développé dans le chapitre 1, nous débutons ce paragraphe par une définition opératoire du terme « disparité ». Selon le dictionnaire le Robert (2002, p. 500), « c'est le caractère de ce qui est disparate ; c'est une différence, une dissemblance, une hétérogénéité, une inégalité ». Ces précisions étant données, nous allons analyser les inégalités, disparités et discriminations liées au genre que l'on rencontre le plus souvent dans les entreprises.

Le premier point que nous allons aborder porte essentiellement sur l'exemple des disparités salariales au sein des entreprises. Plusieurs études statistiques sur cette première catégorie de disparités de genre sont consultables sur le site internet du Ministère de l'emploi[144] et de l'INSEE et convergent vers un constat récurrent : d'une manière générale en matière de rémunération, toutes choses égales par ailleurs, les femmes gagnent en moyenne moins que les hommes. Différentes argumentations tentent d'expliquer ce constat. Colin et al. (2006, p. 12-13) soulignent que les écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes « restent patents » mais « s'expliquent plus ou moins » : tous secteurs et toutes durée de travail confondus, les salaires mensuels des femmes sont en moyenne inférieurs de 25% à ceux des hommes. D'après l'INSEE (2002)[145], les femmes gagnent 25% en moins dans la catégorie des cadres supérieurs et des professions intellectuelles, 13% en moins dans les professions intermédiaires, 34% en moins dans la catégorie des employés et 28% en moins dans celle des ouvriers. Pour Colin et al. (ibid.), la moindre rémunération des femmes vient du fait que celles-ci occupent des emplois moins qualifiés que les hommes et travaillent plus souvent à temps partiel. Le degré de qualification et la moindre durée de travail ont ainsi pour conséquence, une sur-représentation des femmes au bas de l'échelle des rémunérations : en France, 80% des salariés les moins bien payés sont des femmes, toutes durées de travail et tous secteurs confondus (ibid.). Cette sur-représentation au bas de l'échelle des rémunérations salariales coïncide par ailleurs avec une forte polarisation dans certaines professions : services personnels et domestiques, santé et action sociale, habillement-cuir, éducation, activités

[144] Plusieurs études sont disponibles en ligne dans la revue Travail et Emploi à partir des liens internet ci-dessous : http://wwww.travail.gouv.fr./etudes
[145] Enquête SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises) 2002, source : http://www.insee.fr

immobilières. Dans ces cinq secteurs les plus « concentrés », la part moyenne des femmes représente à elle seule 81,3% des emplois en 1998 (Lemière, 2003, p. 3). C'est dire qu'au-delà de la moindre durée de travail et du faible degré de qualification, la nature des emplois occupés par les femmes est également à l'origine de leur faible rémunération. Meron et Wierink (2006, p. 29) d'ajouter qu'en amont, les choix traditionnels d'orientation professionnelle sont responsables du choix « par défaut » de ces emplois « féminins », auxquels s'ajoutent les contraintes de vie domestique (Belle, 1990, p. 432) responsables du temps partiel. Du fait que 30% des femmes optent de travailler à temps partiel, les salaires des femmes sont en outre plus dispersés que ceux des hommes (Colin et al., op. cit., p. 13). Jusque là, les arguments évoqués pour expliquer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes se fondent sur des déterminants plus ou moins objectifs tels que le niveau de diplôme, le secteur d'activité, la qualification, le nombre d'heures travaillées, l'ancienneté, etc., qui renvoient à la notion de disparités sans se référer à une ségrégation professionnelle. En revanche, le deuxième cas de figure qui explique les écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes s'inscrit dans le cadre d'une discrimination professionnelle. En effet, il arrive très souvent que les femmes perçoivent injustement des salaires inférieurs à ceux des hommes pour le même travail alors qu'elles détiennent les mêmes qualifications et sont même parfois plus diplômées que leurs homologues du sexe masculin. L'écart salarial s'accentue dans les postes d'encadrement du secteur privé avec une différence de 23% chez les cadres contre 7% chez les employés (Colin et al., op. cit.). Parmi les motifs subjectifs illégaux et illégitimes de ségrégation professionnelle, nous relevons ce qui peut être qualifié de misogynie primaire qui conduit l'employeur à octroyer un bas salaire « simplement parce que ces emplois sont occupés par des femmes » (Lemière., op. cit., p. 3). En matière de ségrégation professionnelle, les écarts salariaux entre les deux sexes trouvent par ailleurs leur explication dans la théorie du capital humain et dans la théorie d'overcrowding. La théorie « du capital humain » développée par l'économiste Becker intègre le « gôut pour la discrimination » dans la fonction économique du coût de l'entreprise (Garner-Moyer, 2004, p. 8 ; Sekiou et al., op. cit., p. 679). La théorie de « l'overcrowding » de Bergmann explique quant à elle, que la ségrégation professionnelle d'exclusion et la discrimination salariale sont motivées par la volonté des hommes de défendre leur pouvoir et leur statut social (Garner-Moyer, 2004, p. 8 ; Lemière, op. cit., p. 3). Les politiques de lutte en faveur de l'égalité professionnelle, notamment salariale entre les hommes et les femmes ainsi que les textes de lois développés dans les paragraphes précédents appellent les entreprises à octroyer un salaire égal pour un travail égal. Les salaires du secteur public peuvent selon nous, être relativement

homogénéisés en fonction des classifications des emplois de « valeur comparable ». En revanche, le secteur privé est souvent régi par la loi de l'offre et de la demande, par la primauté de l'économique sur le social. Il n'est pas rare que certaines entreprises pratiquent une double échelle salariale pour faire face à des crises conjoncturelles ou pour d'autres motifs validés par les dirigeants d'entreprises[146]. Par conséquent, la généralisation de l'égalité salariale dans le secteur privé reposerait principalement sur une démarche volontariste des entreprises. En effet, il est fortement souhaitable qu'à compétences et qualifications égales au sein d'une même organisation, les employés perçoivent un salaire équitable quel que soit leur sexe.

Le deuxième point porte sur l'analyse des disparités et discriminations selon le sexe relatives aux autres pratiques de GRH et dont sont victimes les femmes : recrutement, promotion, sanction, plans de carrières, etc. D'entrée en matière, les textes législatifs que nous avons étudiés sont formels quant à l'interdiction de toute forme de ségrégation selon les sexes. En matière de recrutement, à compétences et qualifications égales, les candidatures masculines peuvent parfois être préférées aux candidatures féminines pour des raisons multiples liées à une ségrégation professionnelle. Soulignons que les théories du capital humain et d'overcrowding susmentionnées contribuent à expliquer en partie la ségrégation professionnelle au niveau de ces pratiques de GRH. Sachant que le recruteur a un pouvoir discrétionnaire dans le choix des futurs collaborateurs, le fait pour une candidate de souligner qu'elle est mère de famille avec des enfants à charge pourrait par exemple jouer en sa défaveur. Dans cette hypothèse, il serait particulièrement difficile pour cette femme de prouver qu'elle a été victime d'une ségrégation professionnelle si sa candidature se trouve rejetée au profit d'un candidat masculin. Il en est de même, en matière de promotion, de plans de carrières, etc., sans parler des formes d'agressions morales et de harcèlements sexuels dont sont parfois victimes certaines femmes sur les lieux de travail. La peur des représailles, la crainte d'être au chômage, etc., ainsi que différents facteurs réduisent certaines femmes au silence. En matière de plans de carrière et de promotion, plusieurs obstacles entravent la progression de carrière des femmes. En 2006, plus des trois quarts des femmes en couple âgées entre 15 et 59 ans sont actives : 47,9% travaillent à temps complet, 23,4% travaillent à temps partiel et 5,6% sont au chômage (INSEE, *Regards sur la parité hommes-femmes*, 2008, p. 174). D'après l'INSEE (ibid.), le taux d'activités des femmes baisse de 59,8% pour deux

[146] Nous avons à l'esprit la polémique sur le fossé salarial qui existe entre « les petits employés d'une enseigne » et les salaires faramineux du PDG de la même enseigne en France.

enfants à charge à 37,5% pour trois enfants ou plus. Ainsi, la conciliation de la vie professionnelle avec les charges de travail domestique (Garner-Moyer et al., 2005), les absences et les discontinuités pour cause de maternité, le problème de la garde d'enfants, etc. sont autant de barrières à l'avancement de carrière des femmes. Si le taux de sous-emploi est de 8,6% pour les femmes contre 2,4% pour les hommes[147], Méda (2006, p. 2) relève que 28 % des femmes qui travaillent à temps partiel souhaitent travailler davantage. Notons enfin que dans l'accession à des postes d'encadrement, les femmes se heurtent en particulier au phénomène du plafond de verre (Laufer, 2005, p. 31 ; Meron et Wienrink, op. cit., p. 28)[148] qui les cantonnent souvent à des postes de subalternes. Les rares femmes qui réussissent à pénétrer dans la tour d'ivoire du top management, chasse gardée des hommes, sont encore très peu nombreuses et sont souvent confrontées aux contraintes liées au « tokenism [149]». « If one sees nine Xs and one O, the O will stand out », écrit-elle tout en précisant que le poids de la différence visible (differentness), les remontrances exagérées des membres du groupe majoritaire dominant (boundary heightening) et les rôles « prédeterminés » (role entrapment) sont autant de sources de stress pour les tokens (Kanter, 1977).

Le dernier point que nous allons aborder porte sur les inégalités subies par les hommes. « Les inégalités ne concernent peut-être pas uniquement les femmes mais elles peuvent aussi toucher les hommes » soutiennent Ghiulamila et Levet (op. cit., p. 51). La première forme d'inégalité vécue par les hommes mentionnée par les deux auteurs résulte de « l'obligation du rôle viril » (ibid., p. 54 ; Falcoz, 2003) à laquelle n'aspirent pas forcément tous les employés du sexe masculin. Par conséquent, les personnes concernées s'apparentent à des victimes dans la mesure où elles doivent se conformer à une contrainte qui leur est imposée. Dans le cadre des entretiens menés par les mêmes auteurs, un employé du sexe masculin souligne à cet effet que les hommes qui prennent le congé de paternité se comptent « au compte goutte » au sein de son entreprise qui d'après lui, « n'a pas fait totalement une révolution sur le sujet » (Ghiulamila et Levet., op. cit., p. 55). Dans le même ordre d'idées, les deux auteurs parlent également du « syndrôme d'Atlas », autrement dit de « la lassitude devant la position de pourvoyeur de revenus de la famille » (ibid., p. 60) qui peut peser lourd dans le quotidien de certains salariés, au même titre que le poids des tâches ménagères devant être assumées par

[147] Source : INSEE, enquêtes emploi du 1er au 4ème trimestre 2006, http://www.insee.fr
[148] Nous reviendrons en particulier sur les études concernant le plafond de verre dans le paragraphe (II.1.2.1).
[149] « Token » signifie en anglais « jeton ». On parle de tokenism pour désigner les rares individus issus d'une catégorie sociale jugée inférieure, qui arrivent à percer le plafond de verre et à s'infiltrer dans la « haute sphère » de la catégorie jugée supérieure. Nous reviendrons sur cet aspect dans le paragraphe (II.2.1.1).

certaines femmes en plus de leur charge de travail. Pour terminer, les mêmes auteurs évoquent « le malaise vis-à-vis des femmes pas commodes » qui sont parfois perçues comme « plus dures que les hommes » (ibid., p. 62). En plus de ces femmes qui développent le complexe de « la reine-abeille »[150], on pourrait ajouter celles qui se servent de leurs atouts féminins pour gravir les échelons sans détenir la compétence professionnelle correspondant au poste occupé, etc. Ceci termine cette partie consacrée à l'analyse non-exhaustive des disparités de genre dans les entreprises, sachant que d'autres formes d'inégalités peuvent être rapportées au genre, comme le passage aux 35 heures par exemple (Defalvard et al., 2005, p. 45), etc.

Face aux inégalités de genre et aux discriminations subies en majorité par les femmes, des solutions partielles ont été proposées pour atteindre l'effectivité substantielle de l'égalité professionnelle. Il s'agit des Affirmative action que nous allons aborder dans le paragraphe suivant.

I.1.2.3 Les actions et les discriminations positives en faveur des femmes : des mesures « monocatégorielles » controversées

Au cours de l'analyse menée dans les paragraphes précédents, nous avons entraperçu les motivations qui ont conduit de nombreux pays à l'adoption des politiques d'Affirmative action ou de discriminations positives, au lendemain de la conférence de 1975 sur les femmes à Mexico[151]. Pour remédier aux inégalités dont sont victimes les femmes, ces actions spécifiques établies en faveur des femmes ont ainsi été mises en oeuvre de manière ponctuelle pour obtenir une égalité substantielle, à titre de mesures de rattrapage. « A situations inégales, mesures inégales » (Conseil de l'Europe, EG-S-PA, 2000, p. 7), tel constitue le leitmotiv de ces dispositifs, à l'instar de la Directive 76/207/CEE du 9 février 1976 qui prévoit des mesures spécifiques destinées à favoriser temporairement le sexe sous-représenté. Legault (op. cit., p. 45) parle de « discrimination à rebours » à propos de ces mesures préférentielles établies « de façon temporaire jusqu'à ce que soit réparé le dommage subi ».

« Discriminations positives », « discriminations à rebours » ou « actions positives » ? De Bry et MacCabe (op. cit., p. 202) critiquent « l'approximation » des traductions françaises du

[150] Traduction du « queen-bee syndrom », ce terme emprunté à Seron (Janvier 2006) désigne la « femme qui en a bavé pour arriver au sommet et […] qui se sent au-dessus du lot ». Voir l'article « Pas facile d'être seule ! Situation minoritaire et action des stéréotypes » disponible en ligne sur www.ada-online.org

[151] Les USA sont incontestablement les pionniers dans la mise en œuvre de ces politiques.

terme « Affirmative action » et choisissent de conserver l'utilisation de cet anglicisme. Comme nous l'avons exposé dans le paragraphe (I.1.2.2) du chapitre 1, les nuances apportées par Pissot (op. cit., p. 7) permettent d'après nous, d'établir une distinction nette entre les actions positives et les discriminations positives. Selon cet auteur, l'action positive est une politique active en faveur des populations touchées par les discriminations et se fonde sur une obligation de moyens ; la discrimination positive ou discrimination à rebours, par contre, est une action qui vise à éliminer une discrimination passée ou actuelle subie par un groupe, par des traitements préférentiels temporaires, conformément à une obligation de résultats (ibid.). Pour désigner les deux formes d'Affirmative action que nous venons de citer, d'autres auteurs s'en tiennent à l'expression « action positive » pour contourner la gêne occasionnée par l'utilisation du terme « discrimination » dans l'oxymore « discrimination positive » et distinguent les actions positives « programmatiques » des actions positives « compensatrices » (Schmitt, 2000, p. 51). Nous adopterons une certaine flexibilité dans l'utilisation des expressions susmentionnées dans la mesure où l'objectif de notre étude n'est pas d'entrer dans le débat sémantique. Au sein des organisations, les discriminations et les actions positives peuvent ainsi revêtir plusieurs formes : recrutement préférentiel de femmes en vue de rétablir un équilibre quantitatif, réévaluation à la hausse des salaires rattachés aux emplois majoritairement féminins, élaboration de plans de formation et reclassement des femmes, programme de soutien aux femmes pour l'accession à des postes de responsabilité, mise en place de quotas en faveur des femmes, etc. (Cornet, 2002, p. 3).

A travers l'exemple de la mise en place des politiques d'Affirmative action en faveur des femmes entrepreneurs aux USA que nous avons développée plus haut, qu'il s'agisse d'actions positives sous forme de mesures incitatives ou de discriminations positives imposées, l'efficacité de telles pratiques s'est avérée indiscutable, en termes de résultats obtenus. Malgré le succès de ces dispositifs, ceux-ci se trouvent cependant fortement critiqués. En effet, si Cornillon (op. cit.) écrit que l'essor de l'entrepreneuriat féminin aux USA en fait un modèle de référence recommandé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), la situation devient quelque peu critique pour l'entrepreneuriat masculin dans la mesure où chaque année, « les femmes créent plus d'entreprises que les hommes » (Sekiou et al., op. cit, p. 671). Caputo et Dolinsky (1998) parlent d'un accroissement « dramatique » qui a été, d'après nous, manifestement « boosté » par les politiques d'Affirmative action mises en place en faveur des femmes entrepreneurs. Face à la frustration d'être exclus de ces mesures préférentielles dont bénéficie la gent féminine, des

signes de mécontentement commencent à se manifester du côté des hommes. Pour éviter une explosion sociale, l'administration Reagan abandonne alors progressivement la politique d'Affirmative Action dans les années 1980 en faveur de la politique pour l'égalité des chances pour tous, précurseur du management de la diversité, tel que nous l'avons exposé dans le chapitre 1. « Offering every American a fair chance to achieve success is a central tenet of our constitutional and political system, and is a bedrock value in our culture […] but affirmative action cannot supersede the concept of merit, because to do so would unfairly deprive others of opportunity that is their due. A demonstrated or predicated ability to get the job is a merit test », souligne un rapport adressé au Président Clinton, dans lequel toute la portée des effets pervers des Affirmative action aux USA se trouve résumée de manière concise (Cornet, 2002, p. 6). Dans un pays comme la France, caractérisé par le modèle monolithique républicain, ces discriminations positives sont à plus forte raison, loin de faire l'unanimité auprès des partenaires sociaux. La réticence envers les dispositions prévues à cet effet dans la loi Roudy, a entre autres eu comme conséquence directe, de vouer la mise en pratique de cette loi par les entreprises à l'échec. Au sein même des mouvements féministes français, de nombreuses femmes à l'instar de la philosophe militante Badinter (op. cit.) affichent leur hostilité envers ces pratiques préférentielles qui stigmatisent les femmes et les enferment dans des ghettos.

Concrètement, que reproche-t-on aux Affirmative action ? Contrecarrer la domination masculine en « soignant le mal par le mal » par une discrimination en faveur des femmes paraît quelque peu contraire à l'éthique. Cornet (2002, p. 6) souligne que les discriminations positives peuvent être perçues comme allant à l'encontre de « l'équité » et de « la justice ». Les laissés pour compte de ces pratiques discriminatoires, en l'occurrence les hommes, sont les premiers concernés par un sentiment de frustration face à ce qui est perçu tel un rapport « gagnant-perdant » où les femmes vont gagner et les hommes perdre (ibid., p. 7). Les affaires C-450/93 « Kalanke » et C-407/98 « Abrahamson/Anderson » [152] instruites au niveau de la Cour européenne de justice illustrent entre autres, les remous suscités par ces dispositifs. Dans la première affaire, rappelons brièvement que Monsieur Kalanke avait contesté en justice, la disposition d'une discrimination positive « donnant une priorité absolue au recrutement de la candidate du sexe sous-représenté qui satisfait aux conditions minimales… », en l'occurrence Madame Glissman, au poste de chef de département au sein du service des espaces verts de la ville de Brême. Après avoir été débouté en première instance et en appel, Monsieur Kalanke

---

Source : *Actions positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes,* EG-S-PA 2000, Conseil de l'Europe, p. 43-45. Voir également http://curia.europa.eu/fr

avait saisi la Bundearbeitsgericht qui s'est elle-même tournée vers la Cour de Luxembourg (Schmitt, 2000, p. 53). Dans la seconde affaire similaire, Madame Abrahamson était recrutée en tant qu'enseignante selon les mêmes dispositions législatives susmentionnées, alors qu'elle était moins qualifiée que Monsieur Anderson, candidat masculin au même poste. L'affaire a également été portée devant la Cour européenne. A travers ces deux exemples, l'on comprend aisément que les bénéficiaires potentielles de ces mesures de rattrapage puissent parfois se sentir elles-mêmes « soupçonnées d'occuper leurs positions en raison de leurs caractéristiques personnelles et non pas de leurs compétences » (Cornet, ibid., p. 6). Un sentiment de malaise et d'illégitimité peut en conséquence être vécu par ces femmes « privilégiées », au sens péjoratif du terme. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 1, ces femmes peuvent être exposées aux problèmes de « backlash » et de « revolving doors », sans compter le risque de devoir s'expliquer devant la justice en cas de dépôt de plainte. Le fait de considérer les discriminations positives de manière ponctuelle ou temporaire, au titre des mesures de rattrapage ne suffit pas à gommer les controverses qui les accompagnent. Les nombreuses affaires qui ont été portées devant la Cour européenne de justice témoignent de la portée limitée des discriminations positives, lesquelles créent parfois plus de problèmes qu'elles n'en solutionnent.

En matière de GRH, il serait particulièrement difficile de gérer une crise sociale engendrée par des promotions ou des recrutements préférentiels qui vont à contre-courant de la logique méritocratique. Face aux limites de ces mesures « monocatégorielles » se pose l'alternative « bicatégorielle » de l'Approche différenciée selon le genre.

I.2 Approche différenciée selon le genre : les fondements conceptuels d'un repère émergent

Les parties précédentes se sont attachées à préciser les cadres et contextes d'émergence de l'Approche différenciée selon le genre ou Gender Mainstreaming. Nous allons à présent entrer dans le vif du sujet en procédant à l'analyse des fondements conceptuels de cette approche émergente et en débutant par l'étude du concept genre.

I.2.1 Le genre : un concept en quête de maturité

« The theoritical concept of gender is crucial in thinking and doing Gender Mainstreaming » (Benschop et Verloo, 2002, p. 94). Si le débat philosophique ne constitue pas l'objectif principal de notre analyse, il nous paraît cependant primordial d'apporter un éclairage sur les vocables utilisés face à la polysémie qui entoure le concept « genre ». Plusieurs points seront abordés à cet effet pour clarifier les concepts utilisés dans notre étude.

I.2.1.1 Genre ou sexe ?

« Gender studies ». Selon le socio-anthropologue Blacher (2002), « études de genre » ne peuvent traduire fidèlement « les gender studies » menées dans les universités anglo-saxonnes sur les questions qui ont trait à l'intimité, à la sexualité, ou à la socio-anthropologie de populations précises et ciblées (par exemple, les femmes, les jeunes enfants, les religieux, les homosexuels, les toxicomanes…). Dans la mesure où les « gender studies » couvrent des domaines très diversifiés, il est utile de préciser d'entrée en matière que le champ de circonscription de notre étude fait abstraction de tout ce qui touche à « la sexualité » et à « l'intimité » des groupes susmentionnés[153] mais renvoie plutôt à différenciation sexuée des rapports sociaux entre les femmes et les hommes évoquée plus haut.

Quelle conception du genre ? D'après Marreckchi (2001), le genre est un concept flou, ambigu et peu précis. « The range of meanings the word gender can take creates a real dilemma. It is difficult not to use the word gender unqualified. This means we need a few more definitions to define things people often refer to when they say gender », ajoute Serene (2001) [154]. Trois perspectives sont proposées par cet auteur pour éclaircir le concept genre : « I use male and female to denote sex, as masculine and feminine to denote gender expression, and man and woman to denote gender identity and gender roles ». Pour Mercader (2004), le sexe permet de distinguer « mâle et femelle » tandis que le genre renvoie à l'identité, c'est-à-dire au fait de « se sentir homme ou femme et être reconnu-e comme tel-le » d'une part, ainsi qu'aux « traits de personnalité catégorisés comme masculins ou féminins », d'autre part. D'après le même auteur, c'est le psychologue américain Money qui aurait pour la première fois utilisé le terme « genre » en 1955 pour « désigner le fait psychologique par lequel un

[153] Sont exclus de notre étude le transsexualisme, les pratiques sexuelles, les théories queer, etc.
[154] Source : Humboldt State University, http://www.humboldt.edu/~mpw1/

sujet se sent femme ou homme et se comporte comme tel-le » (Mercader, ibid.). Par rapport à la pseudo-synonymie entre les termes « gender » et « sex », le genre ne se limite donc pas à la simple différenciation biologique et morphologique. C'est un déterminant social qui inclut un ensemble de rôles, de responsabilités basés et construits sur des rapports culturels, politiques, socio-économiques entre les hommes et les femmes. Pour Scott (1986), le genre renvoie l'organisation sociale de la différence sexuelle. Le genre est un construit social résultant de la socialisation et de l'expérience (Calas et Smircich, 1996, p. 29). Cette orientation substitue les termes « mâles et femelles » par « masculin et féminin » et « caractéristiques sexuelles » par « rôles sociaux » (Marrekchi, op. cit.). Le concept genre sera opérationnalisé dans le cadre de notre étude, sur la base des éclaircissements apportés par ces auteurs.

Par-delà cette précision, notons que le genre est un concept « en devenir [155] » (Calas et Smircich, 1996, p. 219) et varie selon les écoles de pensée féministes, comme le récapitule le tableau ci-après.

Tableau 2.1 : Le genre dans les théories féministes, adapté de Calas et Smircich, 1996, p. 220-221.

Théories féministes	Conception du sexe	Conception du genre
Théorie libérale (18 au 19ème siècle)	Le sexe est un attribut biologique binaire selon la vision essentialiste.	Le genre résulte d'une socialisation fondée sur les comportements inhérents à chaque sexe.
Théorie radicale (Fin des années 1960)	La classification selon les sexes place les femmes dans la classe des opprimées.	Le genre est une construction sociale qui subordonne les femmes aux hommes.
Théorie psychoanalytique (Freud 1856-1939, etc.)	Les sexes des individus sont identifiés à partir de leur développement psychosocial.	Le genre structure un système social caractérisé par une domination masculine qui influence le développement psychosocial.
Théorie marxiste (moitié du 19ième siècle)	Le genre fait partie des divisions historiques par classes, à l'origine de l'oppression engendrée par le capitalisme.	
Théorie socialiste (années 1970)	Le genre est construit selon un processus social qui tient compte du sexe, de la race, de l'idéologie et des expériences vécues sous l'oppression du capitalisme et du patriarcat.	
Théorie Postmoderne/poststructuraliste (Foucault : 1926-1984, etc.)	Le sexe et le genre sont les résultats de pratiques discursives héritées de la pensée foucauldienne.	

A travers ce tableau, il apparaît que l'empreinte idéologique et l'engagement politique militant de certaines théories féministes (marxiste, socialiste, radicale) ont des influences

[155] Notre traduction libre de "in the making".

notoires dans la conceptualisation du genre. La considération de ces aspects étant exclue de notre étude, nous retiendrons le fait que deux visions s'opposent dans la conceptualisation du genre : il s'agit de la vision essentialiste et de la vision constructiviste. « Essentialists believe that sex and gender are the same thing, or at any rate inseparable. Both arise from nature or are God-given » souligne Serene (2001 [156]) pour résumer la vision des tenants des thèses essentialistes. En revanche, pour les adeptes du constructivisme, le genre s'apparente à un artefact qui s'écarte d'une logique purement fondée sur le déterminisme biologique. « Gender is a kind of persistent impersonation that passes as the real…there is no gender identity behind the expressions of gender... identity is performatively constituted by the very expressions that are said to be its results », écrit Butler (1990) dans cette optique, tout en argumentant que la conception du genre peut varier suivant les contextes. De notre point de vue, les deux postures ne sont pas mutuellement exclusives, comme le suggère Handrahan (2002) : « Gender theory investigates the social organisation of sexual differences, constructed **and/or** inherent ». Nous aurons l'occasion de revenir sur les conceptions moderne et postmoderne du genre dans le paragraphe (II.2.2.3) de ce chapitre.

Si la plupart des documents de travail vulgarisés par les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) et organismes internationaux s'approprient le terme « genre » pour traduire « gender » autour des années 1990, l'utilisation des nombreux termes et qualificatifs associés tels que « gender blind, gender sensitive, gender neutral, gender equality, gender equity… » (Programme des Nations Unies pour le Développement, 2002)[157], ne permet pas toujours de lever les ambiguïtés liées aux traductions françaises et conduit même parfois à accentuer le flou dans ce « mélange des genres ». Au niveau de la communauté académique gestionnaire francophone[158], nous pouvons affirmer que l'utilisation du terme « genre » est encore en quête de maturité, pour de multiples raisons. Sans être exhaustifs, quelques éléments d'explications sont proposés à cet effet pour clarifier nos propos. Tout d'abord, nous allons apporter un éclairage sur les liens entre les termes « sexe » et « genre », notamment lorsqu'on passe de la langue de Shakespeare à celle de Molière. Le terme français « sexe » est lui-même un concept polysémique. En premier lieu, le sexe peut en effet désigner le « sexe biologique » qui renvoie en particulier à trois des six significations proposées par le Robert ci-après (2002, p. 1554) : « la conformation particulière qui distingue l'homme de la femme en leur assignant

[156] Source : Humboldt State University, http://www.humboldt.edu/~mpw1/
[157] Source : « Gender equality: practice note » (PNUD, novembre 2002, 20 p.), consultable en ligne sur le site http://www.undplao.org/whatwedo/bgresource/poverty/GenderequalityPracticeNote.pdf
[158] Il y a les divergences de points de vue entre chercheurs franco-français auxquelles s'ajoutent les déclinaisons francophones belge, suisse, québecoise, etc.

un rôle déterminé dans la reproduction » qui permet de faire la différence entre « un enfant du sexe masculin et féminin » d'une part, « les parties sexuelles de l'homme et de la femme » qui renvoient aux organes génitaux d'autre part, et enfin « la sexualité », qui a trait « à la satisfaction de l'instinct sexuel » (le Robert, ibid.). Dans ces trois définitions, on peut dire que le terme « sexe » est parfaitement en phase avec le terme anglais « sex ». Précisons que nous nous basons ici sur l'acception conventionnelle binaire du sexe biologique même si dans la réalité, il n'y aurait pas uniquement deux sexes mais cinq : les femmes, les hommes, les herms (hermaphrodites vrais), les merms (pseudo-hermaphrodites masculins) et les ferms (pseudo-hermaphrodites féminins)[159]. En revanche, lorsque le sexe désigne « l'ensemble des hommes ou des femmes » ou encore « les qualités de l'homme et de la femme » qui font référence à « l'égalité des sexes » (le Robert, ibid.), il ne s'agit plus dans la langue de Shakespeare de « sex », mais de ce que Serene (op. cit.) qualifie plus haut de « gender identity » et de « gender roles ». Par conséquent, le terme « sexe » désigne cette fois-ci la traduction de « gender », que l'on retrouve en abondance dans la littérature managériale francophone dans les années 1990. Dans les années 2000, l'émergence de la loi sur la parité et la promotion du Gender Mainstreaming en France débouchent très progressivement sur la légitimation et la vulgarisation du terme « genre » au sein de la communauté académique francophone. Face à l'opposition traditionnelle des recherches nord-américaines et françaises[160] sur les femmes, relatée par Belle (1990, p. 433), on assiste parfois en France à une certaine réticence quant à la « ré-appropriation » du terme « genre » dans la traduction de l'anglicisme « gender ». Or, ceci ne devrait pas susciter un complexe linguistique puisqu'en réalité, la filiation étymologique du terme « gender » provient elle-même de l'ancien français « gendre », racine du mot « genre » (le Robert, 2002, p. 777). Par conséquent, l'utilisation du terme « genre » pour traduire « gender » s'inscrit dans une suite logique de rapatriement, de retour aux sources. D'ailleurs, d'après le Robert (ibid.), le sens premier du terme « genre » désigne « l'humanité », « l'espèce humaine », le « genre humain » ou en d'autres termes, « les hommes et les femmes ». Cette définition du genre proposé par le Robert est sensiblement très proche de la conception anglophone du terme « gender » développée plus haut, ce qui devrait à terme asseoir sa légitimité dans la traduction de « gender », évitant tout glissement vers un galvaudage abusif. Pour reprendre l'exemple issu du dictionnaire le Robert cité plus haut, la

[159] Source : « Au-delà des genres, la femme n'existe pas, et l'homme non plus d'ailleurs », Jaignot F., in LE MONDE 2 N°18473, juin 2004, p. 43. Aux USA, les personnes morphologiquement hermaphrodites se regroupent au sein de l'association « the Intersexual Society of North America » (ISNA).

[160] Les recherches étasuniennes privilégient les études quantitatives. En revanche, les recherches françaises accordent beaucoup d'importance aux aspects théoriques et qualitatifs (Martin et Collinson, 2002, p. 249).

synonymie entre « sexe » et « genre » permettrait, sans réinventer le fil à couper le beurre, de parler aisément « d'égalité des sexes » ou bien « d'égalité de genre » de manière indifférente.

En 2002, sous l'impulsion de la feuille de route établie par la ministre déléguée à la parité[161], le préambule du Colloque sur « le genre comme catégorie d'analyse » organisé par le Réseau Interuniversitaire et interdisciplinaire national sur le Genre (RING) le 25 mai à l'université de Paris 7 stipule que la notion de genre « fait désormais partie du vocabulaire institutionnel et politique de l'Europe, et paraît comme incontournable dans les recherches… » même si « elle a longtemps été ignorée ou rejetée en France, parce qu'elle soulève des problèmes de traductions qui sont aussi des problèmes conceptuels… ». Dans la même foulée, l'historienne Gardey établit en 2003 un rapport de « conjoncture-prospective » adressé au CNRS qui relate « les enjeux des recherches sur le genre et le sexe » en France. Ledit rapport déplore que la France « fasse figure de parente pauvre » en matière de recherches sur la thématique du genre, ce qui constitue par rapport au contexte européen et international, « un fait spécifique à la France » auquel il convient de remédier en « donnant rapidement à comprendre à un lectorat non spécialisé quels peuvent être les enjeux des recherches sur le genre et le sexe » (Gardey, 2003, p. 181)[162]. Il importe de souligner que les vocables « genre » et « sexe » évoluent ici côte à côte, sans doute afin de ne pas heurter de front le conservatisme des personnes hostiles au terme « genre ». Force est néanmoins de constater que la rhétorique sur le genre se développe peu à peu dans la littérature gestionnaire française, l'utilisation de ce terme aujourd'hui ne choque pas plus qu'on parle de « black, blanc, beur ». Contrairement à la France, la Belgique et la Suisse emboîtent plus facilement le pas aux Organismes Non Gouvernementaux (ONG) internationaux dans l'adoption du terme « genre » dans la traduction française de « gender ».

Les pistes proposées dans ce paragraphe sont loin d'être exhaustives. Néanmoins, il nous a paru essentiel d'amorcer cette réflexion pour apporter un éclairage sémantique sur le concept genre que nous utilisons pour traduire « gender » dans le cadre de notre étude.

---

[161] Il s'agit de Madame Nicole Améline qui a proposé plusieurs réformes et champs d'actions en matière d'égalité entre les hommes et les femmes (par exemple, la création du label Egalité) au lendemain de la loi sur la parité votée en 2001, comme nous l'avons exposé dans le paragraphe consacré à l'émergence du Gender Mainstreaming en France.

[162] Nous avons nous-même participé en avril 2003 à la première réunion visant à mettre sur pied l'institutionnalisation du réseau interdisciplinaire genre dans les universités strasbourgeoises.

I.2.1.2 De la logique « femmes » à la logique « genre », une dynamique « gagnant-gagnant »

« Gender theory, as the daughter of feminist theory, is the next step in the feminist research project… Gender theory investigates the social organisation of sexual differences, constructed and/or inherent… gender as a systematic social construction of masculinity and femininity that is little, if at all, constrained by biology » (Handrahan, 2002). Si pour certaines personnes, l'approche par le genre n'est qu'un cheval de Troie au service du féminisme, force est cependant de constater à travers les propos de cet auteur, que la « gender theory » ou l'approche par le genre établit une rupture avec la « théorie féministe », en se positionnant dans la filiation de celle-ci. « A simple definition of feminism means the study of women not as objects but as subjects of knowledge … Gender theory is a more comprehensive feminism; one that includes man, woman …» (ibid.). A travers les propos du même auteur, il apparaît que le féminisme cible spécifiquement les femmes en tant que sujets d'analyse suivant une logique « monocatégorielle » alors que la « gender theory » s'intéresse conjointement aux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, suivant une logique duale qui sera précisée dans le paragraphe suivant. Par conséquent, le glissement de terminologie en faveur du « genre » s'inscrit dans la suite logique de ce changement de paradigme.

Le passage de la logique « femmes » à la logique « genre » n'est pas neutre. Comme nous l'avons exposé précédemment, les discriminations positives envers les femmes et d'une manière générale, presque tous les dispositifs institutionnels ou organisationnels destinés à promouvoir d'une manière exclusive la situation des femmes en vue de contrecarrer la domination masculine, sont à l'origine de plusieurs controverses. Reprenant les résolutions des Nations Unies pour l'amélioration de la situation générale de la femme dans le monde, nous pouvons citer l'exemple de l'échec des programmes d'Intégration des Femmes et Développement (IFD) qui se sont heurtés notamment en Afrique dans les années 1980, à la méfiance des pouvoirs publics et aux résistances du patriarcat détenteur du pouvoir, ayant eu pour conséquence de creuser davantage le fossé des inégalités, et allant ainsi à contre-courant des résultats escomptés. Ces programmes ont alors été abandonnés et substitués par les programmes Genre et Développement (GED) qui ne soulignent plus de façon marquée l'état de « la femme victime » mais mettent cette fois-ci l'accent sur la dynamique de la complémentarité entre les hommes et les femmes, selon la logique genre (Leloup et

Ryckmans, 1995, p. 7). « The GAD[163] approach signals three departures from WID[164]. First, the focus shifts from women to gender and the unequal power relations between women and men. Second, all social, political, and economic structures and development are re-examined from the perspective of gender differentials. Third, it is recognized that achieving gender equality requires transformative change » (United Nations 1999, p. 9)[165]. D'une manière générale, aussi bien au plan macroscopique qu'au « niveau méso-social » au sens de Chalude (1994, p.103), aussi bien dans le secteur public et progressivement dans le secteur privé, l'idéologie du genre est appelée à se développer sachant qu'il faudra certainement plusieurs décennies avant de pouvoir statuer sur son efficacité dans l'atteinte de l'égalité substantielle, notamment professionnelle entre les hommes et les femmes.

Les entreprises sont-elles concernées par le passage de la logique « femmes » à la logique « genre » ? Posée suivant une préoccupation universelle démontrée plus haut, cette question ne peut que trouver des réponses de nature contingente, face à la diversité des priorités propres à chaque entreprise. En règle générale, le but lucratif différencie les entreprises privées des organisations publiques ; autrement dit, l'objectif économique prime très souvent sur l'objectif social d'égalité hommes-femmes. « Les entreprises peinent à positionner le sujet sous un angle stratégique », affirment Ghiulamila et Levet (op. cit., p. 39). En matière de GRH, Louart (2002) note qu'à l'instar des politiques, les acteurs méta-organisationnels peuvent avoir des influences très larges sur les pratiques de GRH. Les lois constituent entre autres, des facteurs externes qui ont une influence régulatrice sur les pratiques de GRH. De ce point de vue, la loi sur la parité, la signature de l'ANI[166] sur l'égalité professionnelle et le développement croissant de la rhétorique sur le genre peuvent contribuer à changer les pratiques au niveau des entreprises françaises par le biais d'une socialisation collective et d'une prise de responsabilités individuelles. « L'engagement de tous les acteurs » (Laret-Bedel et Favreau-Brettel, 2006, p. 42), l'adoption des labels sociaux et l'adhésion aux chartes sociales en constituent le gage. Au-delà de l'effet résultant du respect des lois, Louart (op. cit.) évoque l'effet de mode à laquelle la GRH serait selon lui, « très sensible ». Face à l'aspect contraignant imposé par les obligations légales, nous ajoutons que la dynamique « gagnant-gagnant » de complémentarité entre les ressources humaines femmes et hommes

[163] GAD : « Gender And Development » traduit par GED : « Genre Et Développement ».
[164] WID : « Women in Development » traduit par IFD : « Intégration des Femmes et Développement ».
[165] Source : World Survey on the Role of Women in Development, New York, United Nations, 1999.
[166] Accord national interprofessionnel du 01 mars 2004, cf. paragraphe (I.1.1.3).

de l'entreprise pourrait constituer un point d'entrée pour l'approche genre, par le biais d'un effet de mode. Considérant les relations entre les différents acteurs internes de la GRH, en l'occurrence les dirigeants et les ressources humaines elles-mêmes, l'approche genre peut en effet s'inscrire dans une logique « gagnant-gagnant » au niveau des interactions horizontales et verticales entre « les acteurs » et « actrices » de l'entreprise. Le « rapatriement du sujet dans la gestion » (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 109) selon une problématique de performance s'avère alors particulièrement pertinent, pour fédérer l'adhésion des gestionnaires et de tous les acteurs de l'entreprise.

Face « au mirage de la diversité », Ghiulamila et Levet (ibid., p. 132) préconisent « de revenir au chantier de l'égalité ». Pour autant, en ce qui nous concerne, il n'est point question d'un retour vers le modèle monolithique critiqué pour son apparente neutralité. Loin de revenir « à la case de départ » en effet, l'approche par le genre offre un modèle intermédiaire qui œuvre en faveur de l'égalité certes, mais se distingue fondamentalement de l'approche monolithique par le respect des différences entre les hommes et les femmes, autrement dit, par sa dimension duale.

I.2.1.3 Le genre : pour une dualité complémentaire dans le respect des différences

Plusieurs théories duales ont fait leur preuve dans le domaine scientifique. A titre d'exemple, nous pouvons citer dans le domaine de la physique, la dualité onde-particule de la lumière qui permit à de Brooglie en 1923, de réconcilier la théorie corpusculaire de Newton et la théorie ondulatoire de Huygens, Young et Fresnel[167]. D'une manière générale, les exemples sont nombreux et couvrent plusieurs disciplines : polarités positive et négative du courant électrique, maximisation et minimisation de la gestion des ressources, matière et antimatière, théorie duale de Yarii en économie, etc.

D'après le dictionnaire le Robert (2002, p. 526), la dualité se définit comme « le caractère ou état de ce qui est double en soi, la coexistence de deux éléments de nature différente ». Concernant la définition du terme « dualisme », synonyme de dualité proposé par le même dictionnaire, le Robert précise qu'il s'agit d'une coexistence entre deux éléments

[167] Source : http://www.akadem.org/photos/contextuels/538_3_Nature_lumiere.pdf

« irréductibles » (ibid.). Contrairement aux approches monolithique et plurielle, le genre se caractérise par une approche duale. Parler de dualité à propos du genre sous-tend plusieurs implications qui seront exposées en se référant à la seconde définition de la dualité susmentionnée.

Dualité ou « **coexistence de deux éléments** ». Dans l'approche monolithique de la GRH, les ressources humaines sont considérées d'une manière « monocatégorielle », autrement dit, ne faisant qu'un seul bloc ou « élément », ce qui ne remplit pas les conditions requises pour parler de dualité. Il est de même en ce qui concerne l'approche « multicatégorielle » par la diversité, du fait qu'ici, les ressources humaines sont considérées d'une manière individuelle ou en fonction de critères pluriels supérieurs à deux éléments. Autrement dit, la conception duale des ressources humaines selon le genre repose sur la coexistence des hommes et des femmes. Le découpage « bicatégoriel » permet de distinguer ces « deux éléments » qui satisfont et correspondent à la définition susmentionnée. Dans ce raisonnement, les hommes et les femmes forment ainsi deux catégories distinctes, plus ou moins homogènes. Si l'on adopte une conception manichéenne de la dualité, renier ce postulat et dire que l'une ou l'autre des deux catégories n'est pas homogène reviendrait inéluctablement à retomber dans le paradigme « multicatégoriel » de la diversité. Par conséquent, la conception duale par le genre suppose à la base l'acception du postulat d'homogénéité de ces deux groupes, sachant que la reconnaissance de cette dyade suscite de nombreux débats[168] qui ne constituent pas l'objet de notre propos.

Dualité ou coexistence de deux éléments « **de nature différente** ». La catégorie des hommes d'une part, et celle des femmes d'autre part, peuvent être considérées comme deux éléments « de nature différente », pour plusieurs raisons. De toute évidence, le « sexe biologique » tel que nous l'avons défini dans les parties précédentes illustre l'exemple par excellence de « la nature différente » des hommes et des femmes. Sans entrer ici dans le débat qui oppose les thèses essentialistes des thèses constructivistes, nous pouvons affirmer par ailleurs que d'autres différences existent entre les hommes et les femmes, qu'elles soient « naturelles », « innées », ou socialement « construites ». D'après la seconde définition de la dualité à laquelle nous nous référons, « la nature différente » est donc une propriété intrinsèque de la dualité. De ce point de vue, la conception duale du genre s'inscrit par conséquent dans une

[168] Voir à ce sujet Cornet (2002, op. cit., p. 8).

logique de différence. Le fait de reconnaître les différences entre les hommes et les femmes n'implique cependant pas pour autant une opposition systématique entre les hommes d'un côté, et les femmes de l'autre. En effet, dans ce cas précis, on ne parlerait plus de dualité, mais de dichotomie dans la mesure où il y aurait une « opposition entre deux éléments » (le Robert, 2002, p. 486), en l'occurrence entre les hommes et les femmes. Pour éviter le danger d'une conception antinomique ou antagoniste des différences entre les hommes et les femmes, l'approche genre renvoie à la notion d'égalité entre les hommes et les femmes « dans le respect des différences », ce que Cornet (2002, p. 7) qualifie en d'autres termes « d'égalité qui prenne en compte les conditions de vie des hommes et des femmes ». Selon le même auteur, (ibid.), la logique du genre « dénonce un projet d'égalité basé sur la ressemblance, qui exige donc que les femmes s'adaptent à un monde conçu par et pour les hommes ». La finalité de l'approche genre exclut également tout rapport de domination, de hiérarchie ou de subordination entre les hommes et les femmes qui pose la femme comme étant « l'autre » (Duverger, 2005) et relayée par la théorie féministe libérale (Calas et Smircich, 1996, p. 219 ; Belle, 1990, p. 433). L'approche duale par le genre établit ainsi une rupture avec toute forme de condescendance[169] péjorative, et avec ce qu'Héritier (1996) qualifie de « valence différentielle archaïque ». La dualité complémentaire hommes-femmes suppose en effet, une coexistence régie par des rapports de vis-à-vis entre hommes et femmes, dans le respect des différences.

Dualité ou coexistence de deux éléments « **irréductibles** ». Le préambule du colloque organisé par le RING en 2002 cité plus haut souligne cette caractéristique d'irréductibilité en définissant le genre comme « la construction historique, culturelle, sociale du sexe qui l'investit de sens dans un système à deux termes où l'un (le masculin) ne peut s'envisager sans l'autre (le féminin)… ». Il est indéniable que les hommes et les femmes sont irréductibles dans la mesure où toute personne est le fruit de l'union d'un homme et d'une femme[170]. Rien ne peut enlever cette forme « d'irréductibilité » quel que soit le mode de construction sociale de l'individu, même si certaines personnes choisissent par la suite de vivre en ermitage, de vivre exclusivement entre femmes ou entre hommes, ou même de subir une opération chirurgicale pour changer de sexe. Notons au passage que les aspects liés à l'analyse du masculin et du féminin seront abordés dans le paragraphe (I.2.2.3).

---

[169] Certaines recherches parlent de « women-friendliness ».
[170] Qu'il s'agisse d'union « naturelle » ou « in vitro », en excluant toutefois la pratique du clônage.

Nous avons précisé dans ce paragraphe dans quelle mesure le genre s'inscrit dans une perspective de dualité complémentaire entre les hommes et les femmes, dans le respect des différences. Si cette nouvelle vision, plutôt optimiste, s'apparente à un idéal-type au sens d'Usunier (op. cit.), force est de constater qu'elle peut contribuer à faire avancer les choses dans « la dialectique des rapports hommes-femmes » (Blöss, 2001).

I.2.2 Les fondements de l'Approche différenciée selon le genre

Après avoir apporté un éclairage sur le concept genre, nous allons à présent développer les fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre ou Gender Mainstreaming appliquée à la GRH. Nous discuterons par la suite du passage de la mixité à la parité d'une part, et de l'androgynie ou dualité complémentaire entre le masculin et le féminin, d'autre part.

I.2.2.1 Gender Mainstreaming : « Approche intégrée de l'égalité », « Approche différenciée selon les sexes » ou « Approche différenciée selon le genre » ?

Comme nous l'avons annoncé dans le paragraphe (I.1.1.2), c'est à l'issue de la Conférence de Beijing de 1995 que le Conseil de l'Europe a mis en place un groupe de spécialistes devant axer leur travail sur la perspective d'une égalité des sexes de facto substantielle (Conseil de l'Europe EG-S-MS, 1998, p. 14). C'est dans ce contexte qu'a été introduit dans les programmes d'action le terme « Gender Mainstreaming ». Soulignant les difficultés liées à la traduction de cet anglicisme dans de nombreuses langues, le groupe de spécialistes utilise l'expression « Approche intégrée de l'égalité » pour la traduction française du Gender Mainstreaming et précise toutefois que « dans chaque pays, le concept devra être soigneusement traduit et expliqué » (ibid.). En d'autres termes, cette expression consensuelle laisse une certaine marge de manœuvre en matière de flexibilité de traduction. C'est ainsi que le Gender Mainstreaming est traduit dans les ONG francophones oeuvrant pour le développement par « Approche genre » (Leloup et Ryckmans, op. cit.) et dans les documents québecois, par « Approche différenciée selon les sexes » (Cornet, 2002 ; Legault, 2002 ; Legault et Ross, 2002 ; Massé et al., 2002). Cornet (2002, p. 6), parle quant à elle, « d'Approche différenciée ou intégrée selon les sexes ». Dans sa recherche sur l'entrepreneuriat français, Redien-Collot (2006) utilise l'expression « approche genrée ».

C'est dire que progressivement, le vocable « genre » se fait une place dans la recherche gestionnaire française même si en règle générale et pour les raisons développées plus haut, la littérature franco-française reste prudente, voire sceptique dans l'utilisation des terminologies liées au genre. En ce qui concerne notre étude, nous utilisons l'expression « Approche différenciée selon le genre » pour les raisons ci-après : tout d'abord, l'utilisation de l'expression qui comporte le qualificatif « intégrée » a été par choix raisonné, écartée de notre étude dans la mesure où l'on peut parler « d'approche intégrée de l'égalité » d'une manière indifférente, que ce soit dans le cadre d'une approche monolithique, d'une approche duale par le genre ou d'une approche plurielle par la diversité. Par conséquent, la traduction du Conseil de l'Europe ne convient pas vraiment pour notre propos à cause du caractère quelque peu générique qui noie les distinctions apportées entre les trois approches « monocatégotielle », « multicatégorielle » et « bicatégorielle ». Nous avons alors opté pour une expression à mi-chemin de « l'Approche différenciée selon les sexes » et de « l'Approche genre ». En effet, si ces deux traductions nous paraissent particulièrement pertinentes pour traduire le cadre opératoire de notre étude, la première peut difficilement être exempte de l'empreinte québecoise alors que la seconde semble plutôt spécifique aux ONG oeuvrant pour le développement. Pour se démarquer de ces deux traductions quelque peu typées d'une part, et pour être en cohérence avec les précisions apportées sur le concept genre plus haut d'autre part, nous utilisons, en règle générale, l'expression « Approche différenciée selon le genre » pour instrumenter la traduction française du Gender Mainstreaming dans le cadre de notre étude. Ce faisant, nous adoptons néanmoins une certaine flexibilité en parlant souvent « de Gender Mainstreaming » ou parfois « d'Approche genre ».

Quelle définition de l'Approche différenciée selon le genre ? « A partir du moment où l'on assimile la question de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail à un problème complexe, on suppose qu'il n'existe de cette notion aucune définition précise, pas plus qu'il n'y a d'interprétation commune entre les parties prenantes de son champ d'application, de son emplacement, de son importance et des solutions qu'on peut lui apporter », soulignent Benschop et Verloo (1999, p. 5). Dans les parties précédentes, nous avons apporté des précisions sur le concept genre que nous utilisons pour la traduction de « gender ». Par rapport à l'expression Gender Mainstreaming, il convient d'apporter des éclaircissements sur la terminologie « mainstreaming » avant de proposer une définition opératoire de l'Approche différenciée selon le genre dans le cadre de notre étude, notamment empirique. Hannah-Andersson (1996) précise que le « mainstream » est « le groupe de personnes ou d'idées

auquel la majorité des gens adhèrent, et qui est de ce fait considéré comme conventionnel ou normal » (Collins English Dictionary, 1987) ; c'est la tendance prévalente d'opinion, de mode, de société (A supplement to the Oxford English dictionary, 1976) ; le courant prévalent d'activités ou d'influence (Webster's 3rd International dictionary, 1984). Dans le Robert-Collins (2003, p. 1709), le terme mainstreaming renvoie précisément à « l'intégration d'un groupe social dans la vie normale », le « fait de faire sortir un groupe social de la marginalité ». Selon la définition groupe de spécialistes du Conseil de l'Europe (Conseil de l'Europe EG-S-MS, 1998, p. 15), le Gender Mainstreaming « consiste en la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques » (ibid.). En ajoutant l'expression « dans le respect des différences », cette définition nous paraît suffisamment explicite pour instrumenter l'Approche différenciée selon le genre au niveau de la GRH dans le cadre de notre étude. En effet, elle peut selon nous, être aisément extrapolée en matière de GRH, en référence à la théorie des acteurs de la GRH (Louart, op. cit.) évoquée plus haut dans le paragraphe (I.2.1.2). Le groupe de spécialistes du Conseil de l'Europe précise que « les objets du Mainstreaming sont toutes les politiques à tous les niveaux et à tous les stades, tandis que les sujets actifs sont les acteurs généralement impliqués dans le domaine » (op. cit.). Au sein des entreprises, il s'agirait en l'occurrence des politiques de GRH par l'entremise d'une GRH différenciée selon le genre, d'un côté ; les acteurs actifs en seraient le ou la gestionnaire RH, les dirigeants ainsi que les ressources humaines hommes et femmes de l'entreprise, de l'autre. C'est à tous les niveaux de prise de décision, notamment dans la planification de l'emploi, que l'approche par le genre serait instaurée en veillant à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'accès aux emplois d'une part, à la mixité hommes-femmes sur la base du principe d'équilibre de la représentation des deux sexes d'autre part, et enfin à l'élimination des pratiques discriminatoires nuisant à l'égalité des sexes en matière de rémunération, de promotion, de sanction, etc. Autrement dit, l'Approche différenciée selon le genre s'appuie sur l'intégration d'un objectif d'égalité des chances entre les hommes et les femmes à l'ensemble des politiques et des décisions, procédant d'une volonté d'agir en amont des processus de décision. Ici, les arguments développés autour du Gender Mainstreaming se réduisent uniquement à une vision sociale, voire idéologique, ce qui est loin de constituer une priorité pour les entreprises. Pour susciter l'intérêt de celles-ci, la « managérialisation » de la problématique du genre au sens d'Edelman et Fuller (op. cit.) et à laquelle sera consacrée notre étude empirique, s'impose. En

effet, « il apparaît essentiel d'articuler étroitement les postures économique et éthique dans le raisonnement et l'action pour l'égalité professionnelle », ajoutent Wierink et Méda (2005, p. 23).

Nous aurons l'occasion d'apporter plus de précisions sur les fondements normatifs de l'Approche différenciée selon le genre dans le paragraphe (II.2.2.3) du présent chapitre lorsque nous exposerons le modèle proposé par Cornet (2002, p. 6) pour représenter schématiquement le Gender Mainstreaming. Passons à présent à l'analyse de la parité et de l'androgynie, deux dimensions corollaires du Gender Mainstreaming.

I.2.2.2 De la mixité à la parité

Face à l'engouement pour la parité dans la sphère politique suscitée par l'adoption de la Loi Génisson, notre analyse dans ce paragraphe porte spécifiquement sur les impacts des fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre en matière de mixité professionnelle et de parité statistique dans le domaine de l'emploi. Précisons qu'il sera fait abstraction de l'étude des liens entre la mixité ou la parité avec la performance, sachant que nous reviendrons sur ce thème précis dans la partie (II.2.1.1).

Mixité, parité : quelles définitions ? Wierink et Méda (2005, p. 23) définissent la mixité comme « la mise en coexistence des deux sexes dans un espace social », rejoignant la définition proposée par le dictionnaire le Robert pour caractériser ce « qui comprend des personnes des deux sexes » (le Robert, op. cit., p. 1097). La « mixité » n'est pas ici prise dans le sens didactique du terme qui renvoie à « plusieurs éléments de nature différente, combinés, mélangés » (le Robert, ibid.) et qui se rapproche plutôt de la notion de diversité. Conformément aux explications que nous avons formulées précédemment, l'Approche différenciée selon le genre se trouve ancrée par essence dans la mixité telle qu'elle est ainsi définie, ce, en référence à la coexistence et à la dynamique des rapports sociaux entre les deux sexes. Au-delà de cette première définition, la mixité peut également être appréhendée comme « un processus dynamique » selon une perspective constructiviste (Wierink et Méda, 2005, op. cit.). De ce point de vue, les configurations traditionnelles de la mixité sont appelées à évoluer dans le sens des dispositions juridiques de la Loi Génisson qui préconisent « une répartition plus équilibrée des deux sexes » dans les emplois. C'est dans cette perspective que l'on peut parler de « parité hommes-femmes », définie par le Robert par « une égalité de

répartition entre les deux sexes » (ibid., p. 1219). Plusieurs cas de figure peuvent en effet traduire la mixité en termes de proportion. La parité constitue l'une de ces configurations comprenant 50% d'hommes et 50% de femmes.

Emplois masculins, emplois féminins, emplois mixtes. L'un des aspects de la mixité professionnelle porte sur la sexuation des emplois. Lemière (2003, p. 2-3) distingue les « professions à prédominance féminine », « professions féminines » ou « professions traditionnellement féminines » des « professions masculines » ou « traditionnellement masculines ». Plusieurs explications sous-tendent cette distinction sexuée des emplois. Pour souligner « la prédominance des emplois » dans les 31 catégories socioprofessionnelles identifiées par l'INSEE, le premier élément évoqué par Lemière porte sur le pourcentage élevé (70 à 80%) en faveur de l'un ou de l'autre sexe (ibid.). En réalité, cet indicateur n'est que le reflet des stéréotypes associés aux emplois, à l'instar des emplois à prédominance féminine « qui renvoient aux qualités habituellement attribuées aux femmes, souvent dans le prolongement de l'emploi domestique » (ibid.). Dans le prolongement des explications de cet auteur, deux postures encadrent d'après nous, la sexuation des emplois. La première pose la sexuation d'un emploi donné sans faire référence à la notion de discrimination selon le sexe. C'est ici qu'intervient la notion de stéréotype qui peut perpétuer le cercle vicieux de la représentation de certains emplois qualifiés de « traditionnellement » masculins ou féminins. En effet, la sexuation de l'emploi s'opère très souvent dès la fin de la classe de troisième dans les choix d'orientation professionnelle : « aux hommes la technique, aux femmes, le relationnel » et « aux jeunes filles des milieux modestes les professions féminines » (Meron et Wierink, 2006, p. 29). La sexuation « traditionnelle » des emplois se trouve ainsi inculquée dans l'esprit des jeunes, avant même qu'ils n'intègrent le marché de l'emploi (Smyth, 2001). Meron et Wierink (ibid., p. 27) évoquent par ailleurs, la question de la pénibilité[171] et les risques professionnels propres aux conditions de travail de nombreuses professions masculines, notamment en milieu industriel, ce qui les conduit à être classifiés dans la catégorie des emplois traditionnellement masculins. A ce sujet, l'enquête « Sumer » lancé en 2002-2003 par l'inspection médicale du travail et la DARES a cherché à identifier la pénibilité et les principaux risques professionnels auxquels sont exposés les employés femmes et hommes en France (Guignon, 2008). L'enquête a concerné 1792 médecins (20% des médecins du travail en exercice) et 49984 répondants parmi 56314 salariés tirés au sort. Les

[171] D'après Guignon (2008, p. 51), la pénibilité « désigne des situations dont on sait a priori qu'elles peuvent être dommageables pour la santé, ainsi la station debout ou le travail en horaires alternants ».

résultats révèlent qu'à caractéristiques comparables (âge, ancienneté, taille d'établissement et famille professionnelle identiques), les femmes présentent un taux de probabilité de risque de troubles musculo-squelettiques supérieur de 22% à celui des hommes, toutes choses égales par ailleurs (ibid., p. 61). En effet, certains emplois requièrent des travaux manuels nécessitant une certaine force physique (ex. : docker, etc.) et sont par conséquent, « naturellement » dévolus aux hommes alors que d'autres emplois de valeur comparable nécessitant de la minutie sont entièrement féminins. Ces considérations sont d'après nous, exemptes de la notion de discrimination même si d'après Meron et Wierink, les compétences « à résonance domestique » sous-valorisent certains emplois féminins (ibid., p. 26). En reprenant l'exemple évoqué par Lemière (2003, p. 3) concernant les activités « manuelles et délicates » exercées par des femmes dans les ateliers de fromage à la louche, nous ne partageons pas l'avis de cet auteur lorsqu'elle parle de ségrégation professionnelle dans la mesure où les employées ont été recrutées en vertu de leurs compétences associées à des qualités féminines qui s'avéraient « déterminantes ». En revanche, si lesdites employées avaient été injustement confinées à ces mêmes tâches sous une contrainte morale alors qu'elles détenaient des qualifications leur permettant de prétendre à mieux, il s'agirait cette fois-ci d'une discrimination professionnelle, toutes choses égales par ailleurs. Notons que dans ce domaine, la loi Roudy autorise une exception à la règle du principe de non-discrimination dans « les emplois où le sexe apparaît déterminant (mannequins, artistes, etc.) ». C'est souvent dans les emplois « mixtes » faisant appel dans la plupart des cas, à des compétences « intellectuelles » qu'intervient d'une manière sournoise, la discrimination professionnelle. En effet, malgré « l'équivalence intellectuelle » des deux sexes soulignée par Belle (1990, p. 431), Meron et Wierink (op. cit., p. 26) font remarquer « qu'à diplôme équivalent avec les hommes, les femmes ne sont pas toujours recrutées dans des fonctions équivalentes ». L'absence de mixité dans les postes d'encadrement est très souvent liée à des pratiques de discrimination professionnelle envers les femmes qui se heurtent au plafond de verre, même si elles sont parfois plus qualifiées que les candidats masculins. Par conséquent, il arrive que certaines femmes sont quelquefois réduites à occuper des postes pour lesquels elles sont surqualifiées. Nous avons largement développé les explications à l'origine de ces discriminations dans le paragraphe (I.1.2.2). Le problème de représentation équilibrée entre les deux sexes prônée par l'Approche différenciée selon le genre est alors particulièrement délicat dans un contexte de ségrégation professionnelle. Certes, les femmes investissent des secteurs autrefois réservés aux hommes (Olivier et Demouge, 1998, p. 21). « Mais n'oublions pas pour autant que, si ici et là des brèches s'ouvrent, l'entreprise est avant tout un monde d'hommes, qu'elle n'a été ni pensée

par des femmes, ni faites pour elles », ajoute Belle (op. cit., p. 432). En effet, Meron et Wierink (op. cit., p. 27) soulignent que cette entrée en territoire masculin est limitée pour des questions de place ou à cause de la pénibilité de certaines tâches masculines comme nous l'avons mentionné plus haut. D'une manière générale, malgré les efforts entrepris pour féminiser certains emplois traditionnellement masculins, de nombreux obstacles qui ne sont pas toujours légitimes perdurent et empêchent de faire évoluer la configuration de certains emplois traditionnellement sexués. Il est également à noter que si certaines femmes peinent à investir certains emplois traditionnellement masculins d'un côté, rares sont les hommes qui choisissent de faire carrière dans des emplois traditionnellement féminins (Arndt et Bigelow, 2005, p. 234), de l'autre. Au plan académique, ces deux auteurs soulignent dans leur étude, le faible degré de masculinisation des professions traditionnellement féminines dans les hôpitaux américains. Nous pouvons illustrer nos propos en citant l'exemple de la profession de sage-femme qui est ouverte aux hommes en France depuis 1980 (le Robert, op. cit., p. 1511). A l'instar de Medja, premier homme « sage-femme » formé en Suisse en 2001[172], la profession dénombre encore en France, très peu de « maïeuticiens ou accoucheurs », autres appellations des hommes « sage-femme » (le Robert, ibid.).

Mixité ou parité ? En France, le taux d'activité des femmes est supérieur à 80% pour toutes les tranches d'âge entre 25 et 50 ans (Génisson, 1999, p. 31). Ce taux passe à 62% en 2002 (Marc et Zajdela, 2006, p. 1) ce qui traduit un pourcentage respectable, comparé aux taux de 60% fixé comme objectif à atteindre par le Conseil Européen de Lisbonne en 2010 (Méda, 2006, p. 1). En effet, on dénombre 5 millions de femmes actives supplémentaires de 1965 à l'an 2000 alors que la population active totale est passée de 21 à 26 millions pour la même période (Ghiulamila et Levet, op. cit., p. 5). Contrairement à la stagnation des emplois occupés par les hommes (-0,8% de 2002 à 2004), l'accroissement des effectifs féminins connaît ainsi une trajectoire exponentielle (+1,5% de 2002 à 2004), ayant pour conséquence de faire évoluer le pourcentage des femmes en matière d'emploi de 40% en 1980 à 46 % en 2004 (Meron et Wierink, 2006, p. 21). De prime abord, les tenants de la parité pourraient se réjouir de cette égalité quasi-parfaite si on considère cette proportion globale de 46%[173] de femmes contre 54% d'hommes. Dans la réalité toutefois, les configurations individuelles de la mixité dans les entreprises françaises sont bien loin de tendre vers cette pseudo-parité mirobolante, comme le montre l'étude menée sur la parité hommes-femmes et le plafond de

[172] Source : http://www.etreenceinte.com/frfr/le-premier-homme-sage-femme-suisse-/a8435.html
[173] Ce taux passe à 46,5% en 2006 (Enquête SINE 2006) ; Source : http://www.insee.fr

verre dans les entreprises françaises par De Bry et Ballet (2004, p. 2438 et suivantes). Parmi les entreprises françaises de leur échantillon, ces deux auteurs constatent que très rares sont celles qui mettent en œuvre la parité statistique, notamment dans les postes d'encadrement. Les travaux de Charbeau dans le secteur de l'automobile rejoignent ces constats et montrent que si la part des ouvrières est de 16% dans les ateliers de peinture, ce taux chute à 6% à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie (Charbeau, 2006, p. 3). En matière de parité en effet, les freins à la mixité professionnelle susmentionnés sont a fortiori plus importants face à la contrainte supplémentaire « d'une égalité numérique » entre les femmes et les hommes et face aux mécanismes pervers du plafond de verre. Notons que dans la fonction publique où la parité est une priorité, le pourcentage des femmes dans les emplois de direction reste encore très faible avec un taux de 16% au 31/12/2005[174] contre une moyenne nationale de 26% dans le secteur privé (GEF-Accenture, 2003, p. 11). Au-delà des initiatives volontaristes mises en œuvre pour lever les barrières à la mixité, des mesures concrètes sont proposées à travers les chartes et les accords d'entreprises afin de traduire dans les faits « la représentation équilibrée entre les deux sexes » préconisée par la loi Génisson. Dans le cadre de ces mesures prévues dans les accords signés entre 2001 et 2004 dans le secteur privé, certaines entreprises s'engagent à recruter une proportion de femmes dans telle ou telle catégorie, souvent « à hauteur de la part des diplômées et des candidates » (Laufer et Silvera, op. cit., p. 55). C'est ainsi qu'à titre d'exemple, Schlumberger décide de recruter 40% de femmes par an avec l'objectif spécifique de compter 20% de femmes à tous les niveaux de la hiérarchie en 2005[175]. Cet « engagement de proportionnalité » est parfois étendu aux autres pratiques de GRH, comme la promotion et l'évolution professionnelle. Certaines dispositions stipulent même que « le pourcentage des femmes promues ne pourra être inférieur au pourcentage d'hommes promus » ou encore que « le pourcentage d'augmentations individuelles et de promotion par rapport au nombre d'hommes et de femmes doit être similaire » (ibid., p. 56). Ces résolutions s'inscrivent pleinement dans la logique de la parité statistique tout en permettant d'éviter les écueils des mesures préférentielles qui défavorisent un sexe donné. Quid de l'hiatus entre les engagements pris et leur réalisation effective.

Nous aurons l'occasion de revenir sur les études empiriques qui lient la mixité à la performance dans la seconde section de ce chapitre. Voyons à présent les rapports entre le masculin et le féminin dans l'approche genre par l'étude du concept d'androgynie.

---

[174] Source : http://www.insee.fr
[175] Source : « Tu seras patronne ma fille ! », L'*Expansion*, 14/09/2000.

I.2.2.3 Androgynie : pour une dualité complémentaire du féminin et du masculin

La seconde dimension corollaire à l'Approche différenciée selon le genre à laquelle nous nous intéressons porte sur le masculin et le féminin. D'une part, le masculin et le féminin font partie intégrante du genre. Nous approfondirons les aspects afférents que nous avons entraperçus au travers des définitions sur « le genre » susmentionnées. D'autre part, plusieurs configurations peuvent caractériser les rapports entre le masculin et le féminin. Nous analyserons quelques-unes d'entre-elles dans le but de préciser le positionnement de notre étude vis-à-vis du concept de l'androgynie.

« Qu'est-ce que le masculin ? Qu'est-ce que le féminin ? » Lorsque Belle (1990, p. 432) se pose ces questions existentielles dans les années 1990, la suprématie du modèle universel monolithique la conduit à faire référence à « l'élément actif de la similitude introduit au cœur de la relation interhumaine » pour écrire « qu'il n'y a plus d'essence du masculin et du féminin ». En effet, au cours de cette période, le modèle universel dominant prône la logique de l'indifférenciation et de la ressemblance, soutenue par ce que Belle (ibid., p. 434) qualifie de « dimension égalitaire issue de la tradition féministe libérale ». La légitimation de la neutralité de modèle de référence a pour conséquence directe, de gommer dans les discours et les textes de lois, les différences entre les hommes et les femmes, entre le masculin et le féminin. Dans cette conception égalitaire de l'homme et de la femme, rappelons que la femme est censée se mouler et s'assimiler au modèle masculin de référence. Au sein des entreprises, ceci peut être illustré par les propos célèbres de Schein (1975) : « Think manager, think male ». Contrairement à cette posture ancrée dans la ressemblance, l'Approche différenciée selon le genre se fonde sur la revendication des différences, comme nous l'avons développée plus haut. Le dictionnaire le Robert (op. cit., p. 1054) définit le masculin comme ce « qui a les caractères de l'homme, qui a rapport à l'homme, composé d'hommes ». En prenant l'exemple « des préjugés masculins », le Robert (ibid.) souligne qu'il existe des caractéristiques « masculines » propres aux hommes, par opposition aux caractéristiques « féminines » propres aux femmes. En effet, le « féminin » est défini par le même dictionnaire comme ce « qui est propre à la femme, de la femme » (ibid., p. 693). Ces définitions s'inscrivent dans une conception dichotomique de la masculinité et de la féminité dans la mesure où le Robert oppose ici le masculin et le féminin. Se pose alors la question de Bertocchi (2005) qui s'interroge sur l'opposition permanente entre le masculin et le féminin. Or, la conception

duale du genre développée plus haut s'écarte d'une « conception bipolaire dans laquelle masculinité et féminité s'excluent mutuellement » (Fontayne et al., 2002, p. 47). Ainsi, contrairement à cette conception des deux dimensions aux antipodes d'un même continuum, c'est à Constantinople qu'on doit pour la première fois en 1973, la mise en évidence de l'indépendance entre les dimensions masculines et féminines suivant une logique bidimensionnelle (Brisebois, 2001, p. 56 ; Fontayne et al., ibid.). Cette vision rejoint la logique de dualité entre le masculin et le féminin de l'Approche différenciée selon le genre et permet, selon Brisebois (ibid.), « de définir un individu androgyne en un certain sens ». Ceci nous conduit à approfondir le concept d'androgynie tel qu'il est opérationnalisé dans le cadre de notre étude.

Masculin, féminin et androgynie. Lorsque Platon évoque l'origine de l'humanité actuelle fondée sur le mythe des androgynes dans « le Banquet », il raconte que les androgynes possédaient deux têtes, quatre mains et quatre pieds qui leur permettaient de se suffir à eux-mêmes. Dans la suite de son récit, cette autosuffisance conduisit les androgynes à défier les dieux, ce qui entraîna la colère de Zeus qui, pour les punir, les fendit en deux. Dans la mythologie germanique, Tuisto, le premier homme était également androgyne (Eliade, 1962, p. 150). A travers ces exemples, « si on tient compte de plusieurs traditions et mythologies, le premier être aurait été androgyne, c'est-à-dire à la fois mâle et femelle » écrit Limoges (2001, p. 67). Cette définition rejoint par ailleurs, celle du dictionnaire le Robert qui définit l'androgyne comme « un individu possédant les caractères sexuels du sexe opposé » (op. cit., p. 60). Ici, les termes mâle et femelle font référence au sexe biologique que les tenants du constructivisme dissocient du genre. Au-delà même des caractéristiques d'hermaphrodisme inhérente au sexe biologique, Brisebois (op. cit., p. 56) précise qu'un individu androgyne est « à la fois masculin et féminin », ce qui renvoie cette fois-ci aux caractéristiques psychologiques relevant du concept genre, ce dont il sera précisément question dans notre étude empirique, abstraction faite des aspects liés au transsexualisme. Notre étude empirique s'intéresse en effet à l'articulation des qualités masculines et féminines principalement managériales[176], ce que Mintzberg (2002) qualifie en d'autres termes, de « yin et yang » du management. Le yin désigne ce qui est féminin, calme, froid, terne, intérieur, inhibiteur, doux alors que le yang renvoie à ce qui est masculin, chaud, mobile, clair, extérieur, excitant, fort.

[176] Rappelons que le changement de sexe biologique et les aspects liés au transsexualisme qui relèvent des « gender studies » ne rentrent pas dans le cadre de notre étude. De même que la bisexualité qui renvoie aux pratiques sexuelles.

Selon cette notion philosophique chinoise, le yin et le yang constituent deux aspects irréductibles de l'unité primordiale ou taï-ki : « dans la dualité se trouvent l'unité et l'harmonie » (Mintzberg, 2002, p. 54). Belle (1990, p. 433) préfère quant à elle, parler de « bisexualité inconsciente » développée par Freud selon lequel « l'individu ne serait pas homme ou femme, mais à chaque fois les deux […], les proportions dans lesquelles masculin et féminin se mêlent étant soumises à des variations considérables ». Dans un autre contexte, rappelons que les travaux fondateurs d'Hofstede (1994) distinguent les sociétés féminines (sympathie pour les faibles, on travaille pour vivre, résolution des conflits par le compromis, société permissive, les religions dominantes insistent sur la complémentarité des sexes, la libération des femmes signifie la conciliation des tâches professionnelles et domestiques, etc.) des sociétés masculines (sympathie pour les forts, on vit pour travailler, société directive, résolution des conflits par l'affrontement, les religions dominantes insistent sur la domination masculine, la libération des femmes signifie leur intégration aux postes traditionnellement masculins, etc.)[177]. Pour Hofstede (ibid.), le masculin et le féminin sont des « dimensions tabous », c'est dire que le débat sur la spécificité du masculin et du féminin est loin d'être clos (Cornet, 2002, p. 7).

Plusieurs mesures psychométriques de l'androgynie sont utilisées dans les recherches anglo-saxonnes. Nous nous pencherons en particulier sur deux outils académiquement connus et reconnus, cette notoriété justifie par ailleurs notre choix pour ces deux instruments de mesure dans le cadre de notre étude empirique. Il s'agit du Bem Role Sex Inventory (BSRI) d'une part, et du Personal Attribute Questionnaire (PAQ), d'autre part. Concernant le BSRI, c'est en 1973 que Bem administra le BSRI auprès de 444 étudiants et 279 étudiantes inscrits en cours de psychologie à l'Université de Stanford (Bem, 1974 ; Auster, 2000 ; Brisebois, 2001). Cet échantillon fut complété par un second constitué de 194 volontaires d'une institution scolaire avoisinante. Les répondants devaient identifier parmi 60 caractéristiques proposées, celles qui leur correspondaient le mieux en attribuant une note sur une échelle de Likert à 7 niveaux allant de « jamais vrai » à « toujours vrai ». Les indicateurs alpha de Cronbach des deux sous-échelles masculines et féminines étaient tous supérieurs à 0,80 pour les deux échantillons, ce qui est notamment à l'origine de la notoriété internationale du BSRI[178]. Précisons que les caractéristiques proposées étaient composées de 20 items masculins, 20 items féminins et 20

[177] Nous avons exposé les recherches d'Hofstede dans le paragraphe (II.1.2.3) du chapitre 1 consacré à la diversité culturelle (Hofstede 1987 ; 1994).
[178] Près de 1000 recherches recensées ont utilisé le BSRI (Brisebois, ibid., p. 56).

items neutres. Le PAQ est également « très populaire dans les recherches en psychologie dans les pays anglo-saxons » (Belghiti, 2004, p. 613). Ce modèle additif de l'androgynie développé par Spence, Helmereich et Strapp (1973) comporte quant à lui, 8 items masculins, 8 items féminins, 8 items neutres et utilise une échelle de Likert à 5 niveaux. En ce qui concerne le principe de la mesure de l'androgynie au travers du PAQ, auquel Bem s'est ralliée en 1977 (Brisebois, op. cit., p. 58), les individus qualifiés d'androgynes sont ceux qui ont des scores de masculinité et de féminité supérieurs aux valeurs médianes des deux sous-échelles de masculinité et de féminité. Soulignons que les items masculins et féminins associés à chacun des deux instruments susmentionnés seront respectivement exposés en détail dans les paragraphes (1.1) et (1.2) du chapitre 5, ainsi que les similitudes et les différences entre ces deux outils.

Ceci vient clore la première section de ce chapitre consacrée à l'analyse des contextes d'émergence et des fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre. Nous allons à présent approfondir l'étude de cette approche au cœur de la gestion, dans la section suivante.

SECTION II : LE GENRE AU CŒUR DE LA GESTION

Ayant précisé dans la section précédente les origines et les fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre, cette section place la problématique du genre au cœur de la gestion pour clôturer l'analyse théorique menée dans la première partie de notre travail doctoral.

Nous proposons en premier lieu une lecture critique de la place du genre dans les recherches gestionnaires, en prenant l'exemple de l'entrepreneuriat. Nous nous intéressons par la suite à la problématique du genre dans la GRH et ses liens avec le concept managérial de la performance. En guise de transition à l'étude empirique à laquelle sera consacrée la seconde partie de notre thèse, nous terminons ce chapitre par la présentation de quelques référentiels sur le genre dans les organisations.

II.1 Le genre : quelle place dans les sciences de gestion ?

Les recherches exposées dans cette partie seront discutées par rapport à la pertinence grandissante de l'approche centrée sur le genre que nous avons développée dans la section précédente. L'exemple de l'entrepreneuriat sera présenté dans un premier temps, avant de nous intéresser à la GRH.

II.1.1 Genre : l'exemple des recherches sur l'entrepreneuriat

Ayant pris l'exemple de l'entrepreneuriat féminin dans la partie consacrée à l'émergence du Gender Mainstreaming aux USA, nous choisissons de conserver l'exemple de quelques recherches cette fois-ci empiriques dans le même domaine pour illustrer l'évolution de l'intérêt pour le concept genre dans les sciences de gestion. Dans un premier temps, il est question de présenter successivement deux catégories de recherches axées sur les femmes dans le domaine de l'entrepreneuriat. Face aux critiques portant sur le genre émises à l'encontre des deux catégories susmentionnées, le troisième paragraphe soulignera l'intérêt d'une évolution des recherches en faveur d'une vision « genrée ».

II.1.1.1 Les études comparatives sur les femmes et les hommes entrepreneurs

Sans être exhaustives, les études présentées ci-après relatent l'état de nos lectures sur les études comparatives qui mettent en évidence diverses caractéristiques (individuelles, attitudinales, motivationnelles, etc.) spécifiques à un sexe donné ou communes aux deux sexes dans le domaine de l'entrepreneuriat.

L'étude comparative du profil des entrepreneurs masculins et féminins menée par Machado et al (2002) a vu la participation de 157 entrepreneurs brésiliens dont 49 femmes. Pour la gent féminine de l'échantillon, « la liberté et la paix dans le monde » constituent les valeurs terminales les plus importantes [179] tandis que « la maturité dans l'amour et une vie trépidante » sont les valeurs terminales les moins importantes. Un style de management peu formel et une stratégie basée sur l'innovation caractérisent par ailleurs, les mêmes femmes entrepreneurs. Les hommes considèrent, de leur côté, « le plaisir et le respect de soi » comme les valeurs terminales les plus importantes, à l'opposé de celles considérées comme les moins importantes que sont « un monde beau et la sécurité nationale ». Dans de nombreuses études comparatives, les recherches portent souvent sur les échelles de valeur des femmes et hommes entrepreneurs. Si le style de management des entrepreneurs du sexe masculin de l'échantillon est plus formel que celui des femmes, leur stratégie se caractérise en revanche par la recherche d'efficacité. Les valeurs terminales auxquelles les deux sexes accordent conjointement de l'importance sont la sécurité dans la famille, une vie confortable ainsi que l'harmonie interne. Notons par ailleurs que les motivations entrepreneuriales sont pratiquement identiques pour les deux sexes : besoin d'accomplissement personnel et opportunisme (employés reconvertis). Les résultats montrent ici qu'au-delà des dénominateurs communs aux entrepreneurs des deux sexes, des différences constatées soulignent l'importance d'une vision différenciée selon le genre.

Dans un autre contexte, Kolvereid et al. (1993) ont mené une recherche internationale en Grande Bretagne, Norvège, Nouvelle Zelande, visant à comparer les différences de perception par les femmes et les hommes, des difficultés rencontrées lors du démarrage d'une activité entrepreneuriale. Ces auteurs ont émis l'hypothèse selon laquelle les femmes entrepreneurs

[179] Les valeurs se réfèrent ici à aux « terminal value » de Rokeach (1968).

ont une perception plus exacerbée de la turbulence, de l'hostilité et de l'incertitude liées à l'environnement des affaires, que les hommes entrepreneurs (Kolvereid et al., 1993, p. 43). Très peu de différences significatives ont été relevées au niveau de leurs résultats, hormis la perception de l'incertitude dont les scores entre les hommes et les femmes présentaient un écart important, ce qui ne permet pas de valider leur hypothèse de manière tranchée. Par conséquent, on pourrait parler d'une certaine forme d'égalité de perception des difficultés susmentionnées entre les entrepreneurs des deux sexes.

D'autres études s'intéressent spécifiquement aux différences de motivations à l'origine du choix professionnel pour l'entrepreneuriat. Le tableau ci-dessous présente les motivations prévalentes qui président à la création d'entreprises en France en 2006.

Tableau 2.2 : Motivations des entrepreneurs français, INSEE, enquête SINE 2006[180].

Principales raisons ayant poussé à créer une entreprise (%)	**Hommes**	**Femmes**	**Ensemble**
Etre indépendant	61,7	58,7	60,8
Goût d'entreprendre et désir d'affronter de nouveaux défis	39,6	36,8	38,8
Perspective d'augmenter ses revenus	26,2	22,2	25,0
Opportunité de création	16,3	19,8	17,4
Idée nouvelle de produit, de service ou de marché	11,8	12,6	12,0
Exemples réussis d'entrepreneurs dans l'entourage	7,6	6,2	7,2
Sans emploi, a choisi de créer son entreprise	21,1	25,5	22,4
Sans emploi, y a été contraint	4,9	4,9	4,9
Seule possibilité pour exercer sa profession	7,3	11,0	8,5

Les pourcentages au coude à coude entre les deux sexes suggèrent qu'il n'y a pas de différence sexuée en termes de motivations. Autrement dit, celles-ci semblent être les mêmes pour les femmes et les hommes entrepreneurs même si dans l'étude menée par Scherer et al. (1990), les hommes semblent avoir une prédilection plus affirmée pour l'entrepreneuriat que les femmes. A travers ce tableau, la volonté d'indépendance, le goût d'entreprendre et celui du défi à relever constituent manifestement les principales sources d'éveil entrepreneurial évoquées par les deux sexes. Les deux motivations prioritaires restent ainsi pratiquement

[180] Source : http://www.insee.fr/fr/ffc/figure/NATCCF09112.XLS

identiques à celles relevées par Ohran (2001) dans son étude menée en 1997 auprès d'une trentaine de femmes entrepreneurs françaises. La logique pécuniaire d'augmenter les revenus et la contrainte du chômage sont par ailleurs, à l'origine de la création d'entreprises pour près du quart des entrepreneurs des deux sexes. Comme le souligne Brush (1992), les motivations relevées conjuguent ainsi volonté (pull) et nécessité (push). Dans un autre contexte, Crant (1996, p. 44) a interrogé 181 étudiants afin de déceler leur propension à mener une activité entrepreneuriale et a montré que la personnalité proactive d'un individu peut également constituer un facteur de prédiction pour le goût de l'entrepreneuriat.

A partir des différences mises en avant dans ces recherches, des typologies sont parfois proposées dans la littérature pour esquisser des portraits-types de l'entrepreneur au féminin et au masculin. Citons par exemple la matrice carrée de stratégie de Sonfield et al. (2001) qui croise le facteur risque à celui d'innovation. Ces auteurs définissent l'innovation en termes de création d'un nouveau produit, unique et différent d'une part, et conçoivent le risque comme une probabilité de subir une perte financière importante, d'autre part. Leur étude a notamment révélé qu'il n'y a pas de différences significatives dans la propension à la prise de risque, entre les hommes et les femmes. Au-delà des caractéristiques qui semblent constantes pour les deux sexes à l'instar du besoin d'accomplissement personnel ou celui d'indépendance, notons d'une manière générale que certaines recherches débouchent sur des caractéristiques spécifiques à un sexe donné alors que dans d'autres études, les mêmes caractéristiques peuvent être communes aux deux sexes. Par conséquent, la prise en considération des facteurs contextuels et des valeurs morales (Duchéneaut et Orhan, 2000, p. 147) n'est pas à négliger pour appréhender la complexité des rapports sociaux de genre entre les entrepreneurs des deux sexes.

Dans une certaine mesure, soulignons que les recherches exposées dans ce paragraphe s'inscrivent dans la logique duale du genre, étant donné que les comparaisons impliquent les deux sexes. Certaines dimensions du genre étant toutefois occultées, nous les préciserons dans le paragraphe (II.1.1.3). Voyons à présent le cas des recherches qui se focalisent sur la femme entrepreneur.

II.1.1.2 Les femmes entrepreneurs comme sujets d'analyse

Les recherches ci-après s'intéressent en particulier aux femmes entrepreneurs en tant que sujets d'analyse sur un objet de recherche particulier, sans forcément avoir une visée comparative par rapport aux hommes entrepreneurs. D'emblée, cette posture s'écarte quelque peu de la logique duale posée par le genre. Nous reviendrons sur ce point dans le paragraphe suivant.

L'expression selon laquelle « les femmes détiennent le cordon de la bourse » vaut-elle uniquement pour les sommes limitées ? L'argent étant source de pouvoir et de prestige, la femme se voit-elle refuser le pouvoir sur les finances ? Les femmes qui se lancent dans l'autonomisation pour devenir chefs d'entreprise se disent souvent victimes de discrimination en matière de financement. Ayant posé cette hypothèse de départ, Ohran (2001) a étudié la discrimination subie par les femmes entrepreneurs dans l'octroi des crédits bancaires en interviewant une trentaine de femmes entrepreneurs françaises. Contrairement à son hypothèse de recherche, aucune des femmes interviewées lors de son étude n'affirme avoir été victime de discrimination directe liée au sexe dans l'obtention des crédits. Les résultats obtenus par Coleman (2000) sur une étude comparative similaire menée auprès de 840 femmes entrepreneurs américaines vont dans le même sens et montrent également que les bailleurs n'opèrent pas de discrimination selon le sexe dans l'allocation des crédits, d'après les femmes interrogées. Ces résultats semblent montrer dans le domaine de l'entrepreneuriat que l'égalité des sexes en matière d'octroi des crédits est au rendez-vous du nouveau millénaire. Toutefois, certaines questions posées par les banquiers sont parfois perçues comme étant « sexistes », souligne Ohran (2001, p. 100). « Sexistes », dans la mesure où les femmes se sentent constamment obligées de devoir démontrer des capacités entrepreunariales pour être entendues. D'après Ohran en effet, l'attitude à l'égard des femmes demandeuses de financement est au scepticisme ou à la curiosité. Malgré l'absence de preuves tangibles de discrimination directe, elle évoque des preuves de circonstances. Les banquiers ont tendance à voir dans les femmes en affaires, des femmes et non des « personnes », souligne-t-elle. Par « personnes », les banquiers sous-entendent « des hommes » (Ohran, p. 97). Ohran suggère implicitement deux alternatives pour pallier cet écueil. La première recommandation concerne le changement de regard sur la femme entrepreneur par les banquiers « sexistes », ce qui recueille notre entière adhésion. En revanche, la seconde recommandation nous laisse quelque peu perplexe dans la mesure où il est question de faire en sorte que les femmes entrepreneurs

aient des interlocutrices du sexe féminin pour être plus à l'aise. Or, d'après certains chercheurs (Garner-Moyer, 2004; de Bosscher et al., 2002), la beauté et la séduction féminine peuvent être, a contrario, des atouts déterminants dans le bon sens du terme, pouvant faire infléchir plus facilement un interlocuteur du sexe masculin. Une enquête SOFRES menée en France par Amadieu (2003) sur 1360 salariés révèle qu'une femme sur quatre pense que sans charme, une femme ne pourra jamais réussir. D'après nous, ceci peut constituer notamment l'une des raisons pour lesquelles aucune des femmes interviewées ne s'est plainte d'être victime de discrimination selon le sexe. En outre, le fait d'exiger d'avoir affaire à une interlocutrice plutôt qu'un interlocuteur ne relève-t-il pas d'une attitude elle-même sectaire voire sexiste, sans parler du risque de se retrouver face à une « reine-abeille »[181]? Au-delà des discriminations subies par les femmes entrepreneurs, d'autres aspects liés à la conciliation de la vie privée et professionnelle font également l'objet de certaines recherches en entrepreneuriat. C'est ainsi que Stoner et al. (1990) mettent par exemple en évidence dans leur étude exploratoire, les difficultés rencontrées par certaines femmes entrepreneurs pour concilier vie familiale et vie professionnelle en relevant que près de 60% des femmes interrogées se déclarent trop épuisées par le travail en rentrant chez elles. Or, d'après l'étude menée par Caputo et Dolinsky (1998), d'autres femmes choisissent expressément l'entrepreneuriat afin d'avoir plus de latitude pour s'occuper de leurs enfants. Par conséquent, ces constats contradictoires appellent à une certaine prudence dans la généralisation des résultats obtenus.

Dans leur étude, Olson et Currie (1992) ont émis l'hypothèse selon laquelle le système de valeurs des femmes entrepreneurs basé sur la classification de Rokeach (1968), est lié à leur choix de stratégie. A travers les 40 questionnaires reçus dûment remplis sur 63 envoyés, 40% des femmes interrogées adoptent une stratégie « défensive » (offrir un meilleur prix), 20% une stratégie « d'analyse » (apprendre sur les erreurs des concurrents), et 8% une stratégie « réactive » (réagir et participer à la compétition). Au-delà des limites liées à la faible taille de leur échantillon, il n'y a pas de différence significative de systèmes de valeurs associés à chacune des trois stratégies susmentionnées, leur hypothèse se trouve par conséquent, rejetée. Dans un autre contexte, Buttner et al. (1997) ont interrogé 129 femmes sur les motivations qui les ont conduites à se reconvertir professionnellement dans l'entrepreneuriat. Il ressort de leur étude que les motivations des femmes entrepreneurs sont le produit complexe des aspirations

[181] Terme explicité dans les parties précédentes.

personnelles mêlées aux influences organisationnelles. Les deux motivations principales relevées par ces auteurs sont la recherche de défi et le besoin d'accomplissement personnel. Dans une enquête similaire menée en France en 1997 par Duchéneaut et Ohran (2000), le besoin d'accomplissement personnel et la volonté d'indépendance constituent également les principales sources de motivation évoquées par les femmes entrepreneurs interrogées. Ici, les sources de motivation identifiées rejoignent ainsi celles mentionnées dans le paragraphe précédent.

D'une manière générale, des typologies sont parfois esquissées par certains chercheurs dans le prolongement des résultats susmentionnés. Citons à titre d'exemple, la typologie de Duchéneaut et Ohran (2000, p. 144) qui croise la nature de la motivation (volonté et nécessité) et l'origine de l'idée (personnelle et familiale/environnement proche). Issue d'une étude empirique menée auprès d'une trentaine de femmes entrepreneurs françaises, la typologie proposée par ces deux auteurs identifie une première catégorie de femmes entrepreneurs qui conjuguent leur volonté d'entreprendre et leur compétence personnelle avérée dans l'activité choisie pour « innover ». La seconde catégorie de femmes entrepreneurs choisit d'utiliser sa compétence personnelle pour développer une activité entrepreneuriale, face à la nécessité de « rebondir » sur une frustration ou un incident de parcours. La troisième catégorie a la volonté d'entreprendre et « d'accompagner » un proche (mari, fratrie, parents), en occupant les fonctions de gestion ou de commercialisation. Enfin, la dernière catégorie de femmes entrepreneurs se trouve en général, confrontée à l'impérieuse nécessité de « poursuivre » une activité familiale suite à un accident ou un décès d'un proche. Face aux nombreuses typologies anglo-saxonnes présentes dans la littérature sur l'entrepreneuriat, l'exemple de cette typologie française vient clore ce paragraphe consacré aux recherches focalisées sur les femmes entrepreneurs.

Les problématiques des recherches sur les femmes entrepreneurs sont multiples et varient d'une étude à l'autre, en fonction des centres d'intérêts des chercheurs. Au-delà du mérite de dégager certaines caractéristiques spécifiques aux femmes entrepreneurs, les recherches sur les femmes en tant que sujets d'analyse comportent des limites vis-à-vis du genre, lesquelles seront évoquées dans le paragraphe suivant.

II.1.1.3 « Pour une approche genrée de l'entrepreneuriat ? »

C'est en ces termes que Redien-Collot (2006) formule explicitement l'intérêt d'intégrer la dimension du genre dans les recherches en matière d'entrepreneuriat. Au-delà de la seule prise en compte du facteur « sexe », cet auteur s'interroge notamment si « les études comparatives entre les résultats des chefs d'entreprises masculins et féminins n'excluent pas implicitement l'examen d'un phénomène tiers fortement représenté, à savoir, les entreprises co-dirigées par un homme et une femme, voire une équipe mixte » (Redien-Collot, 2006, p. 10). La critique porte ici sur la première catégorie de recherches que nous avons développée plus haut. Posée dans le contexte des recherches sur l'entrepreneuriat, cette critique peut en général, s'appliquer à l'ensemble des recherches gestionnaires qui minimisent très souvent, la possibilité pour les ressources humaines ou les managers, de collaborer en binôme homme-femme ou en équipe mixte. A ce sujet, certains auteurs comme Calas et Smircich (1991) déplorent que les recherches gestionnaires soient « aveugles sur les aspects liés au genre[182] ».
La seconde critique formulée par Redien-Collot (op. cit.) concerne les recherches sur les femmes entrepreneurs en tant que sujet d'analyse. Le même auteur avance que l'étude de l'entrepreneuriat féminin pose des biais méthodologiques et risque de maintenir des inégalités entre hommes et femmes, en occultant notamment les comparaisons internes et externes des populations masculines, féminines et mixtes (ibid.). D'après les mêmes arguments évoqués par Cornillon (2005, p. 15), l'étude de l'entrepreneuriat féminin présente « le risque d'une ghettoïsation des femmes et celui de les présenter comme les autres forcément différentes et imparfaites face à la référence masculine et ce, de manière implicite ». Cet auteur s'appuie sur les arguments de Bruni et al. (2004) pour qui « les recherches sur les femmes entrepreneurs tendent à véhiculer une conception androcentrique de l'esprit d'entreprise » dans la mesure où « ces recherches présentent les entreprises féminines comme une altérité et soutiennent l'idée généralisée de leur différence, confirmant par là même la norme masculine ». D'autres auteurs comme Laufer (2007, p. 42) soulignent la moindre valorisation « des qualités féminines » justifiant la suprématie des hommes. Ici, la critique de fond rejoint la posture orientée vers la « cause des femmes » dont nous avons analysé les effets pervers dans la première partie de ce chapitre et à laquelle nous renvoyons le lecteur. Dans le même ordre d'idées, notons entre parenthèses que les recherches sur l'entrepreneuriat ethnique ou l'entrepreneuriat indigène évoquées par Obrecht (2007) présentent le même risque d'être empreintes d'une

[182] « gender blind ».

stigmatisation péjorative. En revenant sur la problématique du concept genre, la critique soulevée en second point par Redien-Collot peut d'après nous, être étendue à l'ensemble des recherches gestionnaires qui se focalisent exclusivement sur les femmes comme sujets d'analyse.

Pour remédier aux lacunes des deux premières catégories de recherches susmentionnées, Redien-Collot (op. cit.) recommande que « la recherche en intrapreunariat et entrepreneuriat dispose d'études comparatives qui prennent en compte quantitativement la variable sexuée et, si possible, qualitativement, la donnée genrée » (ibid., p. 14). La logique genre appliquée à l'entrepreneuriat s'inscrit alors dans une vision duale des hommes et des femmes entrepreneurs, ne se réduisant ni à la seule considération de la femme entrepreneur ni à celle de l'homme entrepreneur. Notons que le masculin et le féminin font partie intégrante de cette logique genre telle que nous l'avons relevée dans les parties précédentes. Dans cette optique, Duchéneaut et Ohran (2000, op. cit.) proposent une conception de l'entrepreneuriat idéal sur la base d'une complémentarité entre les valeurs entrepreneuriales masculines (croissance, profits, outils de gestion) et féminines (motivation, relations informelles, amitié). La validation de leur modèle ouvre des perspectives de recherches empiriques confirmatoires.

« La recherche en entrepreneuriat ne peut pas aujourd'hui faire l'économie d'une réflexion sur le genre », conclut Redien-Collot (2006, p. 21). Nous ajoutons que toutes les disciplines des sciences de gestion sont concernées, en premier lieu la GRH.

II.1.2 Le genre dans les études empiriques en GRH

Après cette entrée en matière avec l'exemple de l'entrepreneuriat qui a mis en évidence l'intérêt d'intégrer la dimension du genre dans les recherches gestionnaires, nous nous intéressons à présent aux recherches dans la GRH. Nous exposons dans un premier temps l'état de nos lectures sur les femmes cadres, suivi de l'étude de la pertinence d'un management féminin. Nous terminons notre analyse par quelques recherches dans la GRH dont les différentes problématiques sont liées à l'une ou l'autre dimension dont peut revêtir le genre.

II.1.2.1 Plafond de verre : une préoccupation marquée pour la situation des femmes cadres ?

En nous basant sur les deux catégories de recherches sur l'entrepreneuriat susmentionnées, nous exposons dans ce paragraphe quelques études qui se focalisent sur les femmes cadres et d'autres qui comparent la situation des femmes et des hommes cadres. Face à la littérature anglo-saxonne abondante sur ces thématiques, nous mettons entre autres en relief, les évolutions contemporaines des recherches gestionnaires françaises.

La majorité des recherches s'intéresse en particulier au plafond de verre[183]. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe (I.2.2.2), citons en préambule les travaux de Charbeau (2006) et ceux de De Bry et Ballet (2004) qui démontrent par des pourcentages peu éloquents, la persistance de ce phénomène dans les entreprises françaises. Si De Bry et Ballet (2004, p. 2441) notent que le nombre de femmes présentes dans les états-majors des 400 entreprises interrogées par ces auteurs tous secteurs confondus représente à peine un pourcentage de 9%, Charbeau (2006) relève quant à elle dans son étude du secteur automobile, un pourcentage plus faible des femmes cadres de 6%. Dans l'ensemble, les femmes représenteraient à peine 7% des dirigeants des entreprises françaises[184] en 2000 et 26% des cadres du secteur privé en 2003 (GEF-Accenture, 2003, p. 11). Notons que le taux des femmes dans les 54 entreprises interrogées dans le cadre de cette étude GEF-Accenture est en moyenne de 40% avec un taux de 30% de femmes cadres, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne nationale de 26%. Dans les instances dirigeantes, le taux rejoint ceux relevés dans les travaux de De Bry et Charbeau susmentionnés, dans la mesure où le taux de femmes dans le comité de direction s'élève en moyenne à 14% contre 10 % dans le comité exécutif. Ces taux relativement meilleurs que la moyenne nationale s'expliquent selon nous en partie par l'influence prégnante du réseau GEF[185] (Grandes Ecoles au Féminin). Dans une enquête SOFRES menée par Amadieu (2003) auprès d'un échantillon représentatif de 1360 salariés, cet auteur écrit pour expliquer la persistance du plafond de verre que « les femmes obtiennent moins parce qu'elles demandent moins et demandent moins parce qu'elles ont moins ». D'après les résultats de l'enquête, 15% des hommes ont demandé une promotion contre seulement 7% de

[183] La plafond de verre, traduction de l'anglicisme « glass ceiling », désigne « les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevées dans la majorité des entreprises » (ORSE, Février 2004, p. 1).
[184] Source : « Tu seras patronne ma fille ! », *L'Expansion*, 14/09/2000 ; GEF-Accenture (2003, p. 12).
[185] Le GEF regroupe les associations ECP, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, MINES, SCIENCES PO et X pour réfléchir et promouvoir le dialogue entre les femmes et l'entreprise (GEF-Accenture, 2003, p. 3).

femmes ; 23% des hommes ont demandé une augmentation salariale contre 13% et 29% des hommes ont demandé une formation contre 24% des femmes. Pour expliquer cette « auto-limitation », 25% des femmes contre 19% des hommes motivent le fait de ne rien demander en argumentant que ça ne sert à rien, que c'est inutile. Si 7% des femmes (cdd, intérim) contre 3% des hommes pensent qu'il vaut mieux changer d'emploi pour obtenir quelque chose, 6% des femmes contre 4% des hommes expriment la crainte d'un refus. La timidité reste un facteur explicatif marginal avec un taux de 4% pour les femmes contre 2% pour les hommes. Au-delà de ces analyses statistiques (Meron, 2005), des recherches qualitatives portent par ailleurs, sur les freins rencontrés par les femmes dans leur avancement de carrière.

Dans son « modèle de déficit personnel », Gutek (1994) avance que les femmes sont absentes des postes de direction parce qu'elles n'ont ni les qualifications ni les caractéristiques requises pour occuper de telles fonctions dans la plupart des professions ; d'après nous, cette argumentation n'est pas systématique de nos jours dans la mesure où nombreuses sont les femmes qui, à qualifications égales voire même supérieures à celles de certains candidats masculins, se heurtent au plafond de verre et sont parfois réduites à des « dead-end jobs » (Izraeli et Talmud, 1999, p. 461). Notons que si certaines femmes réussissent à briser le plafond de verre grâce notamment au parrainage de mentors influents (Schor, 1998, p. 37 ; Pigeyre, 1999, p. 52), la majorité des femmes hautement qualifiées ne bénéficient pas toutes d'un tel appui providentiel qui peut s'apparenter par ailleurs, à une discrimination positive. Par conséquent, le nombre de femmes dans les postes de direction demeure très faible car si la présence de quelques « femmes-alibis » est plus ou moins bien tolérée, des proportions élevées de femmes peuvent en revanche être perçues comme un danger pour le groupe dominant (Pfeffer, 1997, p. 94). En France, Laufer a été parmi les pionnières à mener des recherches sur la carrière des femmes cadres dans les années 1980. Sur la base d'une typologie centrée sur la différence hommes-femmes, cet auteur propose quatre voies pour caractériser le cheminement de carrière des femmes cadres : « la soumission à la différence » qui impose « le choix entre la carrière ou la vie privée » (Laufer, 1982, p. 121), « la reconnaissance de la différence » qui permet « la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée » (ibid., p. 127), « l'exploitation de la différence » qui consiste à « s'affirmer comme une femme dans un monde dominé par les hommes » (ibid., p. 138) et « la revendication de la différence » qui consiste à « faire carrière comme un homme en restant une femme » (ibid., p. 149). Parmi les quatre types d'organisations qui correspondent à ces cheminements de carrière, elle identifie premièrement l'organisation qu'elle assimile à

« un monde d'hommes en majuscules » (secteur traditionnel, banque) ; deuxièmement, il y a l'organisation caractérisée par « l'équilibre entre un pouvoir formel plutôt masculin et un pouvoir d'influence plutôt féminin » (grands magasins); troisièmement, l'auteur évoque les organisations dont les emplois sont plutôt mixtes (marketing) où les deux sexes sont à égalité et en concurrence ; en dernier lieu, elle évoque l'organisation dans laquelle le produit devient la relation (agence de publicité) et où la féminité devient la référence, « le modèle masculin étant inopérant »(Laufer, 2003, p. 53). Dans le prolongement récent de ses travaux, Laufer (2003) a interviewé une soixantaine de cadres à haut potentiel auprès de quatre entreprises françaises pour déceler les mécanismes de construction du plafond de verre dans la progression de ces élites, futurs dirigeants de l'entreprise. Cet auteur part du constat selon lequel l'organisation n'est pas neutre dans la mesure où le pouvoir est masculin, ce qui conduit à des résistances ambivalentes face à la féminisation des postes de pouvoir. Au travers des propos recueillis lors des entretiens, plusieurs critères s'imposent aux cadres à haut potentiel, pour les deux sexes. Au-delà des compétences managériales requises à l'instar du style de leadership, certaines exigences évoquées peuvent être problématiques pour les femmes : forte capacité à la mobilité professionnelle, capacité d'assimilation au modèle culturel de l'entreprise très souvent masculin, obtention du soutien d'un mentor, disponibilité, norme d'âge, résolution des conflits travail/famille, négociations conjugales, solitude[186] (ibid., p. 96-97 ; p. 137-138). Concrètement se pose à titre d'exemple pour les femmes cadres à haut potentiel, le défi de pouvoir mobiliser et redynamiser les équipes en cas de crise sociale (par exemple compression du personnel, négociation syndicale, etc.). Dans une étude similaire menée auprès de 604 cadres français des télécommunications composés à 51% de femmes, Belghiti (2003) s'intéresse entre autres, aux principales raisons qui freinent l'avancement hiérarchique des femmes cadres par rapport aux homologues masculins, en utilisant un modèle de régression multiple. Les variables explicatives significatives concernent pour les hommes, le niveau d'études, l'ancienneté dans l'entreprise, les stéréotypes de rôles et les missions importantes au cours de la carrière (Belghiti, 2003, p. 20). En revanche pour les femmes cadres, il s'agit du niveau d'études, de l'estime de soi, de l'attitude positive de l'entreprise envers les femmes, de l'encouragement des collègues ou de la hiérarchie, de la masculinité[187] et de la conciliation entre vie privée et professionnelle (ibid., p. 19). Landrieux-Kartochian (2004) souligne quant à elle, dans sa recherche menée auprès du groupe

[186] Cf. effets pervers liés au « tokenism » déjà cité.
[187] Ceci confirmant la phrase phare de Schein (1973) : « Think manager, think male ». L'outil développé par cet auteur est le SDI (Schein Descriptive Index) qui regroupe 92 items.

Accenture, plusieurs freins à la carrière des femmes cadres : manque de confiance ou le fait pour certaines femmes d'être moins carriéristes, freins liés au rôle de la société par rapport aux contraintes des tâches dans la sphère familiale, prégnance de la culture masculine dans l'entreprise (ibid., p. 452). Pour pallier ces écueils, elle préconise l'implication de la hiérarchie, la mise en avant du « business case » et l'intégration des hommes aux programmes d'égalité (ibid., p. 453). Dans une étude anglo-saxonne similaire, Kirchmeyer (2002) a mené une étude longitudinale comparative visant à cerner l'évolution de carrière des femmes et des hommes cadres dans les années 1990. Elle a pour ce faire, adressé 1054 questionnaires à 477 femmes et 577 hommes qui avaient obtenu leur MBA dans les années 1980, avec des taux de réponses de 32% pour les femmes et 30% pour les hommes. Les femmes et les hommes cadres de la cohorte avaient le même niveau d'éducation et d'expériences, 80% d'entre eux se déclaraient être mariés. L'étude longitudinale distingue trois périodes qui servent de points de comparaison à l'analyse. La première période correspond à la mesure du passé depuis la date d'obtention du diplôme de MBA jusqu'au milieu des années 1990. Le présent correspond aux quatre années récentes tandis que le futur est analysé en fonction des prédictions et de la vision prospective qu'ont les cadres des trois prochaines années à venir. Son étude révèle des inégalités salariales entre les femmes et les hommes avant 1995 qui s'expliquent par des pratiques discriminatoires subies par les femmes. Ces pratiques discriminatoires responsables de ces inégalités par le passé ne semblent plus d'actualité durant les années récentes dans la mesure où les différences de revenus s'expliquent objectivement par les différences d'heures travaillées, les interruptions de carrière, le fait d'avoir un conjoint sans travail, etc. Toutefois, l'auteur note que les contraintes de la vie familiale pèsent sur l'état d'avancement de carrière des femmes cadres, notamment en termes de promotion. Pour l'avenir, l'auteur déplore à ce sujet le fait de devoir s'attendre à des promotions moindres par rapport aux hommes cadres, dans la mesure où les femmes excluent elles-mêmes la promotion de leurs premières priorités.

Pochic (2003) étudie en particulier les difficultés rencontrées par les cadres en couple pour concilier carrière et vie privée, notamment en cas de chômage. Prenant appui sur les données statistiques de l'INSEE, elle amorce sa réflexion à partir de l'analyse de la littérature sur cette thématique et illustre ses argumentaires par des mini-cas. D'un côté, l'auteur évoque l'archétype du cadre chef de famille « à l'ancienne » dont l'épouse « devenue fée du logis » s'occupe des enfants pour soutenir la réussite professionnelle de son époux (Pochic, 2003, p. 32). L'auteur souligne les dangers de cette configuration, en prenant l'exemple d'un Directeur Général licencié à 53 ans et dont la conjointe âgée de 55 ans se retrouve du jour au lendemain,

contrainte à chercher du travail, ayant pourtant été femme au foyer durant les années où son mari travaillait. Si cette femme en question est restée au foyer par son propre « choix », une telle situation est perçue par les hommes des jeunes générations comme « un sacrifice » ou une « frustration », souligne le même auteur, ce qui conduit la plupart des conjointes d'aujourd'hui à opter pour « le double salaire » qui leur assure par ailleurs, « une autonomie financière en cas d'aléas du couple » (ibid.). De l'autre côté, Pochic (ibid., p. 33) s'intéresse aux cas des femmes cadres. En début de carrière, l'auteur note que les choses se passent plutôt bien dans la mesure où très souvent à ce stade, les femmes sont célibataires et n'ont pas encore d'enfant. C'est lorsqu'elles se mettent en couple et ont des enfants que les choses se compliquent et nécessitent « l'incessant bricolage entre carrière et vie privée » (ibid.) face au « conflit de rôle chez la personne carriériste » (Belghiti, 2003, p. 16). Conséquence des représentations sociales sexuées, la prépondérance du rôle de mère et de responsable de foyer pèse toujours sur la femme (Meron et Wierink, 2006). Le dilemme auquel sont confrontés les couples de cadres avec enfants conduit en effet Pochic à suggérer des alternatives qui sont loin d'être neutres et dont le choix est limité : modérer les ambitions carriéristes pour mieux concilier, déléguer et organiser la vie privée pour être à même de mener de front vie professionnelle et vie privée ou bien vivre comme une célibataire en repoussant ou en limitant le nombre de naissance (Pochic, ibid.). L'auteur termine son analyse en invitant les responsables des ressources humaines à la prise en compte de la « négociation conjugale » dans leur politique de gestion des ressources humaines (ibid., p. 40). L'étude menée par GEF-Accenture (2003, p. 15) sur 54 grandes entreprises françaises montre pour 62 % des entreprises interrogées que les difficultés des femmes à s'insérer dans un secteur à dominance masculine ainsi que la non-disponibilité des femmes constituent des freins à l'avancement de carrière des femmes cadres. Viennent ensuite, par ordre d'importance pour plus de 50% des mêmes entreprises, les facteurs de blocage liés à la moindre mobilité des femmes et à l'importance de réseaux informels réservés aux hommes. Dans celle menée par le GEF (2007) auprès de 7233 cadres diplômés de grandes écoles en France, notons que 80% des femmes et 70% des hommes interrogés placent l'équilibre entre vie professionnelle et vie amoureuse parmi leurs priorités ; pour 69% des femmes et 60% vient ensuite l'intérêt d'équilibrer vie professionnelle et temps consacré aux enfants. Cette baisse de proportion peut s'expliquer par le fait que certaines personnes interrogées n'ont pas encore d'enfants et se préoccupent davantage de la prospection du futur conjoint. Soulignons que 44% des hommes et 33% des femmes affirment que les enfants sont un frein à la carrière des femmes cadres ; la moindre mobilité est aussi considérée comme un frein par 24% des hommes et 33% des femmes

interrogés (ibid.). Les freins pointés par ces recherches se recoupent entre eux, ce qui permet à Belle (1990, p. 449) de conclure à l'issue de son investigation menée auprès de trois entreprises, « qu'aucune différence notable » ne caractérise les femmes cadres évoluant dans des contextes organisationnels différents, autrement dit, toutes perçoivent leurs perspectives de carrière comme « différentes et plus restreintes que celles des hommes » (ibid., p. 451). D'une manière générale, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée constitue inéluctablement une dimension du genre qui touche plusieurs femmes cadres, mais également par effet de ricochet, la stabilité du noyau familial. En se plaçant du côté de l'entreprise, le défi réside pour le responsable RH, dans l'impérieuse nécessité de conjuguer logique économique et sociale, ce qui nécessite un arbitrage judicieux dans les décisions à prendre. Face à ces considérations délicates liées au genre, se pose en effet le risque d'un glissement vers des pratiques discriminatoires en matière de recrutement, de promotion, etc. qui ont notamment pour conséquence de renforcer l'imperméabilité du plafond de verre d'une part, et celui de se priver d'une ressource humaine à forte valeur ajoutée potentielle, d'autre part.

Les recherches non-exhaustives susmentionnées illustrent diverses problématiques liées à la dimension du genre dans les recherches sur la situation des femmes cadres. Notons que les centres d'intérêts des études font abstraction de certains sujets « sensibles » présents dans la littérature anglo-saxonne, à l'instar du harcèlement sexuel[188]. D'après Marreckchi (2001), les recherches sur les femmes relèvent du domaine de prédilection des femmes chercheurs et portent très souvent sur les femmes cadres comme sujets d'analyse, ce qui occulte en d'autres termes, la situation des femmes ouvrières au sein des entreprises. Les résultats soulignent par ailleurs, les constats récurrents d'inégalités subies par les femmes cadres et dont l'approche duale par une GRH différenciée selon le genre pourrait contribuer à briser les piliers et les solives du plafond de verre.

II.1.2.2 Pour un management féminin ?

« Le management féminin est-il un atout pour les femmes ? ». Face à cette interrogation que se pose Laufer (2003, p. 64), il est question pour cet auteur « de savoir si les femmes, compte tenu d'un rapport différent des femmes au pouvoir qui serait ancré dans une culture féminine ou dans la socialisation différente des femmes depuis l'enfance, en accédant plus nombreuses

[188] Nous y consacrerons une analyse dans la dernière partie du paragraphe (II.1.2.3).

à des positions de responsabilité et de pouvoir, seraient en mesure de transformer le style de management et les formes d'exercice du pouvoir dans les entreprises » (ibid., p. 65). Plus prosaïquement, plutôt que de parler d'un « atout pour les femmes » excluant implicitement la possibilité pour les hommes d'être potentiellement concernés, nous aurions emprunté une partie de l'interrogation que se pose Giasson (1990, p. 407) pour reformuler la question de départ en ces termes : le management féminin amènera-t-il des changements dans la vie des organisations ? D'après Laufer (op. cit.), on passerait d'un style de management « très directif et très hiérarchique », à un style « plus féminin centré sur la participation et la recherche de consensus » (ibid.). Trois postulats sous-tendent, d'après Laufer, la pertinence du management féminin. D'une part, les femmes ont d'après cet auteur, un autre rapport du pouvoir de par la socialisation et la culture, étant réputées plus « participatives » et plus « émotionnelles » que les hommes perçus comme plus « directifs » et plus « rationnels » (ibid.). D'autre part, cet auteur souligne en second lieu que la nature et la différence des femmes tendent à perpétuer une vision qui confine le management féminin aux petites structures contrairement aux postes de « vrai » pouvoir, censés être l'apanage des hommes (2003, p. 66). Enfin, Laufer (ibid.) souligne les mêmes dangers évoqués dans les paragraphes présentés plus haut, concernant le fait de postuler que le management féminin est « par nature » meilleur que le management masculin, pouvant conduire à sa stigmatisation. D'après Laufer (2007, p. 42), le risque de vouloir souligner les qualités « différentes » d'un management féminin (écoute, empathie, recherche de consensus) place ces qualités plus bas dans la hiérarchie formulée par l'entreprise, justifiant la suprématie des hommes. En d'autres termes, cet auteur critique la vision essentialiste en faveur d'un management féminin universel. Au cours de leur recherche sur le leadership menée auprès de 205 directeurs de vente dont 37% de femmes, Kim et Shim (2003) soulignent que les femmes sont plus enclines à accorder de l'importance au rôle de mentor qui prône le développement personnel des employés et l'écoute active tandis que les hommes privilégient plutôt le rôle « politique » de « courtier » axé sur la persuasion (ibid., p. 336). Ces constats rejoignent fortement la conception du management masculin et féminin définis par Rosener (1990) pour qui, le style de management masculin du type « transactionnel » visant à récompenser les subordonnés en échange de leur service n'est pas l'unique voie pour réussir et peut être substitué par le style de management féminin du type « transformationnel », visant à intégrer les objectifs individuels dans les objectifs globaux de l'entreprise. Notons que le management féminin présente des atouts et des lacunes, autant que la management masculin. Dans leur étude citée plus haut à propos des femmes entrepreneurs françaises, Duchéneault et Orhan (op. cit.)

rapportent les spécificités positives perçues du management féminin, d'une part : attention aux autres et écoute favorisée par la socialisation spécifique des filles, intuition, recherche de consensus et d'harmonie, sens des réalités et pragmatisme, naturel conditionné par leur double journée qui les contraint à rechercher l'efficacité, franchise, attention aux détails, perfectionnisme, relativité de la réussite professionnelle, capacité de se remettre en question en prenant du recul. Les mêmes auteurs notent également des aspects négatifs du management féminin soulignés par les mêmes femmes entrepreneurs interrogées, d'autre part : agressivité ou dureté dans des contextes masculins, difficulté de prise de décision, manque de diplomatie, manque de confiance en soi, appréhension du risque, excès de sentimentalisme, de maternalisme et de perfectionnisme. Les atouts et les inconvénients du management féminin ou masculin suggèrent par conséquent, une approche situationnelle adaptative face à la prise en compte des facteurs de contingence qui définissent chaque contexte. A ce sujet, notons que Laufer (1982, p. 270) développe une typologie sur l'approche de la relation entre féminité et organisation qui sera exposée dans le dernier paragraphe de ce chapitre.

La question de départ de savoir si un management féminin peut être un atout pour les femmes peut par ailleurs, être rattachée aux différentes écoles de pensée féministe exposées dans le paragraphe (I.2.1.1). Abordée sous cet angle de vue, les féministes radicales y répondraient dans l'absolu par l'affirmative alors que les tenants de l'idéologie de la dualité complémentaire du genre plaideraient sans doute pour la complémentarité du management masculin et féminin, comme l'illustre la recherche de Mintzberg (2002) exposée ci-après. Cet auteur cherche en effet à cerner et à comparer les comportements et les attitudes de deux managers des deux sexes en passant une journée respectivement avec l'un et l'autre. D'un côté, le manager du sexe masculin choisi est le président de Médecins sans frontières qui représente selon Mintzberg, le yang du management décrit comme étant dramatique, agressif, interventionniste (ibid., p. 55). De l'autre, la conservatrice en Chef du musée de la mode et du costume à Paris incarne le féminin ou le yin du management décrit par le même auteur comme étant attentif, soigneux et maternant (ibid., p. 54). Pour cet auteur, le yin du management se caractérise par une culture de protection de l'environnement englobante et engageante, un style managérial de type soins infirmiers, une communication par l'image et la sensation, un travail interne à l'organisation orienté vers l'exécution et les détails, etc. tandis que le yang prône une culture d'ingérence agressive et interventionniste, un style managérial de type intervention médicale, une communication par les mots et la dramatisation, un travail surtout externe à l'organisation orienté vers les réseaux et la promotion, etc. (ibid., p. 58). A

l'issue des deux journées passées aux côtés de ces deux managers, Mintzberg conclut que le management actuel « à dominante yang » doit « se rééquilibrer avec une dose de yin » (ibid., p. 55). Par conséquent, cette conception duelle du management rejette celle d'un management exclusivement féminin ou exclusivement masculin et rejoint la position de 89% des entreprises françaises interrogées dans le cadre de l'enquête GEF-Accenture (2003, op. cit.) et qui considèrent que le style de management des femmes est différent et complémentaire de celui des hommes.

Kawakami et al. (2000) ont quant à eux, étudié le dilemme auquel sont parfois confrontées les femmes managers entre le choix d'adopter un style de management masculin qui peut leur attirer l'antipathie des subordonnés masculins d'une part, ou celui d'opter pour un style de management féminin conciliant, permettant de gagner leur sympathie en présentant le risque de conduire à un manque de respect, d'autre part. Leur étude expérimentale menée auprès de 24 universitaires du sexe masculin montre dans l'ensemble, l'intérêt qu'auraient les femmes managers à arborer un style masculin. Leur méthode est critiquable dans la mesure où seuls 24 sujets ont été interrogés ; de plus, vu que les subordonnés ne sont pas exclusivement des hommes, il eût été enrichissant d'interroger des sujets féminins. Dans sa recherche par questionnaire auprès de 74 universitaires du sexe masculin et 69 universitaires du sexe féminin, Willemsen (2002) souligne la nécessité de reconsidérer la vision déterministe du « Think manager, think male » (Schein, 1973) en argumentant que si les scores d'ensemble obtenus sur son échantillon se penchent en faveur du style masculin et confirment cet adage, force est de constater que certains items féminins sont tout aussi importants eu égard aux scores qui leur ont été attribués, ce qui rejoint les propos de Mintzberg susmentionnés. Dans un autre contexte, sur le même échantillon cité dans le paragraphe précédent, Belghiti (2004) a cherché à comparer la perception des 604 cadres de leur propre style de management et celui du bon manager, en référence aux styles masculin, féminin, androgyne ou indifférencié du Personnal Questionnaire Attitude (PAQ)[189]. Les résultats de son étude montrent que les perceptions sont quasiment identiques pour les cadres des deux sexes. En effet, la majorité des femmes (56,3%) et la majorité des hommes (62,75%) associent le style androgyne au bon manager contre seulement 36,7% des femmes et 29,2% des hommes qui associent le style masculin au bon manager. Ces proportions au coude à coude pour les deux sexes démontrent que le management masculin est subordonné au management androgyne basé sur des scores

[189] Ce référentiel sera développé en détail dans notre étude empirique.

élevés obtenus conjointement pour les items masculins et féminins. Il en est de même de la perception des cadres de leur propre style dans la mesure où 97,3% des femmes cadres l'associent au style androgyne contre 95,6% des hommes cadres, ce qui représente des pourcentages pratiquement identiques pour les deux sexes. Notons que seuls 0,6% des cadres des deux sexes de l'échantillon associent le style féminin au bon manager, et seuls 0,9% des femmes et 3% des hommes cadres perçoivent leur propre style comme étant féminin, ce qui exprime par conséquent, le rejet de l'hypothèse d'un management féminin. Ces résultats soulignent une fois de plus la prégnance du modèle de management androgyne prônant la complémentarité additive du masculin et du féminin. Cette étude constitue une référence en France dans le domaine de la GRH. A notre connaissance en effet, c'est l'une des premières à valider la version du PAQ, « batterie » anglo-saxonne dans un contexte français. Nous reviendrons sur les aspects liés à la validité de l'échelle de mesure utilisée par cet auteur dans notre étude empirique.

Nous avons souligné dans le paragraphe précédent et réitérons dans celui-ci l'orientation marquée des recherches en faveur des femmes cadres ou des femmes managers. Il est rare dans la GRH, que les études portent spécifiquement sur les conditions précaires d'emploi et de travail des femmes ouvrières de l'entreprise, or c'est a priori la classe où les inégalités de fait dont sont victimes la plupart des femmes sont les plus présentes. D'une certaine façon, ce mutisme peut s'expliquer en partie selon nous par le risque d'une stigmatisation péjorative exacerbée des femmes et celui d'un positionnement inconfortable proche du féminisme militant radical qu'impliquerait le choix pour de tels axes de recherches. Soulignons que de telles perspectives s'écartent de la dynamique de dualité complémentaire du genre telle que nous l'avons spécifiée dans la première section de ce chapitre. En ce qui concerne la question de départ posée en préambule de ce paragraphe, nous concluons que le management féminin peut être un atout autant pour les femmes que pour les hommes en fonction des opportunités qui se présentent, il en est de même du management masculin. Nous rejoignons les conclusions de Mintzberg susmentionnées : face aux limites d'un management exclusivement féminin ou masculin, se confirme l'intérêt d'une conception duale du management par la complémentarité du masculin et du féminin.

II.1.2.3 Genre : variable illustrative, variable explicative ou facteur de diversité ?

Au-delà des deux thématiques spécifiques analysées précédemment, le genre peut être abordé sous plusieurs angles. Les exemples de recherches faisant l'objet d'une lecture critique dans ce paragraphe mettent en particulier l'accent sur la place accordée à la dimension du genre dans les recherches en GRH, tant, les problématiques peuvent être multiples.

« Le genre, une variable illustrative ». Mc Daniel et al. (2001) ont cherché à mesurer la perception qu'ont les 4005 ressources humaines d'un groupe américain sur la nécessité pour leur entreprise de se conformer au code d'éthique environnemental. Un questionnaire conçu à partir de 20 items sur la responsabilité sociale comportant une échelle de Likert à 5 niveaux a été soumis à ces employés. Le taux de réponse s'élève à 50% comprenant 41% de réponses masculines, 53% de réponses féminines et 6% qui ont opté pour le choix de ne pas répondre. Les résultats montrent que les hommes semblent plus sensibles à l'implication de leur entreprise en faveur de l'éthique environnementale que la gent féminine d'une part, et que le degré d'éducation impacte sur l'orientation des réponses, d'autre part. Comme les auteurs le notent eux-mêmes, ces résultats vont à contre-courant des constats des recherches antérieures sur le sujet qui mettent plutôt en avant une préoccupation plus marquée et des aspirations fortes de justice sociale par les femmes par rapport aux hommes, ce qui conduit à éviter toute généralisation hâtive des résultats obtenus, en fonction du genre. D'une manière générale, les études sur la GRH sont nombreuses à utiliser accessoirement dans leurs résultats la variable sexe, attribut minimal du genre, comme une variable sociodémographique illustrative au même titre que l'âge, etc.

« Le genre, une variable explicative ». S'appuyant sur le modèle interactionniste Leader-Member Exchange (LMX) de Graen (1976), Varma et Stroh (2001) postulent que les relations qui se développent entre les superviseurs et les subordonnés peuvent être à l'origine du faible nombre d'affectations d'un personnel féminin à l'international. D'après les deux auteurs, les études antérieures qui s'intéressent aux freins liés à la mobilité internationale des femmes reposent uniquement sur les trois hypothèses mythiques évoquées par Adler (1984), à savoir que les femmes ne sont pas intéressées par une affectation à l'international d'une part, que les entreprises hésitent à muter les femmes à l'étranger d'autre part, et enfin que les différences culturelles des pays d'accueil ne sont pas toujours à l'avantage des femmes. Au-delà de ces

visions considérées par les mêmes auteurs comme étant figées, ces derniers se proposent d'apporter un nouvel éclairage dynamique de ce phénomène en posant l'hypothèse de l'impact des relations de genre entre le superviseur et la femme concernée pour expliquer la mutation de celle-ci à l'international. Au total, 261 femmes expatriées dont 47% de célibataires avec un âge moyen de 38 ans ont répondu à leur questionnaire ainsi que 78 superviseurs composés à 88% d'hommes âgés en moyenne de 45 ans. Malgré le taux d'acceptation des affectations à l'international identique pour les femmes (90%) et les hommes (92%), le nombre d'hommes expatriés représente 10 fois plus élevé que celui des femmes expatriées pour l'ensemble des 44 entreprises ayant participé à l'étude (Varma et Stroh, 2001, p. 92). Au-delà de ce premier constat qui met en évidence l'écart considérable entre le nombre de femmes et d'hommes expatriés, les mêmes auteurs relèvent que les versions données par les femmes expatriées et celles de leurs superviseurs sont divergentes quant à la perception de la nature des liens professionnels qu'ils entretiennent. Si les superviseurs du sexe masculin affirment avoir d'excellents rapports avec leurs subordonnées expatriées, celles-ci semblent en revanche être moins satisfaites des relations avec les mêmes supérieurs masculins qu'elles ne le sont avec les supérieurs féminins. D'après Stroh et Varma (ibid., p. 95), cette dissonance liée au genre constitue un argument prédictif du faible taux d'internationalisation des carrières féminines, au-delà des hypothèses mythiques d'Adler susmentionnées. Dans un autre contexte, Linehan (2001) a interrogé 50 femmes managers européennes seniors expatriées sur les freins et les clés de succès rencontrées par celles-ci dans leur carrière internationale. Cet auteur relève dans son étude que le plafond de verre conjugué aux contraintes familiales de la sphère domestique oblige les femmes à se mouler au modèle masculin pour réussir à l'international, ou au contraire les confine à des ambitions moindres, ce qui est à l'origine du faible taux d'internationalisation des femmes (Linehan, ibid., p. 82). Ces deux recherches sur l'internationalisation de la carrière des femmes mettent entre autres en évidence le fait que le genre peut être utilisé comme une variable explicative dans les recherches gestionnaires. Nous nous intéresserons en particulier à cette caractéristique de prédiction en termes de performance, dans les parties suivantes.

« Le genre, un facteur de diversité ». Comme nous l'avons annoncé dans le chapitre 1, le genre peut être considéré comme un facteur de diversité, au même titre que l'âge, l'apparence physique, l'origine ethnique, etc., pouvant ainsi revêtir la caractéristique de facteur de discrimination ou celle de levier de performance. La recherche en GRH menée par De Bosscher et al. (2002) porte sur l'analyse des préférences de recrutement par rapport au genre

et à la beauté. Selon ces auteurs en effet, le genre, la beauté et l'attractivité, ont leurs impacts sur les choix de recrutement, selon la nature de l'emploi mais aussi sur le niveau hiérarchique du poste à pourvoir. Leur étude empirique se base sur une analyse par « ranking » des choix effectués par les recruteurs professionnels auxquels est soumis un ensemble de plusieurs CV de femmes et d'hommes de qualifications équivalentes. Il ressort de l'étude que la beauté et le genre impactent sur les chances d'être embauché et oriente l'évaluation des potentiels professionnels des salariés en termes de performance et d'échecs : « les sujets attirants seraient perçus comme performants alors que des sujets non attirants seraient perçus comme susceptibles d'échouer », de même que « la beauté d'un homme augmente ses chances d'être embauché, quel que soit le niveau du poste à pourvoir » (ibid.). Les mêmes auteurs relèvent que la beauté d'une femme « augmente ses chances d'être embauchée […] seulement pour un emploi typiquement féminin ou pour un emploi de niveau hiérarchique faible ou moyen » (ibid.). Le genre et la beauté se réfèrent ici au paradigme de la diversité que nous avons développé dans le chapitre 1. Il serait particulièrement intéressant d'approfondir les résultats en établissant un protocole de recherche pouvant vérifier l'incidence réelle de ces choix de recrutement, en termes de performance. Notons que l'aspect du genre en tant que levier de performance fera l'objet de notre étude dans les paragraphes suivants. Dans les parties précédentes de ce chapitre, nous avons développé les aspects multiples du genre en tant que facteur de discrimination en emploi, hormis celui lié au harcèlement sexuel. Par conséquent, nous nous pencherons sur ce point particulier pour clôturer ce paragraphe. Parmi les rares recherches gestionnaires qui traitent de la question, citons les travaux de Gutek et al. (1990). Ayant testé leur hypothèse sur 1232 femmes et hommes, ces auteurs avancent l'hypothèse qualifiée « d'hypothèse par le contact[190] » selon laquelle le phénomène de harcèlement sexuel au travail est lié au nombre de contacts qui peuvent s'établir entre les collègues des deux sexes. Les résultats montrent que la propension au harcèlement sexuel augmente avec le nombre de collègues féminins avec lesquels les collègues masculins entretiennent des contacts, suivant une trajectoire curviligne. Au-delà d'un certain seuil, notamment lorsque les femmes deviennent majoritaires, ce phénomène décroît jusqu'à être hypothétiquement réduit à néant lorsque l'entreprise comporte exclusivement des femmes. Sekiou et al. (op. cit., p. 674) soulignent qu'il est difficile de distinguer clairement un comportement « courtisan » d'un harcèlement sexuel, tout en faisant remarquer que le harcèlement s'exerce à l'égard des femmes (ibid. p., 678). Or, si les femmes sont en majorité concernées par le harcèlement

[190] Notre traduction de « contact hypothesis ».

sexuel, ce phénomène peut aujourd'hui concerner les deux sexes, comme l'écrivent Berdahl et al. (1996). Pour ces auteurs, le harcèlement sexuel s'inscrit dans le rapport de pouvoir entre les deux sexes. D'après les arguments avancés par les mêmes auteurs, le harcèlement peut revêtir trois formes : la coercition pour arriver à des fins sexuels (par exemple, une promotion en contrepartie de faveurs sexuels) d'une part, les « avances » unilatérales (par exemple, les attouchements et pincements indécents) d'autre part, et enfin les blagues ou propos tendancieux (ibid., p. 529-534). L'étude empirique menée par ces chercheurs consistait à poser aux employés d'une grande compagnie d'utilité publique dont 697 hommes et 459 femmes, des questions à choix multiples à la fin de leur questionnaire, lesquelles constituaient sans le paraître, l'ossature de l'étude par rapport aux autres questions qui étaient en fait subsidiaires. Il ressort des résultats que 142 des 459 femmes de l'échantillon se déclarent avoir été victimes au moins de l'une des trois formes de harcèlement susmentionnées au cours des deux dernières années. Parmi les 218 hommes qui ont répondu aux questions, seuls 17 se déclarent avoir été victimes de harcèlement sexuel, 6 ne sont pas sûrs de l'avoir été et 138 déclarent n'en avoir jamais été victimes, ce qui montre que les femmes sont plus sujettes au harcèlement sexuel que les hommes. Notons que le harcèlement sexuel sur les hommes peut être initié par une femme ou être de nature homophile. En France, la loi du 22 juillet 1992 crée le délit de harcèlement sexuel dans les lieux de travail. Lorsque Badinter (2003) souligne que la loi sur le harcèlement sexuel en France constitue une barrière entre les sexes, considérant la femme comme un être sans défense, que dire a fortiori du cliché de l'homme qui se plaindrait d'en être victime ? Au-delà du risque d'une humiliation liée au poids prégnant des normes masculines de virilité (Falcoz, 2003 ; 2007)[191], la charge de la preuve semble a priori d'autant plus difficile à démontrer pour un homme. Aux USA, Robinson et al. (1998, p.7) soulignent que le harcèlement sexuel peut entraîner des problèmes dévastateurs pour l'entreprise. En effet, si le harcèlement sexuel est un véritable phénomène de société aux USA notamment dans les années 1990[192], on en parle de manière moins ouverte en France. Une étude SOFRES menée par Amadieu (2003) auprès de 1360 salariés et anciens salariés français révèle que pour 44% des hommes et 39% des femmes interrogés, les femmes sont la plupart du temps confrontées à des avances sexuelles ; pour 9% des hommes et 7% des femmes interrogés, les femmes doivent céder à ces avances pour évoluer dans leur carrière.

[191] Rappelons que nous avons abordé la discrimination liée à l'orientation sexuelle dans le paragraphe (II.2.2.1) du chapitre 2.

[192] Nous avons à l'esprit le scandale de l'affaire Lewinsky qui a éclaboussé le propre président des USA, Bill Clinton en 1995. A la même année, rappelons également la sortie du film « Harcèlement » mettant en scène dans le monde impitoyable des affaires, les célèbres acteurs américains Michael Douglas dans le rôle de l'homme-victime et Demi Moore dans celui de « la mante » croqueuse d'hommes.

Au-delà de nombreux arguments qui pourraient faire l'objet d'un long débat et parmi lesquels nous pourrions citer les différences culturelles, le fait que cette dimension « tabou » du genre relève au plan académique beaucoup plus du droit que de la gestion explique sans doute en partie, le désintérêt pour cette thématique dans la recherche gestionnaire française.

Les exemples d'études empiriques présentées dans ce paragraphe ont permis de souligner que les considérations liées au genre sont prises en compte de plusieurs façons dans les recherches en GRH. Ainsi, le genre peut constituer le point d'ancrage des recherches dans certains cas ; il peut revêtir la caractéristique de facteur de diversité dans d'autres, voire être tout simplement réduit à son attribut minimal de variable sociodémographique illustrative. Dans les études rapportées, notons l'absence d'une dimension managériale primordiale pour les entreprises : la performance. Pour pallier cet écueil et face au but lucratif qui caractérise les entreprises, se pose la nécessité de la managérialisation de la problématique du concept genre que nous allons à présent aborder.

II.2 GRH différenciée selon le genre et performance : vers une managérialisation de la problématique d'égalité ?

Après avoir souligné l'intérêt grandissant pour la place du genre dans les recherches gestionnaires, la dimension managériale impulsée par sa mise en relation avec le concept de performance est mise en relief dans un premier temps, au-delà de la dimension sociale qui lui est intrinsèquement associée. Pour clore définitivement la première partie de notre thèse, quelques référentiels sur le genre dans la GRH seront par la suite exposés et permettront de préciser le modèle théorique servant de référence à notre étude empirique.

II.2.1 Genre et performance

Notre étude empirique repose sur l'intégration de la problématique de la performance à l'Approche différenciée selon le genre, d'où notre intérêt ici pour les recherches de GRH qui portent spécifiquement sur le genre et la performance. Dans un premier temps, nous exposons diverses recherches qui s'intéressent aux effets de la mixité sur la performance. Nous approfondissons par la suite notre analyse à travers l'exemple d'une recherche empirique qui croise deux perspectives théoriques pour approcher les liens entre le genre et la performance et qui constitue pour notre étude empirique, une référence en termes de méthodologie et de

base de discussion de nos propres résultats. La présentation d'un tableau synoptique sur la littérature entre le lien entre la diversité du genre et quelques dimensions usuelles de la performance vient clore cette partie.

II.2.1.1 Mixité et performance

Comme nous l'avons annoncé lors de l'analyse conceptuelle de la mixité dans le paragraphe (I.2.2.2), les quelques exemples d'études empiriques présentées dans ce paragraphe mettront en avant le lien entre la mixité et la performance.

Dans le cadre d'une simulation de management stratégique, Einstein et Scott (2004) ont cherché à mesurer les effets de la composition selon le sexe sur la performance d'une cinquante d'équipes d'universitaires composés de 3 à 5 membres, suivant différentes configurations : mixtes, exclusivement masculines et exclusivement féminines. Au total, 102 étudiants et 87 étudiantes âgés en moyenne de 23 ans et inscrits en cours de management stratégique ont participé au jeu de simulation d'entreprise, comprenant exclusivement deux marchés et cinq produits. Gérant fictivement un capital de 100 millions $ durant 8 semaines de compétition, les décisions des équipes concernent la Recherche & Développement, le Marketing, la GRH et la Finance (ibid., p. 7). Les performances ont été mesurées au travers d'une analyse des variances. Il ressort de leur étude que les équipes exclusivement masculines sont plus performantes que les équipes féminines ou mixtes. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus dans le cadre d'une méta-analyse de 52 études par Wood (1987), rapportée par Landrieux-Kartochian (2004, p. 14). Ces résultats sont toutefois à considérer avec prudence s'agissant d'une simulation expérimentale d'une part, et eu égard aux biais divers qui sous-tendent ces recherches, d'autre part.

Dans un autre contexte, Pazy et Oron (2001) ont examiné les effets de la mixité sur la performance auprès d'un échantillon de 3014 officiers de l'armée israélienne composés de 2500 hommes et 514 femmes. Les auteurs s'inspirent des quatre configurations proposées par Kanter (15/85, 35/65, 50/50, et 100/0) pour caractériser la mixité dans les unités interrogées : moins de 10%, de 11 à 20 %, de 21 à 50% et plus de 50% (Pazy et Oron, 2001, p. 695). La performance a été mesurée au travers de cinq variables : la performance globale, les perspectives de monter en grade, les compétences analytiques, les compétences opérationnelles et les compétences relationnelles. Les résultats de leur étude montrent que les

femmes officiers sont dans l'ensemble, moins bien notées que les hommes en termes de performance globale, de compétences analytiques et de compétences opérationnelles dans les unités où elles sont en position de « tokens » (moins de 10%). En revanche, au-delà de 10%, les femmes officiers sont dans l'ensemble, globalement mieux notées que leurs homologues masculins (Pazy et Orion, ibid., p. 697). Au-delà des biais inhérents à ce genre d'études, les résultats confirment ainsi les arguments avancés par Kanter (1977) selon lesquels les « tokens » peuvent difficilement développer tout leur potentiel et sont moins performants en-dessous d'une certaine « masse critique » (Landrieux-Kartochian, 2004). Notons que ces résultats vont à contre-courant de ceux obtenus par Einstein et Scott (op. cit.) susmentionnés. Face à la spécificité contextuelle liée à l'armée, la transposition de l'étude auprès d'un échantillon composé de cadres d'entreprise permettrait par ailleurs de confirmer si de tels constats sont réellement à l'oeuvre dans nos organisations.

Suite à l'accord national interprofessionnel (ANI)[193] du 1er mars 2004 sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé par les partenaires sociaux dans le prolongement de la loi Génisson, plusieurs études récentes s'intéressent en France, à la problématique de la mixité dans les entreprises et son lien avec la performance. Au-delà de l'analyse théorique développée par certains auteurs comme Landrieux-Kartochian (2004) ou Scotto (2007), d'autres chercheurs à l'instar de Forté et al. (2005) conduisent des études empiriques dans ce domaine. C'est ainsi qu'Achin et al. (2005) ont mené une étude empirique visant à décrire les liens entre la mixité et la performance au travers des pratiques de GRH de 13 grandes entreprises françaises. Trois séances de travail organisées au premier trimestre 2004 utilisant la technique du « focus group »[194] ont été complétées par 26 entretiens qualitatifs approfondis dans le cadre de la recherche empirique qualitative menée par ces auteurs (Achin et al., 2005, p. 10)[195]. Les résultats obtenus au travers de leur étude montrent que la politique de mixité des entreprises interrogées diffère d'une entreprise à l'autre et semble contingente à un certain nombre de facteurs contextuels tels que l'ancienneté relative de la préoccupation d'égalité professionnelle, le secteur d'activités et l'appartenance au secteur public ou privé (ibid., p. 10-11). Les auteurs notent que la mise en œuvre des politiques d'égalité et de mixité au sein des entreprises interrogées est très récente et

[193] Disponible en ligne sur le site : http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT328678.phtml
[194] Le principe consiste à mener en séances collectives des interviews multiples concernés par une même question et à les soumettre à une même grille de questionnement (Wierink et Méda, 2005, p. 22).
[195] La même étude est rapportée par Méda et Wierink dans la revue Travail et Emploi, sans la contribution de Achin.

remarquent que si certaines entreprises semblent relativement en avance, la majorité est au stade préalable de définitions d'actions ou en passe de signer l'accord ANI (ibid., p. 12). Par conséquent, « la diversité des expériences rapportées par les entreprises du groupe de travail a fait apparaître une ligne de clivage suivant l'ancienneté de la mobilisation de la question de la mixité professionnelle », écrivent les mêmes auteurs. Ces constats sont loin d'être surprenants dans la mesure où ces initiatives s'inscrivent dans la suite logique des préconisations de la loi Génisson. Concernant le secteur d'activités (ibid., p. 11), les entreprises industrielles ou de transport, dont les emplois sont traditionnellement masculins, se donnent ainsi pour objectifs de faire progresser la part de femmes aux différents postes d'encadrement, tandis que les entreprises de haute technologie se préoccupent davantage de la problématique du plafond de verre en recrutant plus de femmes ingénieurs suivant une logique de diversité. Les mêmes auteurs soulignent par ailleurs que les entreprises de service traditionnellement féminisées développent quelques initiatives pour « briser » le plafond de verre et axent leurs efforts dans la reconversion de leur population vieillissante peu qualifiée en majorité féminine, sachant que ces entreprises n'ont pas de politique explicite de diversité. L'unique entreprise de conseil a également mis en place des politiques relatives au plafond de verre pour retenir plus longtemps les femmes dans l'entreprise. Dans les sociétés d'intérim en revanche, le dilemme porte sur la sur-représentation féminine au niveau de l'exécutif contre une sous-représentation dans les postes de direction. Pour les entreprises étudiées, le secteur d'activité constitue ainsi un facteur contextuel qui permet d'expliquer en partie les différences de pratiques de GRH en termes de mixité professionnelle. La distinction entre entreprise du secteur public ou privé permet en outre aux auteurs, de souligner que les entreprises privées affichent une préoccupation pour les problèmes de recrutements face aux tensions du marché de l'emploi et à la pénurie de main-d'œuvre, ce qui n'est pas le cas des entreprises publiques. Au-delà des spécificités contextuelles qui caractérisent les pratiques de GRH des entreprises interrogées, quelques impacts de la mixité sur la performance sont mis en avant par les mêmes auteurs, au travers de leurs entretiens. En matière de « performance humaine », la féminisation des équipes dirigeantes constituerait par exemple chez AXA, un vecteur de gains en matière d'organisation du temps et de rationalisation du travail (Achin et al., ibid., p. 17). Chez AXA, le fait pour les femmes d'avoir « une double vie » relevant de la sphère privée et publique leur permettrait par ailleurs, de mieux réagir face à l'échec par leur capacité à relativiser les choses par rapport à leurs homologues masculins (Achin et al., ibid., p. 21). Dans la branche de l'assurance, ce sont les qualités relationnelles des femmes qui contribueraient à l'atteinte de la performance. Pour PSA et ADIA, la valeur ajoutée des compétences féminines sur la

performance serait le « savoir-être » des femmes (Achin et al., ibid., p. 18-19). Ces résultats nécessitent d'après nous, des études quantitatives confirmatoires pour les corroborer, eu égard au fait que les interviews ne sont pas exemptes de biais divers. De plus, lorsque Achin et al. (ibid.) formulent leur problématique de recherche, ils s'interrogent « sur l'articulation entre performances des entreprises et politiques d'égalité professionnelle, plutôt que sur un lien entre mixité et performance » (Wierink et Méda, 2005 , p. 24), ce qui signifie en d'autres termes que l'égalité constitue in fine, l'objectif prioritaire. Posée sous cet angle, la problématique subordonne la performance à l'égalité et inverse par conséquent, le lien de causalité entre mixité et performance qui correspond à l'argument gestionnaire de la « managérialisation » de l'égalité. Si ce mode de problématisation, également adopté dans la recherche menée par Forté et al. (2005) peut facilement recueillir l'adhésion des entreprises publiques, c'est en revanche loin d'être le cas des entreprises privées où, comme ces auteurs le relèvent eux-mêmes du reste, la priorité demeure la performance économique. « Le passage de la primauté des soucis de recrutement du côté des entreprises privées confirmerait ainsi le passage d'une logique sociale d'égalité (dans le prolongement de la loi Roudy dans les années 1980) à une logique économique, en ce qui concerne la question de la féminisation de certains métiers », écrivent-ils en effet à ce sujet (Achin et al., p. 11). Comme nous l'avons démontré dans les parties précédentes, c'est entre autres l'une des raisons pour laquelle la loi Roudy a été vouée à l'échec car la préoccupation pour la performance économique prime pour l'entreprise privée sur toute forme de philanthropie sociale. Afin de contourner ce dilemme de priorités, un compromis s'impose par la prise en compte simultanée des préoccupations économique et sociale dans une optique « gagnant-gagnant » au travers de l'Approche différenciée selon le genre.

Les études exposées dans ce paragraphe ont permis de souligner que la mixité peut être un levier de performance pour les entreprises sous certaines conditions. En effet, si certaines études montrent que les équipes exclusivement masculines sont plus performantes que les équipes féminines ou mixtes, d'autres recherches aboutissent à des résultats contraires, ce qui suggère l'importance d'une prise en compte des spécificités contextuelles dans la compréhension des liens entre mixité et performance. Ce paragraphe souligne par ailleurs, la nécessité d'une prise en compte simultanée des objectifs de performance et d'équité en emploi entre les femmes et les hommes, suivant la logique duale du genre. Après cette analyse des impacts de la mixité sur la performance, nous allons présenter en détail une recherche

empirique qui met en évidence les relations entre le genre et la performance, sur la base de deux perspectives théoriques différentes.

II.2.1.2 Deux perspectives pour appréhender les effets du genre sur la performance dans les postes de direction : l'exemple de l'étude d'Izraeli et Talmud

Dans ce paragraphe, notre choix porte spécifiquement sur l'exemple détaillé de cette recherche qui constitue pour notre étude empirique, une référence en termes de méthodologie et de base de discussion de nos propres résultats.

En prenant appui sur une étude empirique menée auprès de directeurs d'entreprises publiques en Israël composés de 98 femmes et 127 hommes, Izraeli et Talmud (1999) proposent deux approches pour appréhender les effets du genre sur la performance dans les postes de direction.

La première perspective, qualifiée de « théorie générique » par Pfeffer (1997, p. 95) pose le genre comme « un niveau de caractéristiques personnelles [196]» dont l'association avec les variables structurelles permet d'expliquer les différences de comportements entre les hommes et les femmes. En d'autres termes, ces différences ne sont pas un aspect inhérent au genre mais sont la résultante de l'interaction entre les variables de niveau personnel et les variables de niveau structurel. Ainsi, d'après les mêmes auteurs, le contrôle des interactions entre ces variables permettrait d'estomper les différences. En reprenant les arguments de Kanter (1977) pour qui les différences de contexte et de mise en condition dans lesquels évoluent les femmes et les hommes permettent d'expliquer les différences d'attitudes et de comportements entre les sexes, les deux auteurs soulignent que si les femmes avaient la possibilité de bénéficier des mêmes opportunités que les hommes (même soutien, même encouragement, égalité des chances dans l'accès aux qualifications et aux réseaux, etc.), il n'y aurait pas de différences de performance entre les deux sexes (Izraeli et Talmud, p. 460). Rappelons que le fait pour les femmes d'être des « tokens [197]» minoritaires les stigmatise et les rend par conséquent, moins performantes dans leur fonction de direction (Kanter, op. cit.). Izraeli et Talmud (op. cit., p.

[196] Notre traduction libre de « individual-level property » dont le sens est proche du stock idiosyncratique du capital humain.
[197] Le tokenism a été explicité dans le paragraphe précédent.

462) s'appuient par ailleurs sur le concept de capital social de Bourdieu pour formuler leur premier postulat. Rappelons que le capital social renvoie aux ressources découlant de la participation à des réseaux de relations sociales plus ou moins institutionnalisées dans un contexte spécifique (Coleman, 2000). Cette précision étant donnée, le premier postulat avancé par les deux auteurs est présenté ci-après (Izraeli et Talmud, op. cit.) :

- Postulat 1 : Lorsque les variables du capital social et humain ainsi que le contexte organisationnel sont contrôlés, le genre ne constitue pas un facteur significatif de prédiction des freins pouvant affecter la capacité des directeurs à assumer leur fonction de direction.

La seconde perspective « institutionnelle » (Pfeffer, 1997, p. 95) utilisée par les mêmes auteurs pour approcher les effets du genre sur la performance pose le genre comme « une institution sociale » sur la base de laquelle tout être humain organise sa vie. Dans cette deuxième approche, Izraeli et Talmud retiennent l'idée principale selon laquelle la différenciation sexuée entre sphère publique et sphère privée conduit à une base structurelle de rationalisation idéologique servant à légitimer l'exclusion des femmes dans les postes de direction (Izraeli et Talmud, ibid., p. 463). Par conséquent, le postulat qui découle de cette deuxième perspective est alternatif au précédent :

- Postulat 2 : Lorsque les variables du capital social et humain ainsi que le contexte organisationnel sont contrôlés, le genre demeure un facteur significatif de prédiction des freins pouvant affecter la capacité des directeurs à assumer leur fonction de direction.

Afin de tester la pertinence des deux postulats contradictoires susmentionnés, Izraeli et Talmud (op. cit., p. 464) ont mené une enquête par questionnaire sur un échantillon de 350 femmes et 450 hommes avec des taux de réponse de 32,7% pour les femmes et 31,9% pour les hommes. Voyons brièvement la nature des variables utilisées par les deux auteurs.

Leur questionnaire compte cinq variables indépendantes qui font l'objet d'une mesure sémantique différentielle à 5 niveaux (1=n'est pas du tout concerné ; 5=est très fortement concerné). Il s'agit de mesurer la performance perçue par les directeurs à occuper leur fonction de direction, au travers de cinq items : le degré d'influence qu'ils ont sur les

décisions du conseil, le soutien qui leur manque pour faire avancer leurs idées, les informations qui leur font défaut pour faire avancer leurs idées, le sentiment de ne pas posséder les capacités requises pour occuper leur poste et le besoin continuel d'affirmation de soi.

Les variables indépendantes utilisées englobent le capital humain, le capital social/économique et les variables contextuelles. Le capital humain se décompose en deux variables : les années de scolarisation d'une part, et la filière académique de spécialisation, d'autre part. La filière académique de spécialisation est opérationnalisée par une variable binaire : masculine (management, comptabilité, ingénieur) ou féminine (sciences sociales, travail social, droit). Le capital social/économique est également opérationnalisé par une variable binaire en distinguant si les directeurs détiennent une participation ou non dans l'entreprise. Les deux auteurs distinguent par ailleurs, deux variables contextuelles. Il s'agit de la proportion des femmes directeurs dans le conseil de direction d'une part, et des qualités perçues concernant les relations au niveau du conseil, d'autre part.

Les premiers résultats sont récapitulés ci-après (ibid., p. 467). La relation trouvée entre la proportion de femmes au sein du conseil et la préoccupation pour les capacités à occuper la fonction de direction semble conditionnée par le genre. En effet, si la corrélation n'est pas significative pour les hommes, elle l'est en revanche pour les femmes. En d'autres termes, ces résultats vont à contre-courant de l'idée de Kanter (1977) qui stipule que plus la proportion de femmes augmente, plus celles-ci se sentent en sécurité face aux exigences de performance liée à leur fonction (Izraeli et Talmud, op. cit., p. 468). Les différences significatives des scores moyens obtenus selon le genre concernent deux des cinq variables dépendantes susmentionnées. Les deux variables pour lesquelles les femmes de l'échantillon affichent un score moyen supérieur à celui de leurs homologues masculins sont la préoccupation pour les capacités à occuper la fonction de direction d'une part, ainsi que le besoin continuel d'affirmation de soi, d'autre part.

Des régressions linéaires hiérarchiques ont par ailleurs permis aux deux auteurs de tester les variations de l'impact du genre sur la performance liée à leur fonction de direction, lorsque les variables indépendantes sont contrôlées. La préoccupation des femmes pour leurs capacités à occuper la fonction de direction et le besoin continuel d'affirmation de soi restent inchangés, ce qui semble une fois de plus conforter l'adage de Schein (op. cit.) : « Think manager, think

male ». Les hommes semblent en revanche, plus préoccupés que les femmes, par le manque d'information qui les empêche de faire avancer leurs idées. Dans l'ensemble, ces résultats tendent à montrer que les effets du genre sur la performance, lorsqu'ils existent, restent inchangés indépendamment des variables du capital humain et social ou des variables contextuelles. Par conséquent, ces résultats penchent nettement en faveur du second postulat sur la perspective institutionnelle du genre (ibid., p. 469).

L'exemple détaillé de cette recherche empirique nous a permis d'analyser deux perspectives différentes pour appréhender les effets du genre sur la performance de la fonction de direction. Si le genre se rapproche de la conception constructiviste dans le premier postulat, le second postulat le positionne en revanche, dans la lignée d'une conception semi-essentialiste. En toile de fond, nous pouvons remarquer que les deux postulats de départ s'inscrivent dans le débat récurrent entre l'approche contextuelle d'une part, et l'approche universaliste, d'autre part. Nous aurons l'occasion de discuter de ce point précis dans le cadre de notre étude empirique. Au-delà des résultats obtenus, notons que la performance de la fonction de direction est mesurée par les auteurs au travers de la perception des directeurs. Le fait que l'échantillon soit composé de directeurs suppose en effet que ces derniers aient les capacités intellectuelles minimales pour répondre avec un certain degré d'objectivité aux questions « d'auto-évaluation » qui leur sont posées, ce qui paraît a priori moins évident pour des personnes moins qualifiées. Cette condition constitue en d'autres termes, le gage d'une minimisation des biais liés aux interprétations subjectives des échelles de sémantique différentielle, raison qui nous conduit au choix raisonné du cadre gestionnaire RH comme unité d'analyse dans notre étude empirique.

Avant de clore cette section par la présentation de quelques cadres d'analyse sur le genre, nous terminons cette sous-section par une analyse de la relation entre le genre considéré comme un facteur de diversité et trois dimensions usuelles de la performance.

II.2.1.3 Performance financière, commerciale, humaine et diversité du genre : une synthèse de la littérature

Ce paragraphe pose le genre comme un facteur de diversité qui s'inscrit dans le paradigme du management de la diversité étudié dans le chapitre 1. Abordé sous cet angle, le genre peut de ce fait constituer un facteur de performance en interagissant avec d'autres caractéristiques de

diversité telles que l'âge, la nationalité, l'origine ethnique, etc. Nous proposons un tableau synoptique qui croise nos lectures avec les travaux de Landrieux-Kartochian (2005, p. 12-17). Les études empiriques exposées mettent en avant les liens potentiels entre le facteur de diversité du genre et trois dimensions usuelles de la performance : humaine, financière et commerciale. A la suite du tableau, nous prendrons appui sur l'exemple d'une étude empirique issue du tableau pour analyser les impacts de la diversité du genre sur chacune des trois dimensions de la performance susmentionnées.

Tableau 2.3 : Diversité du genre et performance.

Dimension de la performance	Description sommaire des résultats des études empiriques	Auteurs
Performance humaine	Corrélation positive entre la présence de femmes et la rotation du personnel ainsi que leur motivation.	Pfeffer, 1997.
	Corrélations négatives en matière de genre, d'âge, d'éducation et de race sur la rotation du personnel.	Tsui et O'Reilly, 1989.
	Liens positifs entre l'origine/ancienneté et les conflits émotionnels ; liens négatifs entre l'âge et les conflits émotionnels ; absence de lien entre le genre et les conflits émotionnels.	Hope Pelled et al., 1999.
Performance financière	Corrélation positive entre la présence élevée de femmes managers et la performance financière ; absence de corrélation entre la présence élevée de femmes dans le Top management et la performance financière. Performance financière mesurée par le taux de rendement de l'actif (ROA : return on assets), le taux de rendement du capital investi (ROI : return on income) et le taux de rendement des capitaux propres (ROE : return on equity).	Schrader et al., 1997.
	Corrélation positive entre la présence de femmes dans Top management et la performance financière.	Adler, 2001 ; Carter et al., 2003 ; Catalyst, 2004.
	Résultats contradictoires entre la présence de femmes dans Top management et la performance financière (ROE ; ROA) au cours d'une étude longitudinale.	Bose et Dutta, 2006.
Performance commerciale	Impacts positifs du genre sur les récompenses des unités commerciales dotées d'une culture de diversité.	Kochan et al., 2003.
	Impacts positifs de la diversité du genre, de race et d'origine nationale sur la créativité des équipes.	Watson et al., 1993.
	Corrélation positive entre la présence élevées de femmes managers avec le ratio de rentabilité commerciale ou ROS (Return on sales).	Schrader et al., 1997.

« Diversité du genre et performance financière ». L'étude menée par Catalyst (2004) auprès de 353 entreprises « Fortune 500 » se penche sur les impacts de la diversité du genre sur la performance financière pour la période comprise entre 1996 et 2000. Deux dimensions ont été utilisées pour mesurer la performance financière. Il s'agit du Return on Equity (ROE) ou rentabilité des capitaux propres d'une part, et du Total Return to Shareholders (TRS) ou rendement global pour l'actionnaire, d'autre part. Plusieurs points ressortent de cette étude. Tout d'abord, les compagnies qui comptent une proportion élevée de femmes dans leur top management affichent une performance financière supérieure de 35,1% en termes de ROE et de 34% en termes de TRS (ibid., p. 2), par rapport à celles qui en comportent moins. Les auteurs précisent entre autres que dans la filière de l'industrie, ces résultats s'étendent aux cinq entreprises industrielles analysées en termes de ROE et aux quatre des mêmes entreprises concernées, en termes de TRS. Dans l'ensemble, ces résultats tendent ainsi à confirmer le postulat de Kanter (1977) mentionné dans les parties précédentes. Ces résultats sont toutefois à considérer avec prudence car corrélation ne signifie pas pour autant causalité, comme le font remarquer les mêmes auteurs (ibid., p. 12). Méda et Wierink (2005, p. 24) notent à cet effet dans leur étude exposée dans le paragraphe précédent que les entreprises françaises de leur échantillon « ne souscrivent pas facilement à l'idée d'un lien entre la place des femmes dans l'entreprise et la performance financière » dans la mesure où les résultats empiriques à ce sujet sont contradictoires.

« Diversité du genre et performance humaine ». Dans la série d'études empiriques que nous avons mentionnées dans le chapitre 1 consacré à l'étude de la diversité, Kochan et al. (2003, p. 15) soulignent dans l'analyse des données issues d'entreprises « Fortune 500 » qui comptent près de 26000 employés (ibid., p. 13), que la race et le genre n'ont pas d'influence sur l'évaluation de la performance des équipes ni sur les récompenses attribuées. Ces résultats sont confirmés par les mêmes auteurs au cours de l'analyse de 578 unités commerciales et 1820 équipes de service (ibid., p. 25). Des analyses complémentaires menés par les mêmes auteurs (ibid., p. 16) aboutissent cependant à des résultats contraires aux précédents dans la mesure où cette fois-ci, la diversité du genre impacte positivement sur les récompenses des unités commerciales dotées d'une culture organisationnelle sur la diversité (ibid., p. 16). L'exemple de ces recherches montre que les impacts de la diversité du genre sur la « performance humaine » sont également mitigés. Notons que le principe de triangulation adopté par ces auteurs sera utilisé dans le cadre de notre étude empirique.

« Diversité du genre et performance commerciale ». D'après Landrieux-Kartochian (2004), la gestion de la diversité dont le genre peut conduire à une meilleure créativité, à l'innovation et peut améliorer l'image de l'entreprise. Par conséquent, la performance commerciale de l'entreprise s'en trouve améliorée par ricochet. L'étude de Watson et al. (1993) met en évidence ce lien entre la diversité du genre et la créativité. L'étude menée par Achin et al. (2005, op. cit.) dans le contexte français du secteur des services et exposée dans le paragraphe (II.2.1.1), a mis en évidence quelques caractéristiques liées à la diversité du genre qui peuvent impacter positivement sur la performance commerciale. Associé à d'autres caractéristiques de diversité telles que la beauté par exemple, le genre peut en effet, constituer un argument pertinent de marketing, notamment lors des contacts directs avec la clientèle. En ce qui concerne les indicateurs permettent d'évaluer le lien entre la diversité du genre et la performance commerciale, le chiffre d'affaires constitue par ailleurs, un indicateur objectif pertinent pour mesurer cette dimension de la performance.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1 sur le management de la diversité, les résultats contradictoires des études empiriques sur la diversité ne permettent pas de confirmer d'une manière tranchée, les impacts positifs des caractéristiques de diversité dont celle du genre sur la performance. Face aux limites de l'approche plurielle par la diversité se pose alors l'alternative d'une conception duale de l'Approche différenciée selon le genre, ce qui nous conduit à présent à proposer quelques cadres d'analyse qui permettront de préciser le modèle de référence de notre étude empirique.

II.2.2 Cadres d'analyse sur le Gender Mainstreaming dans les organisations

Dans cette dernière sous-section, nous présentons quelques cadres d'analyse sur le Gender Mainstreaming dans les organisations. Dans un premier temps, nous nous intéressons au GIA et au SMART, deux référentiels préconisés par le Conseil de l'Europe. Après cette entrée en matière, nous analyserons par la suite, la mise en place d'une GRH différenciée selon le genre au sein d'une organisation publique par le biais du modèle BALANS. Face aux limites des deux premières catégories de référentiels susmentionnés que nous allons souligner, nous terminons notre analyse sur un modèle pouvant servir de cadre de référence aux entreprises. Il s'agit en particulier du modèle de Cornet (2002, p. 6) sur la base duquel sera bâti notre modèle de recherche empirique dans la deuxième partie de notre thèse. Sans être exhaustive,

notre analyse se limite à ces trois catégories d'exemples, par convenance. Pour clôturer la section, nous proposons un tableau récapitulatif de quelques référentiels sur le genre issus de nos lectures.

II.2.2.1 GIA et SMART : l'exemple de deux instruments recommandés par le Conseil de l'Europe

Comme nous l'avons exposé dans les parties précédentes, c'est au Conseil de l'Europe qu'on doit l'émergence du concept de Gender Mainstreaming. Plusieurs référentiels et cadres d'analyse sont alors proposés par cette institution pour accompagner la mise en œuvre efficace de cette nouvelle approche de l'égalité hommes-femmes, basée sur la logique de la différence. Le GIA et le SMART font partie de ce que le Conseil de l'Europe (EG-S-MS 98, p. 63 et suivantes) qualifie de « bonnes pratiques d'instruments et d'initiatives spécifiques » dans la mise en œuvre du Gender Mainstreaming au plan politique. Il est question dans ce paragraphe de discuter dans quelle mesure ces référentiels peuvent être objectivement transposés dans un contexte de GRH au sein des entreprises.

Le « Gender Impact Assessment » (GIA) est un instrument analytique « mis au point par des chercheurs académiques en 1994 » aux Pays-Bas (Conseil de l'Europe, EG-S-MS 98, p. 64). Commandité par la division néerlandaise pour l'égalité, le projet avait pour finalité de construire un instrument pouvant « évaluer l'impact sur les rapports sociaux de sexes de toute proposition politique au niveau national […] dans tous les domaines politiques » (ibid.). Le Conseil de l'Europe précise qu'il s'agit d'une évaluation ex-ante, « conçue pour pouvoir être utilisée dans tous les domaines politiques », lato sensu. Sur ce point précis, l'utilisation d'un tel instrument pourrait être envisagée par le gestionnaire en Ressources Humaines dans les politiques de recrutement, de formation, de promotion, etc. Encore faut-il que ces aspects puissent être considérés comme faisant partie intégrante de la gestion stratégique des ressources humaines.

Aux Pays-Bas, les GIA ont été mis en oeuvre par des chercheurs académiques en coopération avec des agents de la fonction publique au sein de différents ministères, organismes publics et projets de coopération internationale. Les travaux de Lingen (1994), chercheur à l'ISSIS[198],

[198] Institute of Social Studies International Services, La Haye.

présentent les fondements du GIA, destinés à servir de guide aux cadres des projets de coopération internationale néerlandais[199]. Cet auteur définit le GIA comme « une étude entreprise dans la phase de formulation d'un projet, visant à étudier la place de la femme par rapport à l'homme dans la zone de projet, à estimer la capacité des institutions chargées de la mise en œuvre du projet en matière de rapports hommes/femmes, à évaluer les chances de participation des femmes et des hommes ainsi que les effets probables sur les différentes catégories de femmes, comparées aux hommes… » (Lingen, 1994, p. 7). En d'autres termes, le GIA débute par l'évaluation des impacts d'une proposition politique sur les rapports sociaux de sexe (Conseil de l'Europe, op. cit), avant que ladite politique ne soit mise en œuvre. En faisant le parallèle avec les pratiques de GRH, il s'agirait pour le responsable en Ressources Humaines, de s'interroger systématiquement sur la question des impacts en termes d'équité de genre, avant la mise en œuvre de telle ou telle politique de GRH. De telles considérations ne sauraient être prises en compte de manière systématique au niveau des entreprises, sans un changement profond des représentations collectives et une réelle sensibilisation individuelle des gestionnaires RH. Deux aspects du GIA que nous tenons à souligner portent sur le fait que le GIA est déployé « dans la phase de formulation du projet » d'une part, et « qu'il décrit la situation actuelle et future » (Conseil de l'Europe, ibid.), d'autre part. Cette logique ex-ante est essentielle pour notre étude empirique du Gender Mainstreaming dans la mesure où celle-ci s'ancre dans une optique prospective, comme nous le préciserons dans le chapitre suivant.

Deux critères d'évaluation sont retenus dans le cadre du GIA : l'égalité des droits d'une part, et l'autonomie des femmes « signifiant dans quelle mesure les femmes peuvent prendre des décisions sur leur propre vie » (Conseil de l'Europe, ibid.), d'autre part. Si la prise en compte du critère d'égalité permet d'éviter les discriminations selon les sexes en matière de recrutement, de formation ou d'autres pratiques de GRH, la prise en compte du critère d'autonomie des femmes semble moins pertinente à nos yeux en matière de GRH, si on se réfère à la définition du Conseil susmentionnée. En effet, si les employées sont souvent tenues de s'organiser et de concilier leur vie privée et professionnelle face aux contraintes imposées par l'entreprise, il paraît particulièrement difficile d'inverser cette tendance en subordonnant les impératifs de l'entreprise « aux décisions des femmes sur leur propre vie ». Objectivement, la formalisation du GIA dans les politiques de GRH des entreprises françaises

[199] Les recherche-action sont menées dans le cadre de projet-pilote dans les pays en voie de développement caractérisés très souvent par une forte culture patriarcale.

nous paraît difficile à mettre en pratique, notamment pour les raisons évoquées plus haut, d'autant plus qu'au plan académique, la mise en place de ce genre d'outils sort des sentiers battus des traditions de la recherche française. Nous retiendrons toutefois l'idée que la considération des aspects liés au genre peut parfaitement être prise en compte par le responsable RH lors de la conception des politiques de GRH, voire même tout au long de leur mise en œuvre.

Le « Simple Method to Assess the Relevance of Policies to Gender » (SMART), défini par le Conseil de l'Europe comme une « méthode simple pour mesurer les effets éventuels des politiques sur les rapports sociaux des sexes », est une version simplifiée du GIA. Cet instrument analytique comporte les deux questions ci-après (Conseil de l'Europe, op. cit., p. 65). « La proposition politique vise-t-elle à atteindre un groupe donné ou plusieurs groupes ? Y-a-t-il des différences entre les femmes et les hommes dans le domaine d'où émane la proposition politique, en ce qui concerne les droits, les ressources, la position, la représentation, les valeurs et les normes ? » (ibid.). Comme nous l'avons mentionné plus haut, la transposition de la version brute de ces deux questions en matière de politique de GRH dans les entreprises nous paraît peu appropriée. Néanmoins, sachant que le SMART a pour principal objectif d'établir des statistiques différenciées selon les sexes, ceci rejoint dans une certaine mesure, les dispositions des lois Roudy et Génisson qui imposent d'établir des statistiques sur la situation comparée des femmes et des hommes au sein des entreprises françaises.

« Dans les années à venir, il faudra s'attendre à des adaptations du GIA », souligne le Conseil de l'Europe (ibid., p. 64). C'est dans ce contexte que le modèle BALANS tente de mettre en place, une GRH différenciée selon le genre dans les organisations.

II.2.2.2 « GRH différenciée selon le genre » dans les organisations publiques : l'exemple du modèle BALANS

C'est dans le prolongement des GIA que se développe le modèle BALANS dont l'objectif principal est de servir de cadre conceptuel à la mise en place d'une GRH différenciée selon le genre. La recherche-action conduite en 1999 par Benschop et Verloo[200] visait à instaurer le Gender Mainstreaming au niveau des politiques de gestion du personnel de l'Administration

[200] Chercheurs sur les Women's studies, Nijmegen School of Management, University of Nijmegen, Pays-Bas.

flamande. Il s'agissait, de mettre en place une démarche processuelle visant à ce que la perspective d'égalité hommes-femmes fasse partie intégrante de la culture de l'organisation. Basé sur une approche participative, le projet avait pour but de faire de la GRH un processus continu, dans le cadre duquel l'organisation elle-même jouerait un rôle central en ayant pour responsabilité d'ancrer la perspective de l'égalité hommes-femmes dans l'application de ses politiques (Benschop et Verloo, 2002, p. 95 et suivantes). Nous allons donc présenter brièvement les six phases du projet BALANS (Basis, Adoptie, Leren, Analyse, Nuanceren, Selectie) pour discuter dans quelle mesure cet instrument peut être transposé au sein des entreprises.

« Basis ou Base ». La première étape correspond à une phase de consultation des leaders d'opinion de l'organisation ciblée et constitue à la base, la condition préalable de mise en œuvre du projet. Les deux auteurs parlent d'une stratégie consultative qui vise à sensibiliser les dirigeants de l'organisation afin de les convaincre de l'intérêt de l'intégration des considérations relatives au genre dans leur politique de GRH. Concernant cette première étape, il est clair que l'adhésion des responsables d'organisations publiques est ici nettement favorisée par l'adhésion des ministères de tutelle à la politique du Gender Mainstreaming. Se pose alors la question de la vision qu'auraient les dirigeants d'entreprises, en l'occurrence les DRH français, face à de telles propositions.

« Adoptie ou Adoption ». La seconde phase vise « l'adoption » du projet BALANS par les instances dirigeantes de l'organisation en question. Un séminaire d'une durée de trois heures est organisé pour permettre aux chercheurs d'exposer les fondements conceptuels de l'approche par le genre dans les organisations, et vise en particulier « l'appropriation »[201] du projet par les dirigeants, devant déboucher sur une déclaration d'intention d'adopter le projet par ces hauts fonctionnaires de l'organisation concernée. Cette étape doit permettre d'identifier le contexte spécifique de la problématique du genre au sein de l'organisation, dans l'optique de mettre en œuvre la « Gender Balance », autrement dit, la perspective de l'égalité de genre dans les politiques et les pratiques de GRH. D'après les mêmes auteurs, les deux premières étapes susmentionnées correspondent ainsi à la définition conjointe de la problématique du genre au sein de l'organisation (Benschop et Verloo, 2002, p. 97).La transposition d'une telle démarche au sein des entreprises soulève une fois de plus selon

[201] Notre traduction de « ownership », (Beschop et Verloo, 2002, p. 96).

nous, la question de l'adhésion ou du rejet, quant à la pertinence perçue de cet instrument par les DRH d'entreprises.

« Leren ou Apprentissage ». La troisième étape du projet BALANS consiste en une phase d'apprentissage mutuel entre les chercheurs d'un côté, et le personnel de l'organisation, de l'autre. Ce partage réciproque doit permettre aux chercheurs d'acquérir des connaissances poussées concernant les processus et les pratiques de GRH de l'organisation, d'une part ; il doit en retour, leur permettre de partager leur « expertise » sur le genre, d'autre part. Pour accompagner le personnel de l'organisation dans cette phase d'apprentissage, les mêmes auteurs mettent au point un outil simplifié d'auto-évaluation, le ZEG (Zelf Evaluatie Gender in personeelsbeleid) utilisé comme support de transfert mutuel des connaissances dans le cadre d'une évaluation participative. Cette phase du projet peut selon nous, être aisément envisagée dans les entreprises qui possèdent une structure organique. En revanche, nous émettons des réserves, quant à sa mise en œuvre dans les entreprises caractérisées par des structures hiérarchiques mécanistes.

« Analyse ». La quatrième étape du projet porte sur la phase d'analyse à laquelle participent uniquement les chercheurs et quelques membres du comité de direction. Les informations issues des auto-évaluations citées plus haut font l'objet d'une analyse SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities and threats) qui débouche sur un plan d'action préliminaire. Une fois soumis au comité de direction, ce plan d'action préliminaire fait l'objet d'une révision en fonction des commentaires formulés, avant d'être opérationnalisé dans la prochaine étape.

« Nuanceren ou Nuance ». Cette avant-dernière phase du projet se décline en deux volets. Tout d'abord, il s'agit de mettre en œuvre le plan d'action défini dans la phase précédente, de manière optimale. En d'autres termes, les résultats agrégés de l'analyse SWOT conduisent les chercheurs à maximiser les forces et les opportunités tout en veillant à réduire les différentes contraintes et faiblesses relevées. Le second volet de cette phase du projet axe ses efforts sur une réelle implication des acteurs dans la mise en œuvre du plan d'action défini. D'après les mêmes auteurs (ibid.), un processus de consultations intensif permet de définir une méthode sur mesure dont les principaux éléments sont les listes de vérification, les engagements sur les méthodes de travail et la formation.

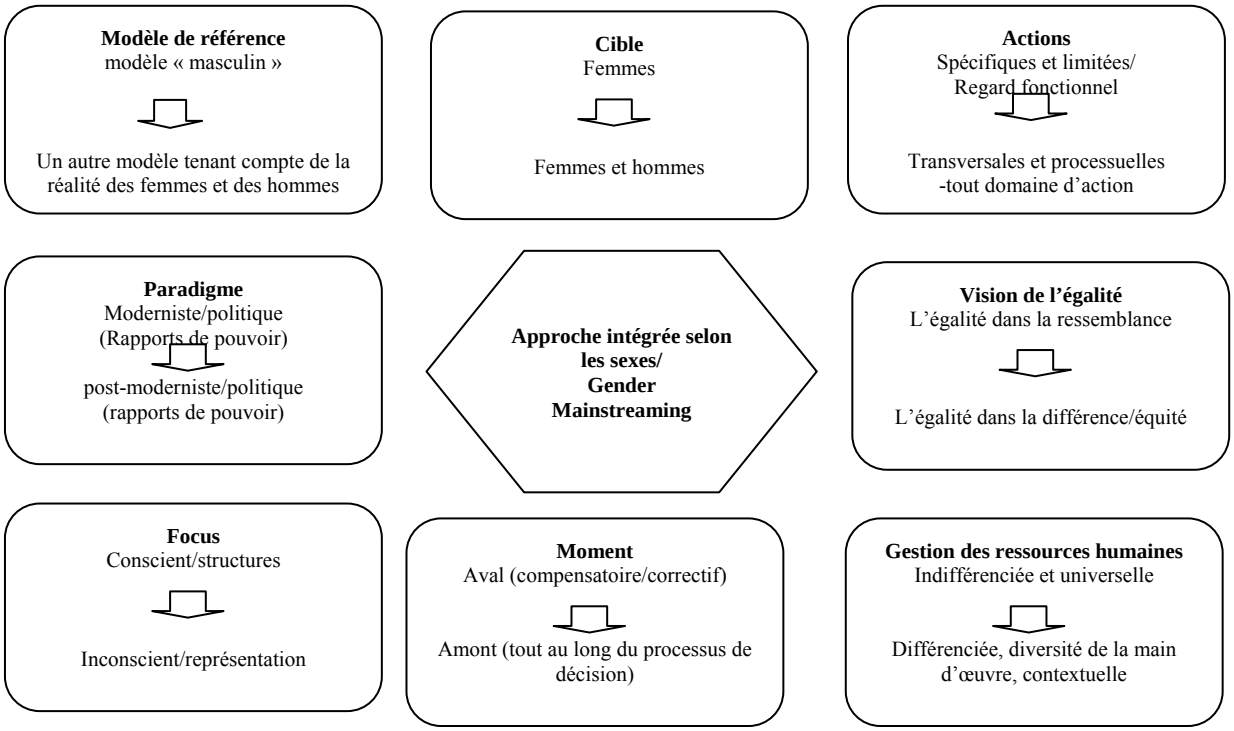
« Selectie ou Sélection ». La « sélection » constitue la dernière étape du projet. L'expérience acquise dans le cadre du projet fait l'objet d'une évaluation, laquelle débouche sur une sélection de mesures à prendre dans l'avenir. Dans la pratique, il s'agit de la rédaction d'un rapport établi par les chercheurs qui propose des structures de responsabilités, des instruments et des procédures oeuvrant pour une GRH différenciée selon le genre.

A l'issue de l'étude conduite par les deux auteurs en 1999, le bilan est quelque peu mitigé : les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des objectifs escomptés. L'approche était jugée trop théorique par le personnel, les auto-évaluations ont été stériles en ce sens que beaucoup de participants ont indiqué ne pas avoir suffisamment de connaissances sur la problématique de l'égalité hommes-femmes pour se prononcer sur la question de son intégration à la gestion des ressources humaines. Ayant étendu leur expérimentation au sein de cinq organisations publiques différentes, Benschop et Verloo (2002, p. 92) soulignent que lorsque les conditions sont adéquates, la position des comités pour l'égalité se trouve renforcée. Les mêmes auteurs (ibid., p. 100) notent par ailleurs le fait que « les comités sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations » réagissent différemment en adhérant pour certains, au rôle de facilitateur, alors que d'autres privilégient le rôle de catalyseur, de traducteur ou de moniteur, etc. La confrontation du modèle BALANS dans un terrain plus large permettrait sans doute de corroborer sa pertinence dans les politiques de GRH au niveau du secteur public. De notre point de vue, son application au niveau du secteur privé suscite quelques réserves dans la mesure où dans ce secteur, le but lucratif prime de manière générale, sur l'objectif d'égalité des sexes. Benschop (1999) souligne elle-même que la question de l'égalité des sexes pose un véritable problème à la gestion des ressources humaines. Dans le cadre des priorités de l'entreprise, la recherche de performance et celle du profit constituent en effet les premiers objectifs pour lesquels les ressources humaines femmes et hommes sont appelées à mobiliser leurs compétences. Par conséquent, la problématique du genre au niveau des entreprises se trouve très souvent reléguée au second plan, au même titre que les dimensions sociales de l'entreprise telles que l'éthique ou la responsabilité sociétale des entreprises. Notons enfin que les spécificités culturelles propres à chaque pays peuvent avoir des impacts positifs ou négatifs dans la transposition d'un outil comme le modèle BALANS d'un pays à l'autre d'une part, et du contexte de secteur public à celui de secteur privé, d'autre part. Cornet (2002) rappelle par ailleurs, que l'Approche différenciée selon le genre est encore très peu présente dans le secteur privé. Ceci nous conduit à présent à l'étude du modèle proposé par cet auteur.

II.2.2.3 GRH et Gender Mainstreaming : le modèle de Cornet

Face aux limites liées aux référentiels que nous avons vus dans les deux paragraphes précédents, nous allons nous intéresser au modèle développé par Cornet (2002), qui nous servira de référence à l'élaboration de notre modèle de recherche empirique. D'après cet auteur, « il est urgent que femmes et hommes débattent ensemble des modèles d'organisation et des pratiques de GRH qui peuvent être mis en place pour assurer une répartition et un positionnement plus égalitaires, et ce, dans un souci d'efficience et d'efficacité dans les organisations tant publiques que privées… » (Cornet, 2002). Le modèle proposé par cet auteur est présenté à travers la figure ci-après.

Figure 2.1 : Gender Mainstreaming, Cornet, 2002, p. 6.



Pour faciliter la lecture de son modèle, Cornet (op. cit., 2002., p. 5) synthétise les fondements normatifs du Gender Mainstreaming en quatre points principaux. Le premier point concerne la remise en question de l'apparente neutralité sexuelle des cadres de références. Comme nous l'avons précisé dans notre introduction générale, l'approche monolithique est remise en cause pour son apparente neutralité qui voile une domination masculine (Laufer, 2003, p. 56 ; Pfeffer, 1997, p. 187). Le second point porte sur la volonté d'agir en amont des processus de

décision. Par opposition aux mesures correctives mises en oeuvre en aval à l'instar des discriminations positives, il est question d'agir en amont des processus de décision afin d'intégrer dès le départ, les considérations liées au genre. Le troisième point évoqué par le même auteur porte sur la logique de la différence. Le Gender Mainstreaming prend en compte les caractéristiques différentielles des hommes et des femmes en termes de rôles et de positions sociales[202], par opposition à la logique de similitude prônée par le modèle égalitaire monolithique. En matière de terminologie, « équité », « équivalence » et « respect et égalité des différences » (Cornet, ibid., p. 7) vont alors se démarquer « d'égalité tout court » qui se réfère à la logique de ressemblance. Enfin, le dernier point aborde l'aspect « bicatégoriel » du public-cible : il s'agit des femmes et des hommes, contrairement aux dispositifs de discriminations positives qui privilégient exclusivement les femmes. Par conséquent, les actions spécifiques en faveur de l'égalité hommes-femmes s'étendent désormais dans tous les domaines d'action. Autrement dit, tous les choix organisationnels et politiques de GRH sont censés être appréhendés ex-ante sous l'angle « genre ».

Au-delà de ces quatre points centraux qui récapitulent les fondements normatifs du Gender Mainstreaming, des éléments complémentaires peuvent être relevés au travers de la représentation schématique susmentionnée. Comme nous l'avons annoncé dans le paragraphe (I.2.1.1) de ce chapitre, notons en particulier le passage du paradigme du modernisme à celui du postmodernisme. D'après Alvesson et Deetz (1996, p. 194), le modernisme utilise la connaissance des techniques scientifiques pour instrumentaliser l'homme et la nature. En d'autres termes, le modernisme cherche à construire une image fidèle du monde réel. Dans ce courant de pensée, Redien-Collot (2006, p. 4) écrit que le genre est « la mise en scène ou la mise en forme » du sexe, « son signifiant ». En revanche, le postmodernisme ou déconstructivisme s'inscrit dans une logique de déconstruction et de reconstruction des discours et des pratiques (Calas et Smircich, 1996, p. 220). Au-delà d'un raisonnement évolutionniste axé sur le « progrès des femmes », il s'agit cette fois-ci de proposer, d'inventer de nouvelles représentations des nouveaux rapports entre le masculin et le féminin (Redien-Collot, op. cit.). Le genre est alors défini comme un construit social dans une dynamique qui déplace le « focus » de la « structure » de la réalité vers celui de « la représentation » de la réalité.

[202] Source : « Différences entre les conditions, situations et besoins des femmes et des hommes », Conseil de l'Europe, 1998.

En matière de GRH, Cornet souligne par ailleurs à travers son modèle, le passage de l'approche universelle indifférenciée à l'approche différenciée contextuelle qui tient compte de la diversité de la main-d'oeuvre. En d'autres termes, le modèle de Cornet incorpore la problématique du genre dans celle de la gestion de la diversité. C'est en particulier sur ce point que notre conceptualisation théorique est en rupture avec le modèle proposé par cet auteur. En effet, notre étude adopte une posture positiviste qui opère au plan théorique, une distinction manichéenne entre l'approche duale par le genre de l'approche plurielle par la diversité. Nous préciserons les détails afférents dans le cadre de l'étude empirique sur le Gender Mainstreaming qui va suivre dans la seconde partie de notre recherche doctorale.

Pour clore cette section, nous synthétiserons dans un tableau récapitulatif, les référentiels sur le genre issus de nos lectures.

II.2.2.4 Référentiels et cadres d'analyse sur le genre : un récapitulatif de nos lectures

Peu de référentiels sur le genre sont disponibles dans la littérature gestionnaire. En matière de coopération internationale des pays de l'Union Européenne avec les pays en développement, plusieurs cadres d'analyse sur le genre sont testés empiriquement par le biais des projets d'appui dans ces pays qui sont la plupart du temps des anciennes colonies, dont ci-après quelques exemples : cadre analytique de Harvard, cadre de Moser, cadre de Longwe, etc. (March, 1997). Ces cadres d'analyse simplifiés se proposent de déterminer parmi les femmes et les hommes, qui détiennent « l'accès » et « le contrôle » des ressources en termes de pouvoir, qui assurent les fonctions productives et reproductives, etc. La spécificité du champ d'intervention de ces référentiels rend d'après nous inappropriée, leur transposition au sein des entreprises.

Par conséquent, le tableau ci-après présente uniquement les référentiels et cadres d'analyse relevés au cours de nos lectures, dont l'application peut être mise en oeuvre au sein des entreprises.

Tableau 2.4 : Quelques référentiels et cadres d'analyse sur le genre.		
Référentiels	Principaux fondements	Sources
Gender Impact Assessment ou GIA (Conseil de l'Europe, 1998)	Instrument d'évaluation prospective des impacts potentiels d'un projet ou de toute action politique en termes de genre ou rapports sociaux des sexes avant la phase de mise en œuvre.	Lingen, 1994 ; Conseil de l'Europe, EG-S-MS 98, 1998.
SMART (Conseil de l'Europe, 1998)	Méthode simple pour mesurer les effets éventuels des politiques sur les rapports sociaux des sexes. Version simplifiée du GIA susmentionné.	Conseil de l'Europe, EG-S-MS 98, 1998.
BALANS (Benschop et Verloo, 1999)	Référentiel en six étapes permettant de mettre en place une GRH différenciée selon le genre sur la base d'une approche participative au niveau du secteur public, dans le cadre d'une recherche-action.	Benschop et Verloo, 1999 ; 2002.
Gender Organisation System ou GOS (Fagenson, 1990)	Approche systémique et interactionniste selon laquelle la progression limitée des femmes par rapport aux hommes et leurs comportements peuvent être expliqués par l'interaction entre le genre, par le contexte organisationnel et par le système social et institutionnel.	Belghiti, 2003.
Structural constraint model (Kanter 1977)	D'après Kanter, les différences des contextes dans lesquels évoluent les femmes et les hommes expliquent les différences observables de comportements et d'attitudes entre les deux sexes. Les contraintes liées aux structures organisationnelles dans lesquelles évoluent les « tokens » expliquent les difficultés pour ces femmes (ou tout autre groupe minoritaire) d'accéder à des postes élevés, supposés être l'apanage des membres du groupe dominant, les hommes.	Kanter, 1977.
4 configurations de la relation entre féminité et organisation (Laufer, 1982)	1- « La féminité neutralisée » : l'entreprise est un monde d'hommes, les femmes font des carrières complémentaires à celles des hommes à moins de prouver leur conformité au modèle masculin (ex : banque, secteur industriel). 2- « La féminité comme emblème » : l'entreprise est l'œuvre des hommes mais s'adresse aux femmes qui font des carrières dans des secteurs spécifiques (ex : grand magasin). 3- « La féminité entre l'égalité et la concurrence » : l'organisation est un système social auquel il faut adhérer, les carrières sont plutôt mixtes. Les femmes doivent adhérer et assumer les finalités du système (ex : fonctions commerciales dans les industries modernes). 4- « La féminité comme référence » : Dans les emplois mixtes axés sur le relationnel, la féminité devient une référence dans un univers où le modèle masculin peut apparaître inopérant (ex : la publicité).	Laufer, 1982.
Modèle dynamique de suivi de l'égalité (Olgiati et Shapiro, 2002)	Trois configurations sont identifiées par les auteurs. 1- Le contenu du plan d'égalité est ciblé, le processus de mise en œuvre correspond à « un coup », l'impact est limité. 2- Le contenu est « disséminé », le processus se fait « par blocs », les résultats font « taches de léopard ». 3- Le contenu est transversal selon un « processus continu », les résultats sont généralisés.	Landrieux-Kartochian, 2004.
GRH et Gender Mainstreaming (Cornet, 2002)	GRH différenciée selon le genre : remise en question de l'apparente neutralité sexuelle des cadres de référence ; actions en amont des processus de décision ; logique de la différence ; public cible, femmes et hommes.	Cornet, 2002.

A travers ce tableau, il ressort que le modèle de Cornet (2002) offre la perspective d'une lecture intégrative des autres référentiels susmentionnés. En effet, face à la remise en question du modèle masculin pointée dans les référentiels de Kanter (1977) et de Laufer (1982), la GRH différenciée selon le genre incorpore les principes du GIA, du SMART, du BALANS et du GOS pour mettre en œuvre le processus continu d'égalité hommes-femmes dans le domaine de la GRH. Cette dynamique du Gender Mainstreaming correspond dans une certaine mesure à la troisième configuration du suivi de l'égalité définie par Olgiati et Shapiro (2002), tout en positionnant la féminité dans l'optique de l'égalité, au sens de Laufer (1982).

Ce tableau vient clore la première partie de notre thèse consacrée à l'analyse théorique du concept de l'Approche différenciée selon le genre, par rapport aux deux approches qui permettent d'encadrer la problématique de l'égalité hommes-femmes, en l'occurrence l'approche monolithique universelle et l'approche plurielle par la diversité. La conclusion de ce chapitre sera suivie d'une synthèse générale de la première partie de notre thèse, laquelle servira de transition pour aborder la deuxième partie de notre travail qui porte sur notre étude empirique.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Plusieurs points ressortent de l'étude théorique de l'Approche différenciée selon le genre que nous avons menée dans ce chapitre.

Le premier point concerne les contextes d'émergence du Gender Mainstreaming. Le passage de la logique « cause des femmes » à la logique du « genre » s'inscrit en toile de fond, dans la filiation des mouvements de lutte féministe en faveur de l'égalité de fait entre les femmes et hommes. Face aux effets controversés des discriminations positives mises en œuvre en faveur des femmes dans les années 1980, un nouveau paradigme vient réconcilier les femmes et les hommes, laissés pour compte de ces mesures préférentielles « monocatégorielles ». C'est à la suite de la Conférence mondiale sur les femmes à Beijing de 1995 que la rhétorique sur le genre est adoptée par la communauté internationale au travers du concept Gender Mainstreaming. Prônant une dynamique de complémentarité, d'irréductibilité dans le respect des différences entre les femmes et les hommes, ce nouveau paradigme relayé dans les dispositifs juridiques internationaux, communautaires et nationaux s'institutionnalise en France par le vote de la Loi Génisson sur la parité en 2001. Cette approche duale émergente vient alors bousculer le socle monolithique du modèle universel républicain et suit son bonhomme de chemin, en évoluant au coude à coude avec le paradigme de la gestion de la diversité exposé dans le chapitre précédent.

Le second point porte sur l'analyse menée autour du concept genre. Face à la polysémie qui entoure ce concept, notre analyse étymologique a permis d'apporter des précisions sur ce concept en quête de maturité, notamment par rapport à sa pseudo-synonymie avec le terme sexe. Les explications apportées ont permis de souligner que la filiation étymologique du terme genre trouve son origine dans le vieux français « gendre », ce qui justifie pleinement la pertinence de l'utilisation de cette terminologie dans la recherche française dans la mesure où la traduction de « gender » s'inscrit par conséquent, dans une logique de retour aux sources. Les différentes définitions que nous avons analysées nous ont permis de préciser le cadre opératoire utilisé pour instrumenter ce concept au cours de notre étude empirique. Nous avons par ailleurs, précisé le choix qui préside à l'adoption de l'expression « Approche différenciée selon le genre » pour la traduction française de l'anglicisme Gender Mainstreaming. Les

concepts de mixité et d'androgynie, deux dimensions corollaires de l'Approche différenciée selon le genre, ont également été explicités.

En outre, en prenant appui sur l'exemple des recherches empiriques sur l'entrepreneuriat, nous avons démontré l'importance grandissante pour les sciences de gestion, d'intégrer la perspective de l'Approche différenciée selon le genre dans les recherches gestionnaires. Cette entrée en matière a permis de souligner la place centrale de cette nouvelle approche au cœur de la GRH. Notre revue de la littérature sur le genre et la GRH souligne une préoccupation marquée des recherches notamment françaises, en faveur des femmes cadres et des femmes managers. Au travers des études empiriques exposées, nous avons par ailleurs souligné l'importance d'adjoindre aux considérations sociales dont revêt intrinsèquement le concept genre, la dimension de la performance par une managérialisation de la problématisation de l'égalité professionnelle hommes-femmes, ce afin de susciter l'intérêt des entreprises pour la mise en œuvre de l'égalité effective dans le respect des différences, suivant une logique gagnant-gagnant.

Enfin, nous avons procédé à l'analyse de quelques référentiels théoriques sur le genre qui nous ont permis de préciser le cadre conceptuel de référence de notre étude empirique. Face aux limites des approches monolithique universaliste et plurielle de la GRH d'une part, et dans la mesure où très peu d'études empiriques utilisent l'Approche différenciée selon le genre pour appréhender les liens entre le genre et la performance d'autre part, notre étude empirique se propose de combler partiellement cette lacune en étudiant la pertinence perçue de cette approche duale émergente par les Responsables RH, dans une optique prospective. La formulation de la conclusion de la première partie de notre thèse précèdera la présentation des cadres et principes de notre étude empirique.

CONCLUSION DE LA PARTIE I

La pertinence de l'Approche différenciée selon le genre en matière de GRH constitue notre objet de recherche. La première partie de notre thèse était consacrée à l'appréhension théorique de ce repère conceptuel émergent au travers de deux objectifs complémentaires qui structurent la présente conclusion.

Notre objectif premier visait à démontrer la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre par rapport à la gestion de la diversité. Après avoir développé les origines et les fondements conceptuels de la gestion de la diversité, notre analyse critique a permis de souligner les limites et les effets pervers de cette approche plurielle de GRH. L'apparente neutralité de l'approche monolithique en défaveur des femmes posée au départ et les limites de l'approche plurielle de la gestion de la diversité soulignées dans le chapitre 1 constituent des lacunes théoriques qui ont marqué le point de départ de la construction de notre objet de recherche dans le chapitre 2. Une synthèse de l'étude comparative menée entre la gestion de la diversité et l'Approche différenciée selon le genre est proposée dans le tableau ci-après.

Tableau 2.5 : Gestion de la diversité et Approche différenciée selon le genre.

Fondements	Gestion de la diversité	Approche différenciée selon le genre
Type d'approche	Approche plurielle.	Approche duale.
Ressemblance différence	Logique de la différence.	Logique de la différence
Catégorisation des RH	Diversité ethnique, culturelle, sexuelle, etc.	Les femmes et les hommes, le masculin et le féminin.
Contextes d'émergence	Luttes des minorités ethno-raciales et religieuses ; pénurie de main-d'oeuvre.	Luttes féministes pour l'égalité hommes-femmes ; échec des discriminations positives.
Idéologie de l'égalité	Egalité des chances pour tous dans le respect des différences de nationalité, de religion, de sexe, etc.	Egalité dans le respect des différences de genre, équité de genre.
Fondements managériaux	Contrainte légale d'égalité et de non-discrimination ; discours managérial orienté vers la performance des groupes hétérogènes, Business case.	Contrainte légale de non-discrimination, d'égalité, de mixité/parité ; postulat de la performance liée à la mixité/parité et à la dualité mutuellement complémentaire du masculin et du féminin.

Le second objectif avait pour vocation de construire notre objet de recherche en contribuant à la connaissance et à la légitimation de l'Approche différenciée selon le genre dans le chapitre 2. Prenant appui sur la problématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notre démarche a utilisé plusieurs points d'entrée dans cette phase de « problémation » au sens de Wacheux (op. cit.) :

- L'analyse des mécanismes institutionnels et juridiques qui encadrent les évolutions récentes de la problématique de l'égalité hommes-femmes a permis de préciser les contextes d'émergence de l'approche genre. Inscrit dans la filiation des luttes féministes pour l'égalité des sexes, l'échec des politiques « monocatégorielles » de discriminations positives en faveur des femmes a conduit à un changement radical de paradigme par l'apparition du terme « Gender Mainstreaming » à l'issue de la Conférence Mondiale des Nations-Unies sur les femmes de 1995 à Beijing : logique stigmatisante focalisée sur la « **cause des femmes** » glissant vers une logique gagnant-gagnant centrée sur le « **genre** » qui prône une dualité mutuellement complémentaire entre les hommes et les femmes dans le respect des différences. Relayée au niveau communautaire par les directives européennes, la logique genre s'institutionnalise en France par le passage de la loi Roudy à la loi Génisson sur la parité.

- L'analyse sémantique a permis de mettre en lumière la substantifique moelle de l'approche duale centrée sur le genre. Les contours du concept genre ont été précisés par rapport à sa pseudo-synonymie avec le mot sexe d'une part, et par rapport aux différentes écoles de pensée féministes, d'autre part. La dualité mutuellement complémentaire dans le respect des différences, propriété intrinsèque du concept genre, a également été démontrée. Des précisions ont par ailleurs été apportées sur les concepts de mixité, de parité et d'androgynie qui constituent des dimensions corollaires de l'approche genre. Le choix de l'expression « Approche différenciée selon le genre » a été justifié au travers d'une analyse critique qui a permis de préciser les fondements normatifs de cette approche.

- L'analyse interdisciplinaire du genre au cœur des sciences de gestion a permis de souligner les enjeux et l'intérêt d'ancrer les recherches académiques gestionnaires dans l'approche duale centrée sur le genre. La revue de la littérature a permis de relever la rareté des recherches empiriques qui s'inscrivent dans cette dynamique, ce

qui justifie la pertinence de notre étude empirique comblant partiellement cette lacune. Au-delà des dimensions idéologique et sociale propres à la préoccupation pour l'égalité hommes-femmes, la vocation économique lucrative de l'entreprise a par ailleurs été rappelée de manière à positionner la problématique sous un angle managérial qui relève spécifiquement du champ disciplinaire de la GRH. L'analyse critique de quelques référentiels théoriques sur le genre a permis de préciser le modèle qui servira de référence à notre étude empirique.

En termes d'implication pour notre recherche, la première partie de notre thèse a permis d'une part, de restituer l'état des connaissances sur la gestion de la diversité et d'autre part, de construire notre objet de recherche centré sur l'approche genre. Dans cette phase de problémation, la justification théorique de l'Approche différenciée selon le genre complétée par une lecture critique de la littérature afférente a orienté progressivement la « managérialisation » de la problématique de l'égalité professionnelle hommes-femmes vers l'instrumentalisme. Dans cette perspective, la deuxième partie de notre thèse sera consacrée à l'étude empirique de cette approche émergente.

PARTIE II VALIDATION EMPIRIQUE

PROSPECTIVE D'UNE GRH SELON LE GENRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

CHAPITRE 3
CADRE ET PRINCIPES DE L'ETUDE EMPIRIQUE…..…….…… **223**

CHAPITRE 4
PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE ?……... **279**

CHAPITRE 5
ANDROGYNIE ; IMPACTS DE L'APPROCHE DIFFERENCIE SELON LE GENRE SUR LA FONCTION RH……. **347**

CONCLUSION DE LA PARTIE II…….. **419**

INTRODUCTION DE LA PARTIE II

L'appréhension théorique de notre objet de recherche développée dans la première partie de notre thèse avait pour objectif de préciser les contours et les fondements conceptuels de l'Approche différenciée selon le genre. Inscrite dans la phase de problémation de notre recherche, l'analyse approfondie de cette approche émergente a par ailleurs permis de dépasser la seule dimension théorique qui la caractérise, en rapatriant la préoccupation de l'égalité hommes-femmes dans une problématique managériale orientée vers l'instrumentalisme qui interpelle en particulier, chercheurs et praticiens de GRH. Dans la perspective d'une fertilisation croisée entre « théorie » et « pratique », la seconde partie de notre thèse sera par conséquent consacrée à la confrontation empirique de la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre auprès de DRH praticiens. Organisée en trois chapitres, la deuxième partie de notre thèse expose en détail le volet empirique de notre recherche doctorale :

- Dans un premier temps, le chapitre 3 pose le cadre et les principes de la vérification empirique. Suivi d'un rappel du cadre conceptuel de l'étude empirique, le contenu succinct de la problématique retenue est exposé dans un premier temps en ces termes : « La mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre constitue-t-elle une source de performance pour les entreprises ? ». Le choix méthodologique d'une démarche hypothético-déductive par triangulation est par la suite explicité avant la présentation du corps d'hypothèses. La posture épistémologique « positiviste logique-aménagée » (Miles et Huberman, 1991) et l'ancrage de notre recherche qualitative dans la prospective sont par ailleurs précisés. Les protocoles d'enquête par questionnaire et par entretiens mobilisés sont détaillés pour clore le chapitre 3.

- Les chapitres 4 et 5 sont par la suite consacrés à la restitution des résultats de la validation empirique de nos hypothèses de recherche. Le chapitre 4 présente les résultats de la validation des hypothèses ayant utilisé une triangulation au moyen d'une enquête par questionnaire complétée par des entretiens confirmatoires. Quant au chapitre 5, il expose principalement, les résultats de la validation des hypothèses qui ont utilisé des échelles de mesure préexistantes (Usunier et al., 1993) et qui n'ont pas, de ce fait, nécessité le recours aux entretiens confirmatoires.

CHAPITRE 3

CADRE ET PRINCIPES DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Section I **Cadre de la recherche empirique** …… **225**

I.1 Problématique et modèle de recherche ……. **225**

I.2 Orientation de l'étude et choix méthodologique …… **241**

Section II **Les protocoles de la recherche empirique** …… **255**

II.1 Protocole d'enquête par questionnaire…… **255**

II.2 Protocole de recherche par entretiens……. **266**

Conclusion du chapitre 3……. **275**

CHAPITRE 3 : CADRE ET PRINCIPES DE L'ETUDE EMPIRIQUE

« La GRH est un champ des sciences de gestion qui elles-mêmes appartiennent aux sciences sociales. Par conséquent, le cadre général des recherches en GRH s'intègre à la démarche scientifique propre aux sciences sociales » (Igalens et Roussel, 1998, p. 14). Le chapitre 3 est consacré à la présentation des cadre et principes de notre étude empirique. La démarche adoptée s'inspire des trois actes de la démarche scientifique dans les sciences sociales définis par Bachelard rapportée par Igalens et Roussel (ibid.) : la rupture avec les idées fixées a priori, la construction et la constatation.

La première partie du présent chapitre décrit le cadre de notre étude empirique. Le contenu succinct de notre problématique générale qui s'inscrit dans le prolongement de l'analyse théorique menée dans la première partie de notre thèse est exposé. La formulation des questions de recherche débouche sur une présentation des hypothèses de recherche sous-jacentes. La représentation schématique de la problématique au travers du modèle de recherche est par la suite proposée. Le cadre conceptuel qui sous-tend l'étude empirique est rappelé, sur la base des concepts théoriques développés dans le chapitre 2. Le recours à la méthode par triangulation est développé avant de clore la première section de ce chapitre par une présentation du choix méthodologique adopté.

Les protocoles de recherche empirique sont exposés dans la deuxième section de ce chapitre. Les différentes phases de la recherche par questionnaire et par interviews sont successivement présentées. Le protocole de recherche par questionnaire est exposé dans un premier temps. La présentation du protocole de recherche par entretiens clôture le présent chapitre. Les résultats des enquêtes par questionnaire et par entretiens seront présentés et discutés dans les chapitres 4 et 5.

SECTION I : CADRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

La première section du chapitre 3 se décompose en deux parties. La problématique générale et le modèle de recherche sont exposés dans un premier temps. L'orientation de l'étude et le choix méthodologique adopté sont par la suite explicités.

I.1. Problématique et modèle de recherche

Nous exposons dans cette partie la problématique générale qui fait suite à l'analyse théorique menée dans la première partie de notre travail doctoral. Les hypothèses de recherche et le choix méthodologique adopté sont par la suite posés.

I.1.1 La prospective d'une GRH différenciée selon le genre comme objet de recherche

« L'objet d'une recherche est la question générale ou la problématique que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p. 34). En premier lieu, nous rappelons l'origine du choix de notre problématique générale avant d'en préciser le contenu et les implications pour notre recherche empirique.

I.1.1.1 Une problématique de GRH qui intègre une dimension prospective

Selon Beaud (1998, p. 32), « la problématique, c'est l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi ». Trois principales étapes déterminent l'élaboration de la problématique (Igalens et Roussel, op. cit.).

Dans un premier temps, il s'agit de faire le point sur les différents aspects du problème par la revue de la littérature, d'identifier les différentes approches théoriques du problème posé, de décrire et de confronter ces approches (ibid.). Cette première étape a été réalisée dans le cadre de la première partie de notre thèse.

Deuxièmement, il convient de choisir un angle d'approche et justifier le choix du cadre théorique pour répondre à la question de départ (ibid.). A l'issue de l'analyse théorique menée dans la première partie de la thèse, et face aux critiques formulées à l'encontre des approches monolithique et plurielle en matière de GRH, l'approche duale par le genre offre un repère conceptuel intermédiaire et constitue le point d'ancrage de l'étude empirique.

La troisième étape consiste à décrire le cadre conceptuel choisi (ibid.), cadre conceptuel décrit dans la section (1.1.2) de ce chapitre.

Rappelons que notre parcours personnel est partiellement à l'origine du choix de notre sujet de thèse. C'est en effet en travaillant pour le compte du Projet « Initiatives, Genre et Développement » (IGED) financé par l'Union Européenne que s'est construit progressivement notre projet de recherche doctorale. Après mûre réflexion, nous avons décidé d'abandonner la thématique de notre DEA pour nous tourner vers une nouvelle problématique plus stimulante : celle de l'approche duale par le genre dans les sciences de gestion.

Selon le préambule du Colloque Francophone « Prospective et Entreprise » organisé le 6 décembre 2007 par l'IAE de Caen et le centre de recherche DSMP de l'université Paris-Dauphine, la prospective est une jeune « discipline institutionnalisée et formalisée qui cherche les tendances lourdes, les ruptures, les signaux faibles permettant de construire l'ensemble des futurs et dont la finalité dépasse la simple extrapolation ou prévision ». Initiée par Gaston Berger en 1957, la prospective permet de « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme ». Si la prospective permet partiellement de modeler le futur, des considérations relatives au genre en assurent-elles un meilleur contour ?

La recherche de profit et la responsabilité sociale concourent aux intérêts de l'organisation et au bien-être de la société (Sekiou et al., op. cit., p. 37). Cornet (2002) précise par ailleurs « qu'il est urgent que femmes et hommes débattent ensemble des modèles d'organisation et des pratiques de GRH qui peuvent être mis en place pour assurer une répartition et un positionnement plus égalitaires, et ce, dans un souci d'efficience et d'efficacité dans les organisations tant publiques que privées… ». Notre problématique s'inscrit dans le prolongement de ces réflexions.

« **La mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre constitue-t-elle une source de performance pour les entreprises ?** »

Plusieurs questionnements de recherche sont englobés dans cette interrogation générale :

- va-t-on « vers une gestion des ressources humaines sexuée » (Pigeyre, 1999) ?
- quelle est la pertinence d'une approche duale par le genre ?
- au-delà de l'objectif de l'égalité hommes-femmes, l'approche duale par le genre induit-elle des impacts positifs en termes de performance ?
- la parité des équipes mixtes leur permet-elle d'être plus performantes ?
- le manager efficace doit-il posséder des qualités masculines et féminines ?
- quelles en sont les perceptions des Responsables des Ressources Humaines en France ?

La problématique générale de recherche étant posée, les objectifs de l'étude sont par la suite précisés.

I.1.1.2 Les objectifs de l'étude empirique

Igalens et Roussel (1998, p. 23) identifient cinq types d'objectifs propres aux recherches en GRH. Dans ce paragraphe, les objectifs de notre étude sont présentés sur la base de la typologie de ces deux auteurs.

Le premier type d'objectifs identifiés par Igalens et Roussel (ibid.) vise la résolution d'un problème que se pose un DRH ou un cadre opérationnel concernant la GRH. La problématique, telle que nous l'avons énoncée, s'inscrit dans une certaine mesure dans cette première catégorie d'objectifs. Le DRH est en effet amené à s'interroger si le déploiement d'une GRH différenciée selon le genre est plus pertinent que la mise en œuvre de l'approche traditionnelle asexuée en termes d'égalité professionnelle et de performance.

Le second type d'objectifs s'assimile au test d'une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ intéressant la GRH. La pertinence de l'Approche différenciée selon le genre ou Gender Mainstreaming est testée à travers les

perceptions des DRH de l'échantillon. D'une certaine façon, la problématique relève de cette seconde catégorie d'objectifs définie par les deux auteurs.

L'élargissement des résultats de recherches antérieures constitue la troisième forme d'objectifs identifiés par les mêmes auteurs. A notre connaissance, très peu d'études empiriques gestionnaires utilisent l'approche duale par le genre comme pivot central de recherche. Néanmoins, force est de constater que plusieurs recherches s'intéressent à l'équité en matière d'emploi en utilisant d'autres points d'entrée pour aborder la problématique de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, c'est la raison pour laquelle on ne peut parler d'étude exploratoire. Notre étude contribue à l'élargissement des recherches antérieures.

La quatrième catégorie d'objectifs englobe la revue de la littérature, l'état de l'art, les méta-analyses. L'analyse théorique menée dans la première partie de notre thèse a permis de confronter les approches monolithique, plurielle et duale en matière de Gestion des Ressources Humaines. L'étude empirique s'inscrit dans le prolongement de notre revue de littérature.

Le dernier type d'objectifs vise la création d'un nouvel instrument. Notre recherche doctorale s'écarte de cette dernière catégorie identifiée par Igalens et Roussel (ibid.).

L'art de gérer les comportements et leurs interactions constitue un facteur clé pour les futurs succès de l'entreprise. Au-delà de la nature des compétences elles-mêmes, l'anticipation des effets liés au genre dans la performance des ressources humaines est un sujet qui a été peu abordé. A la suite de l'étude théorique que nous avons menée dans la première partie de ce travail, et plus précisément face aux critiques formulées à l'encontre des approches monolithique et plurielle dans le domaine de la GRH, nous proposons de porter un regard critique sur les effets attendus d'une Approche différenciée selon le genre. Le volet empirique de notre démarche vise à tester sur le terrain, la pertinence perçue de cette approche duale par le genre.

Se plaçant dans l'optique d'un rapport dual entre les hommes et les femmes, l'étude empirique prend appui sur l'Approche différenciée selon le genre ou « Gender Mainstreaming » pour proposer un modèle de GRH efficace devant procurer aux gestionnaires de nouvelles représentations de l'homme au travail. En d'autres termes, notre étude empirique tente d'établir l'articulation entre les concepts « Gender Mainstreaming » et « performance » dans le domaine de la GRH. Au-delà de la logique d'égalité entre les hommes et les femmes, il s'agit de vérifier l'impact perçu de l'approche duale par le genre en termes de performance. Le degré de pertinence de l'Approche différenciée selon le genre est mesuré à travers le point de vue des Responsables des Ressources Humaines de l'échantillon, dans une optique prospective.

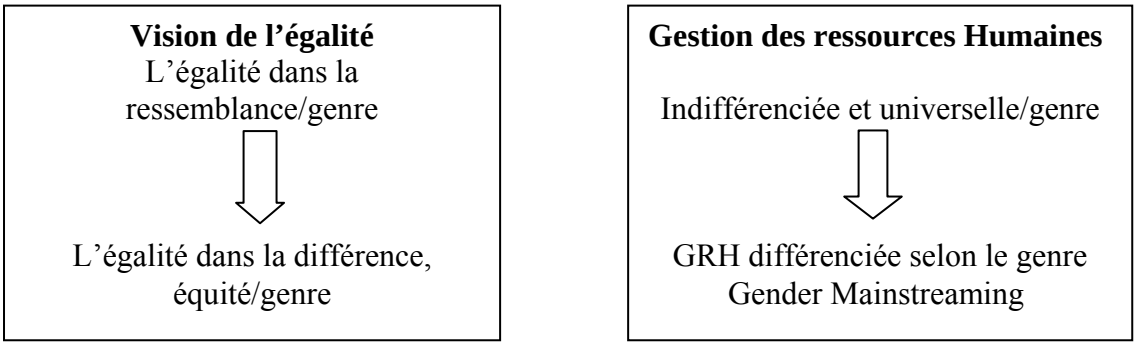
En faisant abstraction des aspects liés à la race, à l'orientation sexuelle, etc., nous empruntons dans une certaine mesure à la gestion de la diversité, l'hypothèse selon laquelle le facteur de diversité de genre a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Dans cette dynamique, les conjectures sont établies dans le domaine de la GRH, entre le Gender Mainstreaming et la performance. D'une certaine façon, on pourrait parler d'une « managérialisation » du Gender Mainstreaming, au sens d'Edelman et Fuller (2001).

Les objectifs de l'étude étant précisés, nous présentons par la suite le modèle de recherche.

1.1.1.3 Le modèle de recherche

Selon Thiétart et al. (op. cit., p. 65), le modèle désigne « une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à stimuler la situation réelle étudiée ». Notre modèle de recherche dérive du schéma proposé par Cornet (2002, p. 6, Cf. chapitre 2) pour représenter le passage d'une GRH indifférenciée et universelle à une GRH différenciée selon le genre. L'adjonction de la problématique de la performance débouche sur notre modèle de recherche empirique (Cf. Figure 2.).

Figure 3.1 : Le modèle de référence simplifié[203], adapté de Cornet, 2002, p. 6.



Les concepts englobés dans ce modèle de référence ont été développés dans l'analyse théorique menée dans la première partie de notre thèse. Si le principe d'égalité de droit est acquis au travers des textes juridiques, l'égalité dans les faits reste un objectif à atteindre. Rappelons que le modèle universel est remis en cause pour son apparente neutralité vis-à-vis des rapports d'égalité entre les hommes et les femmes. Face à cet écueil, nous proposons au stade de notre étude empirique, de tester l'alternative de l'approche duale par le genre.

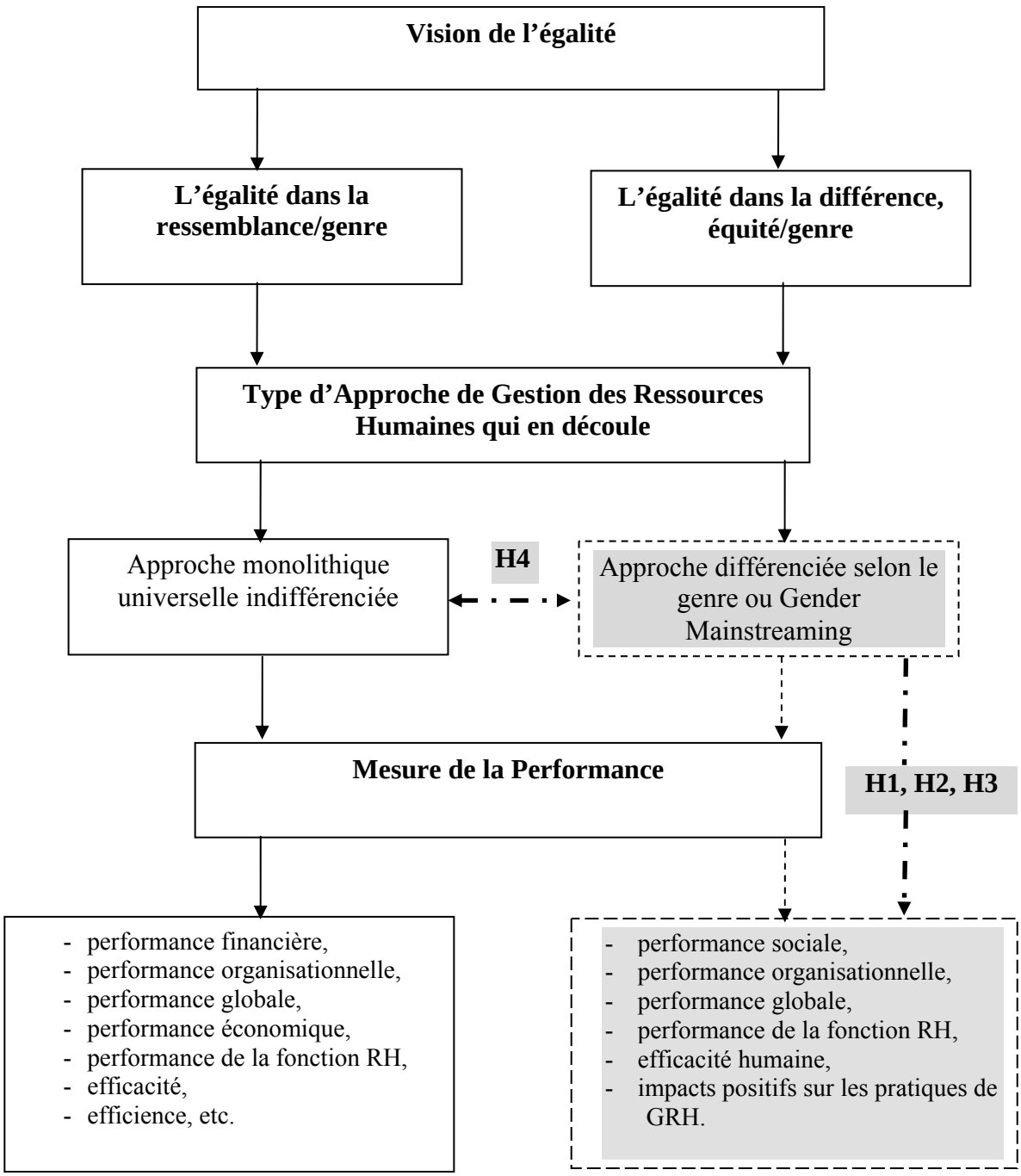
La recherche d'une égalité effective entre les hommes et les femmes constitue, par essence, l'objectif premier de l'Approche différenciée selon le genre. Au-delà de cette préoccupation sociale, notre recherche empirique pose par ailleurs, la problématique de la performance.

Nous présentons ci-après le modèle de recherche.

Le modèle de recherche est exposé à travers une représentation qui établit un parallèle entre la mise en œuvre de l'approche monolithique indifférenciée d'une part, et celle de l'Approche différenciée selon le genre dans le domaine de la GRH, d'autre part. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, peu d'études mettent en relation la GRH et la performance dans le cadre de l'Approche différenciée selon le genre, lorsque la conceptualisation de celle-ci est en rupture avec le paradigme de la diversité.

[203] L'intégralité du modèle de Cornet a été développée dans le paragraphe (II.2.2.3) du chapitre 2.

Figure 3.2 : Le modèle de recherche.



* **H1, H2, H3, H4** Hypothèses de recherche.

Le Gender Mainstreaming et la performance, constituent ainsi les deux principales composantes du modèle de recherche. Les fondements théoriques de ces deux composantes, les dimensions utilisées pour les rendre opératoires et la présentation détaillée du corps d'hypothèses sont développés dans les paragraphes suivants.

I.1.2 Cadre conceptuel de l'étude et présentation des hypothèses de recherche

« Gender organizations scholars are free to do unorthodox, creative, and non-conventional work, both theoritically and methodologically » (Martin et Collinson, 2002, p. 257). Dans cette partie, nous procédons au rappel du cadre conceptuel de notre étude empirique avant de présenter le corps d'hypothèses. Les fondements du Gender Mainstreaming sont présentés[204] en premier lieu, avant d'aborder la question de la performance dans le domaine de la GRH.

I.1.2.1 L'Approche différenciée selon le genre ou le Gender Mainstreaming

L'étude théorique menée dans le chapitre 2 de cette thèse nous a permis d'apporter des précisions sur le concept « genre ». D'après Savall et Zardet (2004, p. 140), « toute connaissance est a priori idéologiquement connotée, toute recherche est contingente dans un horizon et un espace donnés ». Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le concept genre n'est pas exempt de considérations idéologiques, l'Approche différenciée selon le genre ayant pour finalité la recherche d'une égalité effective entre les hommes et les femmes dans le respect des différences. Si le concept en lui-même revêt intrinsèquement une certaine connotation idéologique au sens de Savall et Zardet (ibid.), précisons que notre démarche scientifique ne véhicule aucune forme de militantisme. Au stade exploratoire au sens d'Igalens et Roussel (op. cit., p. 17), le concept de Gender Mainstreaming est opérationnalisé sur la base de la définition proposée par le groupe des spécialistes du Conseil de l'UE, rappelée dans l'encadré ci-dessous :

> « L'Approche intégrée de l'égalité hommes-femmes», « l'Approche différenciée selon les sexes[205] » ou « le Gender Mainstreaming », vise « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques » (Conseil de l'Europe, 1998, p. 15), dans le respect des différences.

[204] Il s'agit d'un rappel des points saillants issus du chapitre 2.
[205] Nous utilisons l'expression « Approche différenciée selon le genre ». La justification de ce choix a été développée dans le chapitre 2.

Sans revenir dans le débat sémantique, nous utilisons la définition susmentionnée pour instrumenter l'aspect dual de l'approche selon le genre dans le cadre de notre étude. Rappelons que notre conceptualisation théorique se base sur les fondements normatifs du Gender Mainstreaming développés par Cornet (2002, p. 5) autour de quatre points :

- remise en question de l'apparente neutralité sexuelle des cadres de référence ;
- par opposition aux mesures correctrices mises en œuvre en aval des processus de décision (discriminations positives), il est proposé d'agir en amont de ces derniers ;
- logique de la différence : prise en compte des spécificités des rôles et positions sociales des femmes et des hommes, qui s'écarte de la logique de la ressemblance ;
- public cible : il s'agit des femmes et des hommes contrairement aux dispositifs de discriminations positives qui privilégient uniquement les femmes en défaveur des hommes.

La mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre s'applique aux ressources humaines, hommes et femmes de l'entreprise. La GRH est ainsi concernée au premier plan par la transposition du Gender Mainstreaming au sein de l'entreprise, dans une optique de performance. En effet, Bournois et Brabet (1993, p. 3) soulignent que « la GRH est un corps de connaissances hétérogènes ayant pour vocation d'expliquer et de faciliter l'influence du système de gestion sur les comportements des managés pour aboutir à un fonctionnement efficace et performant de l'organisation ».

« Le développement de ce corps de connaissances est fortement lié à l'évolution dans l'entreprise d'une entité spécialisée et de pratiques formalisées », ajoutent les mêmes auteurs (ibid.). Au travers de la fonction RH, le Responsable des Ressources Humaines incarne cette « entité spécialisée » sur laquelle reposeraient le déploiement, la formalisation et la diffusion d'une Approche différenciée selon le genre au sein de l'entreprise. Son point de vue en qualité d'expert et de partenaire stratégique au sens d'Ulrich (1995) est de ce fait primordial pour apprécier la pertinence du Gender Mainstreaming et ses impacts positifs supposés en termes de performance, dans une optique prospective.

Comme le préconisent Angot et Milano (2003, p. 173 et suivantes), nous terminons ce paragraphe par la présentation des dimensions associées au concept Gender Mainstreaming, à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 3.1 : Dimensions et indicateurs associés au concept Gender Mainstreaming.

Concept	Approche différenciée selon le genre ou Gender Mainstreaming		
Dimensions	Egalité entre les hommes et les femmes dans le respect des différences	Complémentarité du masculin et du féminin (Androgynie additive)	Mixité, parité
Indicateurs	L'Approche différenciée selon le genre.	BSRI (Bem, 1974), PAQ (Spence et al., 1973).	La proportion d'hommes et de femmes au niveau opérationnel, au niveau de l'encadrement (Kanter, 1977).

Notre étude empirique utilise en totalité l'expression « Approche différenciée selon le genre » pour recueillir la perception des DRH sur les impacts positifs de la mise en œuvre d'une telle approche en termes de performance, par rapport à l'approche monolithique de référence qui prévaut en matière de GRH. L'instrumentation de ce concept qui constitue notre objet principal de recherche, peut de ce point de vue, être considérée sous un angle unidimensionnel. Indépendamment de ce premier volet de notre étude empirique, deux aspects relatifs à la dualité complémentaire entre le masculin et le féminin viennent compléter notre recherche, ce qui conduit au final, à une appréhension multidimensionnelle dudit concept. Il s'agit en l'occurrence de l'androgynie et de la mixité, deux dimensions de l'Approche différenciée selon le genre qui sont représentées dans ce tableau par deux exemples d'indicateurs, dans les deux dernières colonnes du tableau susmentionné.

Après ce rappel des fondements conceptuels du Gender Mainstreaming qui ont été développés dans le chapitre 2, nous allons préciser les dimensions utilisées pour opérationnaliser le concept de performance.

I.1.2.2 GRH et performance

La littérature gestionnaire comporte plusieurs travaux sur la GRH et la performance. Bayad et al. (2004) utilisent par exemple, les approches universaliste, contingente et configurationnelle pour relier les pratiques de GRH à la performance. Peretti (1998) ainsi que Gilbert et Charpentier (2004) se préoccupent quant à eux, de la performance de la fonction RH qui gravite autour de quatre missions, selon le modèle d'Ulrich (1995) : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur du changement. D'une manière générale, le lien entre la GRH et le concept de performance peut être établi à différents niveaux, en fonction des centres d'intérêts privilégiés par les chercheurs. L'articulation qui lie ces deux concepts dépend étroitement des dimensions qui leur sont associées. Par rapport à la GRH, l'intérêt peut porter sur les pratiques de GRH, les stratégies de GRH, la fonction RH, les diverses approches systémique, configurationnelle, universaliste, la gestion stratégique des ressources humaines ou GSRH, etc. Beaupré (2004) dresse un état des lieux de la mesure en GRH qui donne un panorama des différents modes utilisés pour mesurer la GRH. Dans le cadre de notre étude empirique, précisons que nous nous intéressons aux pratiques de GRH, à la fonction RH, et à la politique sociale de l'entreprise selon une approche de GRH universaliste au sens de Bayad et al. (op. cit.). Le concept de performance peut, quant à lui, être appréhendé de manière unidimensionnelle ou décliné en plusieurs dimensions plus ou moins homogènes ou disparates : performance organisationnelle, performance sociale ou sociétale, performance financière… Le type de performance recherchée peut varier selon les entreprises et selon les acteurs (Gilbert et Charpentier, 2004, p. 359). Par rapport aux dimensions de la performance, certains chercheurs mettent tantôt l'accent sur la performance financière (Vercher et al, 2004 ; Guillot-Soulez, 2004 ; Besseyre des Horts, 2004), tantôt sur la performance organisationnelle (Hirèche, 2004 ; Ghada, 2004) ou sur la performance sociale (Gilbert et Charpentier, 2004 ; Gond et Mercier, 2004 ; Igalens et Gond, 2003), la liste est loin d'être exhaustive. Les travaux d'Allouche et al (2004) recensent les études menées dans la GRH, autour des performances sociales, économiques et financières durant 25 années, entre 1978 et 2003. Les notions d'efficacité et d'efficience viennent, par ailleurs, compléter l'aspect multidimensionnel de la performance : efficacité globale, efficacité organisationnelle, efficacité humaine, efficience, etc.

Notre étude empirique utilise une conceptualisation multidimensionnelle de la performance. Les indicateurs et les auteurs de référence sont précisés dans le tableau ci-dessous avant d'être explicités.

Tableau 3.2 : Dimensions et indicateurs associés à la performance.

Dimensions de la performance	Quelques auteurs de référence	Indicateurs
Performance de la fonction RH	Ulrich (1995) ; Peretti (1998) ; Gilbert et Charpentier (2004) ; Schmidt et al. (2004).	Expert administratif, acteur du changement, partenaire stratégique, champion des salariés.
Performance sociale	Pfeffer (1997) ; Bayad et Liouville (1995) ; Pigeyre, Gilbert et Charpentier (2005).	Le respect de l'identité d'autrui, l'éthique et l'équité, la stimulation des dialogues entre les personnes, la satisfaction générale parmi les salariés.
Performance organisationnelle	Bayad et Liouville (1995) ; Dougherty (1996) ; Burke et Litwin (1992) ; Ramboarison-Lalao (2003).	L'adaptation au changement, la gestion des compétences, la résolution des problèmes spécifiques, l'innovation.
Performance globale	Donnadieu (1997) ; Allouche et al. (2004).	La profitabilité globale, la croissance globale, la productivité, l'internationalisation.
Impacts positifs sur les pratiques de GRH	Gilbert et Charpentier (2004) ; Pfeffer (1997) ; Benraïs et Peretti (2002).	Le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation du personnel.
Efficacité humaine	Bem, (1974) ; Spence et al. (1973) ; Blake et Mouton (1980) ; Pazy et Oron (2001).	Efficacité des managers, efficacité des équipes mixtes.

Les dimensions de la performance qui interviennent dans le cadre de notre étude empirique sont la performance de la fonction RH, la performance sociale, la performance organisationnelle, la performance globale, l'efficacité humaine et les impacts positifs sur les pratiques de GRH. Nous allons voir respectivement chacune de ces dimensions de la performance afin de préciser le choix des indicateurs retenus.

Plusieurs études françaises s'intéressent à la performance de la fonction RH. Godelier (1998) s'intéresse par exemple au dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance de la fonction RH au sein de la structure des entreprises françaises. Schmidt et al. (2004) se penchent quant à eux, sur la dimension **stratégique** de la fonction RH dans la création de valeur au sein de France Télécom. Concernant la mesure de la performance de la fonction RH, notre étude empirique utilise l'adaptation française de la typologie d'Ulrich (1995) : être un **partenaire stratégique**, un **acteur du changement**, un **champion des salariés** et un **expert administratif**. Plusieurs études françaises utilisent cette typologie telles que celle de Peretti (1998) ou celle de Gilbert et Charpentier (2004). Les détails de cette échelle préexistante au sens d'Usunier (op. cit.) seront présentés en préambule des résultats de notre validation empirique afférente.

Plusieurs auteurs utilisent la mesure de la performance sociale dans leurs recherches. C'est ainsi que Bayad et Liouville (1995, p. 165) utilisent la rotation du personnel, l'absentéisme et **la satisfaction du personnel** pour évaluer la performance sociale dans leur recherche dans les PME. Pfeffer (1997, p. 91) argumente que la cohésion des employés et la communication informelle entre les salariés impactent positivement sur la performance sociale. Par conséquent, **le respect de l'identité d'autrui** et **la stimulation des dialogues** entre les personnes peuvent être posés comme des indicateurs de la performance sociale. Vues sous l'angle de la responsabilité sociale (Pigeyre et al. 2005), **l'éthique et l'équité** peuvent par ailleurs constituer, un indicateur pertinent de la performance sociale. Les indicateurs utilisés pour appréhender la performance sociale au cours de notre étude sont inspirés des auteurs susmentionnés.

Kalika (1988) définit la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ». Pour cet auteur, quatre facteurs déterminent l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, la minimisation des conflits dans les relations entre les services, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. En termes de performance organisationnelle, les indicateurs utilisés par Bayad et Liouville (1995, p. 165) dans leur recherche sont quant à eux la productivité, la qualité et **l'innovation**. Dougherty (1996, p. 427) écrit que la performance est conditionnée en partie par la créativité dans les résolutions des problèmes spécifiques ; en d'autres termes, **la résolution des problèmes spécifiques** peut être considérée dans une certaine mesure comme

un indicateur de la performance organisationnelle. Les liens entre le changement et la performance organisationnelle établis par Burke et Litwin (1992) permettent de considérer **l'adaptation au changement** comme un indicateur de performance. Les travaux de Ramboarison-Lalao (2003) sur la compétence et le style de leadership permettent par ailleurs de poser **la gestion des compétences** comme un indicateur de la performance organisationnelle.

Dans de nombreux travaux, la performance globale est souvent appréhendée comme la résultante de diverses dimensions de la performance. D'après Donnadieu (1997) par exemple, l'efficacité globale est la résultante de l'efficacité stratégique, de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité humaine. Pour cet auteur, si l'efficacité stratégique résulte des choix stratégiques, c'est la qualité de l'organisation qui est à la base de l'efficacité organisationnelle d'une part, et c'est la capacité des individus à rendre l'organisation performante qui assure l'efficacité humaine suivant les orientations stratégiques retenues, d'autre part. Dans le cadre de notre étude empirique, nous appréhendons la performance globale d'une manière plus générale. Nous retenons ainsi comme premier indicateur, **la productivité**, inspirée d'Allouche et al. (2004, p. 39). Les trois autres indicateurs de performance globale sont quant à eux, adaptés des indicateurs de performance issus du questionnaire ADAPT[206]. Il s'agit de **la profitabilité globale**, de **la croissance globale**, et de **l'internationalisation**.

Pfeffer (1997, p. 169) met en évidence les liens entre la performance et les pratiques de GRH. Si Benraïs et Peretti (2002) s'intéressent à la mesure de l'équité salariale. Nous nous inspirons de ces auteurs ainsi que de Gilbert et Charpentier (2004) [207] pour proposer des indicateurs des impacts positifs sur les pratiques RH. Ainsi les indicateurs des impacts positifs sur le recrutement sont **la planification des recrutements**, **les plans de carrière**, **une meilleure intégration des nouveaux salariés**, **la qualité des nouvelles recrues** et **la parité selon le genre** au niveau de l'effectif. Les indicateurs des impacts positifs sur la formation sont **la formation à la demande** (spontanée), **la formation orientée vers le groupe**, **la formation systématique** (programmée), **la formation à court terme** et **la**

[206] Le questionnaire ADAPT a été utilisé dans le cadre d'une recherche menée par le laboratoire CESAG en 2000.
[207] Nous complétons les indicateurs en reprenant en partie les indicateurs issus du questionnaire de Charpentier « Pratiques de GRH et performances des entreprises françaises » (GREGOR, 2004, 19 p.).

participation élevée des salariés. Les indicateurs des impacts positifs en matière d'évaluation du personnel sont **l'évaluation basée sur les compétences**, **l'équité dans les promotions et les gratifications**, **l'évaluation des performances individuelles**, **la justice au niveau des sanctions** et **l'amélioration des indicateurs d'évaluation**. Les indicateurs sur les impacts positifs en matière de rémunération sont **l'équité interne en matière de rémunération**, **la sécurité en matière de rémunération**, **la fréquence des augmentations**, **les impacts sur la rémunération variable liée à des objectifs individuels**, **les impacts sur la rémunération variable liée à des objectifs collectifs**.

La dernière dimension de la performance considérée dans le cadre de notre étude est l'efficacité humaine au sens de Donnadieu (1997). La mesure de l'efficacité des managers se fait au travers du BSRI (Bem, 1974), du PAQ (Spence et al., 1973) et de la grille de Blake et Mouton (1980). La mesure de l'efficacité des équipes mixtes s'inspire de la recherche de Pazy et Oron (2001).

Dans le cadre de notre analyse prospective, il est difficile de chiffrer les impacts supposés de l'Approche différenciée selon le genre, en termes de chiffres d'affaires, de ratio d'endettement, etc. Par conséquent, la performance financière a été écartée de notre étude. Après avoir précisé le cadre conceptuel de l'étude, nous présentons les hypothèses de recherche dans le paragraphe suivant.

I.1.2.3 Démarche hypothético-déductive et présentation des hypothèses de recherche

Selon Savall et Zardet (2004, p.138), la construction du corps d'hypothèses intègre trois sources d'inspiration scientifiques : les normes académiques, l'utilité sociale et la créativité du chercheur.

Partant des propositions avancées par l'analyse théorique que nous avons menée dans la première partie de notre thèse, notre recherche empirique se fonde sur une approche hypothético-déductive. L'objectif d'une démarche hypothético-déductive est essentiellement d'inférer des explications aux phénomènes observés à partir des hypothèses initiales ; il s'agit de « vérifier, prédire et maîtriser », soutiennent Igalens et Roussel (1998, p. 17). Dans le déploiement d'une démarche hypothético-déductive, il est fréquent de rencontrer des concepts

bien définis et d'autres qui sont seulement au stade exploratoire, précisent les mêmes auteurs. (ibid.).

Avant de tester une série d'hypothèses, Igalens et Roussel (1998, p. 18) recommandent trois étapes propres aux recherches en GRH. La première étape consiste à définir les principaux construits en s'appuyant sur la revue de la littérature (ibid.). Le chapitre précédent a permis de faire en sorte que les hypothèses soient « théoriquement motivées » au sens de Wacheux (1996, p.169). Notre analyse théorique a permis de poser l'hypothèse selon laquelle l'Approche différenciée selon le genre combine la recherche d'une égalité effective entre les hommes et les femmes et la recherche de performance au sein des entreprises. En second lieu, il convient de définir les principaux rapports entre les construits étudiés, ajoutent les mêmes auteurs. Les types de relations supposés exister entre les composantes du modèle de recherche sont précisés dans les paragraphes suivants, de manière à rendre les hypothèses « opérationalisables et testables » (Wacheux, op. cit.). Les hypothèses doivent être « théoriquement et empiriquement interprétables et reproductibles dans d'autres conditions, avec les mêmes résultats », souligne Wacheux (ibid.). Cette démarche rigoureuse permettra d'orienter les futurs efforts de recherche de façon heuristique, conformément à la troisième étape préconisée par Igalens et Roussel (op. cit.). La construction de notre corps d'hypothèses s'inspire des recommandations formulées par les deux auteurs.

Par ailleurs, Savall et Zardet (op. cit., p. 239) soutiennent « qu'il n'y a pas de raisons de considérer comme plus ambitieuse une recherche comportant un ensemble de sous-hypothèses, par rapport à une recherche n'en comportant qu'une seule ». Thiétart et al (op. cit., p.75) notent cependant que « généralement, il est rare que les recherches portent sur une seule hypothèse ». Notre recherche comporte une hypothèse centrale déclinée en trois sous-hypothèses d'une part, deux hypothèses corollaires à l'hypothèse centrale d'autre part, et enfin une dernière hypothèse indépendante. Notre corps d'hypothèses est récapitulé dans le tableau ci-dessous. Les différentes hypothèses et sous-hypothèses sont par la suite commentées.

Tableau 3.3 : Hypothèses et sous-hypothèses de recherche
<u>H1</u> : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs en termes de performance. **H11 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance sociale, organisationnelle et globale.** **H12 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance de la fonction RH (au sens d'Ulrich, 1995).** **H13 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les pratiques de GRH.**
<u>H2</u> : le ou la manager efficace présente un profil androgyne (Bem, 1974 ; Spence et al., 1973).
<u>H3</u> : La proportion d'hommes et de femmes (mixité, parité au sens de Kanter, 1977) a des impacts positifs sur l'efficacité des équipes.
<u>H4</u> : Le modèle monolithique universel et le modèle émergent différencié selon le genre ne sont pas antinomiques.

L'hypothèse H1 sur l'impact positif supposé d'une GRH différenciée selon le genre en termes de performance sociale, organisationnelle et globale, constitue l'hypothèse centrale de notre recherche, au sens de Savall et Zardet (ibid.). L'hypothèse de la parité H3 dans la composition des équipes d'une part, et celle de la complémentarité entre les qualités masculines et féminines des managers efficaces H2 d'autre part, sont des hypothèses corollaires à l'hypothèse centrale H1. L'hypothèse indépendante H4 complète le corps d'hypothèses et suggère une certaine forme de complémentarité entre les approches monolithique et différenciée selon le genre.

Après avoir présenté succinctement les hypothèses de recherche qui découlent principalement de l'analyse menée dans le chapitre 2, nous allons à présent préciser l'orientation de la recherche et la méthodologie adoptée.

I.2 <u>Orientation de l'étude et choix méthodologique</u>

L'orientation de l'étude ainsi que divers aspects liés à la méthodologie sont présentés dans cette partie.

I.2.1. Positionnement de la recherche

Cette partie précise le positionnement épistémologique de la recherche et développe le choix méthodologique retenu. La présentation de l'unité d'analyse clôture la première section.

I.2.1.1 Le type de recherche

Plusieurs critères permettent de déterminer les types de recherche dans les sciences de gestion. Les différentes approches instrumentales « du réel » constituent les critères utilisés par Wacheux (1996, p. 50) pour proposer une typologie de recherches basée sur six logiques d'attitude : déductive, inductive, analytique, clinique, expérimentale et statistique. Cette typologie est citée à titre d'exemple, l'approche instrumentale retenue dans notre étude empirique étant développée dans les paragraphes suivants.

Grenier et Josserand (2003, p.104) distinguent par ailleurs, « les recherches sur le contenu » des « recherches sur les processus ». Notre recherche empirique teste la pertinence « du contenu » de l'Approche différenciée selon le genre et se positionne de ce fait, dans la première catégorie de recherches identifiées par ces deux auteurs.

Usunier et al. (1993, p. 13) proposent, quant à eux, trois classifications principales de recherche : la recherche pure, la recherche appliquée et la recherche-action. Savall et Zardet (2004, p. 62) reprennent en partie cette typologie et distinguent la recherche pure, la recherche appliquée et la recherche empirique. La finalité de notre étude est précisée par rapport à ces types de recherche.

Dans un premier temps, nous présentons la recherche pure. D'après Usunier et al. (ibid.), cette première catégorie de recherche vise des « développements théoriques, qu'ils aient ou non des implications pratiques » et s'adresse principalement à « une audience académique ». Usunier et al. (ibid.) distinguent trois formes de recherche pure en fonction du but poursuivi. La première forme se caractérise par l'objectif de la « découverte ». Notre thèse n'ambitionne pas de « révolutionner la pensée » et ne vise pas prioritairement un objectif heuristique. Usunier et al. (ibid.) rappellent que les « découvertes sont rares et inopinées ». « L'invention » constitue la deuxième forme de recherche pure. Il s'agit d'une nouvelle méthode, d'une technique qui est créée pour résoudre un type de problème particulier (ibid.). Notre thèse s'écarte également

de cette deuxième forme pour se rapprocher de la troisième catégorie de recherche pure, « la réflexion ». Il s'agit « d'une théorie existante, d'une technique ou d'un ensemble d'idées réexaminés dans un contexte social ou organisationnel différent » (ibid.). Usunier et al. (1993 ; 2000) précisent que la « réflexion » est « très largement utilisée, particulièrement pour les thèses de doctorat ». L'analyse théorique de « contenu » (Grenier et Josserand, op. cit.) menée autour des approches monolithique, plurielle et duale de la GRH dans la première partie de notre thèse positionne ce premier volet de notre travail dans cette catégorie de recherche. Les implications pratiques sont testées dans le cadre de notre étude empirique (Savall et Zardet, 2004, p. 63) qui constitue le second volet de notre travail doctoral. Notre recherche teste la pertinence du Gender Mainstreaming dans le domaine de la GRH et s'inscrit dans le cadre « d'une réflexion » au sens d'Usunier et al. (op. cit.), complétée par un volet empirique (Savall et Zardet, op. cit.).

Afin d'établir des points de comparaison avec la recherche appliquée et la recherche-action, voyons tour à tour les fondements de ces deux catégories de recherche pour déterminer dans quelle mesure notre démarche se rapproche ou s'écarte de chacune d'entre elles.

La recherche appliquée est une recherche généralement commanditée par un client, dont la finalité « vise à proposer des solutions très spécifiques », moyennant généralement une rétribution financière (Usunier et al., p. 14). Le chercheur est tenu de « rendre compte des résultats de la recherche appliquée auprès du client » (ibid.). Les mêmes auteurs précisent que cette forme de recherche est communément utilisée au niveau des programmes de Master, la publication des résultats de ces recherches étant généralement « destinée aux praticiens ». La recherche appliquée peut s'apparenter dans une certaine mesure à une démarche de consultation [208], le consultant/chercheur devant satisfaire conjointement aux attentes spécifiques du client et à celles des évaluateurs académiques (ibid., p. 213). L'adoption d'une rigueur scientifique dans la conduite de cette catégorie de recherche s'avère indispensable pour obtenir « l'approbation académique » (ibid., p. 15). Notre thèse ne s'assimile pas à une recherche appliquée, au sens d'Usunier et al.

La recherche-action complète les deux premiers types de recherches identifiés par Usunier et al. (ibid., p. 15). Sont regroupées par ces auteurs sous cette appellation, les recherches

[208] Ou : consulting.

« qui ne correspondent pas précisément à une des catégories citées plus haut » (ibid.). La recherche-action vise généralement un objectif de changement dont le succès requiert une étroite collaboration entre le chercheur et « le cherché » (ibid.). L'immersion du chercheur et l'interaction avec « le terrain » constituent ainsi le moteur du processus de changement. Des précautions particulières sont à prendre par le chercheur pour valoriser les résultats au plan académique. Notre thèse ne vise pas particulièrement de tels objectifs et s'écarte d'une démarche de recherche-action même si elle comporte un volet empirique.

Le type de recherche ayant été précisé dans ce paragraphe, nous allons à présent porter un regard sur l'orientation épistémologique de notre démarche.

I.2.1.2 L'orientation épistémologique de la recherche

Les méthodes de recherche dans les sciences sociales se fondent sur « deux traditions philosophiques » incontournables : le positivisme et le constructivisme (Thiétart et al., 2003, p. 142 ; Usunier et al., op. cit., p. 32). Ce paragraphe précise le positionnement de notre recherche par rapport à ces deux paradigmes.

Le positivisme désigne le courant de pensée qui se fonde sur les doctrines du philosophe Auguste Comte. Deux hypothèses largement connues encadrent la pensée positiviste. D'une part, l'hypothèse ontologique ou l'ontologie du réel postule que « la réalité a une essence propre et n'est pas fondamentalement problématique » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p. 41). D'autre part, l'hypothèse déterministe soutient que « cette réalité est régie par des lois universelles : des causes réelles existent, la causalité est loi de la nature » (ibid.). En d'autres termes, « le monde social existe de façon extérieure, ses propriétés doivent être mesurées à travers des méthodes objectives, plutôt qu'être inférées subjectivement à travers des sentiments, des réflexions ou l'intuition » (Usunier et al., op. cit., p. 33). L'implication d'une démarche positiviste dans le domaine de la recherche se traduit par une « interrogation objective des faits » conduisant à la confrontation empirique des hypothèses préalablement formulées (Allard-Poesi et Maréchal, op. cit.). Notre démarche s'inscrit dans cette perspective et positionne de ce fait notre recherche empirique dans une logique positiviste, comme l'illustre le schéma ci-après :

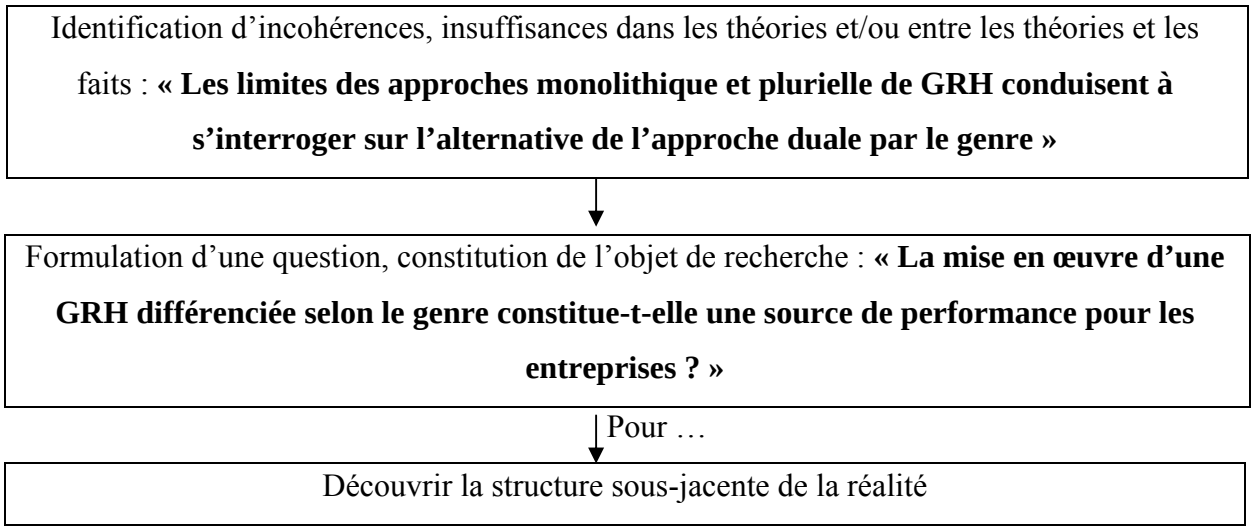


Figure 3.3 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche positiviste.
Source : Adapté de Thiétart et al., 2003, p. 42.

Passons au constructivisme. « La réalité est socialement construite plutôt que déterminée objectivement », cette hypothèse phénoménologique constitue le fondement du paradigme constructiviste (Usunier et al, op. cit., p. 34). Plusieurs courants de pensée se développent autour du paradigme constructiviste, nous en citons quelques-uns à titre indicatif : le constructionnisme social[209] , la sociologie interprétative[210], l'enquête naturaliste (ibid.), etc. Le subjectivisme et le raisonnement inductif caractérisent la recherche constructiviste. Toute démarche de connaissance est intentionnelle et téléologique (Allard-Poesi et Maréchal, op. cit., p. 44). Si l'approche positiviste oriente la construction de notre objet de recherche, force est cependant de constater que notre démarche intellectuelle emprunte certains postulats du constructivisme. En amont de l'élaboration de notre objet de recherche, nous avons eu recours à des raisonnements inductifs, interprétatifs et parfois même intuitifs propres au constructivisme.

Au-delà de ce raisonnement dialogique au sens de Hlady Rispal (2002), le concept « genre » dont nous testons la pertinence est un construit social qui s'inscrit intrinsèquement dans une perspective constructiviste. Par rapport à la conception essentialiste du « sexe biologique», le genre est en effet un artefact qui traduit les rapports sociaux entre les sexes. Notre position épistémologique s'écarte ainsi de « l'isolationnisme » qui consiste à adopter un paradigme

[209] Ou : constructivisme (Usunier et al., op. cit.).
[210] Ou : interprétativisme qualifié par Perret et Séville de constructivisme modéré (in Thiétart et al., op. cit., p. 14).

comme « un véritable acte de foi » (Thiétart et al., 2003, p. 31). Usunier et al. (op. cit.) soutiennent que « beaucoup de chercheurs en gestion adoptent une vue pragmatique en combinant délibérément des méthodes issues des deux traditions de recherche » et soulignent que même « les extrémistes avoués ne se tiennent pas perpétuellement à une position ou à l'autre ». Nous rejoignons cette orientation mixte sans pour autant viser « l'intégration des deux postures par la recherche d'un standard commun », au sens de Perret et Séville (ibid., p. 32). Notre démarche se rapproche plutôt de ce que les mêmes auteurs qualifient « d'approche multiparadigmes » avec une prééminence du positivisme d'une part, et se conforme à la méthode scientifique par l'utilisation des deux modes de raisonnements inductif et déductif (Aubert et al., 1991, p. 32), d'autre part (cf. schéma ci-dessous).

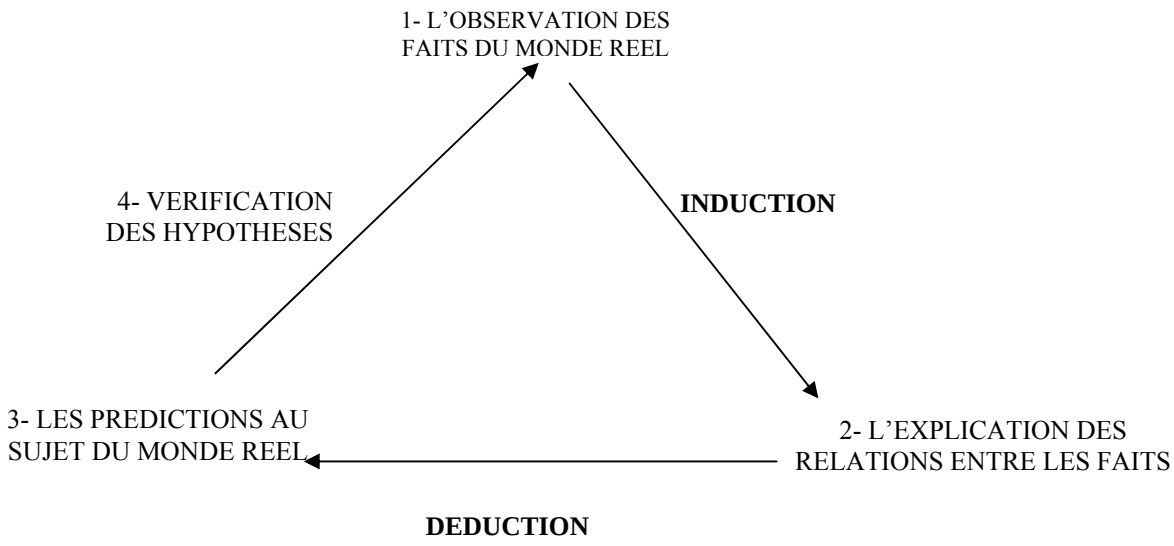


Figure 3.4 : Les 4 étapes de la méthode scientifique.

Source : Aubert et al., 1991, p. 32.

Nous avons pu montrer au travers de notre analyse, l'utilisation partielle des deux paradigmes dans le cadre de notre étude. Le positionnement épistémologique de notre recherche est à forte prédominance positiviste et se rapproche de ce fait de « la conception positiviste-logique aménagée » de Miles et Huberman (1991) rapportée par Thiétart et al. (op. cit., p. 32).

Après avoir exposé le positionnement de notre recherche, nous allons préciser l'unité d'analyse et le terrain d'investigation.

I.2.1.3 Le terrain d'étude

Dans ce paragraphe, il s'agit de présenter l'unité d'analyse, le terrain d'investigation et l'échantillon retenus.

Selon Kervin (1992), « l'unité d'analyse concerne un individu, un objet, un événement, une relation, etc., auxquels se réfèrent les variables ou le problème de la recherche, et sur lesquels les données sont collectées et analysées ». Notre investigation vise à recueillir le point de vue des « Responsables en Ressources Humaines » de l'échantillon afin de tester la pertinence de l'objet de recherche. Dans le cadre de notre étude empirique, le « Responsable RH » constitue ainsi notre unité d'analyse. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe (I.1.2.1), son point de vue d'expert en matière de GRH conjugué à son rôle de partenaire stratégique au sens d'Ulrich (1995) sont les principaux arguments qui président ce choix. En effet, ces statuts confèrent a priori aux DRH la faculté d'un discernement objectif, ce qui a déterminé le choix raisonné de l'unité d'analyse dans un souci de pertinence des réponses formulées (Lambin, 1990). Nous utilisons les termes « DRH » ou « Responsable RH » lato sensu pour désigner le chef du personnel, et par extension, tout dirigeant chargé de la fonction de direction des ressources humaines, destinataire du questionnaire et interviewé. Lorsqu'on a obtenu les renseignements sur le nom des destinataires et l'intitulé exact de leur fonction, ces renseignements ont été précisés dans la correspondance. Les répondants occupent en majorité la fonction de DRH à l'exception de quelques directeurs généraux ou financiers qui cumulent cette fonction.

Notre terrain se compose d'entreprises alsaciennes et de filiales de groupes nationaux ou multinationaux, implantées géographiquement en Alsace. Plus précisément, notre étude a ciblé en procédant « par choix raisonné » au sens de Royer et Zarlowski (2003, p.191), les entreprises sises dans le Bas-Rhin comptant plus de 50 salariés, aucune spécificité sectorielle n'ayant été privilégiée. Si le critère géographique s'est logiquement imposé, le second critère de sélection portant sur le nombre de salariés a été choisi par convenance pour délimiter le terrain. Nous avons adressé un questionnaire aux 742 entreprises répertoriées à la CCI du Bas-Rhin, en fonction de ces deux critères. La base de données afférente a été mise à notre disposition au format Excel par la responsable de communication de la CCI de Strasbourg.

Thiétart et al. (op. cit., p. 284) recommandent que la taille de l'échantillon soit au moins de 30 unités dans les recherches qualitatives. Comme le préconisent Thiétart et al. (op. cit., p. 219), nous avons procédé à l'envoi des questionnaires par vagues successives de 200 unités avec un objectif de taux de retour supérieur ou égal à 20%[211]. Il a été procédé à l'envoi de quatre vagues de questionnaires, jusqu'à l'épuisement des 742 entreprises. Pour essayer de « booster » les réponses, nous avons profité de la tenue du Carrefour du manager et de l'ingénieur le 20 octobre 2004 à Strasbourg pour remettre en mains propres le questionnaire à la cinquantaine de « chasseurs de tête » présents dans les stands. Malgré les relances répétées et des promesses souvent restées vaines, le taux de réponse reste au final très faible par rapport aux résultats escomptés, même s'il se rapproche sensiblement du minimum des 30 unités préconisées par Thiétart et al. Les questionnaires qui nous ont été retournés sont au nombre total de 27 unités[212], dont 26 ont été exploitables.

La rigueur imposée par les méthodes statistiques est difficile à mettre en pratique dans les sciences sociales, soulignent Igalens et Roussel (op. cit., p. 120). Lorsque l'échantillon s'avère trop petit malgré toutes les précautions prises, Royer et Zarlowski (op. cit., p. 226) suggèrent de recourir à des méthodes d'ajustement ex post telles que « le jackknife » ou « le bootstrap », afin de conforter la validité des résultats. Dans la mesure où la taille de l'échantillon est relativement proche de 30 unités, nous avons plutôt opté pour une triangulation méthodologique par des entretiens confirmatoires afin de compenser les limites liées à la taille de notre « échantillon de convenance » (ibid., p. 192). Précisons que 14 responsables RH ont accepté de nous accorder un entretien.

Après cette présentation du terrain d'étude, notre démarche par triangulation est explicitée dans les paragraphes suivants.

I.2.2 Le choix d'une approche mixte par triangulation

La validation empirique de nos hypothèses de recherche combine les approches qualitative et quantitative avec une prééminence de l'approche qualitative. Pour limiter les biais divers et pour conforter la validité de nos résultats, une démarche mixte par triangulation a été adoptée.

---

[211] Nous avons tablé sur un taux de réponse de 20 % sur la base de calcul de l'échantillon utile préconisé par Royer et Zarlowski (op. cit., p. 213).
[212] Dont 2 unités issues du Carrefour du manager et de l'ingénieur.

I.2.2.1 Les principes de la triangulation

La triangulation, terme emprunté à la marine, renvoie à la nécessité de multiplier les observations et les mesures sous plusieurs angles pour faire le point (Usunier et al., 1993, p. 151). Dans les sciences sociales, la triangulation a pour objet de multiplier les méthodes de recherche, les instruments de mesure ou les échantillons concernant un même phénomène (Igalens et Roussel, op. cit.).

La triangulation peut se décliner en quatre niveaux : la triangulation des chercheurs, la triangulation de théories, la triangulation des données et la triangulation méthodologique (Usunier et al., 1993, p. 172 ; Ivanaj, 2001, p. 223). Les formes de triangulation utilisées dans le cadre de notre étude sont précisées par rapport à ces quatre catégories susmentionnées. La triangulation des chercheurs ou triangulation d'investigation désigne « la collecte de données sur le même phénomène, d'une façon indépendante par différents chercheurs qui comparent les résultats obtenus » (ibid.). Dans le cadre de la collecte des données, nous avons mené conjointement quelques entretiens avec notre directeur de thèse. Cette démarche ne réunit cependant pas toutes les conditions requises pour constituer une triangulation de chercheurs. La triangulation des théories consiste « à prendre une théorie appartenant à une discipline particulière et à l'utiliser pour l'explication d'un phénomène dans une autre discipline » (ibid.). L'outil statistique, propre à la discipline Mathématiques a été utilisé dans le traitement des données dans le but d'apporter des éléments d'explication sur la problématique de GRH étudiée. Néanmoins, nous ne pouvons pas parler de triangulation de théories au niveau de notre étude empirique. La triangulation des données se réfère à « la collecte de données à des périodes différentes dans le temps ou par le biais de sources de données différentes dans la même étude » (ibid.). Cette catégorie de triangulation a été utilisée au cours de notre recherche empirique et sera précisée dans le paragraphe suivant. La triangulation méthodologique communément utilisée dans les sciences sociales renvoie à « l'utilisation conjointe des méthodes qualitatives et quantitatives pour la collecte des données et les techniques de traitement qui s'y attachent » (ibid.). Egalement adoptée dans le cadre de notre démarche, cette forme de triangulation sera exposée dans le paragraphe (I.2.2.3).

Seules, les deux dernières formes de triangulation interviennent dans le cadre de notre étude empirique. Pour clore cette section, nous allons expliciter chacune d'entre elles.

I.2.2.2 La triangulation des données

Notre démarche sera précisée par rapport aux deux aspects de la triangulation des données susmentionnés.

Le premier aspect se réfère aux différentes périodes temporelles de collecte des données. Dans la chronologie de notre démarche, nous pouvons distinguer deux phases de collecte des données. La première phase correspond à l'envoi des questionnaires par vague de 200 unités[213], avec un intervalle moyen d'un mois entre les quatre envois. Après l'envoi de la seconde vague, la deuxième phase de collecte de données par entretiens a été entamée. Les rendez-vous ont été pris auprès des répondants qui ont retourné le questionnaire dûment rempli. Les entretiens ont été ajustés en fonction des disponibilités des personnes interviewées.

Le deuxième aspect renvoie aux différentes sources de données et permet de distinguer les données primaires des données secondaires. D'après Baumard et al. (2003, p. 89-93 et p. 251-253), les données primaires « de première main » sont celles collectées directement sur le terrain par le chercheur à l'opposé des données secondaires « qui existent déjà » sous forme de rapports, de livres, de documents, etc. Selon ces auteurs, (ibid., p. 93), les données primaires et secondaires peuvent être complémentaires dans la mesure où le chercheur est amené à faire « des aller-retours » entre les deux sources de données tout au long du processus de recherche. Notre étude empirique s'inscrit dans cette logique de complémentarité. Nous avons en effet exploité conjointement les deux sources de données primaires et secondaires. Dans la collecte des données primaires, nous avons procédé à l'envoi de questionnaires d'une part, et mené une enquête par entretiens, d'autre part. Nous avons également exploité deux principaux supports de données secondaires en complément des données primaires : les documents écrits (plaquettes, articles, etc.) et les informations recueillies sur le site web des entreprises. Les mêmes auteurs identifient par ailleurs, quatre critères qui peuvent influencer le choix du chercheur entre données primaires et données secondaires : le statut ontologique, la validité interne, la validité externe, l'accessibilité et la flexibilité (ibid.). Ces quatre critères sont utilisés pour expliciter les idées reçues qui peuvent porter sur les deux types de données.

[213] La quatrième vague comportait 142 questionnaires.

Nous présentons dans le tableau qui suit, quelques mesures adoptées pour limiter les biais afférents.

Tableau 3.4 : Précautions prises pour limiter les biais liés aux idées reçues sur les données primaires et secondaires.

	Données primaires	
	Idées reçues	**Précautions prises**
Quant à leur statut ontologique	- Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain.	- Etre prudent vis-à-vis de la déclaration des DRH de l'échantillon.
Quant à leur impact sur la validité interne	- Les données de « première main » (ex : interviews) ont une validité interne immédiate.	- Recourir à une démarche par triangulation pour conforter la validité interne des données primaires.
Quant à leur impact sur la validité externe	- L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats.	- Compléter les données primaires par des données secondaires pertinentes, qui sont en rapport avec la question de recherche.
Quant à leur accessibilité	- Les données primaires sont difficilement accessibles.	- Envoyer un nombre suffisamment élevé de questionnaires en tablant sur un taux de réponses de 20 % et multiplier les relances.
Quant à leur flexibilité	- Les données primaires sont très flexibles.	- Traitement adéquat des données primaires collectées suivant un protocole scientifique rigoureux.
Données secondaires		
Quant à leur statut ontologique	- Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées.	- Bien s'assurer de la qualité des sources et du contexte spécifique dans lequel ont été produites les données secondaires.
Quant à leur impact sur la validité interne	- Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne.	- Procéder à un arbitrage judicieux, quant aux impacts des données secondaires, en termes de validité interne.
Quant à leur impact sur la validité externe	- L'établissement de la validité externe de la recherche est facilité par la comparaison avec des données secondaires.	- Etre prudent dans la généralisation des résultats, lors des comparaisons avec les données secondaires.
Quant à leur accessibilité	- Les données secondaires sont facilement disponibles.	- Ne pas se contenter uniquement des données secondaires disponibles, veiller à disposer d'une base de données complète.
Quant à leur flexibilité	- Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus faibles car moins manipulables.	- Etre vigilant sur le degré d'obsolescence des données secondaires.

Source : adapté de Baumard et Ibert, 2003, p. 92.

Il importe de préciser que les idées reçues présentées dans le tableau susmentionné sont loin d'être exhaustives. Pour notre part, nous les avons prises en compte autant que faire se peut ex-ante, à titre préventif, pour « optimiser » l'exploitation conjointe des données primaires et secondaires. Ces mesures préventives ont permis de contourner les écueils inhérents aux idées reçues sur les données primaires et secondaires.

I.2.2.3 Complémentarité des approches qualitative et quantitative

Dans le processus de recherche empirique se pose le problème récurrent dans les sciences sociales, quant au choix d'une approche qualitative et/ou quantitative (Charreire et Durieux, 2003, p. 94 ; Usunier et al., op. cit., p. 173).

Charreire et Durieux (ibid., p. 95) soulignent que la distinction entre qualitatif et quantitatif est équivoque car elle repose sur une multiplicité de critères : « données qualitatives et quantitatives », « variables qualitatives et quantitatives », « méthodes qualitatives et quantitatives », « études qualitatives », etc. Usunier et al. (ibid) préconisent la conciliation des deux méthodes avec prudence. Notre recherche empirique utilise la complémentarité des deux approches dans ce sens, comme nous le préciserons par rapport à la nature des données, d'une part, et par rapport à l'orientation de la recherche, d'autre part.

Le premier critère de distinction porte sur la nature des données (Charreire et Durieux, ibid.). Les données quantitatives sont « des données numériques » (ibid.) alors que les données qualitatives se présentent sous forme de « mots plutôt que de chiffres » (Miles et Huberman, 1991, op. cit.). Usunier et al. (op. cit., p. 151) distinguent trois principaux types de données quantitatives : les données objectives telles que les indicateurs économiques, les questionnaires qui portent sur des analyses quantitatives et les méthodes de quantification des données qualitatives. Le traitement statistique des données qualitatives suggère une complémentarité entre les approches qualitative et quantitative dans la mesure où « on passe des données qualitatives à des données dites quantitatives » au travers des variables nominales (Charreire et Durieux, ibid, p. 96.) et des échelles psychométriques (Usunier et al., ibid., p. 149). Notre étude empirique utilise cette forme de complémentarité dans le traitement des questionnaires, les données perceptuelles subjectives et qualitatives ayant été objectivées par des « mesures quantifiées », au sens d'Usunier et al. (ibid., p. 167). L'outil statistique propre aux méthodes quantitatives a été utilisé dans le traitement des données qualitatives.

La seconde distinction opérée par Charreire et Durieux (ibid.) est axée sur l'orientation de la recherche qui porte sur le test ou la construction d'un objet théorique (ibid., p. 97). Les deux auteurs préconisent de mener conjointement les deux approches afin de garantir au mieux la validité des résultats (ibid.). Notre recherche empirique vise à tester un objet théorique et se fonde sur une complémentarité des deux approches. L'envoi de questionnaires d'une part, et l'enquête par entretiens d'autre part, traduisent l'utilisation conjointe des deux méthodes qualitative et quantitative dans une optique de triangulation (Cf. schéma ci-dessous). Comme le soulignent Savall et Zardet (2004, p. 105), « une recherche qualitative n'est pas forcément inductive, de même qu'une méthode quantitative ne suit pas nécessairement un raisonnement déductif », les deux méthodes peuvent aisément être combinées de manière « intelligente » au sens de Girin (1989).

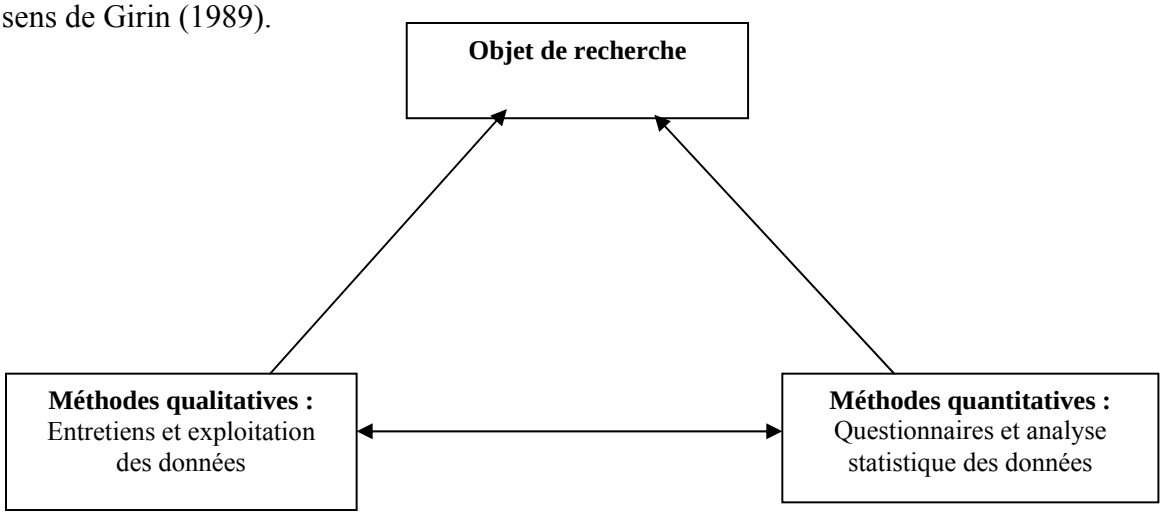


Figure 3.5 : La triangulation.

Source : adapté de Baumard et Ibert, 2003, p. 102.

Cette représentation de la triangulation méthodologique que nous avons adoptée clôture la première section de ce chapitre. Les protocoles de recherche par questionnaire et par entretien seront exposés dans la section suivante, a ´ la restitution des résultats de notre étude empirique.

SECTION II LES PROTOCOLES DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Organisée en deux parties, cette section expose les protocoles d'investigation de notre étude empirique. Les protocoles d'enquête par questionnaires et par entretiens sont successivement explicités avant la présentation des résultats de notre recherche dans les chapitres suivants.

II.1 Protocole d'enquête par questionnaire

D'après Usunier et al. (op. cit., p. 156), le questionnaire est « une forme tout à fait fondamentale de collecte des données pour la recherche en gestion » ; c'est « un mode des plus efficients de collecte des données primaires », ajoutent Baumard et al. (2003, p. 232). L'envoi de questionnaires constitue le premier volet de notre enquête empirique. Les différentes étapes et modalités du protocole de recherche afférentes sont précisées dans cette section.

II.1.1 La collecte des données

Selon Baumard et al. (ibid., p. 226), la collecte des données par questionnaire s'organise en trois étapes : la construction initiale du questionnaire avec le choix des échelles de mesure, les pré-tests pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure et l'administration. Nous exposons les phases de notre collecte de données au travers de ces trois étapes tout en précisant le type de questions posées.

II.1.1.1 Le choix des échelles de mesure et le type de questions

Les échelles de mesures doivent être particulièrement adaptées aux questions posées. Usunier et al. (op. cit., p. 159) catégorisent les formes de questions suivant deux découpages. Le premier oppose les questions factuelles « à réponse a priori objective » aux questions d'opinion « à réponse a priori subjective », d'une part (ibid.). Le second distingue les questions fermées des questions ouvertes, d'autre part (ibid.). Nous présentons le choix des échelles de mesures utilisées dans notre étude tout en précisant le type de questions posées.

Le choix des échelles de mesure porte sur le type d'échelles à utiliser et sur la conception ou l'utilisation d'échelles préexistantes (Baumard et al., op. cit.). En ce qui concerne

l'élaboration de notre questionnaire, les échelles de mesure utilisées se rapportent en majorité à des batteries d'échelles préexistantes. Employées couramment dans les recherches anglo-saxonnes, il s'agit d'adaptations françaises de grilles de questions ayant fait leur preuve, en termes de validité et de fiabilité (cf. paragraphe suivant). Nous exposons quelques exemples pour illustrer cet « opportunisme méthodique » au sens de Girin (1989). Les tableaux de correspondance détaillés afférents sont présentés en annexe.

La mesure de l'impact supposé du Gender Mainstreaming sur la fonction RH utilise la grille d'Ulrich (1995) : être un partenaire stratégique, être un acteur du changement, être un expert administratif et être un champion des salariés. Des mesures factuelles et d'opinion ont été utilisées dans cette partie du questionnaire. Les mesures factuelles portent sur le constat de la situation existante ; les mesures d'opinion quant à elles, ciblent le point de vue des DRH sur les impacts potentiels de la mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre, en termes de performance. Les contraintes de rigueur et de précision préconisées par Igalens et Roussel (op. cit., p. 117) dans le passage de « la langue de Shakespeare » à celle de Molière ne se posent pas dans la mesure où notre questionnaire reprend l'adaptation française des échelles de mesure de Peretti (1998, p. 492-493) [214]. Nos questions intègrent par ailleurs la dimension prospective qui s'est traduite dans le questionnaire de Peretti (ibid.) par la proposition « Selon vous, il serait souhaitable que… ».

Dans le cadre de notre approche par triangulation, la mesure des dimensions « masculinité » et « féminité » s'est faite de manière contradictoire, au travers de deux batteries d'échelles psychométriques communément utilisées dans les recherches anglo-saxonnes. Il s'agit du Bem Sex-Role Inventory (BSRI) de Bem (1974) et du Personal Attributes Questionnaire (PAQ) de Spence et al. (1973). Notre rubrique du BSRI s'inspire de la version française de Fontayne et al. (2000 ; 2001 ; 2002). Le PAQ de notre questionnaire utilise par ailleurs, l'adaptation française de Belghiti (2004).

La mesure du style de leadership efficace selon la grille de Blake et Mouton (1980) reprend l'adaptation française des échelles de mesure utilisées dans le cadre de notre DEA.

[214] La grille d'Ulrich est également utilisée par Gilbert et Charpentier (2004).

La majorité des questions sont de type « fermées » ou « semi-ouvertes[215] », hormis la rubrique subsidiaire consacrée aux remarques et/ou commentaires éventuels du répondant, qui est une question ouverte. Au-delà des questions factuelles qui se rapportent pour la plupart, aux éléments « sociodémographiques » ou « biographiques » usuels (Usunier et al., op. cit., p. 159), les questions d'opinion ont été mesurées en majorité à partir d'échelles d'attitude de Likert préexistantes, particulièrement adaptées à notre étude.

Le choix de « questions dichotomiques » (Usunier et al., op. cit., p. 167) a été proposé pour recueillir les éléments factuels sur la politique sociale de l'entreprise, au regard du genre. Les questions reprennent en partie certains items de l'enquête GEF-Accenture (2003) sur la situation des femmes cadres dans 54 grandes entreprises françaises.

Les précisions sur le type de questions et sur les échelles de mesure étant posées, nous allons à présent nous intéresser aux critères de validité et de fiabilité des instruments de mesure.

II.1.1.2 La validité des mesures et le prétest du questionnaire

Les critères de validité et de fidélité des mesures seront discutés dans un premier temps avant d'exposer le prétest du questionnaire. Les aspects liés à la validité interne et externe de la recherche seront directement discutés lors de l'interprétation des résultats.

Beaucoup de construits dans les recherches en GRH s'appuient sur des données perceptuelles objectivées par des mesures quantifiées, soutiennent Usunier et al. (op. cit., p. 167). Selon les mêmes auteurs, « les tests psychométriques offrent l'intérêt de fournir des mesures précises de caractéristiques humaines avec un degré de précision qui se rapproche de celui que l'on retrouve dans les sciences exactes » (ibid., p. 168). Notre choix pour les batteries d'échelles psychométriques est partiellement motivé par cet argument de précision.

La construction d'un instrument de mesure propre au chercheur nécessite une procédure rigoureuse. Selon Baumard et al. (op. cit., p. 227), elle utilise au préalable des entretiens en profondeur afin de générer des items cohérents ; s'ensuivent la phase de prétest, de purification de la liste d'items et de validation de l'échelle. Usunier et al. (op. cit., p. 168)

[215] C'est le cas des échelles d'attitudes.

identifient quatre phases inspirées du paradigme de Churchill précisé par Igalens et Roussel (1998, p. 11), en ce qui concerne la construction d'une échelle de mesure psychométrique : définir le domaine du construit, générer un ensemble d'items, collecter les données en administrant le questionnaire et purifier les mesures par les analyses factorielles. Il faut jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables, ajoutent Igalens et Roussel (op. cit., p. 11). Seules, deux rubriques du questionnaire (E1 à E4, F1 à F3) ont comporté des échelles de mesure construites par le chercheur. Des analyses de corrélation entre les items des échelles construites ont permis de s'assurer de la validité convergente au sens d'Evrard et al (1993), comme le préconisent Igalens et Roussel (p. 126, ibid.).

Face à la « certification procédurale » (Wacheux, op.cit., p. 227) fastidieuse qu'impose la validation d'un instrument de mesure créé par le chercheur lui-même, s'offre l'alternative d'utiliser des échelles préexistantes validées par d'autres chercheurs (Baumard et al., op. cit., p. 226). Comme nous l'avons exposé dans le paragraphe précédent, notre questionnaire utilise en majorité, des échelles préexistantes particulièrement adaptées à notre étude et ayant préalablement été validées par d'autres chercheurs. Ce choix permet d'une certaine manière de s'assurer de « la validité du construit » en offrant des items préexistants « plausibles », au sens d'Usunier et al. (op. cit., p. 196).

La validité des mesures est subordonnée au critère de fidélité ou de fiabilité de l'instrument de mesure. Igalens et Roussel (op. cit.) recommandent l'utilisation systématique de l'indicateur ou coefficient alpha de Cronbach pour mesurer la fiabilité des questionnaires comportant des échelles psychométriques. Le coefficient alpha de Cronbach « indique le degré de cohérence des énoncés qui contribuent à mesurer la même dimension d'une échelle psychométrique » (Usunier et al., op. cit., p. 197). Au stade exploratoire, ce coefficient de cohérence interne peut se situer au niveau de 0,6 (Usunier et al., ibid., p. 197) et entre 0,8 et 0,9 lorsque les échelles sont considérées comme tout à fait fidèles (ibid.). Concernant les échelles de mesure préexistantes utilisées, les coefficients alpha de Cronbach de la version française du BSRI mesurés par Fontayne et al. (2002, p. 51) sur un échantillon de 782 élèves étaient respectivement de 0,81 et 0,86 pour les sous-échelles masculine et féminine. En ce qui concerne l'adaptation française du PAQ, les coefficients de cohérence des dimensions « masculinité » et « féminité » déterminés par Belghiti (2004, op. cit.) sur un échantillon de 604 cadres étaient respectivement de 0,76 et 0,67 au stade exploratoire pour passer à 0,83 et

0,87 au stade confirmatoire. Au niveau de notre questionnaire, la confrontation de ces deux outils de mesure « préexistants » s'inscrit dans une démarche de validité convergente par triangulation (Savall et Zardet, op. cit., p. 86). Nous avons conservé pour ce faire, la totalité des items du PAQ de Belghiti ainsi que la totalité des items inspirés du BSRI de Fontayne et al. Le prétest du questionnaire sera exposé pour clore ce paragraphe. Au-delà de l'utilisation des échelles préexistantes, la validité des échelles de mesure construites par le chercheur a été testée par une analyse des corrélations. Selon Evrard et al. (1993) en effet, le test de la validité convergente d'une échelle ne nécessite pas systématiquement des « méthodes lourdes » mais peut être démontrée par une « simple analyse des corrélations entre les items » (Igalens et Roussel, op. cit., p.126).

D'après Igalens et Roussel (op. cit.), il est impératif de tester le degré de compréhension des questions. Cet auteur préconise de mener deux pré-enquêtes en direction « des pairs et des experts » d'une part, et en direction de la population interrogée, d'autre part. Baumard et al. (op. cit., p. 228) nous rapportent l'expérience du prétest d'un questionnaire postal destiné à 2500 dirigeants d'entreprises pour lequel le chercheur avait contacté quatre dirigeants, quatre experts et trois professeurs spécialisés dans l'analyse des données.

En nous inspirant de l'exemple du prétest susmentionné et dans la mesure où nous ciblions les 742 DRH de la CCI de Strasbourg (cf. paragraphe I.2.1.3), notre questionnaire a préalablement été soumis à deux DRH issus de l'échantillon ainsi qu'à deux maîtres de conférences spécialistes en GRH. Nous avons par ailleurs consulté l'avis d'un professeur spécialiste en analyse des données au cours de la phase de prétest. Rappelons que notre recherche est principalement de nature qualitative. Les deux DRH contactés avaient la double casquette de « représentants de la population étudiée » et « d'experts praticiens », au sens d'Igalens et Roussel (ibid.). Cette étape déterminante a été l'occasion d'échanges particulièrement riches et constructifs. Le prétest a en effet permis de recueillir les réactions, les critiques et les suggestions émises par les deux DRH et les deux maîtres de conférences en GRH sur le fond et la forme du questionnaire d'une part, et sur la thématique de la thèse elle-même, d'autre part. Les conseils avisés dont nous avons bénéficié ont permis de préciser le fondement du concept Gender Mainstreaming dans la lettre d'accompagnement et ont

nettement contribué à améliorer la structuration et le design[216] du questionnaire. Les séances de travail individuelles avec chacun des intéressés, alternées par des séances de mise au point avec notre directeur de thèse, ont facilité la conception du questionnaire conformément « aux règles de l'art » (Beaud, 1998 ; Forgues, 2003). Les recommandations formulées par l'expert en analyse de données ont par ailleurs été prises en considération, depuis la phase de prétest jusqu'à la phase de traitement des données.

Après avoir précisé les critères de validité des mesures et le prétest, nous allons à présent exposer l'administration du questionnaire pour clore la phase de la collecte des données.

II.1.1.3 L'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire constitue la troisième et dernière étape de la collecte de données. Baumard et al. (op. cit. p. 229) distinguent quatre méthodes par rapport auxquelles sera précisé notre choix. Chaque méthode possède en effet ses « propres spécificités », « recèle ses propres difficultés » et « utilise des techniques différentes » (ibid.).

L'enquête en face à face constitue la première méthode d'administration du questionnaire. Cette méthode offre au chercheur l'avantage de pouvoir interagir avec les répondants (Baumard et al., ibid.) et permet d'augmenter le taux de réponses (Igalens et Roussel, op. cit., p. 118). Cependant, elle exige l'emploi d'enquêteurs très rigoureux et utilise beaucoup de temps (Igalens et Roussel, ibid.). Le face à face est difficile à mener sur un large échantillon lorsque le questionnaire est long, ce qui est fréquemment le cas en GRH, soulignent Igalens et Roussel (ibid.). Cette première méthode a ainsi été écartée de notre choix pour son coût élevé et le recours à plusieurs enquêteurs. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe (I.2.1.3), rappelons que nous avons remis le questionnaire à une cinquantaine de « recruteurs » présents au Carrefour du manager et de l'ingénieur du 24 octobre 2004 à Strasbourg. Cette approche directe ponctuelle s'apparente dans une certaine mesure à un face à face. Sur quarante-sept questionnaires distribués, deux formulaires nous ont été retournés par voie postale, dûment remplis.

[216] Pour rendre la présentation du questionnaire moins austère, son design a été amélioré en nous inspirant du questionnaire de Charpentier « Pratiques de GRH et performances des entreprises françaises » (GREGOR, 2004, 19 p.).

La deuxième méthode est celle de l'administration du questionnaire par téléphone (Baumard et al., ibid.). Malgré notre accès aux appels locaux sortants, il nous paraissait inapproprié d'administrer un questionnaire de dix pages par téléphone. Ce support a été utilisé pour les relances et pour les prises de rendez-vous relatifs aux entretiens. Cette démarche sera développée dans le protocole d'enquête par entretiens.

Notre choix a principalement porté sur l'envoi postal, particulièrement adapté à notre étude. Cette troisième méthode consiste à envoyer le formulaire directement aux participants par voie postale, en leur expliquant les objectifs de la recherche (Igalens et Roussel, ibid.). Le questionnaire est ainsi autoadministré par les répondants sollicités (Baumard et al., ibid.). Ont été prises en compte pour optimiser l'autoadministration, les remarques recueillies lors du prétest et les recommandations formulées par Baumard et al. (ibid, p. 229-230) : présentation soignée, utilisation de papier blanc, questionnaire n'excédant pas dix pages, lettre d'accompagnement signée par notre directeur de recherche, garantie de l'anonymat, enveloppe réponse affranchie jointe, relances téléphoniques systématiques. Rappelons que le fichier d'adresses « actualisé et parfaitement ciblé » (Igalens et Roussel, ibid.) requis pour cette méthode a été mis à notre disposition par la responsable en communication de la CCI de Strasbourg. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe (I.2.1.3), 742 questionnaires ont été postés aux responsables GRH des entreprises ciblées, par vagues successives de 200 unités[217] jusqu'à l'épuisement de la liste, ajoutés aux 47 formulaires distribués lors du Carrefour du manager et de l'ingénieur du 24 octobre 2004.

L'enquête par voie informatique constitue le dernier mode d'administration du questionnaire. Baumard et al. (ibid.) suggèrent une première option qui consiste à envoyer des disquettes contenant un programme, aux répondants potentiels (ibid.). Pour les besoins de notre enquête, le coût d'une telle opération aurait été trop élevé compte tenu du nombre de disquettes à acheter et à expédier aux destinataires. L'utilisation d'internet proposée en seconde option par les mêmes auteurs (ibid.) nous a paru plus réaliste. Lors de nos relances téléphoniques, certains répondants ont affirmé ne pas avoir reçu l'envoi postal. Nous leur avons alors transmis la version courriel du questionnaire via internet.

[217] La dernière vague en comportait 142.

« Le chercheur n'est pas à l'abri d'un très faible taux de réponse », soulignent Baumard et al. (ibid., p. 229). Malgré tous les efforts déployés pour « optimiser l'administration du questionnaire » (ibid., p. 231), nous avons reçu au total 26 questionnaires exploitables dont nous allons à présent, exposer le protocole d'analyse des données afférent.

II.1.2 Protocole d'analyse des données

Dans cette partie, nous précisons le protocole d'analyse des données de notre questionnaire. Le type de variables est exposé dans un premier temps, suivi de la présentation des deux types de traitements statistiques que nous avons utilisés : la statistique descriptive et la statistique explicative. Seuls, les principes de la phase d'analyse sont développés dans cette sous-section ; les spécificités majeures seront explicitées lors de la restitution des résultats, les aspects mineurs seront indexés en annexe.

II.1.2.1 Type de variables et tableau des correspondances

Selon Usunier et al. (op. cit., p. 183), la définition de la nature des variables doit précéder « quelque analyse de données que ce soit ». Nous allons exposer quelques exemples de variables utilisées dans notre étude par rapport aux quatre principaux types identifiés par ces auteurs, la liste codifiée détaillée étant présentée en annexe. Le tableau des correspondances entre les hypothèses de recherches et les rubriques du questionnaire afférentes clôture ce paragraphe.

Le premier type de variables se rapporte aux « variables numériques » (ibid.) qui sont utilisées dans le questionnaire pour quantifier l'effectif du personnel, par exemple. La deuxième catégorie concerne les « variables ordinales » qui se réfèrent à des « classements » (Savall et Zardet, op. cit., p. 93). Usunier et al. (ibid.) citent l'exemple des produits classés par ordre de préférence. Dans le questionnaire, les échelles de Likert renvoient à des variables ordinales. Les « variables d'intervalle » ou « scalées » (Savall et Zardet, ibid.) constituent la troisième catégorie identifiée par les mêmes auteurs. L'ambivalence entre l'appartenance à la catégorie des variables ordinales ou à celle des variables d'intervalle se pose en particulier, aux échelles de Likert (Usunier et al. ibid., p. 184). Selon les mêmes auteurs (ibid.), les échelles de Likert peuvent être considérées comme des variables d'intervalle « sous réserve que l'on postule que la distance entre les différents postes de l'échelle est égale ». Comme nous l'avons

développé dans les paragraphes (II.1.1.1) et (II.1.1.2), plusieurs échelles attitudinales correspondant ainsi à des variables d'intervalle sont utilisées dans le questionnaire. Les variables nominales constituent le dernier type et se rapportent à des « catégories » (Savall et Zardet, ibid.) dont « l'étiquetage numérique ne suit aucun ordre ni continuité » (Usunier et al., ibid., p. 184). Notre questionnaire comporte des variables nominales « classiques » au sens d'Usunier et al. (ibid.) qui caractérisent les répondants, telles que le sexe ou le diplôme des DRH d'une part, et celles relatives à l'entreprise, telles que l'appartenance à un groupe ou le secteur d'activités, d'autre part.

Après avoir exposé les types de variables qui interviennent au niveau du questionnaire, nous terminons ce paragraphe par la présentation de la grille des correspondances entre les hypothèses principales de recherche et les rubriques du questionnaire.

Tableau 3.5 : Correspondances entre les hypothèses et les rubriques du questionnaire.

HYPOTHESES et SOUS-HYPOTHESES de RECHERCHE	**Rubriques du questionnaire**
<u>H1</u> : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs en termes de performance. **H11 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance sociale, organisationnelle et globale.** **H12 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance de la fonction RH.** **H13 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les pratiques de GRH.**	**F1 à F3** **D1 à D6** **E1 à E4**
<u>H2</u> : le ou la manager efficace présente un profil androgyne (complémentarité des qualités masculines et féminines).	**G2, H**
<u>H3</u> : La proportion d'hommes et de femmes (mixité, parité) a des impacts positifs sur l'efficacité des équipes.	**F4**
<u>H4</u> : Le modèle monolithique universel et le modèle émergent différencié selon le genre ne sont pas antinomiques.	

Les hypothèses de recherche sont principalement validées à travers l'enquête par questionnaire, complétée par des entretiens confirmatoires. Ces précisions étant faites, nous présenterons successivement les deux types de traitements statistiques utilisés pour l'analyse des données.

II.1.2.2 Statistique descriptive

Dans ce paragraphe, nous présentons les grandes lignes de la statistique descriptive utilisée dans le traitement des données. Les explications détaillées seront exposées lors de la restitution des résultats.

D'après Savall et Zardet (op. cit., p. 94), les statistiques descriptives constituent souvent le point de départ de l'exploration des données quantitatives. Selon les mêmes auteurs, les statistiques descriptives permettent « de décrire les caractéristiques de l'échantillon étudié et les variables étudiées dans la recherche et formalisées dans les hypothèses ».

Dans le cadre d'une recherche qualitative, la statistique descriptive permet de synthétiser les données qualitatives transformées en données chiffrées (ibid.). Pour ce faire, les données peuvent être présentées de trois manières : sous forme de tableaux, sous forme de diagrammes ou par le biais de quelques valeurs typiques et synthétiques (ibid.). Notre analyse utilise la statistique descriptive à travers les trois formes de présentation susmentionnées pour rendre compte des résultats de notre analyse.

Selon Usunier et al. (op. cit., p. 185), les statistiques descriptives les plus fréquemment utilisées sont les mesures de la moyenne, de la variance, de l'écart-type, du mode et de la médiane. En ce qui concerne les variables numériques et d'intervalle, le chercheur utilise les statistiques paramétriques par opposition aux statistiques non paramétriques qui s'appliquent aux variables ordinales (ibid.).

Dans le paragraphe précédent, nous avons précisé les variables qui interviennent dans le cadre de notre étude. Dans la mesure où les variables sont en majorité numériques ou d'intervalles, les statistiques descriptives utilisées se rapportent d'une manière générale, aux statistiques paramétriques. Comme nous l'avons souligné, les échelles de Likert peuvent sous certaines conditions, être assimilées à des échelles d'intervalle (ibid., p. 186).

Les statistiques descriptives utilisées au cours de notre analyse des données concernent le calcul de la moyenne et la détermination des paramètres de dispersion comme l'écart-type ainsi que le calcul de divers pourcentages. La statistique descriptive a mobilisé l'utilisation de l'outil informatique sur Excel et SPSS.

Après avoir présenté les points essentiels sur la statistique descriptive utilisée dans notre analyse des données, nous allons exposer la statistique explicative pour clore cette sous-section avant de passer au protocole d'enquête par entretiens.

II.1.2.3 Statistique explicative

Plusieurs méthodes de statistique explicative peuvent être adoptées dans les recherches en sciences de gestion (Savall et Zardet, op. cit., p. 96). Notre choix sera précisé par rapport à quelques techniques classiques dans les recherches en management.

L'analyse de la variance constitue la première forme de statistique explicative utilisée de manière courante dans les études en Marketing ou en GRH. Cette méthode permet d'établir des similarités ou des différences qui portent sur « des attributs précis d'individus, d'objets ou de situations » (Usunier et al., op. cit., p. 187). Son principe consiste à comparer la variance totale commune avec la variance propre à chaque sous-groupe : une variance totale commune associée à une faible variance dans les sous-groupes suggère des différences importantes entre les sous-groupes (ibid.). De prime abord, cette forme de statistique paraissait particulièrement appropriée pour comparer des variables nominales associées aux sous-groupes de DRH hommes et femmes. Etant donné cependant que notre questionnaire comporte beaucoup d'échelles attitudinales, nous avons plutôt opté pour une comparaison des moyennes et des écart-types des scores obtenus par les sous-groupes pour mettre en évidence les similitudes et les différences entre eux. Afin d'obtenir des points de comparaison cohérents et homogènes, les échelles initiales ont été ajustées aux échelles spécifiques de la grille de Blake et Mouton dont les valeurs sont comprises entre 0 à 9. L'échelle de Blake et Mouton sera présenté en détail dans les chapitres suivants.

L'analyse de corrélation est également une forme très largement utilisée pour mettre en évidence un lien d'association entre deux variables (Savall et Zardet, op. cit. ; Usunier et al.,

op. cit.). Le coefficient de corrélation peut être positif ou négatif. Usunier et al. soulignent cependant que la corrélation n'est pas un indicateur définitif d'un lien de causalité entre les variables (ibid.). Des précautions sont notamment à prendre lorsqu'une tierce variable, dite « de suppression » influe artificiellement sur la corrélation entre deux variables (Savall et Zardet, ibid.). Au-delà de l'utilisation des échelles préexistantes, les analyses de corrélations ont principalement permis de tester la validité convergente des échelles que nous avons construites.

Nous avons par ailleurs utilisé la méthode de l'Analyse factorielle des Correspondances Multiples (ACM). L'utilisation des analyses factorielles s'impose « lorsque le nombre de variables est grand », soulignent Usunier et al. (op. cit., p. 190) . L'ACM est particulièrement appropriée pour mettre en évidence les interrelations entre plusieurs variables qualitatives. Selon Donada et Mbengue (2003, p. 387), cette technique de structuration des données offre l'avantage au chercheur de pouvoir assigner des valeurs numériques aux modalités des variables qualitatives. Notre choix a porté sur cette technique qui nous dispense par ailleurs, du test statistique d'inférence. Rappelons que la statistique inférentielle est communément utilisée pour conforter la validité externe des recherches en permettant « de généraliser une information collectée sur un échantillon, à l'ensemble de la population dont il est issu » (Mbengue, op. cit., p. 292). Le fait d'avoir un échantillon inférieur à 30 unités (Drucker et al., 2003, op. cit., p. 284) rend ipso facto inopportun l'utilisation de la statistique inférentielle. L'utilisation de l'ACM comble partiellement cet écueil. Ces précisions étant données, notons que l'ACM a été effectuée à l'aide du logiciel SPAD.

La présentation des techniques statistiques utilisées pour le traitement des données clôture la partie consacrée au protocole d'enquête par questionnaires et sert de transition pour aborder le protocole de recherche par entretiens.

II.2 Protocole de recherche par entretiens

Selon Wacheux (1996, p. 192), les entretiens permettent de recueillir des opinions, des analyses mais ne peuvent être l'unique source d'observation. Le deuxième volet de notre investigation porte sur les entretiens qui viennent compléter l'enquête par questionnaire. Le protocole de recherche afférent sera exposé pour clore ce chapitre.

II.2.1 Les principes de l'enquête et la collecte des données

Dans cette partie, nous présentons le type d'entretien utilisé avec les modalités de sa mise en œuvre.

II.2.1.1 Le choix du type d'entretiens

Dans le cadre de la triangulation méthodologique que nous avons adoptée, nous avons procédé à des « interviews qualitatives » (Usunier et al., op. cit., p. 119) pour compléter l'enquête par questionnaire.

Wacheux (op. cit., p. 204) identifie quatre formes classiques d'entretien : l'entretien de groupe, l'entretien directif, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Notre choix sera précisé par rapport à cette typologie.

Le premier type, l'entretien de groupe « qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations » (Wacheux, ibid.) s'éloigne de nos objectifs et a été écarté de notre choix.

L'entretien directif constitue le second type d'interview. « L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations » (ibid.). La série de questionnements courts était inappropriée pour recueillir le point de vue des DRH dans la mesure où nous souhaitions également interagir avec ces derniers.

L'entretien non directif constitue la troisième forme d'interview. Il s'agit d'une « conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis où le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur » (ibid.). Nous avions une série de questionnements à soumettre aux interviewés afin de confirmer la validation de nos hypothèses par questionnaire. L'entretien non directif s'avérait inadéquat même si nous souhaitions privilégier les échanges ouverts avec les interviewés.

Le type d'entretien utilisé pour recueillir le point de vue des DRH interviewés est à mi-chemin de l'entretien directif et non directif, tels qu'ils sont définis par Wacheux (ibid.). Il s'agit de l'entretien semi-directif dont nous précisons les détails, ci-après.

Dans cette dernière forme d'entretien que nous avons retenue, « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur » (ibid.). Sur le fond, nous avions des questions précises correspondant à nos hypothèses de recherche dont il convenait de recueillir les informations au travers de questionnements directifs[218]. Nous avions alors préalablement défini le canevas des thèmes à couvrir en intégralité à un moment donné ou à l'autre de l'entretien. Pour garantir la fluidité et la spontanéité des échanges, et pour que l'interviewé puisse s'exprimer de manière non restrictive sur certains points, les entretiens que nous avons menés se sont apparentés à certains moments donnés, à un entretien non directif. Le directif ponctuait de manière séquentielle le non directif. L'entretien semi-directif correspondait le mieux à nos objectifs en permettant que la structure de l'entretien reste dans la pratique, « souple » au sens d'Usunier et al. (op. cit., p. 121).

Après avoir exposé le type d'entretien utilisé au cours de l'enquête, le guide d'entretien est présenté.

II.2.1.2 Le guide d'entretien

Selon Baumard et al. (op. cit., p. 237), les questionnements peuvent être « ajustés » en fonction des répondants. Le statut de cadre expert en RH au sens d'Ulrich (op. cit.) nous a conduit à proposer un guide d'entretien adapté au profil de l'interviewé.

Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent, le degré de structuration de nos interviews s'est voulu souple, ce qui se traduit par l'absence d'une série de questionnements agencés de manière formelle. Usunier et al. (op. cit., p. 119) suggèrent ce compromis entre une approche de base positiviste qui se réfère à des questionnements structurés, et la possibilité pour l'interviewé de développer ses réponses. Rappelons que cette démarche s'inscrit dans « la conception positiviste-logique aménagée » de Miles et Huberman (1991, op. cit.).

Au total, 14 interviews ont été menées. Le canevas du guide d'entretien est présenté dans le tableau suivant.

[218] Le Robert (p. 495) définit l'entretien « directif » comme étant conduit « de façon prédéterminée ».

Tableau 3.6 : Canevas du guide d'entretien.

▪ **Complémentarité des qualités masculines et féminines ? A quel niveau de la hiérarchie ?**
▪ **Egalité, équité H-F ?**
▪ **Influence de la mixité (parité) des équipes sur la performance ?**
▪ **Influence de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle, globale ? Sur les pratiques de GRH ?**
▪ **GRH asexuée ou GRH différenciée selon le genre ? Diversité ?**
▪ **Aménagement du temps de travail, crèche collective ?**
▪ **Contrainte légale (bilan social) ou politique volontariste de mixité ?**

Le guide d'entretien couvre les thématiques de nos hypothèses principales de recherche, à l'exception de la sous-hypothèse H12 dont les modalités de validation seront précisées avant la restitution des résultats afférents. Des rubriques du questionnaire y sont volontairement reprises dans un but de triangulation. La tenue de ce « checklist » a permis de recueillir des informations homogènes qui complètent la validation des hypothèses par questionnaire lesquelles nécessitent une validation confirmatoire, par le biais des entretiens. Au-delà des données inhérentes à la validation du corps d'hypothèses, des points intéressants d'ordre général ou spécifiques à chaque entreprise ont émergé des discussions. Ces points seront abordés en détail lors de la restitution des résultats.

Après cette présentation du guide d'entretien, le déroulement de la phase d'entretien est par la suite exposé.

II.2.1.3 La phase d'entretien

Dans ce paragraphe, nous présentons les grandes lignes du déroulement-type des entretiens.

Au total, 26 DRH nous ont retourné le questionnaire dûment rempli, 14 d'entre eux ont par ailleurs été interviewés. A l'issue de nos relances téléphoniques concernant le questionnaire, deux DRH nous ont accordé un entretien avant d'accepter de remplir le questionnaire par la suite. Un courriel a été adressé aux autres DRH pour remercier ceux qui ont participé à l'enquête par questionnaire d'une part, et pour les solliciter à approfondir leurs réponses au

travers d'un entretien, d'autre part. Il a été laissé à leur discrétion, le soin de fixer les date et lieu de l'entretien. Dans la correspondance, l'option de nous déplacer sur place pour les rencontrer ou celle de les recevoir dans les bureaux de l'IECS[219] leur était proposée, à leur convenance. Les rendez-vous ont par la suite été confirmés par téléphone. La majorité des entretiens s'est déroulée dans les bureaux des DRH interviewés ; seul, un entretien a été mené dans les locaux de l'IECS, un second s'étant fait par téléphone, à la demande de l'interviewé.

Avant de mener l'entretien lui-même, nous nous sommes familiarisé avec le profil de l'entreprise et celui de notre interlocuteur, en consultant le questionnaire retourné et le site internet de l'entreprise. Dans la mesure où les DRH interviewés s'étaient donné la peine de répondre à notre questionnaire de dix pages, il s'est avéré logique que la phase d'entretien puisse se faire dans une atmosphère détendue. Pour conforter la mise en confiance des DRH par ailleurs, il nous est apparu opportun de prendre des notes plutôt que d'enregistrer les entretiens à l'aide d'un magnétophone, afin de nous assurer au mieux de la qualité de l'interaction au sens d'Usunier et al. (op. cit., p. 126).

Le déroulement-type des entretiens est à présent exposé. Au-delà des règles de courtoisie usuelle, nous commencions par rappeler le projet de recherche après nous être présenté nous-même. En préambule, nous signifiions à notre interlocuteur les raisons qui nous ont amené à recueillir son point de vue d'expert, tout en veillant à la « transparence » (Igalens et Roussel, p. 78, op. cit.) de la présentation de nos objectifs de recherche. La garantie de l'anonymat a par ailleurs été renouvelée. L'interviewé se présentait à son tour avant d'exposer brièvement ses responsabilités au sein de l'entreprise. Après cette entrée en matière, commençait alors la phase d'interaction et d'échanges qui durait en moyenne une heure et demie et au cours de laquelle le recueil des informations se faisait par des prises de notes. Les thèmes de notre guide d'entretien étaient abordés sous forme de questionnements dès qu'un point d'entrée s'offrait à nous. Nous continuions sur notre lancée lorsque le terrain était propice, nous reformulions et reposions parfois les questions autrement pour nous assurer de la cohérence des réponses. Nous avons particulièrement veillé à préserver l'enchaînement logique des propos échangés. Les points étaient rayés du checklist au fur et à mesure qu'ils étaient abordés, de manière à couvrir tous les thèmes de la liste, à l'issue de l'entretien.

[219] Institut Européen d'Etudes Commerciales Supérieures, l'actuelle Ecole de Management de Strasbourg.

Pour clore ce chapitre, nous allons présenter les modalités d'analyse des informations recueillies avant d'exposer les résultats de notre étude empirique dans les chapitres suivants.

II.2.2 L'analyse des informations

L'analyse des informations recueillies lors des entretiens a utilisé une technique adaptée à notre objectif de triangulation méthodologique. Les modalités afférentes sont présentées dans cette sous-section.

II.2.2.1 Les principes de l'analyse

La conception positiviste logique-aménagée (Miles et Huberman, 1991) préside au choix de la méthode utilisée pour analyser les informations recueillies lors de nos entretiens. En effet, la technique s'écarte de la procédure utilisée dans une logique purement inductive, dont la finalité est de décortiquer les représentations des personnes interviewées afin d'en extirper des constantes, selon « le principe de l'induction et de la généralisation » (Wacheux, op. cit., p. 236). Dans cette logique constructiviste exposée par Allard-Poesi et al. (op. cit., p. 455 et suivantes), les discours font l'objet d'un codage thématique, suivi d'une analyse quantitative (comptage des occurrences des catégories) et qualitative (analyse lexicale) de contenu ou de structure à l'aide de logiciels spécifiques (par ex. Modalisa[220]) .

Comme nous l'avons mentionné dans les paragraphes précédents, le guide d'entretien reprend les rubriques du corps d'hypothèses et constitue par ailleurs, le canevas de référence utilisé au cours de notre analyse. Les entretiens menés visaient en effet à confirmer la validation des hypothèses par questionnaire, suivant un positionnement positiviste. Dès la phase d'entretien, le filtrage des informations essentielles qu'il convenait de noter, se faisait de manière sélective. Deux catégories d'informations ont été recueillies au travers des prises de notes.

Le guide d'entretien que nous avions sous la main impliquait d'une part, la consignation par écrit des réponses qui se rapportaient à la validation de notre corps d'hypothèses. Tous les thèmes du guide d'entretien se devaient d'être abordés à l'issue de l'entretien. Faisaient

[220] Logiciel utilisé dans la thèse de Landrieux-Kartochian, 2004.

l'objet d'une prise de notes d'autre part, les extraits de propos, les mots clés, les circonstances particulières ainsi que les points intéressants évoqués par-delà les thèmes du guide d'entretien.

Selon Allard-Poesi et al. (op. cit., p. 460), l'analyse de contenu permet d'analyser « tout type de communication verbale ou tout matériel écrit ». L'analyse des informations recueillies au cours des entretiens se base principalement sur l'analyse du contenu des prises de notes. Elle réside dans l'établissement d'une fiche de synthèse d'une part, et dans l'analyse des données proprement dite, d'autre part.

Ces deux étapes de l'analyse du contenu des prises de notes sont présentées successivement pour clore ce chapitre.

II.2.2.2 La fiche de synthèse

Dans les 24 heures qui suivaient l'entretien, il a été procédé à la retranscription au propre des prises de notes. Cette retranscription à chaud constitue l'étape préalable à l'établissement de la fiche individuelle de synthèse sur ordinateur. Comme nous l'avons spécifié dans les paragraphes précédents, il ne s'agissait pas de procéder à un codage de discours propre à une démarche constructiviste, au sens de Wacheux (op. cit., p. 236). Il s'agissait plutôt d'organiser les prises de notes afin de « mettre l'information dans les différentes zones » (Wacheux, ibid.) correspondant au canevas de validation du corps d'hypothèses.

Suivant la même logique adoptée dans l'établissement du tableau des correspondances entre les hypothèses de recherche et les rubriques du questionnaire, tel que nous l'avons exposé dans le paragraphe (II.1.2.1), les réponses, les extraits de propos, les mots-clés, etc., ont été retranscrits dans les catégories d'hypothèses auxquelles ils se rapportaient, avec nos commentaires personnels. Les informations qui ne relevaient pas de la validation des hypothèses ont été répertoriées sous une rubrique « autres ». Elles étaient également assorties de commentaires personnels abrégés pour en faciliter l'analyse de contenu.

La retranscription des prises de notes sur papier a par la suite été saisie sur ordinateur pour constituer la fiche individuelle de synthèse. Selon Wacheux (op. cit., p. 231), « la fiche de synthèse est spécifique à chaque problème de recherche ». Les informations contenues dans les nôtres ont en moyenne, dépassé la page recto simple préconisée par le même auteur (ibid.).

Les fiches individuelles de recueil des données ayant été constituées, nous allons à présent exposer la phase d'analyse des informations.

II.2.2.3 Les modalités d'analyse des informations

Les résultats des 14 entretiens seront retranscrits sous forme de mini-cas synoptiques. L'analyse des informations s'est basée sur les fiches de synthèse individuelles. D'après Allard-Poesi et al. (op. cit, p. 458), l'analyse peut avoir pour objectif de « décrire, comparer, expliquer ou prédire ». Pour clore ce chapitre, les modalités d'analyse adoptées seront précisées par rapport au type d'objectifs susmentionnés.

Le premier objectif descriptif vise « à décrire, à partir des données collectées, le contenu ou la structure d'un texte ou d'une représentation » (ibid.). Notre analyse comporte partiellement une partie descriptive, comme nous le verrons dans la restitution des résultats.

Le second objectif vise à « comparer les discours ou les représentations » dans le but de « mettre en évidence les différences et les ressemblances dans leur contenu ou leur structure » (ibid.). Les fiches de synthèses individuelles ont fait l'objet de comparaisons entre elles sur la base du canevas des hypothèses de recherche, d'une part. Dans le cadre de notre validation d'hypothèses par triangulation, les informations recueillies lors de l'entretien ont par ailleurs été confrontées à celles issues des questionnaires, d'autre part. Les détails afférents seront également précisés lors de la présentation des résultats.

Le troisième objectif est celui de « tenter d'expliquer les phénomènes ou comportements à travers l'analyse des discours et des représentations» (ibid.). Cet objectif concourt également à notre démarche de triangulation.

Le dernier objectif complémentaire aux précédents vise, « par extrapolation, à prédire certains phénomènes ou comportements à travers l'analyse des discours et des représentations » (ibid.). Ce quatrième objectif s'inscrit dans la dimension prospective de notre recherche.

Après avoir exposé les protocoles de recherche par questionnaire et par entretien, les deux chapitres suivants seront consacrés à la présentation et à la discussion des résultats de notre étude empirique.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Avant de procéder à la restitution des résultats de l'étude empirique, nous clôturons ce chapitre par une présentation synthétique de la démarche adoptée au travers des sept étapes d'une recherche scientifique selon Quivy et Van Campenhoudt (1988, p. 15) :

- étape 1 : la question de départ

C'est en travaillant pour le compte du Projet « Initiatives, Genre et Développement » (IGED) financé par l'Union Européenne qu'a été formulée la question de départ. « La mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre dans les sciences de gestion est-elle pertinente ? »

- étape 2 : l'exploration

L'exploration de nos premières lectures a permis de constater la rareté des études gestionnaires fondées sur l'Approche différenciée selon le genre. La majorité des études s'intéresse en particulier à la situation des femmes cadres au sein des entreprises, comme le fait remarquer Marreckchi (2001). La dualité complémentaire entre les femmes et les hommes est très peu utilisée de manière explicite comme pivot central de recherche, la présente étude a pour objectif de combler partiellement cette lacune.

L'étude théorique menée dans la première partie de ce travail a par ailleurs mis en évidence les limites des approches monolithique et plurielle des ressources humaines. L'approche bicatégorielle par le genre offre un cadre conceptuel intermédiaire dont il convient de tester la pertinence, ce qui conduit à la formulation de la problématique de l'étude empirique.

- étape 3 : la problématique

La formulation de la problématique générale résulte de deux constats et s'inscrit dans une double logique économique et sociale. L'Approche différenciée selon le genre vise une égalité effective entre les hommes et les femmes dans les faits, d'une part. Le but lucratif et la recherche de performance constituent les principaux objectifs de l'entreprise, d'autre part.

« **La mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre constitue-t-elle une source de performance pour les entreprises ?** »

- étape 4 : la construction du modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse prend appui sur le modèle développé par Cornet (2002) et se fonde principalement sur une « méthode qualitative déductive » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003, p. 353). Au-delà de l'objectif d'égalité effective entre les hommes et les femmes s'ajoute la problématique de la performance. Il en résulte un modèle d'analyse qui concilie logique sociale et logique de performance.

- étape 5 : l'enquête

L'enquête recueille la perception de responsables RH sur la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre et sur les impacts positifs supposés d'une telle approche en termes de performance. L'étude empirique prospective utilise une démarche par triangulation. Des interviews ont été menées pour compléter l'enquête par questionnaire.

- étape 6 : l'analyse des informations

Les modalités d'analyse répondent aux exigences de rigueur scientifique imposée par les protocoles de recherche afférents. Les résultats de l'étude empirique sont présentés et discutés dans les chapitres 4 et 5, sur la base des données primaires et secondaires collectées.

- étape 7 : les conclusions

Les conclusions partielles sont présentées et discutées tout au long des chapitres 4 et 5. La synthèse des principaux résultats, les points saillants, la validité, les limites et les prolongements de notre étude seront présentés dans la conclusion générale.

CHAPITRE 4

PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

Section I **Performance sociale, organisationnelle et globale**……. **281**

I.1 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale…… **281**

I.2 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle……. …….. **289**

I.3 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale…… **295**

I.4 Résultats des entretiens confirmatoires : l'Approche différenciée selon le genre, une condition nécessaire non suffisante de levier de performance …… ……. **301**

Section II **Quels impacts sur les pratiques de GRH ?**..... **307**

II.1 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement…….. **307**

II.2 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation……. **313**

II.3 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération…….. **318**

II.4 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel……... **322**

II.5 Approche différenciée selon le genre et pratiques de GRH : résultats des entretiens confirmatoires……. **327**

Section III **De la mixité à la parité……. 331**

III.1 Impacts positifs perçus de la mixité sur la performance……. **332**

III.2 Impacts positifs perçus de la parité sur la performance……..... **338**

Conclusion du chapitre 4……..…… **343**

CHAPITRE 4 : PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

Subdivisé en trois sections, le chapitre 4 est principalement consacré à l'exposé des résultats de la validation des deux premières hypothèses H11 et H12 sous-jacentes à notre hypothèse centrale H1 d'une part, ainsi qu'aux résultats de la validation de notre hypothèse H3, d'autre part. Ces hypothèses ont été regroupées dans ce chapitre du fait qu'elles ont été conjointement validées au moyen du questionnaire et par le biais des entretiens confirmatoires, ce qui n'est pas le cas des autres hypothèses présentées dans le chapitre 5. Les résultats exposés dans ce chapitre 4 sont par ailleurs, ponctués par des résultats partiels de la validation de notre hypothèse H4. Les hypothèses concernées dans le présent chapitre sont rappelées dans l'encadré suivant.

H11 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance sociale, organisationnelle et globale.

H12 : l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les pratiques de GRH.

H3 : La proportion d'hommes et de femmes (mixité, parité) a des impacts positifs sur l'efficacité des équipes.

H4 : Le modèle monolithique universel et le modèle émergent différencié selon le genre ne sont pas antinomiques.

La première section expose les perceptions des DRH concernant les impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale (H11). La deuxième section présente ensuite, les impacts positifs perçus sur les pratiques de GRH (H12). La cohabitation des approches monolithique et différenciée selon le genre (H4) sera ponctuellement discutée à travers la présentation des résultats susmentionnés. Le plan de présentation des deux premières sections sera identique afin de permettre d'établir des points de comparaison homogènes entre les résultats obtenus. La dernière section se penche, quant à elle, sur leur perception concernant l'incidence supposée de la composition des équipes selon le sexe, en termes de performance (H3). Les codifications des items seront conservées tout au long de la présentation des résultats pour faciliter le rapprochement avec les rubriques correspondantes du questionnaire. Dans le cadre de notre démarche par triangulation, les résultats de la validation par questionnaire seront confrontés aux résultats de nos entretiens confirmatoires.

SECTION I : PERFORMANCE SOCIALE, ORGANISATIONNELLE ET GLOBALE

Dans le cadre de notre analyse prospective, il était difficile de chiffrer les impacts supposés de l'Approche différenciée selon le genre, en termes de chiffres d'affaires, de ratio d'endettement, etc. En conséquence, la performance financière a été écartée de notre étude. Trois dimensions de la performance ont alors été utilisées par « choix raisonné » au sens de Royer et Zarlowski (op. cit., p.191). Il s'agit des dimensions sociale, organisationnelle et globale, lesquelles ont été respectivement instrumentées par quatre indicateurs précisés dans le chapitre 3.

La première section présente les principaux résultats liés à la validation de l'hypothèse H11. Organisée en quatre parties, elle présente les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les trois dimensions de la performance susmentionnées. Le même plan sera adopté pour la présentation des trois premières parties, qui portent essentiellement sur les résultats de la validation par questionnaire. La dernière partie propose une synthèse agrégée des résultats et discute des points saillants qui ressortent des entretiens confirmatoires.

I.1. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale

Les résultats principaux portant sur les impacts perçus de la performance sociale sont développés en premier lieu. Quelques résultats complémentaires seront par la suite présentés et discutés sur la base de l'analyse du questionnaire.

La perception des impacts positifs supposés de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale a été mesurée sur une échelle de Likert à six niveaux allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». La dimension sociale de la performance a été appréhendée à travers les quatre items présentés dans le tableau ci-après. Le test de la validité de l'instrument de mesure que nous avons construit est par la suite exposé avant la restitution des résultats.

Tableau 4.1 : Tableau des indicateurs de la performance sociale.

Code de l'item	Libellé de l'item
F1	La performance sociale
F11	Le respect de l'identité d'autrui
F12	La stimulation des dialogues entre les personnes
F13	La satisfaction générale parmi les salariés
F14	L'éthique et l'équité

Rappelons que le choix des indicateurs susmentionnés issus de la littérature sur la GRH et la performance a été précisé dans le chapitre précédent.

Selon Evrard et al. (1993), le test de la validité convergente d'une échelle ne nécessite pas systématiquement des « méthodes lourdes » mais peut être démontrée par une « simple analyse des corrélations entre les items ». Dans cette perspective, rappelons que la validité des échelles de mesure que nous avons construites a été testée par une analyse des corrélations récapitulée dans le tableau suivant.

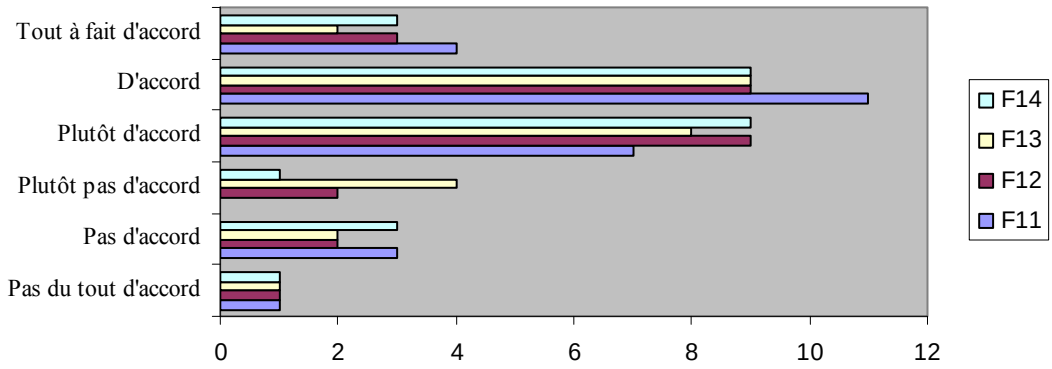
Tableau 4.2 : Tableau des corrélations entre les items associés à la performance sociale.

	F11	F12	F13	F14
F11	1	0,91	0,83	0,94
F12		1	0,95	0,91
F13			1	0,91
F14				1

Les corrélations sont positives et proches de l'unité, ce qui traduit une validité convergente satisfaisante de l'échelle de mesure.

Ces précisions étant posées, nous allons à présent exposer les résultats proprement dits. La figure ci-dessous montre la tendance générale des réponses dont le nombre est renseigné sur l'axe des abscisses.

Figure 4.1 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale



De prime abord, cette vue d'ensemble nous permet de constater que de nombreux DRH perçoivent en majorité l'Approche différenciée selon le genre, comme ayant des impacts positifs sur la performance sociale. Au vu de la répartition des réponses, les biais liés à la polarisation des réponses (Igalens et Roussel, op. cit., p. 112) semblent minimes. Nous approfondirons notre analyse en exploitant les informations récapitulées dans le tableau ci-dessous. Celui-ci présente en détail le nombre de réponses obtenues par le biais du questionnaire pour chacun des quatre indicateurs de la performance sociale susmentionnés, avec les pourcentages afférents.

Tableau 4.3 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance sociale.

Degré d'accord	F11		F12		F13		F14	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,85%	1	3,85%	1	3,85%	1	3,85%
Pas d'accord	3	11,54%	2	7,69%	2	7,69%	3	11,54%
Plutôt pas d'accord	0	0,00%	2	7,69%	4	15,38%	1	3,85%
Plutôt d'accord	7	26,92%	9	34,62%	8	30,77%	9	34,62%
D'accord	11	42,31%	9	34,62%	9	34,62%	9	34,62%
Tout à fait d'accord	4	15,38%	3	11,54%	2	7,69%	3	11,54%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

En regroupant les réponses relatives à « plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord » dans une seule catégorie, on s'aperçoit que le point de vue de plus des 3/4 des DRH de l'échantillon tend à montrer que l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les quatre indicateurs de la performance sociale proposés, à savoir sur le respect de l'identité d'autrui (F11) avec 22 réponses, sur la stimulation des dialogues entre les personnes (F12) avec 21 réponses, sur la satisfaction générale parmi les salariés (F13) avec 19 réponses, sur l'éthique et l'équité (F14), avec 21 réponses. Les écarts entre le nombre de réponses sont relativement minimes entre les quatre indicateurs, même s'il apparaît que les considérations liées au genre semblent avoir plus d'impacts positifs sur le respect de l'identité d'autrui (F11), et relativement moins sur la satisfaction générale des salariés (F13). Si l'on considère ces résultats issus de l'analyse du questionnaire, nous pouvons dans une certaine mesure déduire que notre sous-hypothèse relative aux impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale est validée.

Nous enchaînons par quelques résultats complémentaires liés à la performance sociale, et qui mettent en évidence des similarités ou des différences relatives aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, par rapport à quelques variables nominales liées au profil des répondants d'une part, et à celui de leur entreprise, d'autre part. Par convenance, notre choix se limite à la présentation de quatre tableaux comparatifs. Les trois premiers tableaux proposent une catégorisation par rapport au sexe, par rapport au niveau de diplôme et par rapport aux compétences linguistiques des DRH de l'échantillon. Le dernier tableau lié au profil de l'organisation distingue les entreprises dotées d'une politique sociale écrite de celles qui en sont dépourvues.

Comme nous l'avons précisé dans la section (II.1.2.3) du chapitre 3, notre analyse se base sur une interprétation des moyennes et des écart-types des scores obtenus sur des échelles attitudinales. L'homogénéité des données est renseignée par le coefficient de variation. Les échelles initiales allant de 0 à 5 ont été ajustées aux échelles spécifiques de la grille de Blake et Mouton (1980) allant de 0 à 9, afin d'obtenir des valeurs comparables entre elles, ceteris paribus. Nous postulons ici, au sens d'Usunier et al. (op. cit., p.183), que « la distance entre les différents postes de l'échelle est égale », ce qui permet d'assimiler les échelles de Likert à des échelles d'intervalle. Pour ramener le résultat entre 0 et 9, la moyenne est alors divisée par 5 puis multipliée par 9, à condition qu'il n'y ait pas de réponse manquante. Les tableaux

successifs présentés ci-dessous rapportent ainsi les scores moyens ajustés sur des échelles homogénéisées comprises entre 0 et 9.

Le premier tableau présente une analyse comparative des scores obtenus selon les sexes.

Tableau 4.4 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	5,26	2,40	45,63%
Femmes	10	6,66	1,29	19,37%
Total	26	5,80	2,13	36,72%

En arrondissant les scores à l'entier le plus proche, on observe que le score moyen d'ensemble de l'échantillon égal à 6 est nettement supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée comprise entre 0 et 9, avec un écart-type égal à 2,13. Ceci confirme bien l'influence positive de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, perçue par l'ensemble des DRH hommes et femmes de l'échantillon, comme nous l'avons exposé plus haut. En général, l'homogénéité des données est moyenne, avec une meilleure représentativité du score moyen obtenu par les femmes par rapport à celui des hommes.

Le score moyen des femmes arrondi à 7 avec un écart-type de 1,29 est sensiblement supérieur à celui des hommes, arrondi à 5, avec un écart-type plus élevé égal à 2,40. En d'autres termes, la gent féminine de l'échantillon serait plus sensible aux impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, par rapport à leurs homologues du sexe masculin. Ces résultats sont cependant à considérer avec une certaine prudence, face aux limites liées à notre recherche, qui seront exposées à la fin de ce paragraphe.

Voyons à présent les résultats en fonction du niveau de diplôme des répondants, récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau 4.5 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « niveau de diplôme »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	6,38	1,49	23,35%
Bac+3 à +4	6	6,15	2,57	41,79%
> Bac+4	13	5,32	2,04	38,35%
Total	26	5,80	2,13	36,72%

Les coefficients de variation traduisent une homogénéité moyenne des scores obtenus par niveau de diplôme, avec une meilleure représentativité du score moyen obtenu par les DRH titulaires d'un Bac+1 à Bac+2 par rapport à ceux des autres catégories de DRH. En arrondissant les scores moyens à l'entier le plus proche, on pourrait statuer qu'il n'y a pas de différence significative de perception par rapport au profil académique dans la mesure où la valeur obtenue est égale à 6 pour toutes les catégories. Lorsque les décimales sont cependant conservées, les résultats tendent sensiblement à montrer que moins le niveau de diplôme est élevé, plus le score moyen obtenu est élevé. Autrement dit, les DRH dotés d'un bac+4 qui représentent la moitié de l'échantillon seraient relativement moins sensibles aux impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale que la seconde moitié de l'échantillon possédant un diplôme inférieur au bac+4.

La moitié des DRH de l'échantillon possède un diplôme supérieur au bac+4. Les autres DRH dotés d'un diplôme intermédiaire ont en majorité acquis une forte expérience sur le terrain, ce qui leur a permis de gravir les échelons pour occuper leur poste actuel. Ces deux constats nous offrent une certaine forme de garantie, quant à la qualité de nos répondants en tant qu'experts. Cette expertise au sens d'Ulrich ne saurait toutefois offrir une garantie totale de la fiabilité des réponses obtenues, eu égard aux biais divers, tels que « l'effet de halo » ou « l'effet de contamination », etc., mentionnés par Igalens et Roussel (op. cit., p. 110 et suivantes).

L'avant-dernier tableau présente les résultats en fonction des compétences en matière de langues étrangères.

Tableau 4.6 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « langues étrangères »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	6,40	2,36	36,87%
02 langues	14	5,37	2,19	40,78%
>02 langues	3	6,00	0,26	4,33%
Total	26	5,80	2,13	36,72%

D'emblée, on constate que le score moyen obtenu par les DRH qui pratiquent deux langues étrangères est relativement moins élevé par rapport à celui obtenu par les autres DRH. On remarque par ailleurs que les DRH qui ne pratiquent qu'une seule langue étrangère affichent un score moyen sensiblement plus élevé que ceux qui pratiquent au moins deux langues étrangères. Il semblerait alors que les impacts de l'Approche différenciée selon le genre soient perçus différemment au niveau des trois catégories supra citées. Mais contrairement à la tendance relevée plus haut concernant le niveau de diplôme, les résultats ne nous permettent pas d'affirmer que moins le nombre de langues étrangères parlées est élevé, plus le score moyen est élevé. En effet, les DRH qui pratiquent plus de deux langues étrangères enregistrent un score moyen sensiblement plus élevé par rapport aux DRH qui n'en pratiquent que deux, ce qui va à contre-courant de la tendance exposée plus haut. Si les données relatives aux deux premières catégories de DRH sont moyennement homogènes, celles relatives à la dernière catégorie de DRH sont par contre très homogènes, avec un coefficient de variation égal à 4,33 %.

La totalité de l'échantillon parle au moins une langue étrangère avec près de 34 % des DRH qui n'en parlent qu'une seule. On compte par ailleurs que près de 54 % de DRH parlent deux langues étrangères, contre seulement près de 12 % de polyglottes qui parlent plus de deux langues étrangères. Les deux langues étrangères les plus utilisées par les DRH sont l'allemand et l'anglais, ce qui est une pratique courante en Alsace.

Le dernier tableau présenté se rapporte cette fois-ci au profil de l'organisation. Pour clôturer le présent paragraphe, nous exposons les résultats relevés au sein des entreprises dotées d'une politique sociale écrite mentionnant explicitement l'égalité d'accès à l'emploi pour les

hommes et les femmes d'une part, par rapport à celles qui en sont dépourvues ou dont la politique sociale écrite omet cette information, d'autre part.

Tableau 4.7 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « politique sociale écrite »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	6,20	1,91	30,81%
Politique sociale écrite : « Non »	15	5,51	2,26	41,02%
Total	26	5,80	2,13	36,72%

Les coefficients de variation traduisent une homogénéité moyenne des données. Comme on pouvait s'y attendre, le score moyen obtenu par des DRH de la première catégorie d'entreprises est relativement plus élevé que celui obtenu par les autres DRH. En effet, le fait que cette première catégorie de DRH soit plus sensible aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre paraît tout à fait logique, dans la mesure où l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes est explicitement mentionnée dans la politique sociale écrite de leur entreprise. Autrement dit, même si des désidérabilités en faveur de l'Approche différenciée selon le genre se sont exprimées à travers les scores obtenus, ces constats suggèrent une certaine forme de cohabitation avec l'approche monolithique indifférenciée, ce qui confirme dans une certaine mesure, notre hypothèse H4.

Avant de passer à l'étude de la performance organisationnelle, il convient de rappeler que les résultats exposés dans ce paragraphe présentent des limites inhérentes aux recherches perceptuelles, d'une part. A cause de la faible taille de l'échantillon notamment, ils souffrent par ailleurs, d'une portée limitée en termes de validité externe, d'autre part. Les résultats des entretiens confirmatoires conduits pour pallier partiellement ces écueils seront présentés en fin de section.

Nous allons à présent exposer les résultats de la validation de notre hypothèse H11, qui porte sur la dimension organisationnelle de la performance. Il s'agit principalement des résultats de l'analyse des questionnaires, comme nous l'avons mentionné plus haut.

I.2 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle

Les méthodes d'analyse et l'exposé des résultats relatifs aux impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle suivent le même plan de présentation utilisé précédemment. Les résultats principaux seront ainsi développés dans le premier paragraphe, avant la restitution de quelques résultats complémentaires afférents.

Les quatre indicateurs utilisés pour instrumenter la performance organisationnelle sont présentés dans un premier tableau. La validité de l'échelle que nous avons construite est par la suite précisée au travers des résultats de l'analyse des corrélations entre les items.

Tableau 4.8 : Tableau des indicateurs de la performance organisationnelle.

Code de l'item	Libellé de l'item
F2	La performance organisationnelle
F21	L'adaptation au changement
F22	La résolution de problèmes spécifiques
F23	La gestion des compétences
F24	L'innovation

Les quatre indicateurs susmentionnés que nous avons choisis pour instrumenter la dimension organisationnelle de la performance ayant été précisés dans le chapitre 3, sont ici uniquement présentés à titre de rappel.

En ce qui concerne l'échelle que nous avons construite, la validité de l'instrument de mesure a été testée par une analyse des corrélations entre les items, notre choix à ce sujet ayant été précisé dans le paragraphe (I.1).

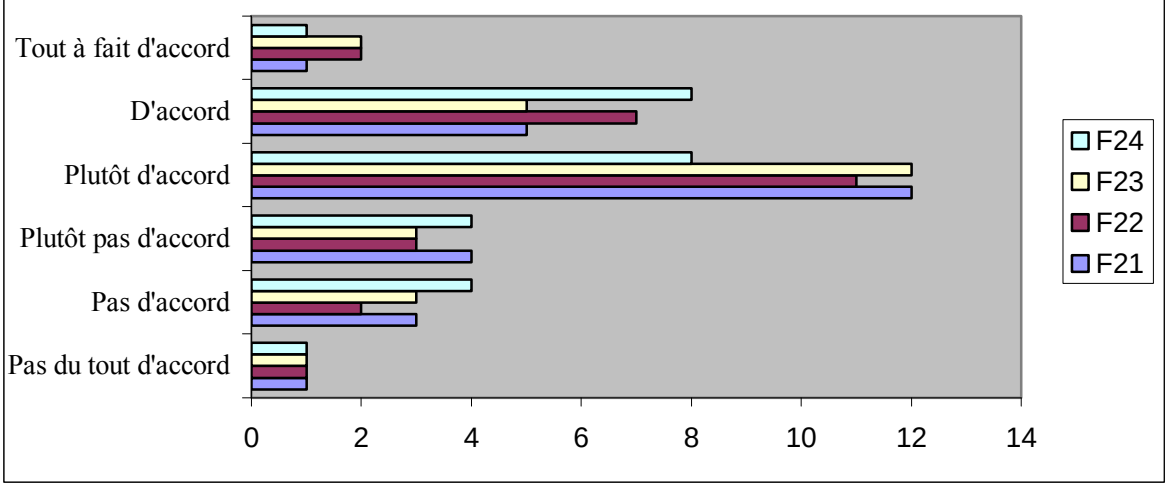
Tableau 4.9 : Tableau des corrélations entre les items associés à la performance organisationnelle.

	F21	F22	F23	F24
F21	1	0,95	0,99	0,83
F22		1	0,96	0,89
F23			1	0,80
F24				1

Les corrélations sont également positives et proches de l'unité, ce qui traduit une validité convergente satisfaisante de l'instrument de mesure. Au vu de ce tableau, l'item F24 contribue visiblement à une corrélation légèrement plus faible par rapport aux autres items, même si dans l'ensemble, toutes les corrélations restent proches de l'unité.

Ces précisions étant données, nous allons exposer les résultats proprement dits, en commençant par la présentation de la tendance générale des réponses obtenues à travers la figure ci-dessous. L'axe des abscisses renseigne sur le nombre de réponses obtenues.

Figure 4.2 : Perception des impacts positifs de l'approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle



Selon la perception de la plupart des DRH de l'échantillon, mise en évidence par cette première vue d'ensemble, l'Approche différenciée selon le genre aurait visiblement des impacts positifs sur la performance organisationnelle. Nous allons voir les détails afférents.

Tableau 4.10 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance organisationnelle.

Degré d'accord	F21		F22		F23		F24	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,85%	1	3,85%	1	3,85%	1	3,85%
Pas d'accord	3	11,54%	2	7,69%	3	11,54%	4	15,38%
Plutôt pas d'accord	4	15,38%	3	11,54%	3	11,54%	4	15,38%
Plutôt d'accord	12	46,15%	11	42,31%	12	46,15%	8	30,77%
D'accord	5	19,23%	7	26,92%	5	19,23%	8	30,77%
Tout à fait d'accord	1	3,85%	2	7,69%	2	7,69%	1	3,85%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

L'étude des réponses relatives à « plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord » dans une seule catégorie, permet de constater que le point de vue de près de 70 % des DRH de l'échantillon tend à montrer que l'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les quatre indicateurs de la performance organisationnelle proposés, à savoir sur l'adaptation au changement (18 DRH), sur la résolution des problèmes spécifiques (20 DRH), sur la gestion des compétences (19 DRH), sur l'innovation (17 DRH). On remarque toutefois que la majorité des réponses positives est fortement concentrée autour du choix « plutôt d'accord ». Ce regroupement massif à proximité de la valeur médiane de l'échelle de mesure traduit un avis modéré du plus grand nombre, ce qui ne permet pas de valider notre hypothèse de manière tranchée. Voyons les résultats complémentaires afférents.

Les résultats complémentaires développés dans ce paragraphe adoptent le même plan de présentation et ont été soumis aux mêmes méthodes d'analyse utilisées dans le paragraphe (I.1.2). Les quatre tableaux présentés successivement discutent des similarités ou des différences de perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle. Rappelons que les catégories retenues dans les trois premiers tableaux sont le sexe, le niveau de diplôme et les compétences linguistiques des DRH de l'échantillon. Le dernier tableau lié au profil de l'organisation distingue les entreprises dotées

d'une politique sociale écrite mentionnant explicitement l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes d'une part, et celles qui en sont dépourvues ou dont la politique sociale écrite omet cette information, d'autre part. Le premier tableau présente une analyse comparative des scores obtenus selon les sexes.

Tableau 4.11 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	4,67	2,11	45,18%
Femmes	10	5,99	1,42	23,71%
Total	26	5,18	1,96	37,84%

A première vue, on observe que le score moyen d'ensemble de l'échantillon égal à 5,18 avoisine la valeur médiane de l'échelle considérée comprise entre 0 et 9, avec un écart-type égal à 1,96. Le score moyen d'ensemble obtenu pour la performance organisationnelle est manifestement inférieur au score moyen d'ensemble obtenu pour la performance sociale. Les données sont moyennement homogènes.

Le score moyen des femmes arrondi à 6 avec un écart-type de 1,42 reste nettement supérieur à celui des hommes, arrondi à 5, avec un écart-type plus élevé égal à 2,11. En d'autres termes, la gent féminine de l'échantillon semble une fois de plus, nettement plus sensible aux impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle, par rapport à leurs homologues du sexe masculin. Voyons à présent les résultats en fonction du niveau de diplôme des répondants, récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau 4.12 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « niveau de diplôme »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	5,79	1,41	24,35%
Bac+3 à +4	6	5,18	2,07	39,96%
> Bac+4	13	4,85	1,87	38,56%
Total	26	5,18	1,96	37,84%

La moitié des DRH de l'échantillon possédant un diplôme supérieur au bac+4 affiche un score sensiblement proche de la valeur médiane de l'échelle considérée, avec un écart-type égal à 1,87. Autrement dit, ces DRH seraient relativement moins sensibles aux impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle que l'autre moitié de l'échantillon possédant un diplôme inférieur au bac+4. Notons par ailleurs que la tendance relevée au cours de l'analyse de la performance sociale semble ici se reproduire à l'identique dans la mesure où moins le niveau de diplôme est élevé, plus le score moyen obtenu en faveur de la performance organisationnelle est élevé. Au vu des coefficients de variations obtenus, les données sont moyennement homogènes.

L'avant dernier tableau présente les résultats en fonction des compétences en matière de langues étrangères.

Tableau 4.13 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « langues étrangères »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	5,80	2,06	35,52%
02 langues	14	4,63	1,94	41,90%
>02 langues	3	5,85	1,35	23,08%
Total	26	5,18	1,96	37,84%

Le score moyen obtenu par la majorité des DRH qui pratiquent deux langues étrangères, très proche de la valeur médiane de l'échelle considérée, est nettement moins élevé que celui obtenu par les autres DRH. Par ailleurs, on remarque que les DRH qui ne pratiquent qu'une seule langue étrangère affichent un score moyen sensiblement plus élevé que les DRH qui pratiquent deux langues étrangères. Mais contrairement à la tendance relevée concernant la performance sociale, les DRH qui pratiquent plus de deux langues étrangères enregistrent un score moyen sensiblement plus élevé que celui des DRH qui n'en pratiquent qu'une seule. Les résultats opposent ainsi les 14 DRH bilingues qui affichent un score moyen proche de la valeur médiane d'une part, aux 12 autres DRH parlant une ou plus de deux langues étrangères, qui affichent quant à eux, un score moyen supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée, d'autre part. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe

précédent, ces résultats ne permettent pas de valider notre hypothèse sur la performance organisationnelle de manière tranchée. Ils confirment cependant une fois de plus, notre hypothèse H4.

Le dernier tableau présenté fait état, rappelons-le, des résultats enregistrés au sein des entreprises dotées d'une politique sociale écrite mentionnant explicitement l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes et dans celles qui en sont dépourvues ou dont la politique sociale écrite omet cette information.

Tableau 4.14 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « politique sociale écrite»

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	5,58	1,86	33,33%
Politique sociale écrite : « Non »	15	4,89	2,02	41,31%
Total	26	5,18	1,96	37,84%

Le score moyen obtenu par les DRH de la première catégorie d'entreprises est une fois de plus, supérieur à celui obtenu par les autres DRH. L'existence d'une politique sociale écrite, mentionnant de manière explicite l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes semble ainsi influencer l'optimisme de la première catégorie de DRH, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle. Le score contrasté entre les deux catégories de DRH confirme une fois de plus, notre hypothèse H4.

Lorsqu'on recoupe les informations relevées dans les tableaux susmentionnés, un profil-type s'esquisse nettement. Il s'agit du DRH de sexe masculin, possédant un diplôme supérieur au bac+4, parlant deux langues étrangères et dont l'entreprise ne possède pas de politique sociale écrite. Ce DRH, qui représente près de la moitié de l'échantillon, affiche un score moyen proche de la valeur médiane de l'échelle, ce qui peut s'interpréter en d'autres termes, qu'il n'est ni plus ni moins d'accord, quant aux impacts positifs supposés de l'Approche différenciée selon le genre, sur la performance organisationnelle. Les contours de ce portrait-

type sont toutefois à considérer avec beaucoup de prudence. En effet, ces constats nécessitent des études quantitatives confirmatoires qui ne rentrent pas dans la circonscription du présent travail doctoral.

Notons, avant de passer à l'étude de la performance globale, que les résultats exposés dans ce paragraphe présentent également les mêmes limites relevées dans la partie (I.1).

I.3 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale

Pour clore la partie consacrée à la validation de notre hypothèse H11, nous présentons les résultats relatifs à la performance globale, suivant les mêmes méthodes et plan de présentation adoptés dans les paragraphes précédents.

Les indicateurs utilisés pour instrumenter la dimension globale de la performance sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.15 : Tableau des indicateurs de la performance globale.

Code de l'item	Libellé de l'item
F3	La performance globale
F31	La profitabilité globale de l'entreprise
F32	La croissance globale
F33	La productivité
F34	L'internationalisation

La justification du choix de ces indicateurs, rappelons-le, a été précisée dans le chapitre 3. Elle ne sera pas de ce fait, exposée à nouveau.

Le test de la validité convergente de l'échelle de mesure, effectué à l'aide d'une analyse de corrélations entre les items, est présenté dans le tableau suivant.

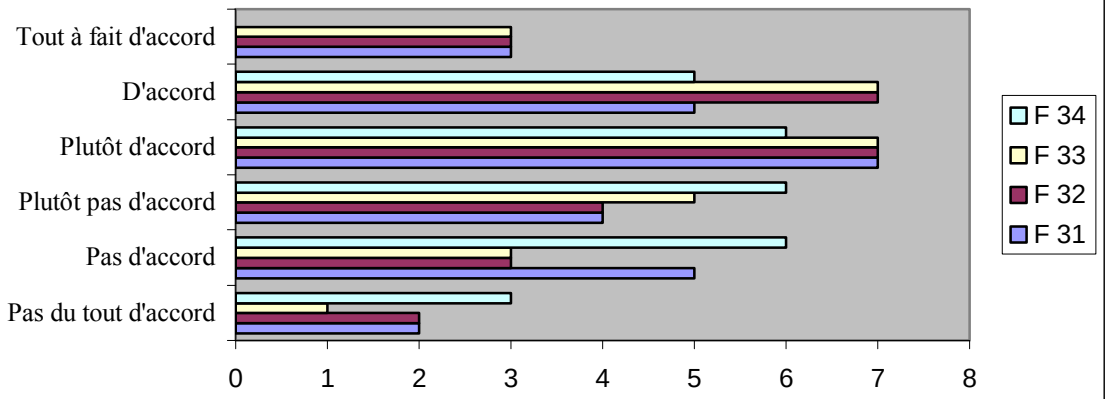
Tableau 4.16 : Tableau des corrélations entre les items associés à la performance globale.

	F31	F32	F33	F34
F31	1	0,81	0,82	0,68
F32		1	0,97	0,47
F33			1	0,52
F34				1

Les corrélations sont positives et moyennes dans l'ensemble, ce qui traduit une validité convergente acceptable, même si les coefficients de corrélation ne sont pas toutes proches de l'unité. L'item F34 induit manifestement des corrélations plus faibles par rapport aux autres items.

Ces précisions étant posées, voyons la tendance générale des réponses obtenues, à travers la figure suivante.

Figure 4.3 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale



La figure ci-dessus montre, selon une première vue d'ensemble, que les réponses ne sont pas polarisées autour d'un indicateur de l'échelle en particulier. Globalement, celles-ci semblent plus ou moins bien réparties autour des différents degrés de l'échelle, ce qui permet difficilement de faire ressortir une appréciation tranchée, au premier coup d'oeil.

Nous allons voir les détails, en exploitant les éléments exposés dans le tableau suivant. Nous approfondirons par la suite notre analyse, au travers de quelques résultats complémentaires, conformément au même plan adopté plus haut.

Tableau 4.17 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance globale.

Degré d'accord	F31		F32		F33		F34	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	7,69%	2	7,69%	1	3,85%	3	11,54%
Pas d'accord	5	19,23%	3	11,54%	3	11,54%	6	23,08%
Plutôt pas d'accord	4	15,38%	4	15,38%	5	19,23%	6	23,08%
Plutôt d'accord	7	26,92%	7	26,92%	7	26,92%	6	23,08%
D'accord	5	19,23%	7	26,92%	7	26,92%	5	19,23%
Tout à fait d'accord	3	11,54%	3	11,54%	3	11,54%	0	0,00%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

Lorsqu'on regroupe les réponses relatives à « plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord » dans une seule catégorie, près d'un peu plus de la moitié des DRH de l'échantillon s'accordent sur le fait que l'Approche différenciée selon le genre peut induire des impacts positifs sur les trois premiers indicateurs de la performance globale proposés, à savoir sur la profitabilité globale de l'entreprise (15 DRH), sur la croissance globale (17 DRH) et sur la productivité (17 DRH). Les réponses afférentes sont particulièrement homogènes, ce qui explique les fortes corrélations entre ces trois items, relevées plus haut. Ces résultats impliquent cependant, qu'un peu moins de la moitié des DRH sont plutôt d'un avis contraire. Pour ce qui est du dernier indicateur, à savoir l'internationalisation, la tendance est pratiquement inversée dans la mesure où les réponses favorables (11 DRH) sont minoritaires, d'où les corrélations faibles associées à cet item. Il apparaît ainsi que les avis des DRH soient mitigés, concernant les impacts positifs perçus des considérations liées au genre, sur la performance globale. Autrement dit, ces éléments issus de l'analyse du questionnaire ne nous permettent pas de valider notre hypothèse de manière nette, par rapport à la dimension globale de la performance.

Voyons ce qu'il en est des résultats complémentaires afférents. Les résultats complémentaires qui sont développés dans ce paragraphe suivent également le même plan de présentation ainsi que les mêmes méthodes d'analyse qui ont été utilisées dans les paragraphes précédents.
Le premier tableau présente une analyse comparative des scores obtenus selon les sexes.

Tableau 4.18 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	3,80	2,14	56,32%
Femmes	10	6,39	0,99	15,49%
Total	26	4,79	2,18	45,51%

Le score moyen d'ensemble de l'échantillon égal à 4,79 est manifestement inférieur au score moyen d'ensemble obtenu pour les deux dimensions de la performance précédentes. Ce score est par ailleurs, sensiblement très proche de la valeur médiane de l'échelle considérée, ce qui tend à montrer que dans l'ensemble, les DRH affichent une position plutôt neutre en n'étant ni plus ni moins d'accord, quant aux impacts positifs supposés de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale. Dans une certaine mesure, ceci confirme notre hypothèse H4. Le coefficient de variation est légèrement inférieur à 50%, ce qui traduit dans l'ensemble, une dispersion moyenne des données, avec un écart-type de 2,18.

Le score moyen des femmes égal à 6,39 avec un écart-type de 0,99 reste nettement supérieur à celui des hommes. Les DRH femmes semblent ainsi fortement convaincues des impacts positifs qu'induirait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, sur la performance globale de l'entreprise. Il convient de souligner que les hommes paraissent bien moins optimistes en affichant un score moyen nettement inférieur à la valeur médiane de l'échelle considérée, égal à 3,80 avec un écart-type de 2,14. Autrement dit, le sexe semble différencier de manière nette, les impacts positifs perçus des considérations liées au genre sur la performance globale de l'entreprise, par les DRH hommes et femmes de l'échantillon. Le coefficient de variation obtenu pour la catégorie de DRH hommes est supérieur à 50%, ce qui traduit une forte dispersion des scores obtenus par les hommes, contrairement aux scores des DRH femmes, dont le coefficient de variation est égal à 15,49%.

Voyons à présent les résultats en fonction du niveau de diplôme des répondants, récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau 4.19 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « niveau de diplôme »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	5,51	1,41	25,59%
Bac+3 à +4	6	5,03	1,79	35,59%
> Bac+4	13	4,29	2,40	55,94%
Total	26	4,79	2,18	45,51%

La catégorie majoritaire des DRH possédant un diplôme supérieur au bac+4 affiche un score sensiblement inférieur à la valeur médiane de l'échelle considérée. Autrement dit, ces DRH seraient relativement moins sensibles aux impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle, par rapport au reste de l'échantillon. Le coefficient de variation est supérieur à 50 % avec un écart-type égal à 2,40, ce qui traduit une forte dispersion des scores obtenus pour cette catégorie de DRH. La tendance relevée concernant les deux précédentes dimensions de la performance se confirme ici de manière très nette. En effet, moins le niveau de diplôme est élevé, plus le score moyen obtenu en faveur de la performance organisationnelle est élevé.

L'avant dernier tableau présente les résultats en fonction des compétences en matière de langues étrangères.

Tableau 4.20 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « langues étrangères »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	5,55	1,92	34,59%
02 langues	14	4,44	2,17	48,87%
>02 langues	3	4,20	3,16	75,24%
Total	26	4,79	2,18	45,51%

Seul, le score moyen obtenu par les DRH qui ne pratiquent qu'une seule langue étrangère est supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée. On remarque par ailleurs que plus les DRH pratiquent un nombre élevé de langues étrangères, moins ils affichent un score moyen élevé. Les résultats opposent les 17 DRH qui parlent au moins deux langues étrangères et dotés d'un score moyen inférieur à la valeur médiane d'une part, aux 09 autres DRH qui n'en parlent qu'une seule, avec un score moyen légèrement supérieur à la valeur médiane, d'autre part. Ces résultats confirment dans un certain sens, notre hypothèse H4. Le coefficient de variation concernant les scores des DRH qui parlent plus de deux langues étrangères est largement supérieur à 50% en étant égal à 75,24%. Ceci traduit une forte dispersion des données afférentes.

Le dernier tableau compare les résultats enregistrés au sein des entreprises dotées d'une politique sociale écrite mentionnant explicitement l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes d'une part, avec ceux relevés dans celles qui en sont dépourvues ou dont la politique sociale omet cette information d'autre part.

Tableau 4.21 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « politique sociale écrite »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	10	5,58	2,13	38,17%
Politique sociale écrite : « Non »	16	4,30	2,12	49,30%
Total	26	4,79	2,18	45,51%

Pour les deux catégories de DRH, les scores obtenus sont moyennement homogènes, avec des coefficients de variation inférieurs à 50 %. Le score obtenu par les DRH de la première catégorie d'entreprises est supérieur à celui des autres DRH tout en étant supérieur à la valeur médiane de l'échelle, ce qui rejoint les mêmes constats relevés concernant les deux dimensions de la performance précédentes. La différence notable réside dans le fait que le score moyen de la deuxième catégorie de DRH majoritaires est sensiblement inférieur à la valeur médiane de l'échelle considérée, ce qui n'est pas le cas pour les deux premières

dimensions de la performance étudiées. On pourrait parler d'une certaine forme de pessimisme, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale. Le score contrasté entre les deux catégories de DRH confirme dans une certaine mesure notre hypothèse H4.

Un profil-type émerge également de notre analyse portant sur la performance globale. Il s'agit du DRH de sexe masculin, possédant un diplôme supérieur au bac+4, parlant au moins deux langues étrangères et dont l'entreprise ne possède pas de politique sociale écrite. Ce DRH affiche un score moyen inférieur à la valeur médiane de l'échelle, ce qui peut se traduire par une certaine forme de pessimisme, quant aux impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre, sur la performance globale. Ce profil semble manifestement appuyer les contours de l'esquisse qui s'est dessinée à l'issue de notre analyse sur la performance organisationnelle.

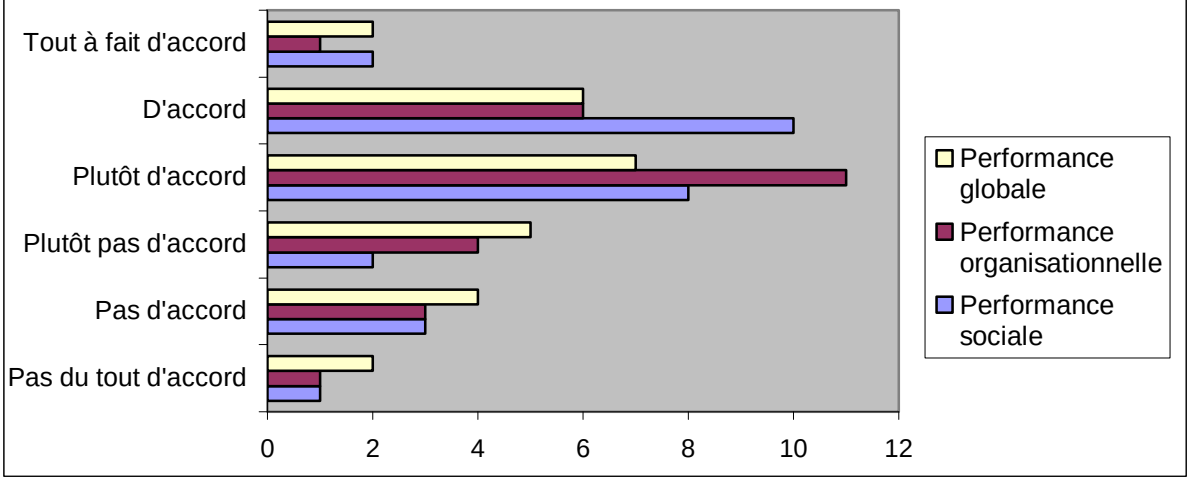
Soulignons que les résultats exposés dans ce paragraphe présentent les mêmes limites évoquées dans les parties précédentes. Il va sans dire que ces résultats sont à considérer avec toute la prudence qui s'impose.

Après avoir présenté succinctement les résultats de la validation par questionnaire de notre hypothèse H11, nous clôturons la première section par les points saillants qui ressortent des entretiens confirmatoires.

I.4 Résultats des entretiens confirmatoires : l'Approche différenciée selon le genre, une condition nécessaire non suffisante de levier de performance

La présentation des résultats de nos entretiens confirmatoires termine la partie consacrée à la validation de notre hypothèse H11. Auparavant, la synthèse agrégée des résultats de la validation de notre hypothèse H11 par questionnaire est exposée à travers la figure suivante.

Figure 4.4 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance



Dans l'ensemble, le point de vue des DRH de l'échantillon tend à montrer que l'Approche différenciée selon le genre peut induire des impacts positifs sur les trois dimensions que nous avons choisies pour instrumenter la performance. En regroupant les réponses relatives à « Tout à fait d'accord, d'accord et plutôt d'accord », on dénombre au total 20 réponses positives en faveur de la performance sociale, contre 18 en faveur de la performance organisationnelle et 15 en faveur de la performance globale. Par rapport à la performance organisationnelle et globale, les DRH sont relativement plus sensibles aux impacts positifs qu'induirait l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale. Au cours des entretiens que nous avons menés, 12 DRH interviewés confirment leur point de vue concernant les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, contre seulement 7 DRH sur la performance organisationnelle et 6 DRH sur la performance globale, ce qui confirme dans une certaine mesure la tendance évoquée plus haut. Rappelons qu'au total, 14 DRH ont été interviewés. Voyons les principales argumentations qui ressortent de nos entretiens.

En ce qui concerne les impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, les considérations relatives au genre contribueraient, selon les propos des DRH interviewés, à améliorer le respect mutuel entre « vis-à-vis » hommes et femmes au travail. Elles permettraient également de stimuler le dialogue, en particulier au sein des équipes mixtes, et auraient par ailleurs des impacts positifs en termes d'éthique et d'équité, comme l'illustrent les propos de ce DRH d'une société commerciale : « *Ça ne peut qu'améliorer les relations de travail entre les hommes et les femmes, c'est clair…,*

…améliorer le dialogue, oui…, …avoir des impacts positifs en termes d'équité, je pense que oui… ». En ce qui concerne la satisfaction générale des salariés, il ressort des entretiens que celle-ci n'est pas uniquement imputable à des considérations relatives au genre. Le DRH d'une grande institution financière souligne à ce propos, qu'il est particulièrement difficile de donner satisfaction aux employés. Il fait remarquer qu'au-delà des considérations liées au genre, la satisfaction des salariés est le « produit complexe » de plusieurs facteurs, tels que l'avancement, la reconnaissance sociale, etc. Trois arguments le conduisent à émettre des réserves concernant les impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et organisationnelle. Le premier point qu'il soulève porte sur le risque d'un « désordre social et organisationnel », que pourraient susciter certains aménagements d'horaires de travail basés sur de considérations liées au genre, au sein d'un établissement comme le sien, où prévalent une structure mécaniste et une forte culture ancrée dans le respect de la discipline, d'une part. Le second point concerne l'éventualité d'aménager une garderie au sein de l'entreprise, d'autre part. Selon le même DRH, les instances dirigeantes ne sauraient être favorables à un tel projet pour des questions de coûts et de priorités, même si ledit projet aurait « *sans aucun doute* », dit-il, des impacts positifs sur la satisfaction des salariés. Le dernier point qu'il évoque concerne les problèmes de conciliation de la vie privée et professionnelle liés au genre, rencontrés par les jeunes employés de son entreprise qui décident de fonder une famille. La politique de gestion de carrière de son établissement financier se base sur l'accumulation des expériences à travers le roulement interne du personnel et les mutations au niveau national, régional et international. Cette contrainte qui s'applique à l'ensemble du personnel poserait selon ses dires, beaucoup de problèmes aux jeunes employés qui viennent de fonder une famille, dans la mesure où les vœux d'être « sédentaires » ou d'être affectés dans la même localité géographique que le conjoint ne peuvent pas toujours être satisfaits. « La moindre mobilité » et les problèmes de « disponibilité » constituent les freins endogènes forts à la carrière des femmes, souligne à ce sujet, l'étude menée par GEF-Accenture en 2003 (op. cit., p.15) auprès de 54 grandes entreprises françaises. 10 des 26 DRH de notre échantillon partagent ce même point de vue et affirment que la recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle constitue un frein à la carrière des femmes.

Deux DRH interviewés affichent ouvertement leur scepticisme, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale, comme l'illustrent les propos de l'un d'entre eux : « *Pour moi, les compétences des*

personnes, c'est tout ce qui compte,… peu importe le sexe, la conviction religieuse et tout le reste, ce n'est pas important… ». Le désintérêt de ces deux DRH pour l'Approche différenciée selon le genre s'est manifestement reflété dans le questionnaire par une polarisation de ses réponses autour du choix « Pas du tout d'accord ».

Dans l'ensemble, on peut dire à propos des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, que le point de vue positif des 20 DRH exprimé dans le questionnaire a été confirmé par 12 DRH sur les 14 interviewés, soit par près de 86 % des DRH interviewés. En d'autres termes, ils nous poussent à croire que l'Approche différenciée selon le genre qui s'écarte de l'égalitarisme prôné par le modèle monolithique indifférencié, peut dans une certaine mesure avoir des impacts positifs sur la performance sociale. Vue sous un angle prospectif, la conception de l'égalité dans le respect des différences permettrait ainsi une meilleure cohésion sociale, contribuerait à stimuler le dialogue entre les salariés, augmentant ainsi la satisfaction générale du personnel. Ceci confirme d'une certaine façon, notre hypothèse H4. Si d'un côté, près des 3/4 des DRH ont affiché une perception positive de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, ceci implique de l'autre côté que le quart des DRH conçoivent les choses différemment, comme a pu le démontrer le contre-exemple des deux DRH réfractaires susmentionnés. Les arguments avancés par le DRH de l'institution financière plus haut nous donnent par ailleurs un aperçu des difficultés pratiques qui pourraient être rencontrées dans la mise en œuvre de traitements différenciés selon le genre, notamment vis-à-vis de la performance sociale. La prise en considération des éléments contextuels spécifiques à chaque entreprise semble à cet effet, être une condition indispensable pour une mise en œuvre efficace de l'Approche différenciée selon le genre, suivant une logique de contingence. Par rapport aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la dimension sociale de la performance, nous pouvons conclure que notre hypothèse a été validée par la majorité des DRH de l'échantillon.

Les résultats relatifs à la performance organisationnelle et globale sont plus mitigés. Parmi les DRH que nous avons interviewés, seuls 7 DRH confirment leur vision positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle ; 6 de ces mêmes DRH confirment par ailleurs, l'impact positif perçu d'une telle approche sur la performance globale. Il s'agit en majorité, de DRH d'entreprises du secteur tertiaire dont les emplois sont « traditionnellement mixtes ou féminins ». Les argumentations que nous avons recueillies se fondent principalement sur « un effet par ricochet » qui découlerait de la performance sociale.

Selon les propos que nous avons recueillis, la prise en compte des considérations liées au genre conforterait la cohésion sociale et permettrait par ricochet, d'accroître la motivation des équipes mixtes tout en stimulant l'innovation et la performance organisationnelle. En d'autres termes, la performance sociale imputable à l'adoption d'une Approche différenciée selon le genre constituerait, un levier de performance organisationnelle. Agissant dans une certaine mesure comme un catalyseur, l'Approche différenciée selon le genre améliorerait subséquemment la productivité et la profitabilité globale et concourrait ainsi dans une certaine mesure, à la performance globale de l'entreprise. Les discours se rapprochent indubitablement des arguments managériaux de la gestion de la diversité. Au cours des entretiens que nous avons menés, de nombreux DRH ont fait remarquer que le genre ne peut à lui seul, constituer un facteur de performance. En effet, 11 DRH affirment que différencier le traitement des salariés en fonction du genre appartient à une problématique plus large, celle de la diversité. D'autres facteurs de diversité tels que les compétences, le niveau de formation, l'âge, etc., étaient entre autres, évoqués, et dont la combinaison avec le facteur genre contribuerait à améliorer la performance de l'entreprise. Ces résultats tendent à montrer que la mise en œuvre de l'approche duale par le genre constitue pour ces DRH une condition nécessaire mais non suffisante de levier de performance. En revanche, les résultats suggèrent une certaine forme de cohabitation entre l'Approche monolithique et l'Approche différenciée selon le genre, ce qui confirme notre hypothèse H4.

Les résultats des entretiens conviennent d'être considérés avec prudence, compte tenu des écarts entre les « discours » et la réalité. Nous pouvons toutefois souligner que ces entretiens confirmatoires corroborent les résultats de la validation par questionnaire que nous avons développée plus haut : notre hypothèse H11 n'est pas validée de manière tranchée, ce qui nous conduit en d'autres termes à la rejeter.

A présent, nous allons nous intéresser aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH.

SECTION II : QUELS IMPACTS SUR LES PRATIQUES DE GRH ?

La seconde section du chapitre 5 expose les résultats de la validation de notre sous-hypothèse H12 relative aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH. Les pratiques de GRH qui interviennent dans le cadre de notre étude sont le recrutement, la rémunération, la formation et l'évaluation du personnel. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 3, les indicateurs choisis pour instrumenter ces pratiques dans le questionnaire portent sur cinq aspects qui leur sont spécifiques.

La restitution des résultats est organisée en cinq parties, sur la base du même plan qui a été utilisé dans la section I. Les indicateurs des pratiques de GRH et l'analyse de la validité de notre échelle de mesure sont présentés en préambule des résultats principaux. S'ensuivent quelques résultats complémentaires qui mettent en évidence les similarités ou les différences de perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre par rapport au sexe, par rapport au niveau de diplôme, par rapport aux compétences linguistiques des DRH de l'échantillon, et par rapport à l'existence ou l'absence d'une politique sociale écrite au sein des entreprises. Il s'agit de comparer les moyennes et les écart-types des scores obtenus, ajustés sur l'échelle spécifique de Blake et Mouton allant de 0 à 9 afin d'obtenir des valeurs comparables entre elles, ceteris paribus. Les résultats des entretiens confirmatoires clôturent la section II.

II.1. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement

Les cinq aspects du recrutement utilisés pour caractériser cette pratique de GRH sont exposés dans le tableau suivant. Les codifications des items renseignent sur les rubriques correspondantes dans le questionnaire, d'une part. Au cours de notre analyse, elles sont par ailleurs utilisées dans les figures et les tableaux pour se substituer parfois, aux libellés des items, d'autre part.

Tableau 4.22 : Tableau des indicateurs liés au recrutement.

Code de l'item	Libellé de l'item
E1	Le recrutement
E11	La planification des recrutements
E12	Les plans de carrière
E13	Une meilleure intégration des nouveaux salariés
E14	La qualité des nouvelles recrues
E15	La parité selon le genre au niveau de l'effectif

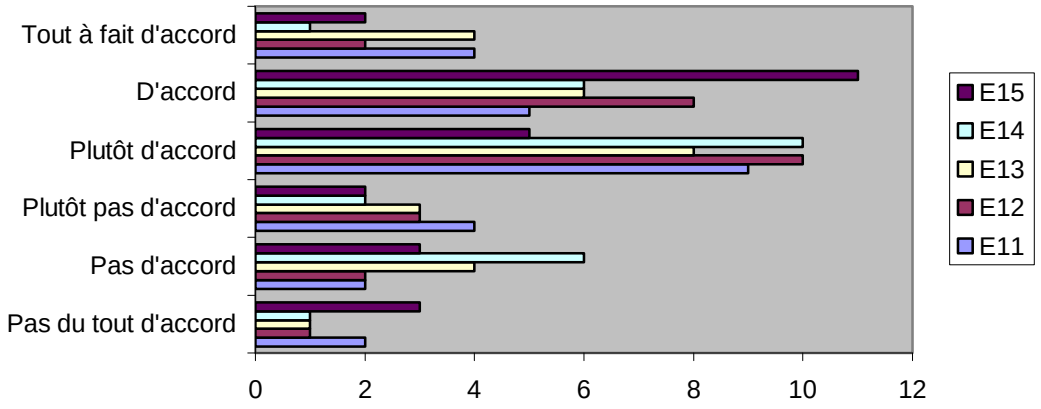
La validité de l'instrument de mesure que nous avons construit est testée par une analyse des corrélations entre les items, récapitulée dans le tableau ci-dessous. Notre choix à ce sujet a été précisé dans le paragraphe (I.1) de la première section du présent chapitre.

Tableau 4.23 : Tableau des corrélations entre les items associés au recrutement.

	E11	E12	E13	E14	E15
E11	1	0,89	0,73	0,71	0,49
E12		1	0,71	0,66	0,44
E13			1	0,70	0,44
E14				1	0,67
E15					1

Les corrélations sont positives et globalement moyennes, ce qui traduit une validité convergente acceptable de l'instrument de mesure. La tendance générale des réponses obtenues est présentée à travers la figure ci-dessous.

Figure 4.5 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement



Cette première vue d'ensemble nous permet d'apprécier la répartition des réponses et de constater qu'il n'y a pas de polarisation autour d'un choix particulier. En effet, les avis sont visiblement partagés, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre, sur les différents aspects du recrutement dont il est question.

Voyons la répartition détaillée des réponses à travers l'analyse du tableau ci-dessous.

Tableau 4.24 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour « le recrutement ».

	E11		E12		E13		E14		E15	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	7,69%	1	3,85%	1	3,85%	1	3,85%	3	11,54%
Pas d'accord	2	7,69%	2	7,69%	4	15,38%	6	23,08%	3	11,54%
Plutôt pas d'accord	4	15,38%	3	11,54%	3	11,54%	2	7,69%	2	7,69%
Plutôt d'accord	9	34,62%	10	38,46%	8	30,77%	10	38,46%	5	19,23%
D'accord	5	19,23%	8	30,77%	6	23,08%	6	23,08%	11	42,31%
Tout à fait d'accord	4	15,38%	2	7,69%	4	15,38%	1	3,85%	2	7,69%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

Pour analyser les éléments du tableau susmentionné, nous allons scinder les réponses en deux catégories, en regroupant toutes les réponses relatives à « tout à fait d'accord, d'accord et plutôt d'accord » d'une part, et en regroupant les réponses relatives à « plutôt pas d'accord, pas d'accord et pas du tout d'accord », d'autre part. En procédant de la sorte, les constats montrent, par rapport à la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, que 20 DRH perçoivent des impacts positifs sur les plans de carrière (E12), que 17 DRH perçoivent des impacts positifs sur la qualité des nouvelles recrues (H14), tandis que 18 DRH perçoivent des impacts positifs sur la planification des recrutements (E11), sur l'intégration des nouveaux salariés (E13), et sur la parité selon le genre au niveau de l'effectif (E15). Ces résultats nous permettent d'avancer que près de 70 % des DRH semblent ainsi

avoir une vision optimiste des impacts positifs qu'induirait la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement, ce qui est très proche des résultats d'ensemble obtenus concernant les impacts perçus sur la performance organisationnelle. Ceci implique cependant que près de 30% des DRH ne partagent pas ce point de vue. Autrement dit, notre sous-hypothèse H13 n'est ici que partiellement validée.

Passons à présent à l'analyse des différences et des similitudes de perception des impacts positifs de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement.

Le premier tableau proposé expose les résultats des moyennes et des écart-types des scores en fonction du sexe.

Tableau 4.25 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	4,59	2,29	49,89%
Femmes	10	6,34	1,12	17,67%
Total	26	5,26	2,08	39,54%

Le score moyen d'ensemble égal à 5,26 avec un écart-type de 2,08 est supérieur à la valeur médiane de l'échelle, conformément à la tendance générale des réponses mentionnée plus haut. Les DRH femmes confirment leur prédilection pour la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, elles enregistrent un score moyen supérieur à la valeur médiane de l'échelle, et supérieur de près d'1,5 point au score moyen de leurs homologues masculins. Autrement dit, elles ont une perception positive des impacts supposés de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement, ce qui ne semble pas être le cas de la gent masculine. L'orientation des réponses en fonction du sexe des répondants semble ici se confirmer, les scores étant moyennement homogènes. Rappelons qu'il convient toutefois de considérer ces résultats avec beaucoup de prudence.

Voyons à présent les résultats obtenus en fonction du niveau de diplôme des répondants, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 4.26 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « niveau de diplôme »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	6,00	1,45	24,17%
Bac+3 à +4	6	5,04	2,18	43,25%
> Bac+4	13	4,97	2,16	43,46%
Total	26	5,26	2,08	39,54%

Le score relativement élevé des DRH titulaires d'un bac+1 à un bac+2, par rapport à celui des autres DRH, va dans le même sens que les résultats antérieurs, en ce qui concerne les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement. En effet, cette catégorie de DRH enregistre un score moyen égal à 6, ce qui est supérieur de près d'1 point au score moyen des autres DRH. Le score obtenu par les DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2 avoisine à moins d'un demi-point près, le score d'ensemble et reste très légèrement supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée, ce qui traduit une vision modérée, voire indécise de l'influence positive qu'induirait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement.

Les résultats par rapport aux compétences en matière de langues étrangères sont par la suite exposés dans le tableau ci-après.

Tableau 4.27 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « langues étrangères »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	6,16	1,34	21,75%
02 langues	14	4,55	2,42	53,19%
>02 langues	3	5,89	1,16	19,69%
Total	26	5,26	2,08	39,54%

Les DRH qui parlent plus de deux langues étrangères et ceux qui n'en parlent qu'une seule ont une vision plutôt optimiste des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre

sur le recrutement. En effet, ces deux catégories de DRH enregistrent respectivement des scores moyens de 5,89 et 6,16 supérieurs l'un et l'autre à la valeur médiane de l'échelle, et supérieurs de près d'1,5 au score moyen des 14 DRH qui pratiquent deux langues étrangères. Cette dernière catégorie de DRH semble ainsi peu convaincue de l'influence positive que pourrait avoir la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, sur le recrutement. Le coefficient de variation supérieur à 50% indique par ailleurs, une forte dispersion des scores obtenus pour cette même catégorie de DRH.

Passons au dernier tableau qui présente les scores obtenus, en fonction de l'existence ou non d'une politique sociale au sein de l'entreprise.

Tableau 4.28 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « politique sociale écrite »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	6,23	1,62	26,00%
Politique sociale écrite : « Non »	15	4,55	2,16	47,47%
Total	26	5,26	2,08	39,54%

Une fois de plus, le score de la première catégorie de DRH est visiblement supérieur d'1,68 point à celui de la seconde catégorie de DRH, les écart-types sont par ailleurs relativement faibles. L'existence d'une politique sociale écrite au sein de l'entreprise semble ainsi être un indicateur pertinent, quant à la perception de l'influence positive de l'Approche différenciée selon le genre. En l'occurrence, ces constats concernent ici les impacts sur le recrutement. Les coefficients de variation indiquent une homogénéité moyenne des données.

Nous allons à présent exposer les résultats relatifs à la formation.

II.2. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation

Les cinq aspects de la formation utilisés dans le questionnaire sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 4.29 : Tableau des indicateurs liés à la formation.

Code de l'item	Libellé de l'item
E2	La formation
E21	La formation à la demande (spontanée)
E22	La formation orientée vers le groupe
E23	La formation systématique (programmée)
E24	La participation élevée des salariés
E25	La formation à court terme

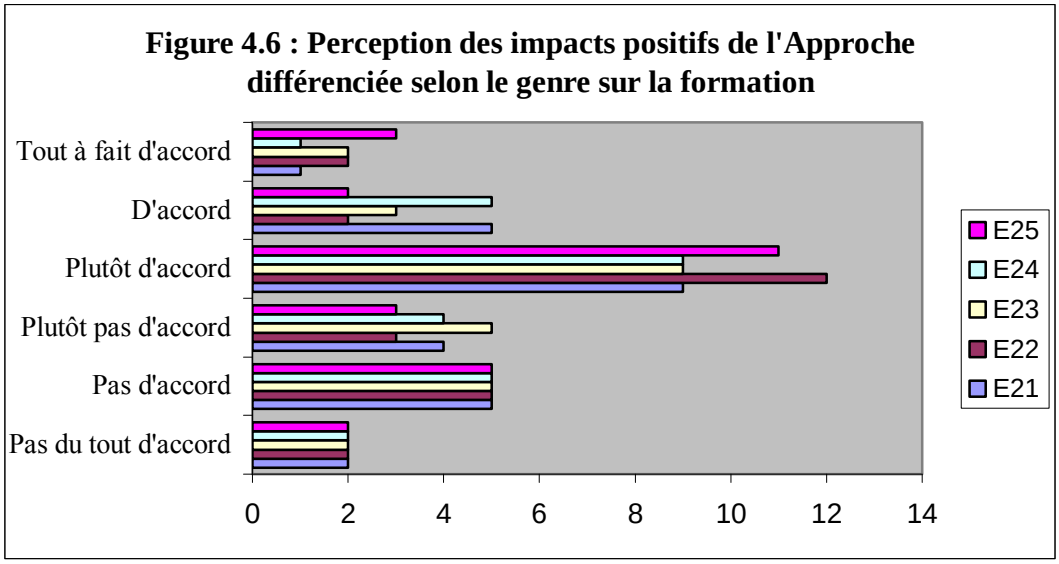
Le test de la validité convergente de l'instrument de mesure au travers d'une analyse des corrélations est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 4.30 : Tableau des corrélations entre les items associés à la formation

	E21	E22	E23	E24	E25
E21	1	0,87	0,92	0,94	0,94
E22		1	0,90	0,89	0,90
E23			1	0,95	0,97
E24				1	0,92
E25					1

Les corrélations sont positives et proches de l'unité, ce qui signifie en d'autres termes que la validité convergente de l'instrument de mesure est satisfaisante.

La figure proposée ci-après nous donne une vue d'ensemble de la répartition globale des réponses obtenues.



Globalement, les réponses semblent être plus ou moins bien réparties autour des six niveaux de l'échelle proposée. D'emblée, on remarque par ailleurs que l'option « plutôt d'accord » recueille le nombre maximum de réponses obtenues.

Voyons les détails afférents par l'analyse du tableau ci-après.

Tableau 4.31 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour « la formation ».

	E21		E22		E23		E24		E25	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%
Pas d'accord	5	19,2%3	5	19,23%	5	19,23%	5	19,23%	5	19,23%
Plutôt pas d'accord	4	15,3%8	3	11,54%	5	19,23%	4	15,38%	3	11,54%
Plutôt d'accord	9	34,62%	12	46,15%	9	34,62%	9	34,62%	11	42,31%
D'accord	5	19,23%	2	7,69%	3	11,54%	5	19,23%	2	7,69%
Tout à fait d'accord	1	3,85%	2	7,69%	2	7,69%	1	3,85%	3	11,54%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

Le fait de regrouper les réponses relatives aux choix « plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord » dans une seule catégorie, permet de déterminer le nombre total de réponses favorables aux impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur les différents aspects de la formation. Sur lesdites réponses, 15 concernent la formation à la demande (E21), 16 sont relatifs à la formation orientée vers le groupe (E22), 14 se rapportent à la formation systématique (E23), 15 correspondent à la participation élevée des salariés (E24) et enfin, 16 portent sur la formation à court terme (E25). Dans l'ensemble, les réponses obtenues sont nettement inférieures à celles relatives au recrutement. Globalement, un peu moins de 60 % des DRH ont donc une perception positive de l'influence de l'Approche différenciée selon le genre sur les différents aspects de la formation susmentionnés, ce qui signifie qu'un peu moins de la moitié des DRH est au contraire, moins optimiste. En conséquence, notre hypothèse H13 n'est pas validée de manière tranchée.

Voyons les résultats obtenus en fonction du sexe dans le tableau suivant.

Tableau 4.32 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	4,05	2,19	54,07%
Femmes	10	6,23	1,02	16,37%
Total	26	4,89	2,10	42,94%

Le score moyen d'ensemble égal à 4,89 est inférieur de 0,37 point au score d'ensemble qui porte sur le recrutement, tout comme nous l'avons mentionné plus haut. Ce score avoisine la valeur médiane de l'échelle, ce qui traduit les avis mitigés des DRH. Par ailleurs, les tendances antérieures se confirment, par rapport au sexe. Les DRH femmes semblent manifestement avoir une propension à considérer la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, comme un véritable levier de performance. En effet, elles enregistrent un score supérieur à la valeur médiane de l'échelle et supérieur de près de 2 points à celui des DRH hommes. Elles perçoivent ainsi la mise en œuvre d'une telle approche, comme ayant des impacts positifs sur le recrutement, ce qui n'est pas le cas des DRH hommes. Le coefficient de variation supérieur à 50% et égal à 54,07% traduit une forte dispersion des scores obtenus par les DRH hommes.

Le tableau ci-après expose les résultats obtenus en fonction du niveau de diplôme de DRH.

Tableau 4.33 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « niveau de diplôme »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	5,82	1,37	23,54%
Bac+3 à +4	6	4,86	2,32	47,74%
> Bac+4	13	4,40	2,22	50,45%
Total	26	4,89	2,10	42,94%

Concernant l'influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement, les DRH titulaires d'un bac+1 à bac+2 ont une fois de plus, une meilleure perception de la prospective de mise en œuvre d'une telle approche, par rapport aux autres DRH qui possèdent un diplôme supérieur au bac+2. En effet, la première catégorie de DRH enregistre un score moyen égal à 5,82 supérieur à ceux des autres DRH, avec un écart-type de 1,37. Plus le diplôme est élevé, plus le score moyen tend à diminuer, ce qui confirme les résultats antérieurs. Les scores obtenus par les DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+4 sont disparates, avec un coefficient de variation supérieur à 50%.

Voyons le tableau relatif aux résultats par rapport aux langues étrangères.

Tableau 4.34 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « langues étrangères »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	5,80	1,64	28,28%
02 langues	14	4,37	2,31	52,86%
>02 langues	3	4,56	1,98	43,42%
Total	26	4,89	2,10	42,94%

Les tendances relevées dans les parties précédentes, à propos de l'influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre en fonction des langues étrangères, se confirment

également, en ce qui concerne le recrutement. En effet, les DRH qui parlent une langue étrangère et ceux qui parlent plus de deux langues étrangères affichent des scores moyens sensiblement plus élevés que leurs homologues qui pratiquent deux langues étrangères. Le score moyen des DRH qui parlent une langue étrangère est légèrement supérieur à la valeur médiane de l'échelle tandis que le score des autres DRH avoisine celle-ci. Les DRH qui parlent une langue étrangère semblent ainsi confirmer leur optimisme, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation, ce qui ne semble pas être le cas des autres DRH. Le coefficient de variation égal à 52,86% traduit une forte dispersion des scores obtenus par les DRH qui parlent 2 langues étrangères.

Le dernier tableau proposé expose les résultats en fonction de l'existence ou non d'une politique sociale au sein des entreprises.

Tableau 4.35 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « politique sociale écrite »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	5,87	1,62	27,60%
Politique sociale écrite : « Non »	15	4,17	2,18	52,27%
Total	26	4,89	2,10	42,94%

Sans surprise, le score moyen affiché par la première catégorie de DRH égal à 5,87 est supérieur d'1,7 point à celui des autres DRH. Les DRH dont l'entreprise est dotée d'une politique sociale confirment leur vision positive de la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée et perçoivent en elle des impacts positifs sur la formation, contrairement aux autres DRH. Ces constats rejoignent les résultats antérieurs. Les données relatives à la première catégorie considérée sont moyennement homogènes, ce qui n'est pas le cas de la seconde catégorie qui est caractérisée par une forte dispersion, avec un coefficient de variation supérieur à 50%.

Nous allons passer à l'avant-dernière pratique de GRH étudiée. Il s'agit de présenter les résultats des impacts positifs perçus de la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération.

II.3. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération

Les différents aspects de la rémunération qui interviennent dans notre étude sont rappelés dans le tableau ci-dessous. Les codes des items correspondent aux rubriques afférentes dans le questionnaire.

Tableau 4.36 : Tableau des indicateurs liés à la rémunération.

Code de l'item	Libellé de l'item
E3	La rémunération
E31	L'équité interne en matière de rémunération
E32	La sécurité en matière de rémunération
E33	La fréquence des augmentations
E34	La rémunération variable liée à des objectifs individuels
E35	La rémunération variable liée à des objectifs collectifs

Le test de la validité convergente de l'échelle de mesure élaborée par le chercheur est présenté dans le tableau suivant.

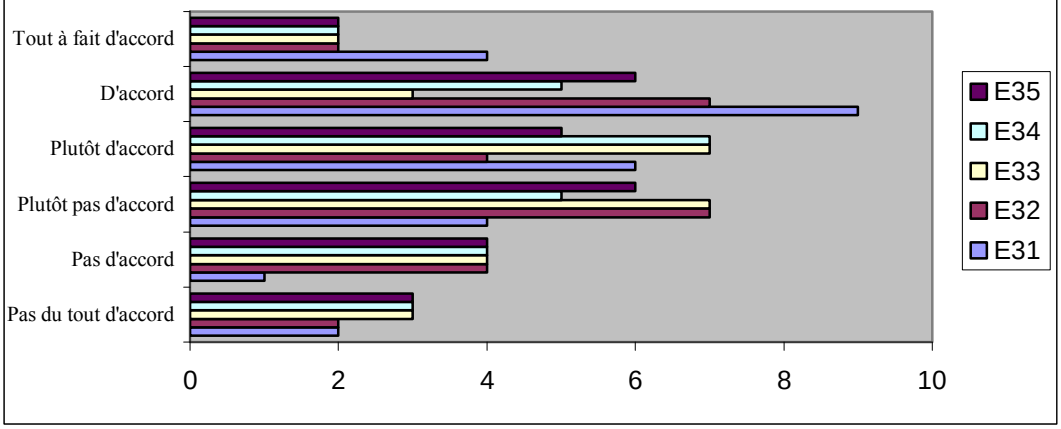
Tableau 4.37 : Tableau de corrélation des items associés à la rémunération.

	E31	E32	E33	E34	E35
E31	1	0,53	0,53	0,49	0,59
E32		1	0,75	0,87	0,79
E33			1	0,83	0,69
E34				1	0,89
E35					1

Les corrélations sont globalement positives et moyennes, ce qui traduit une validité acceptable de l'instrument de mesure.

Ces précisions étant posées, la figure ci-après nous présente une vue synoptique de la répartition des réponses obtenues.

Figure 4.7 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération



Dans l'ensemble, les réponses paraissent plus ou moins bien réparties autour des échelles de mesure. Il n'y a apparemment pas de polarisation sur un choix particulier de réponses. Le nombre des réponses obtenues pour chacune des différents aspects de la rémunération est présenté en détail dans le tableau suivant avec les pourcentages afférents.

Tableau 4.38 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour « la rémunération ».

	E31		E32		E33		E34		E35	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	7,69%	2	7,69%	3	11,54%	3	11,54%	3	11,54%
Pas d'accord	1	3,85%	4	15,38%	4	15,38%	4	15,38%	4	15,38%
Plutôt pas d'accord	4	15,38%	7	26,92%	7	26,92%	5	19,23%	6	23,08%
Plutôt d'accord	6	23,08%	4	15,38%	7	26,92%	7	26,92%	5	19,23%
D'accord	9	34,62%	7	26,92%	3	11,54%	5	19,23%	6	23,08%
Tout à fait d'accord	4	15,38%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

En adoptant la même démarche utilisée dans les parties précédentes, il ressort que 19 DRH soit près de 3/4 des DRH perçoivent des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'équité interne en matière de rémunération (E31), 13 DRH perçoivent des impacts positifs sur la sécurité en matière de rémunération (E32), 12 DRH sur la fréquence des augmentations (E33), 14 DRH sur la rémunération variable liée à des objectifs individuels (E34) et 13 DRH sur la rémunération variable liée à des objectifs collectifs (E35). Dans l'ensemble, près de la moitié des DRH a une vision positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération. Autrement dit, la seconde moitié serait plutôt d'un avis contraire, ce qui entraîne des résultats mitigés, concernant la validation de notre hypothèse H13.

Le tableau suivant propose les résultats des scores moyens obtenus en fonction du sexe.

Tableau 4.39 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	4,02	2,56	63,68%
Femmes	10	5,89	0,89	15,11%
Total	26	4,74	2,28	48,10%

Les scores obtenus par les femmes sont très homogènes, contrairement à ceux des hommes. Le score moyen d'ensemble égal à 4,74 avoisine la valeur médiane de l'échelle, ce qui montre bien que, dans l'ensemble, les DRH sont partagés entre une vision optimiste et pessimiste des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération. Dans une certaine mesure, on pourrait parler d'une neutralité d'opinion. Contrairement aux DRH hommes, les DRH femmes confirment leur penchant pour la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, en enregistrant un score de 5,89 supérieur d'un peu moins de 2 points à celui de leurs homologues masculins.

Les résultats en fonction du niveau de diplôme sont exposés dans le tableau suivant.

Tableau 4.40 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « niveau de diplôme »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	4,78	2,36	49,37%
Bac+3 à +4	6	5,22	2,33	44,64%
> Bac+4	13	4,49	2,36	52,56%
Total	26	4,74	2,28	48,10%

Les DRH titulaires d'un bac+1 à +2 et ceux titulaires d'un diplôme supérieur au bac+4 enregistrent des scores proches de la valeur médiane et voisins du score moyen d'ensemble, ce qui peut se traduire, comme nous l'avons évoqué plus haut, comme une certaine forme de neutralité d'opinion. Seuls, leurs homologues titulaires d'un bac+3 à +4 enregistrent un score moyen égal à 5,22, ce qui suggère une perception plutôt positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération. Les coefficients de variations montrent une forte dispersion des données pour chacune des trois catégories considérées.

Voyons les résultats par rapport aux langues étrangères, à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 4.41 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « langues étrangères »				
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	5,72	1,42	24,83%
02 langues	14	4,29	2,65	61,77%
>02 langues	3	3,90	1,98	50,77%
Total	26	4,74	2,28	48,10%

Plus le nombre de langues étrangères parlées est élevé, moins les DRH semblent avoir une perception positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération. En effet, les DRH polyglottes qui parlent plus de deux langues étrangères enregistrent un score inférieur d'1,82 point à celui de leurs homologues qui n'en parlent qu'une seule, et inférieur de 0,39 point à celui qui en pratiquent deux. Les scores obtenus par les DRH qui

parlent au moins deux langues étrangères sont caractérisés par une forte dispersion, avec des coefficients de variation supérieurs à 50%.

Le dernier tableau présente les résultats en fonction de l'existence ou non d'une politique sociale.

Tableau 4.42 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « politique sociale écrite »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	5,89	1,78	30,22%
Politique sociale écrite : « Non »	15	3,89	2,27	58,35%
Total	26	4,74	2,28	48,10%

La première catégorie de DRH a une perception d'ensemble plutôt positive de la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération, contrairement aux autres DRH. Les résultats antérieurs se confirment. En effet, l'existence d'une politique sociale semble de manière récurrente constituer un indicateur de la perception positive des impacts de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. Les scores obtenus pour la première catégorie considérée sont moyennement homogènes, contrairement aux scores très disparates de la seconde catégorie.

Avant d'exposer la confrontation des résultats agrégés aux points saillants qui ressortent des entretiens confirmatoires, nous présentons les résultats liés à l'évaluation du personnel qui constitue la dernière pratique de GRH étudiée.

II.4. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel

Le tableau des différents aspects de l'évaluation du personnel retenus dans le cadre de notre étude est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 4.43 : Tableau des indicateurs associés à l'évaluation du personnel.

Code de l'item	Libellé de l'item
E4	L'évaluation du personnel
E36	L'évaluation basée sur les compétences
E37	L'équité dans les promotions et les gratifications
E38	L'évaluation des performances individuelles
E39	La justice au niveau des sanctions
E40	L'amélioration des indicateurs d'évaluation

Le test de la validité convergente de l'échelle de mesure est par la suite exposé.

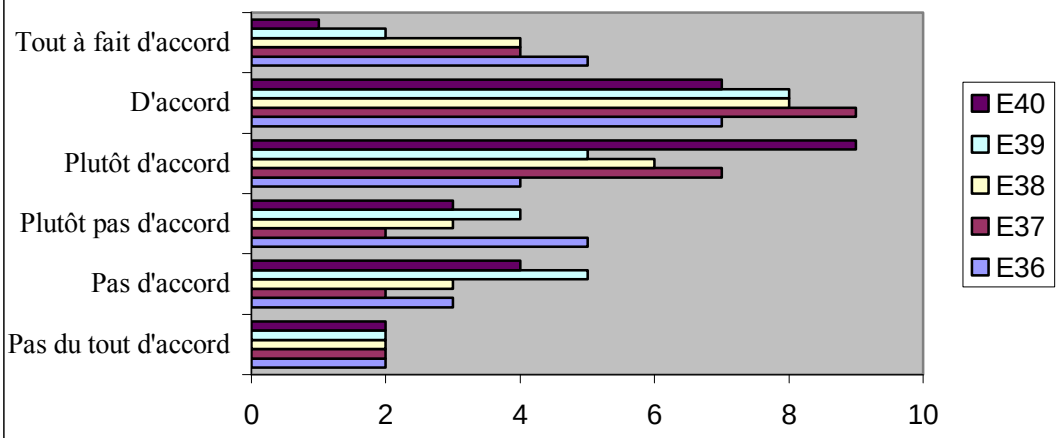
Tableau 4.44 : Tableau des corrélations entre les items associés à l'évaluation du personnel

	E36	E37	E38	E39	E40
E36	1	0,77	0,91	0,66	0,79
E37		1	0,73	0,78	0,59
E38			1	0,63	0,85
E39				1	0,68
E40					1

Les corrélations sont positives et globalement moyennes, ce qui signifie en d'autres termes, que la validité convergente de l'instrument de mesure est acceptable.

La tendance générale des réponses est présentée à travers la figure ci-dessous.

Figure 4.8 : Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel



De prime abord, les réponses semblent plus ou moins bien réparties autour des différents niveaux de l'échelle de mesure. Voyons les détails afférents par l'analyse du tableau ci-dessus.

Tableau 4.45 : Tableau de répartition des réponses obtenues pour « l'évaluation du personnel ».

	E36		E37		E38		E39		E40	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%	2	7,69%
Pas d'accord	3	11,54%	2	7,69%	3	11,54%	5	19,23%	4	15,38%
Plutôt pas d'accord	5	19,23%	2	7,69%	3	11,54%	4	15,38%	3	11,54%
Plutôt d'accord	4	15,38%	7	26,92%	6	23,08%	5	19,23%	9	34,62%
D'accord	7	26,92%	9	34,62%	8	30,77%	8	30,77%	7	26,92%
Tout à fait d'accord	5	19,23%	4	15,38%	4	15,38%	2	7,69%	1	3,85%
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%

Lorsqu'on considère l'ensemble des réponses relatives à « plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord », quant aux impacts de la mise en oeuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel, 16 DRH ont une perception positive de la mise en œuvre d'une telle approche sur l'évaluation basée sur les compétences (E36), 20 DRH sur l'équité dans les promotions et les gratifications (E37), 18 DRH sur l'évaluation des performances individuelles (E38), 15 DRH sur la justice au niveau des sanctions (E39) et 17 DRH sur l'amélioration des indicateurs d'évaluation (E40). Pour chacun des aspects de l'évaluation du personnel, le nombre de réponses positives est ainsi sensiblement plus élevé que celui en matière de rémunération, cité plus haut. Globalement, près de 65% des DRH ont une perception positive des impacts de la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre

sur l'évaluation du personnel, contre 35% qui ne partagent pas la même vision. Ces constats nous permettent de déduire que l'hypothèse H13 n'est que partiellement validée.

Le tableau suivant présente les résultats des scores moyens en fonction du sexe.

Tableau 4.46 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « sexe »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	4,70	2,75	58,51%
Femmes	10	6,32	1,04	16,46%
Total	26	5,32	2,41	45,30%

Le score moyen d'ensemble égal à 5,32 est supérieur de 0,58 point à celui obtenu concernant la rémunération (tableau 5.39), tout en étant légèrement supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée, ce qui confirme bien les constats exposés plus haut. La gent féminine enregistre un score moyen nettement supérieur à la valeur médiane de l'échelle et supérieur d'1,62 point à celui de la gent masculine concernant les résultats liés à l'évaluation du personnel. Contrairement aux hommes dont les scores se caractérisent par une très faible homogénéité, les DRH femmes confirment leur optimisme, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre.

Les résultats suivants portent sur les scores obtenus par rapport au niveau de diplôme.

Tableau 4.47 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « niveau de diplôme »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	5,50	2,66	48,36%
Bac+3 à +4	6	6,06	2,38	39,27%
> Bac+4	13	4,89	2,35	48,05%
Total	26	5,32	2,41	45,30%

Les scores moyens suivent la même tendance de ceux obtenus pour la rémunération. Dans l'ensemble, les données sont moyennement homogènes. En effet, les DRH titulaires d'un bac+3 à +4 enregistrent le score moyen le plus élevé, suivis dans l'ordre par les DRH possédant un bac+1 à +2 et par les DRH dont le diplôme est supérieur au bac+4. Les deux premières catégories de DRH qui représentent la moitié de l'échantillon, ont une perception positive des impacts de la prospective de mise en œuvre de l'approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel, dans la mesure où leur score moyen est supérieur à la valeur médiane de l'échelle considérée. La seconde moitié de l'échantillon qui possède un diplôme supérieur au bac+4 semble indécise, en ayant un score moyen sensiblement proche de la valeur médiane de l'échelle considérée.

L'avant-dernier tableau présente les résultats en fonction des langues étrangères.

Tableau 4.48 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « langues étrangères »

Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	6,32	1,70	26,90%
02 langues	14	4,84	2,65	54,75%
>02 langues	3	4,56	2,70	59,21%
Total	26	5,32	2,41	45,30%

De prime abord, les résultats nous incitent à affirmer que plus le nombre de langues étrangères parlées est élevé, moins les DRH ont une perception positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération. En y regardant de plus près, il apparaît que les scores moyens obtenus par les deux catégories de DRH qui parlent deux langues étrangères et plus sont sensiblement très proches entre eux, tout en étant très proches de la valeur médiane de l'échelle considérée. Les données afférentes sont caractérisées par une très faible homogénéité, avec des coefficients de variation supérieurs à 50%. Les DRH qui parlent au moins deux langues étrangères semblent ainsi avoir une vision mitigée, quant aux impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel. Les DRH qui parlent une seule langue étrangère affichent de manière plus nette, une vision

plutôt optimiste, en enregistrant un score moyen égal à 6,32, supérieur à la valeur médiane de l'échelle.

Le dernier tableau expose les résultats par rapport à l'existence ou non d'une politique sociale.

Tableau 4.49 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « politique sociale écrite »

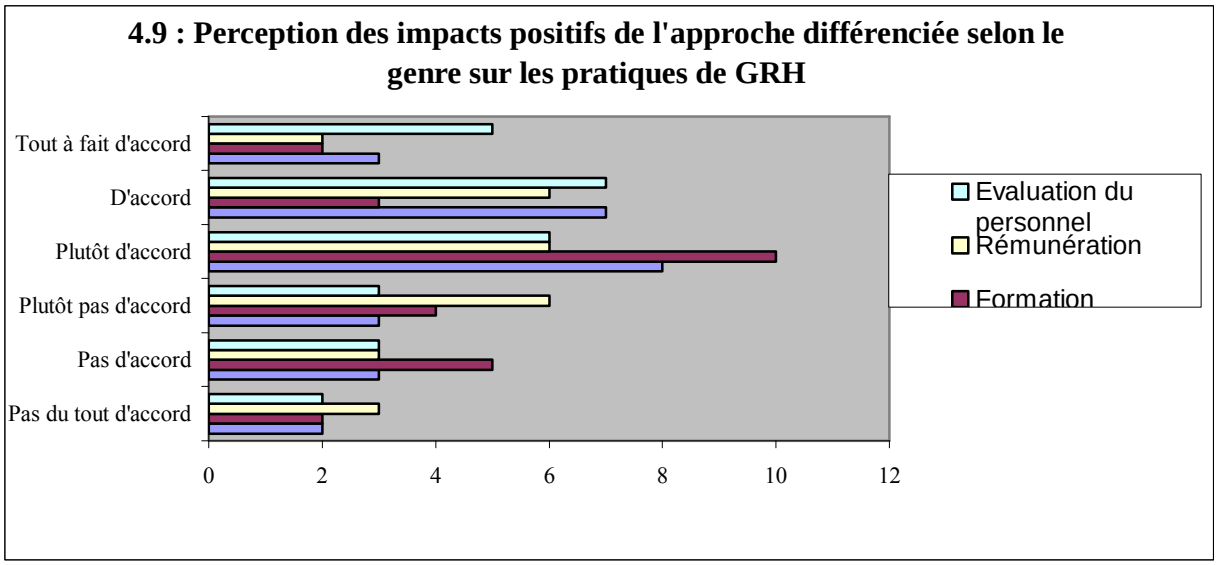
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	6,28	1,82	28,98%
Politique sociale écrite : « Non »	15	4,61	2,56	55,53%
Total	26	5,32	2,41	45,30%

Une fois de plus, l'existence d'une politique sociale semble influencer la tendance des scores, à l'instar des résultats antérieurs. Avec un score moyen de 6,28 supérieur à la valeur médiane de l'échelle, les 11 DRH dont l'entreprise possède une politique sociale écrite ont une vision positive de l'influence de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel. Les 15 autres DRH semblent, quant à eux, avoir une opinion plutôt neutre, avec un score moyen très proche de la valeur médiane de l'échelle et un coefficient de variation supérieur à 50% qui traduit une forte dispersion des scores obtenus.

Les limites et les biais mentionnés dans la section précédente sont également applicables à la partie qui vient d'être développée. Pour combler partiellement ces écueils, les résultats des entretiens confirmatoires seront exposés pour clore la section II, dans le cadre de notre démarche par triangulation.

II.5. Approche différenciée selon le genre et pratiques de GRH : résultats des entretiens confirmatoires

Avant de restituer les principaux points saillants qui ressortent des entretiens confirmatoires, nous allons présenter les résultats agrégés de la validation par questionnaire de notre hypothèse H12 à travers la figure ci-après.



Lorsqu'on regroupe les réponses qui traduisent une perception positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH considérées, on dénombre respectivement 18 réponses en faveur du recrutement contre 17 en faveur de l'évaluation du personnel, 15 réponses en faveur de la formation et 14 réponses en faveur de la rémunération. Dans l'ensemble, on peut dire que plus de la moitié des DRH de notre échantillon ont une perception globalement positive des impacts d'une telle approche sur les pratiques de GRH susmentionnées. La forte concentration des réponses autour du choix « Plutôt d'accord » qui est très proche de la médiane de l'échelle, constitue un bémol qui nous conduit à conclure que notre hypothèse H12 n'est pas validée de manière tranchée.

Au cours de nos entretiens, seuls 6 DRH ont confirmé leur vision positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH. Il s'agit en l'occurrence, des mêmes DRH qui avaient une vision positive des impacts d'une telle approche sur la performance sociale, organisationnelle et globale. Hormis les deux DRH interviewés qui ont affiché une vision négative de l'Approche différenciée selon le genre, les autres DRH interviewés ont émis des réserves concernant les impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur toute ou partie des pratiques de GRH proposées.

Nous allons à présent confronter les résultats obtenus à partir des questionnaires avec ceux issus des entretiens confirmatoires.

Rappelons que près de 70% des DRH de l'échantillon ont affiché une perception positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement, à travers le questionnaire. Au cours des entretiens que nous avons menés, l'Approche différenciée selon le genre contribuerait, selon les propos recueillis, à l'amélioration de la mixité pour tendre vers la parité statistique au niveau de l'effectif. La considération des spécificités liées au genre favoriserait en outre une meilleure intégration des nouvelles recrues femmes et hommes ainsi qu'une meilleure gestion des carrières individuelles. Notons que ces argumentations sont avancées par des DRH du secteur tertiaire dont les emplois majoritaires sont des emplois « traditionnellement mixtes ou féminins ». Les contre-arguments des DRH récalcitrants reposent principalement sur le danger que poserait un recrutement effectué de manière formelle, sur la base de considérations liées au genre. D'après les mêmes DRH, de telles pratiques pourraient facilement être assimilées à une discrimination répréhensible, comme le soulignent les propos d'un DRH interviewé : « *ça va forcément créer des frustrations, on serait très facilement taxé de sexiste…* ». Le glissement de la pratique de différenciation vers celle de discrimination constitue un risque non négligeable, cet effet pervers pourrait entraver la prospective d'une Approche différenciée selon le genre.

En ce qui concerne les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation, plus de 60% des DRH de l'échantillon ont manifesté une vision optimiste d'un tel phénomène, à travers le questionnaire. Les DRH qui ont confirmé leur point de vue dans ce sens au cours des entretiens confirmatoires soulignent à cet effet que la prise en considération des spécificités de genre permettrait de mieux répondre aux attentes spécifiques des employés femmes et hommes, en matière de formation programmée ou à la demande. A compétences égales, il s'agirait d'une prise en compte d'une manière informelle, des considérations liées au genre, afin d'éviter l'amalgame avec les pratiques sexistes discriminatoires. « *Ce sera difficile de mettre en œuvre ce genre de pratique, ça marche peut-être ailleurs mais en France, nous avons une autre culture…* », évoque au sujet de l'Approche différenciée selon le genre, le DRH d'une société commerciale dont le personnel est composé en majorité de femmes.

Près de la moitié des DRH de l'échantillon ont manifesté une vision optimiste concernant les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération, par le biais du questionnaire. Les DRH interviewés qui ont confirmé la même vision au cours des entretiens soulignent que l'Approche différenciée selon le genre améliorerait l'équité salariale

interne entre les femmes et les hommes et permettrait de gérer à bon escient, les rémunérations variables liées à des objectifs individuels. Sur ce point, plusieurs DRH s'accordent à déplorer qu'à compétences égales, les femmes subissent parfois des discriminations salariales en étant moins bien payées que leurs homologues masculins. D'après les propos que nous avons recueillis, ce phénomène se manifeste souvent vis-à-vis des femmes cadres qui se heurtent aux effets du « glass-ceiling ». Paradoxalement, la prise en compte de considérations différenciées selon le genre en matière de rémunération pose également, le risque d'un glissement vers une pratique discriminatoire sexiste. A propos de cet effet pervers latent, le DRH sexagénaire d'une entreprise de gestion locative qui compte 29% de femmes parmi son personnel, souligne cet aspect avec force : « *L'égalité, chez nous, ce n'est pas négociable …* ».

Près de 65% des DRH de l'échantillon ont, à travers le questionnaire, affiché une vision globalement positive des impacts de l'approche différenciée selon le genre en matière d'évaluation du personnel. Il ressort des propos des DRH ayant confirmé cette vision, que la mise en œuvre d'une telle approche favoriserait l'équité en matière de sanctions, en matière de promotions et en matière de gratifications des salariés hommes et femmes. La considération des spécificités liées au genre améliorerait les indicateurs d'évaluation des performances individuelles des hommes et des femmes. En revanche, le risque d'un glissement de la pratique différenciée vers une pratique discriminatoire est soulevé de manière récurrente, au travers des entretiens. Pour ce qui concerne l'évaluation du personnel sur la base de considérations liées au genre, les formes de discriminations, qu'elles soient « négatives » ou « positives », devraient au même titre, être évitées, selon les propos de la majorité des DRH interviewés. Néanmoins, 14 DRH, soit près de 53% des DRH de l'échantillon, reconnaissent dans le questionnaire que leur entreprise pratique des discriminations ou actions positives en faveur des femmes, dans le cadre ponctuel « d'une mesure de rattrapage ».

Avant d'entamer la troisième section de ce chapitre, nous pouvons souligner au final, que notre hypothèse H12 est également rejetée. En effet, les éléments de validation recueillis à travers le questionnaire et les entretiens ne permettent pas de valider notre hypothèse de manière nette et tranchée, les avis sont plutôt mitigés. En revanche, notre hypothèse H4 est une fois de plus, confirmée. Passons à présent à la dernière section de ce chapitre.

SECTION III : DE LA MIXITE A LA PARITE ?

La section 3 vient clôturer notre chapitre 4. Les résultats de la validation de notre hypothèse H3 sont exposés dans cette section, organisée en deux parties. Les discussions portent spécifiquement sur la pertinence perçue de la parité et de la mixité par les DRH de notre échantillon, en termes de performance. La section débute par l'analyse de la perception des impacts de la mixité sur la performance. L'analyse de la pertinence de la parité, telle qu'elle est perçue par les mêmes DRH de notre échantillon, vient clore la section 3 et le chapitre 4. La validation par questionnaire de l'hypothèse H3 sera appuyée par les argumentations pertinentes qui ressortent de nos entretiens.

Avant d'exposer l'impact perçu de la mixité et de la parité sur la performance, nous nous intéressons à la composition selon les sexes, du personnel des entreprises de notre échantillon. S'inspirant de la catégorisation adoptée par Kanter (1977), les 26 entreprises ont été regroupées au cours de notre analyse par choix raisonné, dans les trois catégories ci-après :

- La première catégorie d'entreprises compte plus de 60% de femmes (F), donc moins de 40 % d'hommes (H).
- La seconde catégorie d'entreprises compte plus de 60% d'hommes (F), donc moins de 40% de femmes (F).
- La dernière catégorie d'entreprises englobe celles dont la proportion d'hommes (H) ou de femmes (F) est comprise entre 40% et 60%.

Les deux premières catégories d'entreprises seront exposées dans le paragraphe (III.1.) consacré à l'analyse des impacts perçus de la mixité sur la performance. La dernière catégorie d'entreprises sera présentée en préambule des résultats relatifs à l'impact perçu de la parité sur la performance, dans le paragraphe (III.2). Afin de préserver l'anonymat des répondants, seuls seront exposés les pourcentages de la répartition des effectifs.

III.1. Impacts positifs perçus de la mixité sur la performance

Comme nous venons de le préciser, notre étude débute par l'analyse de la mixité qui prévaut au sein des entreprises de notre échantillon. Par convenance, nous considèrerons la mixité « à prédominance féminine » d'une part, et la mixité « à prédominance masculine », d'autre part.

La première catégorie d'entreprises de notre échantillon présentées dans le premier tableau suivant compte plus de 60% de femmes (F).

Tableau 4.50 : Entreprises dont l'effectif total compte plus de 60% de femmes.

Secteur d'activités	Effectif total		Cadres		Agents de maîtrise		Agents d'exécution		Effectif permanent C D I	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Industrie	22%	78%	70%	30%	40%	60%	10%	90%	21%	79%
Commerce	30%	70%	67%	33%	50%	50%	24%	76%	30%	70%
Commerce	33%	67%	60%	40%	0%	100%	30%	70%	33%	67%
Service	29%	71%	33%	67%	30%	70%	28%	72%	32%	68%
Autre	40%	60%	44%	56%	0%	0%	38%	62%	40%	60%

Au total, quatre entreprises ont un personnel féminin supérieur à 60% de l'effectif total, ce qui représente à peine moins de 16% des entreprises de notre échantillon.

La première entreprise issue du secteur de l'industrie a pour principale activité, la fabrication de fournitures de bureau et d'effets scolaires. Cette entreprise compte au total 78% de femmes; la majorité d'entre-elles sont affectées dans les unités de production qui nécessitent de la dextérité, de la précision et de la minutie dans la finition des produits. Il est relativement fréquent pour ce type d'entreprises de recourir massivement à une main-d'œuvre féminine pour cette « activité manuelle délicate » qui requiert des qualités « naturellement féminines » (Lemière, 2003, p. 3). Un autre point à soulever réside dans le fait que seuls, 30% des cadres de cette entreprise sont des femmes, ce qui est également un phénomène courant dans cette branche d'activités (Forté et al., 2005). Soulignons que ce taux de 30% de femmes cadres de

cette entreprise industrielle est très proche de la moyenne nationale de référence de 26% relevée dans l'étude du GEF-Accenture (op. cit., p.11).

Les deux entreprises « commerciales » issues de ce premier tableau confirment la même tendance évoquée précédemment, en ce qui concerne la proportion minoritaire de femmes cadres, lesquelles se heurtent très souvent au plafond de verre dans le top management des entreprises (Landrieux-Kartochian, 2004). La première entreprise propose des produits « mixtes », ce qui explique en partie le rapport quasi-parfait de parité de 50 % d'hommes et de femmes au niveau des agents de maîtrise, ce, afin de mieux satisfaire une clientèle mixte. La seconde entreprise commerciale est quant à elle, spécialisée dans la vente d'articles féminins, ce qui explique le taux de 100% d'agents de maîtrise femmes. En d'autres termes, ces constats suggèrent que la mixité du personnel semble ici dictée par la mixité de la clientèle pour laquelle est destiné le produit.

Les deux autres entreprises comptent une proportion élevée de femmes à tous les niveaux de la hiérarchie. La première entreprise de nettoyage industriel multiservices emploie en majorité des agents d'entretien du sexe féminin, ce qui est une pratique très courante dans ce secteur d'activités « à prédominance féminine », au sens de Lemière (2003, p. 2). Afin de préserver l'anonymat de la seconde entreprise classée dans le secteur d'activités « autre », nous limitons notre analyse aux éléments exposés ci-dessus.

Voyons à présent, le cas des entreprises dont le nombre de salariés est composé de plus de 60% d'hommes (H), dans le tableau suivant.

Tableau 4.51 : Entreprises dont l'effectif total compte plus de 60% d'hommes.

Secteur d'activités	Effectif total		Cadres		Agents de maîtrise		Agents d'exécution		Effectif permanent C D I	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Commerce	64%	36%	80%	20%	88%	12%	50%	50%	63%	37%
Commerce	85%	15%	89%	11%	60%	40%	86%	14%	85%	15%
Commerce	88%	12%	100%	0%	71%	29%	92%	8%	85%	15%
Industrie	63%	37%	85%	14%	56%	44%	62%	38%	69%	31%
Industrie	67%	33%	100%	0%	65%	35%	66%	34%	67%	33%
Industrie	73%	27%	93%	7%	83%	17%	70%	30%	73%	27%
Industrie	77%	23%	66%	34%	82%	18%	79%	21%	77%	23%
Industrie	78%	22%	83%	17%	78%	22%	75%	25%	79%	21%
Industrie	87%	13%	88%	12%	80%	20%	88%	12%	0%	0%
Industrie	88%	12%	91%	9%	100%	0%	0%	0%	93%	7%
Industrie	91%	9%	90%	10%	100%	0%	90%	10%	91%	9%
Industrie	97%	3%	95%	5%	83%	17%	100%	0%	97%	3%
Industrie	85%	15%	85%	15%	63%	37%	96%	4%	89%	11%
Service	71%	29%	92%	8%	75%	25%	69%	31%	69%	31%
Service	76%	24%	73%	27%	70%	30%	80%	20%	75%	25%

Plus de la moitié des entreprises de notre échantillon, soit 15 entreprises, ont une proportion d'hommes supérieure à 60% de l'effectif total de leur personnel. Une vue d'ensemble du tableau ci-dessus permet de constater que la proportion d'hommes est pratiquement supérieure à celle des femmes à tous les niveaux de la hiérarchie, quel que soit le secteur d'activités considéré.

Les trois premières entreprises, à vocation commerciale, ont des proportions d'hommes supérieures à 60% à tous les niveaux de la hiérarchie, hormis la première entreprise. En effet, cette entreprise qui vend des articles de téléphonie compte à 50%, autant d'hommes et de femmes parmi ses agents d'exécution en contact direct avec la clientèle, ce qui explique en partie cette parité quasi-parfaite. La seconde entreprise, quant à elle, a des activités « à prédominance masculine » au sens de Lemière (2003, op. cit.) puisqu'il s'agit en l'occurrence, d'une entreprise grossiste en quincaillerie, ce qui explique le taux élevé des employés du sexe masculin à tous les échelons de la hiérarchie. Dans la troisième entreprise, on relève par ailleurs que les cadres sont exclusivement des hommes, ce qui est relativement peu surprenant, sachant que cette entreprise a pour principale activité, le commerce d'automobiles. La proportion élevée d'hommes dans ces entreprises commerciales semble fortement liée à la nature des emplois « à prédominance masculine » de ces entreprises.

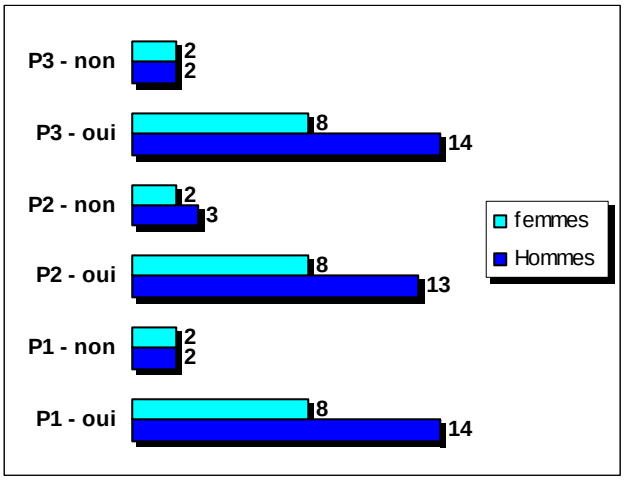
En ce qui concerne les 10 entreprises industrielles présentées par la suite, elles sont toutes caractérisées par des activités « traditionnellement masculines », ce qui explique la proportion élevée d'hommes à tous les niveaux de la hiérarchie. Parmi ces entreprises se trouvent une société industrielle de plasturgie, une société de fabrication de bière, une société de fabrication de pièces d'automobiles, une société de fabrication de moteurs industriels, etc., qui comportent en majorité, des emplois « à prédominance masculine ». Comme le souligne le DRH de l'entreprise de fabrication de pièces d'automobiles, les tâches de production requièrent « de grandes aptitudes physiques » que possèdent, en général les hommes. « *Si on devait embaucher une femme à la chaudronnerie, il faudrait investir dans des équipements de sécurité et d'hygiène…* », ajoute le DRH de la société de plasturgie.

Les deux dernières entreprises de service se caractérisent également par des taux de personnel masculin élevé à tous les niveaux de la hiérarchie. Il s'agit d'une entreprise de gestion locative privée et d'une entreprise de conseil, dont les emplois ne sont pas spécifiquement « à dominance masculine ». Au cours de l'entretien que le DRH sexagénaire de l'entreprise de gestion locative nous a accordé, il nous a confié que les recrutements s'opèrent sur la seule considération des compétences techniques, en faisant abstraction des considérations liées au genre. Selon ses propos, les emplois au sein de son entreprise ne requièrent pas des qualités spécifiques à sexe donné. Il fait remarquer que très peu de femmes postulent par rapport aux hommes, ce qui expliquerait en partie selon lui, le faible taux de présence féminine dans cette entreprise.

Après cette entrée en matière, nous allons à présent exposer les résultats de la validation de notre hypothèse H3, relative à la mixité.

Les résultats relatifs à la perception des impacts de la mixité sur la performance des équipes sont exposés à travers la figure ci-après. Il s'agit de restituer les réponses que les DRH de l'échantillon ont formulées face aux trois propositions P1, P2, P3 mentionnées ci-dessous. Les choix proposés n'ont pas mobilisé des échelles de Likert et se sont restreints à deux modalités « oui » et « non ».

Figure 4.10 : Perception de l'impact de la mixité sur la performance.



- **P1 : Impact positif perçu de la mixité des équipes sur la performance au niveau de l'encadrement supérieur**
- **P2 : Impact positif perçu de la mixité des équipes sur la performance au niveau de l'encadrement intermédiaire**
- **P3 : Impact positif perçu de la mixité des équipes sur la performance au niveau de l'opérationnel**

Les résultats montrent que la mixité est globalement perçue par les deux sexes comme ayant un impact positif sur la performance, et particulièrement dans les entreprises dont les emplois sont en majorité mixtes ou traditionnellement féminins. Cette tendance a été confirmée durant les entretiens, comme le soulignent les extraits de propos de deux DRH ci-après : « *être entre hommes à longueur de journée, c'est pire que l'armée…* » ; « *les femmes peuvent être des pestes entre elles…* ».

L'impact positif de la mixité sur la performance commerciale a en particulier été évoqué au cours de 7 entretiens. D'un point de vue marketing, les propos recueillis portent à croire que la mixité au sein d'une entreprise serait contingente à la mixité de sa clientèle, ce qui reprend en toile de fond, les arguments du Business case. Au sein d'une entreprise qui vendait des articles féminins, l'équipe commerciale était exclusivement féminine. Le DRH d'une filiale

américaine d'une industrie pharmaceutique nous a par ailleurs confié que le recrutement des équipes mixtes était motivé au sein de son entreprise, par la mixité de leur clientèle, cette démarche permettant d'améliorer le produit en fonction des besoins spécifiques de la clientèle et de concourir d'une certaine manière à la performance de l'entreprise. L'argument de la performance évoquée ici consiste à reproduire au moment de la conception du produit, la diversité qui prévaut sur les marchés. Dans un autre contexte, Borjas (1983) avait mis en évidence un tel effet dans des agences fédérales américaines dédiées aux minorités sociales et aux femmes. Il y montrait que pour être efficace, la démographie de l'organisation devait s'ajuster au maximum avec la démographie des clients de ces administrations.

Nous nous sommes intéressé aux 4 DRH qui ont donné une réponse négative aux propositions P1, P2 et P3. Les DRH des trois premières entreprises concernées sont des DRH d'entreprises industrielles, dont les emplois majoritaires sont traditionnellement masculins, ce qui explique en partie leur position. Le DRH d'une entreprise industrielle nous a confié avoir fait des efforts pour féminiser son équipe afin d'améliorer le bilan social de l'entreprise : ici, la mixité reste dictée par des contraintes légales de la loi Roudy et ne s'inscrit pas dans une démarche volontariste. L'étude menée par Forté et al. (2005) auprès de 10 entreprises industrielles d'Alsace soulignent « l'évolution très lente » de la mixité au niveau de cette catégorie d'entreprises dans la région alsacienne. La dernière entreprise, quant à elle, est une société de service dont les emplois sont en majorité des emplois traditionnellement féminins. Pour le DRH de cette entreprise, la mixité n'est ni une condition indispensable ni une condition préalable à la performance.

La prise en compte des résultats obtenus par le biais du questionnaire et confirmés au cours des entretiens pousse à croire que l'impact de la mixité semble fortement lié au contexte spécifique à chaque entreprise. Toutefois, la majorité des DRH de notre échantillon s'accordent à reconnaître qu'elle peut constituer un réel levier de performance, ce qui nous conduit à valider le volet de notre hypothèse H3, relatif à la mixité.

Nous allons à présent nous intéresser aux impacts perçus de la parité sur la performance.

III.2. Impacts positifs perçus de la parité sur la performance

Avant d'exposer les résultats des impacts perçus de la parité sur la performance, nous nous intéressons à la dernière catégorie d'entreprises de notre échantillon dont la proportion d'hommes ou de femmes est comprise entre 40% et 60%. Le dernier tableau proposé regroupe ainsi les entreprises dont la proportion du personnel tend vers la parité 50/50 entre les hommes et les femmes.

Tableau 4.52 : Entreprises dont la proportion d'hommes ou de femmes est comprise entre 40% et 60%.

Secteur d'activités	Effectif total		Cadres		Agents de maîtrise		Agents d'exécution		Effectif permanent C D I	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Industrie	53%	47%	59%	41%	53%	47%	48%	52%	54%	46%
Service	45%	55%	84%	16%	0%	0%	31%	69%	39%	61%
Service	49%	51%	62%	38%	20%	80%	45%	55%	49%	51%
Service	50%	50%	80%	20%	20%	80%	0%	0%	50%	50%
Commerce	52%	48%	62%	38%	53%	47%	48%	52%	56%	44%
Commerce	53%	47%	70%	30%	0%	0%	37%	63%	53%	47%
Autre	44%	56%	53%	47%	64%	36%	37%	63%	49%	51%

Dans le cadre de la mise en application des lois Roudy (1983) et Génisson (2001), deux autres dispositifs d'accompagnement ont été mis en place en 2004 pour promouvoir l'égalité effective entre les hommes et les femmes au sein des entreprises françaises : rappelons qu'il s'agit d'une part, de l'accord interprofessionnel (ANI) du 1er mars 2004 signé par les partenaires sociaux, et d'autre part, de la mise en place d'une charte et d'un label égalité (Lemière, 2005, p. 4). La première entreprise mentionnée dans le tableau ci-dessus constitue un exemple phare dans la mise en pratique de ces dispositifs. Il s'agit d'une industrie de fabrication de produits pharmaceutiques. Cette entreprise filiale d'un groupe américain affiche une politique volontariste en faveur de la mixité, initiée par le PDG de l'entreprise et dont il incombe au DRH, la mise en œuvre. « *La culture de notre entreprise consiste en la mise en*

œuvre de nos valeurs : le respect de l'individu et notamment l'équité, qui est très important pour nous… : place accordée aux hommes et aux femmes dans l'entreprise… », souligne le DRH de cette entreprise. Le taux élevé de femmes cadres au sein de cette entreprise industrielle, dont le comité d'entreprise est composé de 6 hommes et de 6 femmes, lui a valu en 2004, un classement très honorable dans le Top 5 des « best place to work in France ». Les proportions très proches de la parité statistique que l'on rencontre à tous les niveaux de la hiérarchie, reflètent la dynamique d'une recherche d'équité entre les hommes et les femmes, intégrée au processus RH de cette entreprise.

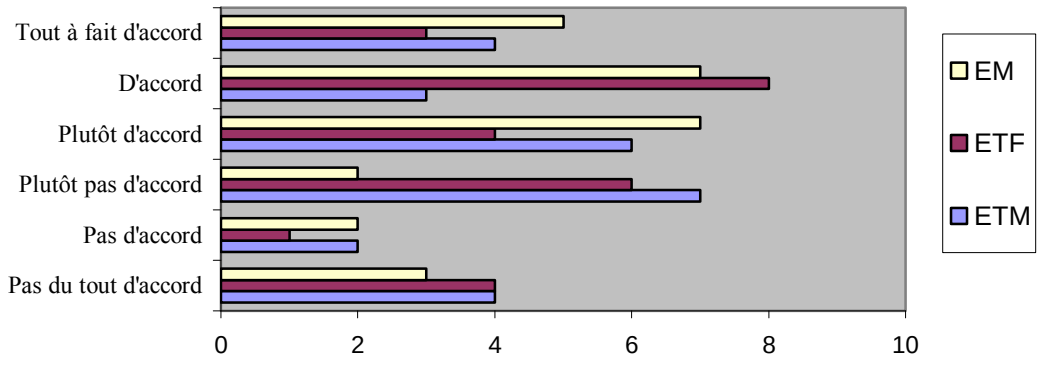
Les trois entreprises de service susmentionnées se caractérisent toutes par un nombre total de femmes supérieur ou égal à celui des hommes. Le second point commun réside dans le fait que la proportion des hommes cadres soit supérieure à celle des femmes cadres. Il s'agit d'une grande société d'études, d'un établissement financier et d'une société de transport. Le DRH de l'établissement financier que nous avons pu interviewer nous a confié que les organes de décision au sein de son entreprise comportaient moins de 20% de femmes. *« La surreprésentation masculine dans l'encadrement est liée à une évolution historique de l'entreprise…Les dernières promotions au statut de cadre ont visé des femmes, mais les promotions étaient motivées par les compétences »*, affirme la DRH de la société d'études.

Plus de la moitié de l'effectif total des deux entreprises commerciales sont des hommes, les cadres de ces entreprises sont également en majorité composés d'hommes. Il s'agit d'une entreprise de distribution de produits alimentaires et d'une enseigne de vente de chaussures. Les activités d'exécution sont manifestement dévolues en majorité, au personnel féminin de ces entreprises dont les activités sont a priori mixtes.

Les renseignements concernant la dernière entreprise classée dans « autre » ne seront pas développés afin de préserver son anonymat.

Voyons à présent les résultats (Cf. figure 5.11) par rapport à la pertinence perçue de l'impact positif de la parité sur la performance, dans les emplois traditionnellement masculins (ETM), dans les emplois traditionnellement féminins (ETF), dans les emplois a priori mixtes (EM). L'axe des abscisses renseigne sur le nombre de réponses obtenues.

Figure 4.11 : Perception de l'impact positif de la parité sur la performance.



Globalement, les DRH des deux sexes s'accordent à reconnaître qu'à qualifications et compétences égales, la parité pourrait constituer une source de performance, en particulier dans les emplois mixtes. L'impact positif perçu de la parité semble plus important sur les emplois mixtes et traditionnellement féminins par rapport aux emplois traditionnellement masculins. En regroupant les réponses positives dans une catégorie unique en effet, 19 DRH affichent une perception positive de la parité sur la performance au niveau des EM, contre 18 DRH au niveau des ETF et 13 DRH au niveau des ETM.

« *Homme ou femme, on ne fait pas de différence, mais on est attentif aux demandes de chacun en matière d'organisation et de carrière. 8% de nos salariés sont à temps partiel (à 80% de femmes) et 21% de nos expatriés sont des femmes. Grâce à cette flexibilité, les femmes représentent depuis longtemps 50% de nos recrues et 12% de nos associés…Du coup, la maison mère américaine s'inspire de notre congé de maternité ou de notre temps partiel…* », souligne la DRH de cette entreprise qui compte 50% de femmes parmi ses recrues. Ce cas reste cependant isolé et ne s'applique pas à la majorité des entreprises de notre échantillon. En approfondissant nos réponses au travers des entretiens, il ressort en effet que la parité statistique est difficile à mettre en œuvre dans la pratique pour plusieurs raisons. La principale raison évoquée par la majorité des DRH est le fait que la parité statistique n'est pas un objectif prioritaire pour l'entreprise, ni une finalité en soi. Onze DRH affirment que la recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle peut constituer un frein pour l'accès des femmes à certains emplois entraînant ce que Forté et al. (op. cit.) qualifient de « No woman's land ». Le plafond de verre peut constituer un obstacle indirect à l'atteinte de la parité, au

même titre qu'un choix volontaire, etc. Pour l'un des DRH d'une entreprise dont la clientèle et le personnel sont à forte majorité féminine, la parité n'est tout simplement pas pertinente dans ce « No man's land ». Le DRH d'une société industrielle parle d'utopie à propos de la parité : « *la mixité oui…la parité, c'est utopique…* ».

Ces résultats ne nous permettent pas de valider notre hypothèse H3 de manière tranchée. Ils poussent à croire que la parité prônée au niveau des instances politiques publiques peut difficilement être transposée au niveau des entreprises. En revanche, les DRH de l'échantillon perçoivent en majorité la mixité comme une source potentielle de performance. Scotto (2007) parle « d'un nouvel enjeu managérial pour les entreprises françaises ».

Compte tenu de la portée limitée de nos résultats liée notamment à la taille de notre échantillon, les résultats offrent des pistes de recherches futures.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre avait pour principal objectif, de restituer les résultats de la validation des hypothèses H11, H12, H3 et H4. Une présentation synthétique des principaux points saillants qui ressortent de la validation de ces hypothèses est proposée pour conclure ce chapitre 5. Les résultats de la validation des hypothèses H11 et H12 sous-jacentes à l'hypothèse H1 précèdent ceux relatifs aux hypothèses H4 et H3.

L'analyse que nous avons menée nous permet d'avancer que la sous-hypothèse H11 n'est pas validée de manière tranchée. En effet, même si l'hypothèse H11 semble nettement vérifiée en partie, en ce qui concerne l'impact perçu de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, ce n'est pas le cas pour la performance organisationnelle et globale. Par rapport à ces deux dimensions de la performance, il apparaît que la prise en compte des considérations liées au genre semble en particulier impacter positivement sur la performance sociale, en permettant de stimuler les dialogues entre les salariés tout en améliorant leur satisfaction générale. La validation de la sous-hypothèse H12 s'est également soldée par un échec. En effet, les avis des DRH de l'échantillon sont partagés, en ce qui concerne les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH. En revanche, les résultats obtenus suggèrent la perspective d'une cohabitation entre l'Approche monolithique et l'Approche différenciée selon le genre, ce qui confirme dans une certaine mesure notre hypothèse H4. Au vu de ces résultats, il apparaît que la vision partagée des DRH de l'échantillon concernant les impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre en termes de performance, oppose deux profil-types. D'un côté, se dessine le portrait du DRH de sexe masculin, possédant un diplôme supérieur au bac+2, parlant deux langues étrangères et dont l'entreprise ne possède pas de politique sociale écrite. Ce DRH semble insensible, voire pessimiste, quant aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre, en termes de performance. De l'autre côté, la DRH de sexe féminin, titulaire d'un diplôme intermédiaire et parlant plus de deux langues étrangères paraît voir dans la mise en œuvre de l'Approche différenciée une source réelle de performance. A l'opposé de son vis-à-vis masculin velléitaire, elle exprime manifestement des désidérabilités fortes en faveur de la mise en œuvre d'une telle approche, contrairement à son homologue masculin.

La validation de notre hypothèse H3 relative à l'impact perçu de la mixité et de la parité sur la performance s'est quelque peu soldée par un échec. En effet, la majorité des DRH de notre

échantillon s'accordent à reconnaître que la mixité du personnel peut constituer un levier de performance. En revanche, la parité statistique est loin de faire l'unanimité. Perçue comme un levier de performance potentiel dans les emplois mixtes ou traditionnellement féminins, la parité a été qualifiée d'artificielle, d'utopique au cours des entretiens confirmatoires.

Un point important relevé au cours des entretiens mérite d'être souligné. De nombreux DRH ont fait remarquer que le genre ne peut à lui seul constituer un facteur de performance. D'après ces DRH en effet, d'autres facteurs de diversité tels que les compétences, le niveau de formation, l'âge, etc., concourent à la performance de l'entreprise. Nous pouvons en déduire que la prise en compte des préoccupations de genre constitue une condition nécessaire mais non suffisante de levier de performance.

Il importe de préciser que les résultats susmentionnés sont à considérer avec prudence, pour plusieurs raisons. Malgré l'adoption d'un protocole de recherche rigoureux, notre étude n'est pas exempte de biais divers inhérents aux enquêtes perceptuelles (effet de halo, biais de polarisation des réponses, biais de courtoisie, etc.), ce qui constitue une première limite de nos résultats. La petite taille de notre échantillon constitue par ailleurs une autre limite, quant à la portée de nos résultats, en terme de validité externe. En effet, comme le soulignent Drucker et al. (2003, p. 284), la généralisation des résultats d'une recherche qualitative par le biais de la statistique inférentielle requiert au minimum un échantillon de 30 unités. Le fait d'avoir un échantillon inférieur à ce nombre minimal implique des limites dans la portée des conclusions et rend inopportun ipso facto le recours à un test d'inférence statistique.

CHAPITRE 5

ANDROGYNIE ; IMPACTS DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE SUR LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

Section I **Androgynie, le poids prégnant des stéréotypes ?**……. **349**

I.1 Androgynie : perception du style du « responsable RH efficace »…..... **349**

I.2 Androgynie : perception des DRH de leur propre style ……. **359**

I.3 Androgynie et style de leadership …….. **368**

Section II **Quels impacts sur la performance de la fonction RH ?**…… **375**

II.1 Mission « de partenaire stratégique » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…….. **375**

II.2 Mission « d'acteur du changement » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre……... **382**

II.3 Mission « de champion des salariés » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre……. **386**

II.4 Mission « d'expert administratif » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…….. **391**

Section III **De la vision universaliste à la vision contingente**…….. **397**

III.1 Analyse des correspondances multiples des variables qualitatives….. **397**

III.2 Le poids prégnant des stéréotypes…… **400**

III.3 Mixité : un levier de performance ?……. **404**

III.4 Pour un management de la diversité ?……. **408**

III.5 Quel avenir pour l'Approche différenciée selon le genre ?..... **411**

Conclusion du chapitre 5…… 415

CHAPITRE 5 : ANDROGYNIE ; IMPACTS DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE SUR LA FONCTION RH

Organisé en trois sections, le chapitre 5 clôture la présentation des résultats de notre étude empirique. Les deux premières sections exposent les résultats de la validation des hypothèses H2 et H13, également ponctués par des résultats partiels de la validation de notre hypothèse H4. Les hypothèses sont rappelées dans l'encadré suivant.

H2 : Le ou la manager efficace présente un profil androgyne (Bem, 1974 ; Spence et al., 1973).
H13 : L'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance de la fonction RH (au sens d'Ulrich, 1995).
H4 : Le modèle monolithique universel et le modèle émergent différencié selon le genre ne sont pas antinomiques.

Il s'agit de restituer la perception des DRH relative à la supposée androgynie additive ou dualité complémentaire des qualités masculines et féminines du manager efficace dans un premier temps (H2). Par la suite, la seconde section exposera leur perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la fonction RH (H13). La validation de ces deux hypothèses utilise des grilles « préexistantes » au sens d'Usunier et al. (op. cit.) et s'est faite indépendamment des entretiens confirmatoires. D'autres formes de triangulation ont été mobilisées pour valider chacune de ces deux hypothèses. Les modalités spécifiques afférentes seront respectivement précisées en préambule des résultats proprement dits.

La dernière section de notre thèse débute par la présentation des résultats d'une analyse factorielle des correspondances multiples entre les variables qualitatives de notre questionnaire, qui valident notre hypothèse H4. La seconde partie de la section est principalement consacrée à la présentation des résultats complémentaires qui ressortent de nos interviews, exposés sous forme de 14 « mini-cas ». Même si une telle démarche est plutôt spécifique aux recherches inductives constructivistes, la conception « positiviste logique-aménagée » de Miles et Huberman (1991) nous offre un compromis méthodologique qui nous permet de rester cohérent vis-à-vis de notre posture épistémologique positiviste initiale. La conclusion du chapitre 5 servira par la suite, de transition pour aborder la conclusion de la deuxième partie de notre travail doctoral, laquelle débouchera elle-même sur notre conclusion générale.

SECTION I : ANDROGYNIE, LE POIDS PREGNANT DES STEREOTYPES ?

La mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre pose comme corollaire, l'hypothèse de la complémentarité additive entre les qualités masculines et féminines dont le manager efficace devrait être doté. Cette section expose les résultats de la validation par questionnaire de notre hypothèse H2, relative à l'androgynie supposée du profil du manager efficace. La perception des DRH du style du « bon manager », en l'occurrence le « responsable RH efficace », a été mesurée à l'aide du Personal Attributes Questionnaire (PAQ) développé par Spence et al. (1973). Dans le cadre de notre triangulation méthodologique, nous avons par la suite, confronté la perception du style du « bon responsable RH » à la perception des mêmes DRH de leur propre style, mesurée cette fois-ci à l'aide du Bem Sex-Role Inventory (BSRI) de Bem (1974). Notre choix s'est porté sur ces « deux échelles préexistantes » par « opportunisme », au sens de Girin (1989), sachant que plusieurs instruments de mesure sont disponibles dans la littérature anglo-saxonne pour mesurer l'androgynie, comme nous l'avons exposé dans le chapitre 3. Les dimensions masculines et féminines ont été respectivement mesurées au travers de la version française du PAQ de Belghiti (2004) et de l'adaptation française du BSRI inspirée de Fontayne et al. (2000). Nous nous sommes par ailleurs posé la question de savoir si le profil androgyne dévolu au manager efficace correspondait au style de leadership efficace, mesuré au travers de la grille de Blake et Mouton (1980). Les modalités d'utilisation de ces trois « échelles de mesure préexistantes », seront préalablement précisées avant la présentation des résultats proprement dits.

I.1 Androgynie : perception du style du « responsable RH efficace »

Comme nous l'avons exposé dans le paragraphe (II.1.1.2) du chapitre 3, nous utilisons la version française du PAQ qui a fait l'objet d'une validation conceptuelle et psychométrique par Belghiti en 2004. Les coefficients de cohérence des sous-échelles « masculinité » et « féminité » déterminées sur un échantillon de 604 cadres étaient respectivement de 0,76 et 0,67 au stade exploratoire pour passer à 0,83 et 0,87 au stade confirmatoire. Les items H01 à H24 ont été conservés en totalité dans notre questionnaire et ont permis de mesurer la perception des DRH de l'échantillon concernant le style du responsable RH efficace, sur une

échelle à 5 niveaux, avec des notations allant de 0 à 4. L'analyse porte essentiellement sur les 16 items relatifs aux caractéristiques masculines « instrumentales » d'une part, et aux caractéristiques féminines « interpersonnelles » ou « expressives », d'autre part. Les 8 items masculins et les 8 items féminins[221] sont présentés avec les codifications utilisées au niveau du questionnaire, dans le tableau ci-après.

Tableau 5.1 : Items masculins et féminins du PAQ

Code	Items masculins	Code	Items féminins
H02	Indépendant	H03	Emotif
H06	Actif	H07	Dévoué aux autres
H10	Compétitif	H08	Doux
H16	Prend facilement les décisions	H09	Serviable
H17	N'abandonne jamais facilement	H12	Gentil
H19	Confiant en soi	H15	Conscient des sentiments des autres
H20	Se sent supérieur	H21	Compréhensif
H24	Résiste bien sous la pression	H22	Chaleureux avec les autres

La somme des scores relatifs aux caractéristiques instrumentales détermine le degré de « masculinité ». La somme des scores relatifs aux caractéristiques interpersonnelles détermine le degré de « féminité ». La grille de lecture des résultats de Spence et al. (1973) distingue quatre catégories de style perçu : masculin, féminin, androgyne et indifférencié.

- Le style perçu est qualifié de masculin si le degré de masculinité est élevé (22-32) et le degré de féminité faible (0-23).
- Le style perçu est qualifié de féminin si le degré de masculinité est faible (0-21) et le degré de féminité élevé (24-32).
- Le style perçu est qualifié d'androgyne si les degrés de masculinité (22-32) et de féminité (24-32) sont élevés.
- Le style perçu est qualifié d'indifférencié si les degrés de masculinité (0-21) et de féminité (0-23) sont faibles.

Les résultats obtenus sur notre échantillon sont récapitulés dans le tableau et les figures ci-après.

[221] Adapté de la version française du PAQ (Belghiti, 2004).

Tableau 5.2 : Perception du style du « Responsable RH efficace »					
Style (PAQ)	**Masculin**	**Féminin**	**Androgyne**	**Indifférencié**	**Total**
Hommes	12 (75%)	1 (6%)	1 (6%)	2 (13%)	16 (100%)
Femmes	4 (40%)	0	1 (10%)	5 (50%)	10 (100%)
Total	**16 (62%)**	**1 (4%)**	**2 (7%)**	**7 (27%)**	**26 (100%)**

Figure 5.1 : Perception des hommes du style RH efficace.

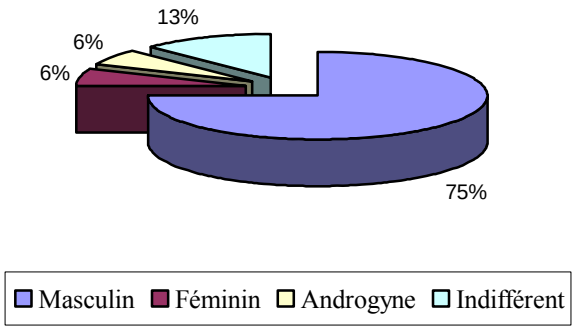
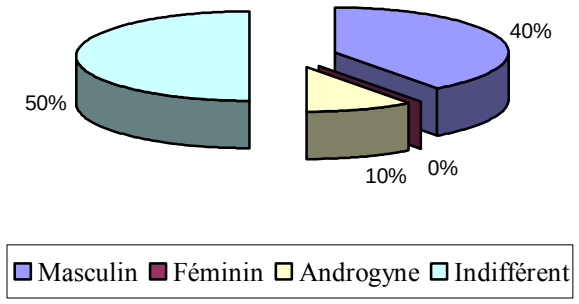


Figure 5.2 : Perception des femmes du style du RH efficace.



Si 59,4% des 604 cadres français interrogés par Belghiti (2004) perçoivent le manager efficace comme ayant un profil androgyne, seuls une DRH femme et un DRH homme partagent cette même vision parmi les 26 DRH de notre échantillon. Même si la parité semble ici respectée, ces deux DRH qui vérifient notre hypothèse H2 représentent à peine 7% de notre échantillon. Par conséquent, les résultats obtenus au travers du PAQ ne permettent pas de valider notre hypothèse H2 relative au profil androgyne du manager efficace.

Contrairement à l'hypothèse H2 que nous avons formulée, le manager efficace perçu par la majorité des DRH hommes et femmes de notre échantillon au travers du PAQ possède un style masculin (62%), ce qui tend plutôt à confirmer le poids prégnant du stéréotype masculin assimilé au bon manager, souligné dans les travaux de Schein (1973). En 1996, des études

comparatives internationales ont été menées par le même auteur et ses collaborateurs aux USA, en Grande Bretagne, en Allemagne, en Chine et au Japon. Les résultats obtenus tendent à démontrer la généralisation du phénomène[222] « Think manager-Think male ». Dans les pays susmentionnés, le manager efficace a été perçu comme possédant des caractéristiques masculines, sauf aux USA où le manager efficace était perçu comme possédant conjointement des caractéristiques masculines et féminines. L'empreinte socioculturelle germanique qui prévaut en Alsace peut expliquer en partie le positionnement des DRH de notre échantillon en faveur du style masculin, l'Allemagne faisant partie des pays à fort degré de masculinité au sens d'Hofstede (1987). « *Il faut bien sûr avoir des qualités masculines et féminines, mais surtout des qualités de meneur pour être respecté…* », souligne le DRH d'une entreprise industrielle, à ce propos.

Notons qu'aucune DRH femme n'associe le profil du RH efficace au style féminin, l'unique DRH percevant le style du manager efficace en tant que tel, étant un homme. Les femmes perçoivent en majorité le manager efficace comme ayant un profil indifférencié (50%) ou masculin (40%). Plus du quart de notre échantillon (27%), hommes et femmes, perçoivent le bon manager comme ayant un style indifférencié, ce qui renvoie dans une certaine mesure à l'approche monolithique indifférenciée.

Les styles masculin, féminin et androgyne correspondent à des scores de masculinité et de féminité élevés. Il nous paraît particulièrement intéressant d'exposer les items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale et minimale sur l'échelle du PAQ, afin de mettre en exergue les caractéristiques les plus importantes qui sont associées ou non au manager efficace par les DRH de notre échantillon.

Le premier tableau ci-après met en lumière les caractéristiques masculines et féminines ayant reçu une note maximum, et dont devrait a priori être doté, le RH efficace. La dernière colonne du tableau se réfère au pourcentage compté des réponses afférentes, par rapport au nombre total de réponses obtenues pour l'item concerné.

[222] « Global phenomenon ».

Tableau 5.3 : Items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale				
Code de l'item	Libellé de l'item	Nature de l'item	Fréquence	Pourcentage
H19	Confiant en soi	masculine	14	53,85%
H16	Prend facilement les décisions	masculine	14	53,85%
H24	Résiste bien sous la pression	masculine	14	53,85%
H06	Actif	masculine	13	50,00%
H17	N'abandonne jamais facilement	masculine	12	46,15%
H10	Compétitif	masculine	8	30,77%
H22	Chaleureux avec les autres	féminine	4	15,38%
H02	Indépendant	masculine	3	11,54%
H21	Compréhensif	féminine	2	7,69%
H09	Serviable	féminine	2	7,69%
H15	Conscient des sentiments des autres	féminine	2	7,69%
H08	Doux	féminine	1	3,85%

Ce premier tableau montre bien le poids prégnant du stéréotype masculin que les DRH de l'échantillon associent au profil de ce que serait un RH efficace. Au total, on dénombre 78 notations maximales en faveur des items masculins, contre seulement 11 notations maximales en faveur des items féminins du PAQ. Par ailleurs, les notations maximales concernent 7 items masculins contre 5 items féminins. Autrement dit, les caractéristiques masculines recueillent indubitablement la majorité des notations maximales par rapport aux caractéristiques féminines, en ce qui concerne le style perçu du RH efficace. Les pourcentages comptés supérieurs à 50% obtenus par quelques items du tableau susmentionné nous permettent par ailleurs, d'avancer des argumentations cohérentes concernant les caractéristiques perçues du RH efficace. Selon la vision de près de la moitié de notre échantillon, le RH efficace devrait être en mesure de prendre facilement les décisions qui s'imposent (H16), avoir une grande confiance en soi (H19), bien résister à la pression (H24) et être très actif (H06) tout en étant particulièrement tenace (H17). Dans une moindre mesure, le RH efficace devrait d'un autre côté, avoir un esprit de compétitivité (H10) et être chaleureux envers les autres (H22), en particulier envers les ressources humaines.

Le second tableau proposé expose cette fois-ci, les items masculins et féminins qui ont reçu une note minimum et qui ne devraient donc pas a priori, caractériser le profil du RH efficace.

Tableau 5.4 : Items masculins et féminins ayant reçu une notation minimale

Code de l'item	Libellé de l'item	Nature de l'item	Fréquence	Pourcentage
H03	Emotif	féminine	7	26,92%
H02	Indépendant	masculine	5	19,23%
H08	Doux	féminine	4	15,38%
H19	Confiant en soi	masculine	4	15,38%
H20	Se sent supérieur	masculine	4	15,38%
H06	Actif	masculine	3	11,54%
H07	Dévoué aux autres	féminine	3	11,54%
H09	Serviable	féminine	3	11,54%
H12	Gentil	féminine	3	11,54%
H16	Prend facilement des décisions	masculine	3	11,54%
H17	N'abandonne jamais facilement	masculine	3	11,54%
H22	Chaleureux avec les autres	féminine	3	11,54%
H24	Résiste bien sous la pression	masculine	3	11,54%
H10	Compétitif	masculine	2	7,69%
H21	Compréhensif	féminine	2	7,69%
H15	Conscient des sentiments des autres	féminine	1	3,85%

Le nombre de notations minimales comptées s'élève au total à 27 en faveur des items masculins contre 26 en faveur des items féminins, ce qui traduit une répartition plus ou moins bien équilibrée. De plus, le nombre des items masculins concernés est identique à celui des items féminins, ce qui porte à croire qu'il y aurait autant d'items masculins et féminins devant être dissociés du profil-type du responsable RH. En outre, on relève que le pourcentage compté des notations minimales le plus élevé obtenu par l'item féminin H03 est égal à 26,92%, ce qui représente à peine un peu plus du quart des réponses totales. Contrairement aux tendances suggérées par les pourcentages élevés des notations maximales du premier tableau, il s'avère particulièrement difficile de faire ressortir une tendance nette sur la base des pourcentages très faibles des notations minimales du second tableau. Autrement dit, déduire que les caractéristiques masculines et féminines du second tableau devraient être

dissociées du profil-type du RH efficace serait une simplification dangereuse d'autant plus que certains items comme les items H17 ou H19 sont omniprésents dans les deux tableaux. Notons enfin que les résultats exposés sont à relativiser à cause de la faible taille de l'échantillon et des biais divers propres aux recherches perceptuelles.

Quelques résultats complémentaires sont présentés dans les deux derniers tableaux qui vont suivre. Il s'agit de voir la tendance des scores moyens obtenus lors de la validation par questionnaire de l'hypothèse H1, par rapport aux quatre styles déterminés à travers le PAQ. Le premier tableau expose les résultats des scores moyens relatifs aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale. Le second tableau concerne les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH. Par convenance, notre choix se limite à la présentation de ces deux tableaux synoptiques. Les scores ont été ajustés à l'échelle de Blake et Mouton allant de 0 à 9, afin d'obtenir des points de comparaison pertinents avec les résultats exposés dans le chapitre précédent. Ce recoupement des données s'inscrit dans la démarche de triangulation que nous avons adoptée.

Comme nous venons de l'indiquer, le premier tableau présente les scores moyens obtenus pour la validation de l'hypothèse H11.

Tableau 5.5 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance

Style perçu du RH efficace		F1- sociale			F2- organisationnelle			F3- globale		
PAQ	N	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V
Androgyne	2	4,50	3,82	84,89%	3,41	2,23	65,40%	3,83	2,86	74,67%
Masculin	16	5,85	1,98	33,85%	5,01	1,72	34,33%	4,50	2,22	49,33%
Féminin	1	6,30	-	-	6,30	-	-	7,20	-	-
Indifférencié	7	5,98	2,50	41,81%	5,91	2,52	42,64%	5,40	2,31	42,77%
Total	26	5,80	2,13	36,72%	5,18	1,96	37,84%	4,79	2,18	45,51%

*E-T : écart-type ; C-V : Coefficient de variation ; N : effectif.

Les deux DRH dont le style perçu du manager efficace correspond au style androgyne, affichent des scores moyens inférieurs à la valeur médiane de l'échelle considérée, allant de 0 à 9. Les profils de ces deux DRH ont particulièrement retenu notre attention dans l'optique de mener des études de cas approfondies. Malheureusement, les intéressés n'ont pas souhaité être interviewés. Les scores suggèrent une meilleure perception des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, par rapport aux deux autres dimensions de la performance considérées. En se référant uniquement aux scores moyens présentés dans le tableau ci-dessus, on pourrait déduire que ces deux DRH ont une vision pessimiste de l'impact positif de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale. La prise en compte de la valeur des coefficients de variation permet de mettre en évidence la divergence de point de vue entre ces deux DRH. En effet, le DRH du sexe masculin semble réticent, voire méfiant, quant aux impacts positifs qu'engendrerait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre en termes de performance. Ce point de vue se traduit par des scores moyens largement en dessous de la valeur médiane de l'échelle, contrairement aux scores moyens de son vis-à-vis féminin, ce qui explique les écart-types relativement élevés. Ici, la DRH remplit doublement les critères de validation des hypothèses H11 relative aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre en termes de performance d'une part, et H2 relative à l'androgynie du manager efficace, d'autre part. En décortiquant le questionnaire qu'elle nous a retourné, il s'agit d'une DRH âgée entre 40 et 45 ans, dotée d'un diplôme bac+5, en poste depuis sept années dans une entreprise prestataire de services. Le cas unique de cette DRH représente près de 4% de notre échantillon, ce qui nous conduit a fortiori à rejeter notre hypothèse H2.

Les scores moyens obtenus par les 16 DRH qui perçoivent le RH efficace comme ayant un style masculin sont moyennement homogènes, avec des coefficients de variation inférieurs à 50%. Visiblement, le poids prégnant du stéréotype masculin est fortement ancré dans leur conception du profil du manager efficace. Ces mêmes DRH ont une perception positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale. En revanche, les avis sont mitigés concernant les impacts positifs perçus sur la performance organisationnelle et globale. Ces résultats convergent vers ceux obtenus dans le chapitre 4 pour valider notre hypothèse H11.

L'unique DRH qui perçoit le bon manager comme ayant un style féminin, enregistre par ailleurs des scores relativement élevés concernant les impacts positifs perçus de l'Approche

différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale. Les scores obtenus pour les deux premières dimensions de la performance sont identiques, ce qui pousse à croire que ce DRH perçoit de la même manière, les impacts de l'Approche différenciée sur la performance sociale et organisationnelle, sous réserve d'un biais de polarisation de ses réponses. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il s'agit d'un DRH du sexe masculin âgé entre 45 et 50 ans. Ce DRH d'une entreprise commerciale n'a pas souhaité être interviewé. Si Belghiti (2004) souligne le fait que certaines femmes manager ont parfois tendance à exagérer leur score de masculinité, rares sont les hommes qui conçoivent le manager efficace comme ayant un style féminin (Marro, 2005, p. 13). Dans son étude, Belghiti (ibid.) dénombre 2 cadres du sexe masculin ayant une telle vision, et qui représentaient à peine 0,6% des 298 cadres du sexe masculin de son échantillon. De tels cas isolés restent marginaux.

Au total, 7 DRH perçoivent le style du RH efficace comme étant indifférencié. On compte parmi ces DRH, 5 femmes. Au sein de notre échantillon, ce sont au total 50% des femmes qui enregistrent des scores en faveur du style indifférencié, contre seulement 10% en faveur du style androgyne. Toute proportion gardée, cette tendance va à contre-courant des résultats obtenus par Belghiti (op. cit.). En effet, dans l'étude menée par cet auteur, 56,3% des femmes enregistrent des scores en faveur du style androgyne, contre seulement 6,2% en faveur du style indifférencié. Ces comparaisons sont établies à titre indicatif, sachant que la faible taille de notre échantillon constitue une limite indiscutable quant à la portée de nos résultats. En ce qui concerne les impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale, les données sont moyennement homogènes. Les scores moyens obtenus par les 7 DRH sont sensiblement supérieurs à la valeur médiane de l'échelle, ce qui suggère une vision d'ensemble plutôt positive de l'impact qu'induirait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur les trois dimensions de la performance susmentionnées. Les coefficients de variation proches de 50% reflètent le contraste entre les scores moyens des 5 DRH femmes et ceux des 2 DRH hommes, les résultats afférents étant cohérents avec ceux obtenus dans le chapitre 4.

Le second tableau expose les résultats relatifs aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH.

Tableau 5.6 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH													
Style perçu du RH efficace		E1- le recrutement			E2- la formation			E3- la rémunération			E4- l'évaluation du personnel		
PAQ	N	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V
Androgyne	2	3,96	3,56	89,90%	4,14	3,31	79,95%	4,57	3,21	70,24%	4,21	3,02	71,73%
Masculin	16	5,05	2,19	43,36%	4,66	2,07	44,42%	4,06	2,14	52,71%	5,14	2,39	46,50%
Féminin	1	4,50	-	-	5,40	-	-	5,85	-	-	5,40	-	-
Indifférencié	7	6,22	1,71	27,49%	5,56	2,38	42,80%	6,20	1,92	30,97%	6,03	1,57	26,04%
Total	26	5,26	2,08	39,54%	4,89	2,10	42,94%	4,74	2,28	48,10%	5,32	2,41	45,30%

*E-T : écart-type ; C-V : Coefficient de variation ; N : effectif.

Les scores obtenus par les deux DRH qui associent le style androgyne au manager efficace restent globalement inférieurs à la valeur médiane de l'échelle considérée, en ce qui concerne les pratiques de GRH retenues. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la DRH femme a une vision positive de l'Approche différenciée selon le genre contrairement au DRH homme, ce qui explique les coefficients de variation supérieurs à 50%. En comparant les quatre scores moyens, il apparaît que le score relatif à la rémunération est relativement plus élevé que les autres scores, ce qui pourrait être interprété comme une meilleure perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre, en termes d'égalité salariale et d'équité de rémunération entre les deux sexes.

Les résultats obtenus par les 16 DRH qui perçoivent le RH efficace comme devant être doté d'un style masculin, vont dans le même sens que ceux obtenus dans le chapitre 4. Les données sont moyennement homogènes, les coefficients de variation étant inférieurs à 50%. Composée en majorité d'hommes, cette catégorie de DRH a une vision d'ensemble partagée quant aux impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH considérées. Au vu des scores obtenus, la perception positive semble sensiblement plus marquée concernant les impacts sur l'évaluation du personnel, sans doute perçue comme étant plus équitable vis-à-vis des deux sexes dans la prospective d'une GRH différenciée selon le genre. Si les DRH hommes paraissent prudents, voire sceptiques sur les impacts positifs d'une telle approche sur ces pratiques de GRH, la gent féminine confirme sa vision optimiste au

travers des scores d'ensemble obtenus par les 4 DRH femmes, indépendamment du fait que celles-ci associent le style masculin au manager efficace.

A l'exception du score relatif aux impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement, les scores obtenus par le DRH du sexe masculin qui associe le style féminin au manager efficace, sont visiblement supérieurs à la valeur médiane de l'échelle considérée. En d'autres termes, ce DRH a une perception positive des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH concernées et plus particulièrement sur l'équité entre les deux sexes, en matière de rémunération. La vision de ce DRH du sexe masculin rejoint ainsi celle de la majorité de la gent féminine de l'échantillon.

Les 7 DRH dont le style perçu du manager efficace est assimilé au style indifférencié affichent dans l'ensemble, des scores moyens supérieurs à la valeur médiane de l'échelle. Les données sont moyennement homogènes, avec des coefficients de variation inférieurs à 50%. La vision d'ensemble globalement positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH s'explique en partie par la présence majoritaire des DRH femmes mentionnée plus haut.

Après avoir exposé les résultats relatifs à la perception du style du responsable RH efficace, nous allons à présent nous intéresser à la perception des DRH de leur propre style, mesurée à l'aide du BSRI.

I.2 Androgynie : perception des DRH de leur propre style

Par rapport à la perception des DRH du style du RH efficace mesurée précédemment au travers du PAQ, nous avons voulu établir des points de comparaison avec la perception de leur propre style, mesurée cette fois-ci, au travers du BSRI. Plusieurs recherches françaises dans le domaine de l'éducation sportive (Fontayne et al., 2000, 2002) et de la psychologie appliquée (Marro, 2005 ; Collet, 2006 ; Aebischer et Jacquemin, 2005 ; Blaison, 2005) utilisent l'adaptation française du BSRI. En 1998, par exemple, Marro (2005, p. 12) a utilisé la version française du BSRI dans le domaine des sciences de l'éducation pour interroger 323 élèves de 3ième sur leur « comportement auto-attributif » vis-à-vis des « descripteurs » masculins et féminins du BSRI. En 2000, Fontayne et al. ont quant à eux, validé la version française du BSRI sur un échantillon de 782 élèves en s'intéressant aux relations entre le

genre et les pratiques sportives des adolescents. Les mêmes auteurs ont poursuivi leurs travaux de recherche en 2001 sur un échantillon de 858 adolescents. Les coefficients alpha de Cronbach étaient respectivement de 0,81 et 0,86 pour les sous-échelles masculine et féminine (Fontayne et al., 2002, p. 51), ce qui traduit une bonne validité de construit de cet instrument de mesure. Aebischer et Jacquemin (2005) ont pour leur part, utilisé la version française du BSRI sur un échantillon de 180 travailleurs ou étudiants âgés de 20 à 41 ans au cours de leur étude en psychologie sociale qui porte sur le genre comme levier de séduction. Nous utilisons l'adaptation française du BSRI qui s'apparente à une « échelle préexistante » (Usunier et al., op. cit.), par « choix raisonné » (Girin, op. cit.).

Le BSRI présente des similitudes et des différences avec le PAQ dont nous récapitulons les principaux points ci-après :

- En ce qui concerne les points communs, les deux outils comportent chacun trois sous-échelles indépendantes : les sous-échelles de masculinité, de féminité et « neutre ». Par ailleurs, quelques items sont communs aux deux outils de mesure : « confiant en soi », « indépendant », « sensible », « compétitif », « doux », « chaleureux », etc.
- Concernant les différences, les sous-échelles du PAQ comportent 8 items contre 20 items pour le BSRI. La deuxième différence majeure porte sur les niveaux des échelles de mesure. En effet, le PAQ comporte 5 niveaux de Likert avec des notations allant de 0 à 4 contre 7 niveaux pour le BSRI avec des notations allant de 1 à 7.

La grille de lecture des résultats obtenus à partir du BSRI permet au même titre que le PAQ, de déterminer quatre catégories de style perçu : masculin, féminin, androgyne et indifférencié. Le chiffre 4 représente la valeur médiane et la moyenne de l'échelle. Il correspond de ce fait, à une réponse neutre. Si le score moyen est supérieur à 4, le degré de masculinité ou de féminité est élevé. Dans le cas contraire, celui-ci est considéré comme étant faible.

- Le style perçu est qualifié de masculin si le degré de masculinité est élevé (>4) et le degré de féminité faible (<4).
- Le style perçu est qualifié de féminin si le degré de masculinité est faible (<4) et le degré de féminité élevé (>4).
- Le style perçu est qualifié d'androgyne si les degrés de masculinité (>4) et de féminité (>4) sont élevés.

- Le style perçu est qualifié d'indifférencié si les degrés de masculinité (<4) et de féminité (<4) sont faibles.

Les items de masculinité et de féminité du BSRI[223] sont présentés dans le tableau ci-dessous, avant la restitution des résultats proprement dits. Les codifications présentées correspondent à celles du questionnaire.

Tableau 5.7 : Items masculins et féminins du BSRI

Code	Items masculins	Code	Items féminins
G201	Confiant en soi	G202	Accommodant
G204	Défend ses convictions	G205	Gai
G207	Indépendant	G208	Timide
G210	Athlétique	G211	Affectueux
G213	Autoritaire	G214	Sensible à la flatterie
G216	Forte personnalité	G217	Loyal
G219	Energique	G220	Féminin
G222	Analytique	G223	Va vers les autres
G225	A des qualités de commandement	G226	Sensible aux besoins des autres
G228	Prêt à prendre des risques	G229	Compréhensif
G231	Prend facilement ses décisions	G232	Compatissant
G234	Se suffit à soi-même	G235	S'empresse de réconforter les autres
G237	Dominateur	G238	Parle d'une voix douce
G240	Masculin	G241	Chaleureux
G243	Résolu dans ses prises de position	G244	Tendre
G246	Agressif	G247	Crédule
G249	Agit en chef	G250	A une âme d'enfant
G252	Individualiste	G253	N'use pas d'un langage cru
G255	Compétitif	G256	Aime les enfants
G258	Ambitieux	G259	Doux

Ces précisions étant données, nous allons à présent exposer les résultats proprement dits. Nous adopterons le même plan qui a été utilisé précédemment, afin d'établir des points de comparaison cohérents dans le cadre de notre approche par triangulation.

[223] Adapté de la traduction française d'Hurtig et Pichevin (1986, p. 256), le BSRI n'a pas nécessité de méthode de traduction inversée préconisée par Igalenset Roussel (1998, op. cit.).

Le tableau ci-dessous ainsi que les figures 5.3 et 5.4 synthétisent la perception des DRH de leur propre style.

Tableau 5.8 : Perception des DRH de leur propre style

Style (BSRI)	Masculin	Féminin	Androgyne	Indifférencié	Total
Hommes	4 (25%)	0	1 (6%)	11 (69%)	**16 (100%)**
Femmes	1 (10%)	0	0	9 (90%)	**10 (100%)**
Total	**5 (19%)**	**0**	**1 (4%)**	**20 (77%)**	**26 (100%)**

Figure 5.3 : Perception des hommes de leur propre style

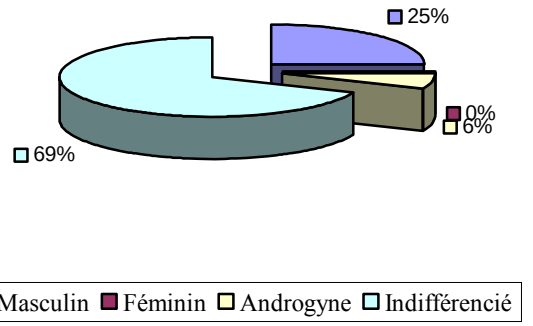
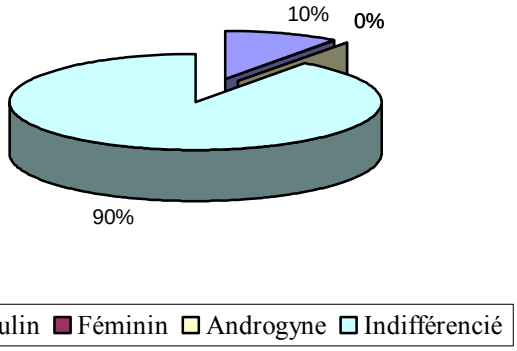


Figure 5.4 : Perception des femmes de leur propre style



L'unique DRH de sexe masculin qui se perçoit comme un manager androgyne au travers du BSRI est le même DRH qui avait associé le style féminin au RH efficace. Le nombre de profil androgyne relevé très faible nous conduit à rejeter a fortiori notre hypothèse H2.

Selon la perception des DRH mesurée au travers du BSRI, leur propre style correspond en majorité dans l'ordre, au style indifférencié (77%) suivi du style masculin (19%). Ces résultats nous poussent à croire que près des 3/4 des DRH de notre échantillon s'identifient au modèle monolithique indifférencié qui prévaut à ce jour en matière de Gestion des Ressources Humaines. La primauté du style masculin sur le style indifférencié qui caractérisait la perception du style du RH efficace se trouve ici permutée. Nos résultats rejoignent dans une certaine mesure, les constats de Belghiti (2004) sur ce phénomène d'oscillation entre le style

perçu du bon manager et le propre style des répondants. Aucun des 26 DRH de l'échantillon ne s'identifie au style féminin.

Nous allons à présent nous intéresser aux items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale et minimale sur l'échelle du BSRI. L'analyse de ces « descripteurs » au sens de Marro (2005), nous permettra de mettre en avant les caractéristiques masculines et féminines les plus et les moins importantes, selon la vision des DRH de notre échantillon.

Tableau 5.9 : Items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale

Code de l'item	Libellé de l'item	Nature de l'item	Fréquence	Pourcentage
G217	Loyal	Féminine	13	50,00%
G201	Confiant en soi	Masculine	12	46,15%
G204	Défend ses convictions	Masculine	12	46,15%
G223	Va vers les autres	Féminine	12	46,15%
G228	Prêt à prendre des risques	Masculine	12	46,15%
G219	Energique	Masculine	10	38,46%
G231	Prend facilement ses décisions	Masculine	9	34,62%
G216	Forte personnalité	Masculine	7	26,92%
G253	N'use pas d'un langage cru	Féminine	7	26,92%
G202	Accommodant	Féminine	6	23,08%
G222	Analytique	Masculine	6	23,08%
G229	Compréhensif	Féminine	6	23,08%
G207	Indépendant	Masculine	5	19,23%
G225	A des qualités de commandement	Masculine	5	19,23%
G226	Sensible aux besoins des autres	Féminine	5	19,23%
G243	Résolu dans ses prises de position	Masculine	5	19,23%

Etant donné que le nombre des items du BSRI est relativement plus élevé que celui des items du PAQ, seuls les items dont la fréquence est au moins égale à 5 sont présentés dans les tableaux. Par rapport aux caractéristiques masculines et féminines pour lesquelles les DRH de notre échantillon se sont donné une notation maximale, les résultats du tableau ci-dessus nous poussent à croire que près de la moitié d'entre eux se perçoivent « fortement » loyaux (G217), confiants en eux (G201), prêts à défendre leurs convictions (204) et à prendre des risques (G228), ouverts aux autres (G223), énergiques (G219), dotés d'une forte personnalité (G216),

diplomates (G253) et aptes à prendre les décisions qui s'imposent (G231). En faisant le rapprochement avec les résultats du PAQ, les mêmes DRH « s'auto-attribuent » certaines qualités dévolues au manager efficace, comme la confiance en soi ou la facilité de prise de décisions. Ces résultats sont à considérer avec prudence, étant soumis aux limites inhérentes aux études perceptuelles.

Voyons à présent les caractéristiques que les DRH de notre échantillon ont tendance à « s'auto-proscrire » ou bien à dissocier de leur profil, en leur attribuant une notation minimale.

Tableau 5.10 : Items masculins et féminins ayant reçu une notation minimale

Code de l'item	Libellé de l'item	Nature de l'item	Fréquence	Pourcentage
G247	Crédule	Féminine	23	88,46%
G246	Agressif	Masculine	22	84,62%
G208	Timide	Féminine	21	80,77%
G220	Féminin	Féminine	19	73,08%
G240	Masculin	Masculine	19	73,08%
G237	Dominateur	Masculine	18	69,23%
G250	A une âme d'enfant	Féminine	16	61,54%
G234	Se suffit à soi-même	Masculine	13	50,00%
G252	Individualiste	Masculine	12	46,15%
G253	N'use pas d'un langage cru	Féminine	10	38,46%
G244	Tendre	Féminine	8	30,77%
G259	Doux	Féminine	8	30,77%
G207	Indépendant	Masculine	7	26,92%
G210	Athlétique	Masculine	7	26,92%
G211	Affectueux	Féminine	6	23,08%
G249	Agit en chef	Masculine	6	23,08%

Les pourcentages élevés obtenus par les items masculins et féminins « proscrits » par les DRH expliquent en partie la prééminence du style indifférencié de la majorité des DRH sur le style masculin. En effet, le poids des notes minimales minore les scores de masculinité et de féminité, ce qui a pour conséquence de multiplier les profils indifférenciés, lorsque les scores de masculinité et de féminité sont inférieurs à la médiane. Les DRH de l'échantillon semblent

revendiquer et assumer ce profil indifférencié si on se réfère aux 19 scores minimums que comptabilisent respectivement les items « masculin » (G240) et « féminin » (G220). Autrement dit, 19 DRH, soit 73,07% de notre échantillon estiment qu'ils ne sont ni « masculins » ni « féminins », et n'étant pas androgynes, ils sont par élimination indifférenciés. Ces résultats sont cohérents avec le pourcentage de 77% de DRH indifférenciés, présentés plus haut dans le tableau (5.8). Si on considère les caractéristiques masculines et féminines auxquelles les DRH de notre échantillon s'identifient le moins en leur attribuant des notations minimales, il apparaît que plus de 80% d'entre eux estiment qu'ils ne sont point crédules (G247), ne sont point timides (G208) ni agressifs (G246). Près des 3/4 d'entre eux, comme nous l'avons mentionné plus haut, pensent qu'ils ne sont ni masculins (G240) ni féminins (G220), et un peu plus de la moitié d'entre eux estiment qu'ils ne sont ni naïfs (G250) ni dominateurs (G237). Près de la moitié des DRH estiment qu'ils ne se suffisent pas à eux-mêmes (G234) et ne sont pas individualistes (G252). Si près de 40% de ces mêmes DRH semblent prédisposés à utiliser un langage cru en tant que de besoin (G253), cela constitue pour nous un signal fort quant à la sincérité et à l'objectivité des données recueillies, en ayant pour conséquence de réduire indubitablement les biais de courtoisie, etc. La rigueur et la vision carrée de la culture germanique qui prévaut en Alsace peuvent à ce titre, être un facteur déterminant dans la qualité des résultats obtenus, malgré la faible taille de l'échantillon. En limitant notre analyse aux items qui comptent au moins le quart de notre échantillon comme effectif, nous soulignons pour terminer que dans une moindre mesure, un peu plus du quart des DRH ne s'estiment ni tendres (G244) ni doux (G259), ni indépendants (G207) ni athlétiques (G210).

Nous poursuivons notre étude par l'analyse croisée des résultats avec la validation des hypothèses H11 et H13. Le premier tableau présente les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale. Précisons que les scores moyens obtenus ont été ajustés à l'échelle de Blake et Mouton allant de 0 à 9.

Tableau 5.11 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance										
Propre style perçu		F1- sociale			F2- organisationnelle			F3- globale		
BSRI	N	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V
Androgyne	1	6,30	-	-	6,30	-	-	7,20	-	-
Masculin	5	5,31	3,27	61,58%	4,86	3,16	65,02%	4,44	2,97	66,89%
Féminin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Indifférencié	20	5,90	1,95	33,05%	5,20	1,69	32,50%	4,76	2,06	43,28%
Total	26	5,80	2,13	36,72%	5,18	1,96	37,84%	4,79	2,18	45,51%

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le DRH qui associait le style féminin au profil du manager efficace à travers le PAQ, « s'auto-attribue » ici le style androgyne. Ce DRH affiche une perception globalement positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale, organisationnelle et globale.

Sur les 16 DRH qui associaient le style masculin à leur perception du RH efficace, 5 DRH « s'identifient » à ce même style à travers le BSRI. Ceci explique le fait que les scores moyens des 5 DRH sont très proches de ceux présentés dans le tableau (5.5), en ce qui concerne les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les trois dimensions de la performance susmentionnées. Si les 5 DRH semblent afficher une vision positive en matière de performance sociale, les avis sont en revanche partagés, concernant la performance organisationnelle et globale. Les coefficients de variation sont supérieurs à 50%, ce qui traduit des données peu homogènes.

Les 20 DRH qui se caractérisent par un style indifférencié ont une perception globalement positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale. En revanche, les avis sont mitigés concernant les impacts positifs perçus sur la performance organisationnelle et globale, les scores moyens afférents étant sensiblement très proches de la médiane de l'échelle considérée. Les coefficients de variation inférieurs à 50% traduisent une homogénéité moyenne des données. Ces résultats se recoupent avec ceux présentés dans le chapitre 4.

Passons à présent à l'analyse du tableau qui se rapporte à la validation de la sous-hypothèse H13.

Tableau 5.12 : Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH

Propre style perçu		E1- le recrutement			E2- la formation			E3- la rémunération			E4- l'évaluation du personnel		
BSRI	N	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	Moyenne	E-T	C-V	yenne	E-T	C-V
Androgyne	1	4,50	-	-	5,40	-	-	5,85	-	-	5,40	-	-
Masculin	5	5,19	3,40	65,51%	5,04	3,15	62,50%	5,18	3,32	64,09%	5,09	3,24	63,65%
Féminin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Indifférencié	20	5,32	1,80	33,83%	4,83	1,94	40,17%	4,58	1,97	43,01%	5,37	2,02	37,62%
Total	26	5,26	2,08	39,54%	4,89	2,10	42,94%	4,74	2,28	48,10%	5,32	2,41	45,30%

Les commentaires sur l'unique DRH qui affiche ici un style androgyne sont identiques à ceux que nous avons avancés dans l'interprétation du tableau (5.6). En effet, il s'agit du même individu qui avait associé le style féminin au profil du manager efficace. Ce DRH a une perception globalement positive des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH proposées, avec une certaine réserve à propos des effets perçus d'une telle approche sur le recrutement. Si on compare les scores moyens avec ceux du tableau précédent, sa vision positive est ici relativement moins marquée par rapport aux impacts positifs perçus en termes de performance sociale, organisationnelle et globale.

Les scores moyens des 5 DRH au style masculin sont très proches entre eux et prennent une valeur unique égale à 5 à 0,20 point près. A peine supérieurs de près d'1/2 point à la valeur de la médiane de l'échelle, ces scores suggèrent dans une certaine mesure, une vision mitigée des impacts perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH considérées. Les coefficients de variation élevés traduisent des données relativement disparates.

Les scores obtenus par les 20 DRH dotés d'un style indifférencié sont moyennement homogènes. Si ces DRH affichent une vision positive de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et en matière d'évaluation du personnel, les avis semblent mitigés en

ce qui concerne les impacts perçus d'une telle approche sur la formation et la rémunération. Ces résultats très proches de ceux obtenus par les 16 DRH qui associaient le style masculin au manager efficace dans le tableau (5.6) soulignent une fois de plus, le phénomène d'oscillation entre le style perçu du RH efficace et celui du propre style de la majorité des DRH.

Pour clore la section consacrée à la validation de notre hypothèse H2, nous présentons les résultats relatifs aux styles de leadership des DRH de l'échantillon, mesurés au travers de la grille de Blake et Mouton (1980).

I.3 Androgynie et style de leadership

Notre hypothèse H2 postule que le profil androgyne caractérise le RH efficace. Blake et Mouton (1980) identifient quant à eux, cinq styles de leadership « purs » parmi lesquels « le style (9,9) » est associé par les deux auteurs au manager ou RH efficace. Nous nous sommes posé la question de savoir si le RH efficace est à la fois caractérisé par un profil androgyne et par un style de leadership (9,9). La logique déductive adoptée dans le cadre de notre recherche nous a conduit à fonder cette conjecture sur la base du syllogisme exposé ci-après :

- Prémisses : « le manager ou RH efficace est caractérisé par un style de leadership (9,9) » **(**Blake et Mouton, 1980), or « le profil androgyne caractérise le manager ou RH efficace » (hypothèse H2).
- Conclusion : donc « le profil androgyne correspond au style de leadership (9,9) ».

Les cinq styles de leadership « purs » de Blake et Mouton sont brièvement rappelés avant la restitution des résultats. Les deux auteurs utilisent le terme « style de leadership ou style de management » pour appréhender la manière dont « les managers exercent leur autorité sur et à l'aide du personnel » **(**Blake et Mouton, op. cit., p. 22). Les cinq théories qualifiées de pures présentent, selon eux (ibid.), une caractéristique commune fondamentale : l'authenticité. Ce sont les styles (1,1), (1,9), (9,1), (5,5), (9,9). La présentation schématique de la grille bidimensionnelle des deux auteurs précède une description succincte de chacun des cinq styles de leadership.

En abscisse, la coordonnée sur l'axe détermine l'intérêt pour la production, la tâche. L'ordonnée renvoie à la considération du personnel, l'orientation vers l'individu.

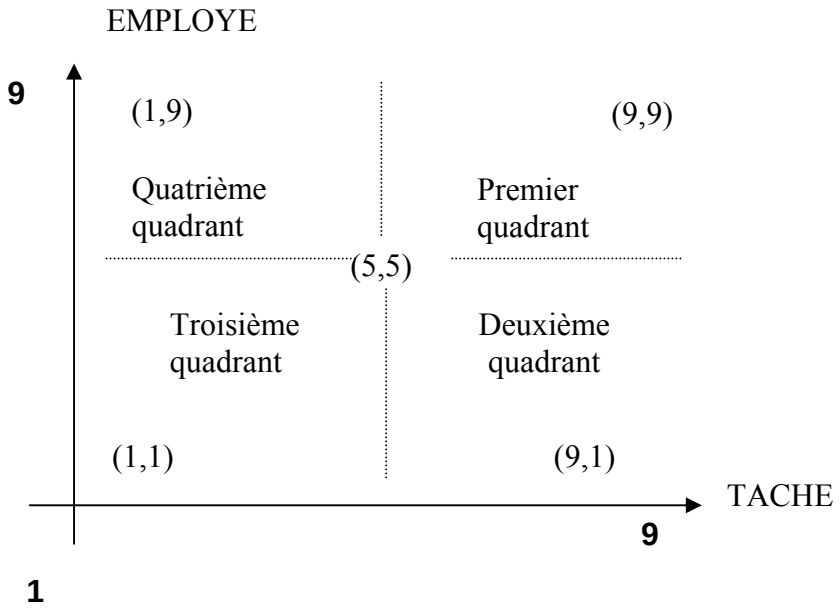


Figure 5.5 : Les deux dimensions du management, adapté de Blake et Mouton, 1980, p. 23.

Voyons les principales différenciations des cinq styles proposées par ces auteurs (ibid.) par rapport à la planification, l'organisation, la gestion, la direction et l'assistance.

- **Le style 1,1 ou le strict minimum :**

Ce style se caractérise par un intérêt minimal tant pour la production que pour l'individu. Le minimum d'effort est déployé par le manager pour la tâche requise afin de se maintenir dans l'organisation. Un responsable de style 1,1 adopte les comportements ci-après :

- Planification : il donne les consignes générales, évite de spécifier les objectifs et les délais dans la mesure du possible et laisse les subordonnés livrés à eux-mêmes.
- Organisation : les subordonnés se débrouillent et exécutent les instructions parce qu'ils connaissent leurs fonctions et leurs capacités mieux que quiconque.
- Gestion : il transmet les messages du sommet vers la base, le plus fidèlement possible, sans broder ni interpréter.
- Direction : il agit rarement sur le champ.
- Assistance : n'importe qui fait l'affaire.

- **Le style 1,9 ou le club social :**

C'est le manager qui accorde peu d'intérêt pour la production et beaucoup d'importance aux relations interpersonnelles. L'objectif principal est d'avoir un bon climat social au travail.

- Planification : il propose des tâches en disant « je suis sûr que vous savez vous y prendre et que tout ira bien ».
- Organisation : « les subordonnés savent ce qu'ils font et comment coordonner leurs activités respectives ; je suis disposé à les écouter et à leur offrir mon aide s'ils me demandent des suggestions ».
- Direction : « je rencontre régulièrement mes subordonnés et je les encourage à venir me trouver. Ma porte est toujours ouverte. J'essaie de leur fournir ce dont ils ont besoin sans qu'ils doivent le demander. C'est ainsi qu'on encourage les gens ».
- Gestion : « je supervise rarement la situation puisque mes subordonnés font de leur mieux. Il me paraît très important de les féliciter de leurs efforts… ».
- Assistance : « même s'il n'est pas possible de satisfaire chacun, j'essaie d'assurer à tout subordonné le travail qui lui convient le mieux et qui le met en contact avec des collaborateurs qu'il apprécie ».

- **Le style 5,5 ou le management institutionnel :**

C'est la théorie selon laquelle il faut rester dans la bonne moyenne. Le conformisme et le statu quo sont associés à ce style.

- Planification : « je planifie le travail en fonction de ce que mes subordonnés sont susceptibles d'accepter et de refuser. Ensuite je planifie le travail de chacun en fonction de ce qui lui conviendra ».
- Organisation : « après avoir défini les buts et les délais, j'assigne à chacun ses responsabilités. Je m'assure que mes subordonnés acceptent ce que je leur demande et qu'ils n'hésiteront pas à venir me trouver pour me demander conseil ».
- Direction : « je suis le travail de chacun et de temps en temps, je vérifie les progrès accomplis. Si un subordonné éprouve des difficultés, j'essaie de l'aider en réorganisant ses conditions de travail chaque fois que c'est possible ».
- Gestion : « je souligne les succès et évite de paraître critique quoique je les encourage à identifier leurs faiblesses. Mes subordonnés savent que je tiens compte de leurs opinions pour fixer les prochains objectifs ».
- Assistance : « je recherche les individus qui conviennent ».

- **Le style 9,1 ou l'autorité et l'obéissance :**

Le style 9,1 est caractérisé par un intérêt maximal pour la production et un intérêt minimal pour le facteur humain.

- Planification : « je planifie en fixant les normes de production et en détaillant les moyens à mettre en œuvre pour s'y tenir ».
- Organisation : « je donne des instructions et je dis à mes subordonnés ce qu'ils doivent faire, quand, comment et avec qui ».
- Direction : « je surveille le travail de près afin de vérifier si ce que j'ai permis de faire est exécuté selon mes instructions ».
- Gestion : « je m'assure que les délais sont respectés et j'accélère le mouvement si la situation le permet ».
- Assistance : « mon personnel est capable et j'écarte les faibles. Des actions de développement du personnel peuvent être utiles mais c'est l'apprentissage sur le tas qui compte ».

- **Le style 9,9 ou le travail d'équipe :**

Un degré de considération élevé pour la tâche et l'individu caractérise le style 9,9. Pour Blake et Mouton, c'est le meilleur style de management car il permet l'atteinte des objectifs au plan quantitatif et qualitatif par le biais du travail d'équipe.

- Planification : « je réunis ceux qui sont concernés par les résultats pour examiner l'ensemble du problème. Nous élaborons un plan d'action global afin de fournir la structure d'un projet complet. Je recueille leurs réactions et leurs idées… ».
- Organisation : « nous déterminons les responsabilités individuelles, les manières de procéder et les règles fondamentales du projet global ».
- Direction : « je me tiens au courant des progrès réalisés et j'exerce mon influence sur mes subordonnés en identifiant avec eux les problèmes et en identifiant les objectifs ».
- Gestion : « en plus des critiques sur les progrès réalisés pour que des projets évoluent comme prévu, je fais une évaluation finale du résultat avec les personnes concernées. Nous examinons la manière dont les choses se sont déroulées et voyons l'enseignement tiré. Je témoigne ma satisfaction à l'équipe toute entière ainsi qu'à ceux dont la contribution a été particulièrement remarquable ».
- Assistance : « les tâches à effectuer sont en harmonie avec les compétences du personnel… ».

L'orientation vers la tâche et l'orientation vers l'individu sont respectivement mesurées à l'aide des 18 items que nous avons utilisés dans le cadre de notre DEA (Ramboarison-Lalao, 2003). Les scores relatifs à l'orientation vers la tâche et l'orientation vers l'individu sont déterminés à l'aide d'une échelle de valeurs comprise entre 1 et 9. Initialement, cette échelle est située entre 0 et 5 dans le questionnaire. Pour ramener le résultat entre 0 et 9, cette moyenne est divisée par 5 puis multipliée par 9. Le bilan de l'opération est une division par 5 de la somme des scores des 9 items, à condition qu'il n'y ait pas de réponse manquante. De cette manière, nous avons donc construit les deux variables « Orientation vers l'individu » EMPLOYE et « Orientation vers les tâches » TACHE de la manière suivante.

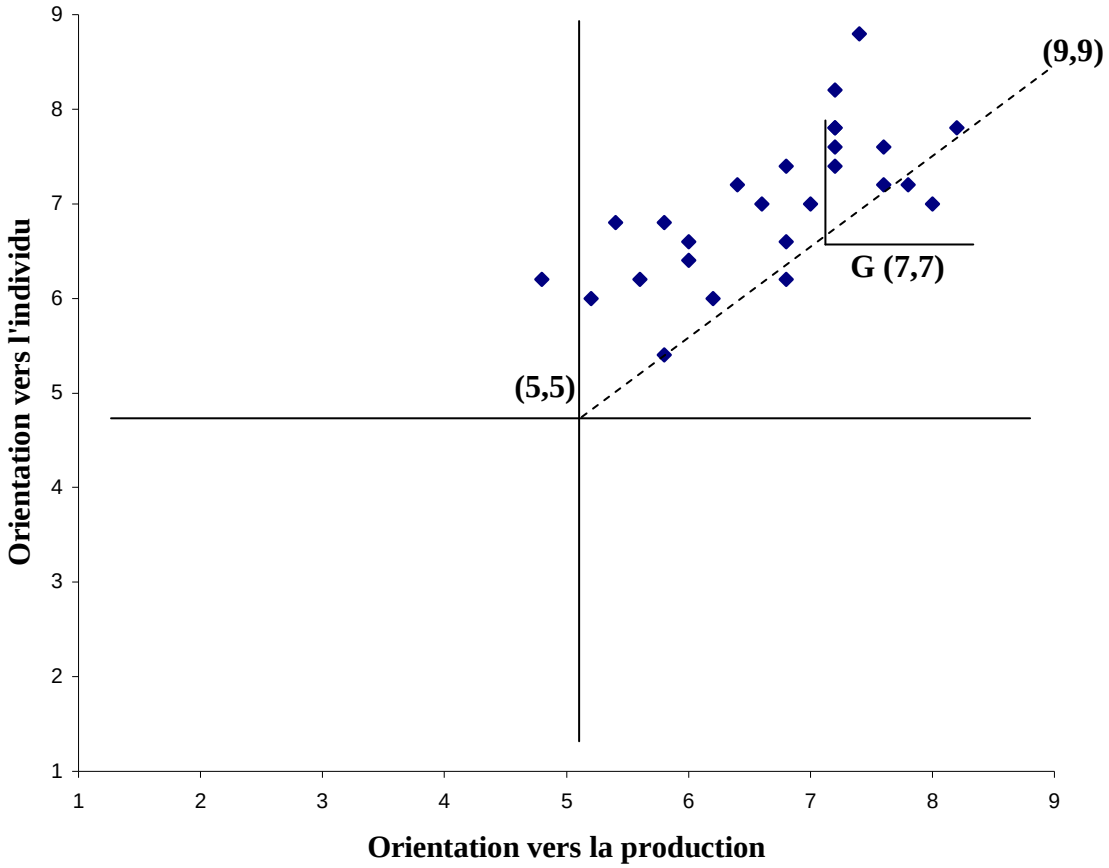
- EMPLOYE= (G101+ G104+ G106+ G109+ G110+ G112+ G114+ G116 + G117) /5. Les items G101, G104, G106, G109, G110, G112, G114, G116 et G117 renvoient à la détermination de l'ordonnée Y sur l'axe « préoccupation pour les employés ».
- TACHE= (G102+G103+ G105+G107+ G108+ G111+ G113+ G115+ G118) /5. Les items G102, G103, G105, G107, G108, G111, G113, G115, G118 renvoient à la coordonnée X « préoccupation pour la tâche » en abscisse.

Les coordonnées du style (X,Y) obtenues pour chaque individu sont associées à l'un des cinq « styles purs » de la grille qui leur sont les plus proches. L'objectif consistait à localiser les styles des 26 « sujets » sur la grille de Blake et Mouton (Cf figure 5.5). Nous avons alors créé une variable de positionnement géographique « LIEU ».

LIEU=1 si 5<=TACHE <= 9 et 5<=EMPLOYE < = 9 (quadrant 1).
LIEU=2 si 5<=TACHE <= 9 et 1<=EMPLOYE < 5 (quadrant 2).
LIEU=3 si 1<=TACHE < 5 et 1<=EMPLOYE < 5 (quadrant 3).
LIEU=4 si 1<=TACHE < 5 et 5 < EMPLOYE < =9 (quadrant 4).

Ces précisions étant posées, nous allons présenter les styles de leadership de notre échantillon à travers la figure ci-dessous.

Figure 5.6 : Style de leadership de l'échantillon



Le centre de gravité du nuage des 26 points a pour coordonnées :

G (TACHE= 6,7 EMPLOYE=7,0), ce qui suggère un style de leadership (7,7) lorsqu'on arrondit les chiffres à l'entier.

Ce centre de gravité est le style de leadership moyen de l'échantillon. Les coordonnées moyennes de G sont représentatives dans la mesure où les écart-types associés sont faibles, 0,90 pour TACHE et 0,77 pour EMPLOYE, avec des coefficients de variation proches de 10%. Les points sont moyennement répartis autour de ce point G dans le premier quadrant, les trois autres quadrants étant quasiment vides, à l'exception du dernier quadrant qui comporte un seul point. Nous voyons sur le graphique que G se situe presque au milieu de la diagonale ascendante reliant le style « intermédiaire » au style « Travail en équipe », avec un très léger surcroît de « l'orientation vers l'individu ». Le style de leadership moyen (7,7) de notre échantillon est plutôt orienté vers un travail d'équipe à mi-chemin entre un style intermédiaire (5,5) et un style très productif (9,9). Conscient des responsabilités dévolues à sa fonction, le

DRH semble vouloir rester dans une bonne moyenne (5,5) tout en cherchant à tendre vers la perfection (9,9). La préoccupation pour le travail est au moins tout aussi importante que la préoccupation pour les employés. En comparant les deux moyennes, on pourrait parler d'une certaine primauté de la préoccupation sociale sur la préoccupation pour la tâche, lorsqu'on conserve les décimales. La valeur moyenne de EMPLOYE est identique pour les deux sexes en étant égale à 7. Il n'y a pas de différence significative de style de leadership au masculin et au féminin même si la gent féminine semble afficher une préoccupation plus marquée pour la tâche par rapport à la gent masculine, en enregistrant une moyenne TACHE égale à 6,9 contre 6,6.

Le style (9,9) correspond-il au style androgyne du RH efficace ? Comme nous l'avons développé dans les paragraphes précédents, seuls deux DRH associent le style androgyne au profil du RH efficace d'une part, et seul un DRH « s'identifie » au style androgyne, d'autre part. Face à ce nombre très peu élevé de profil androgyne, voyons si le style de leadership associé à chacun de ces trois DRH est proche du style (9,9).

Tableau 5.13 : Androgynie et style de leadership 9,9

Profils « androgynes »		Préoccupation pour les employés	Préoccupation pour les tâches
DRH homme	PAQ	7,8	8,2
DRH femme	PAQ	7,2	6,4
DRH homme	BSRI	7,8	7,2

Dans l'absolu, aucun des trois DRH n'est caractérisé par un style (9,9) même si dans une certaine mesure, les scores tendent vers cet « idéal-type », au sens d'Usunier et al. (op. cit.). Le nombre très faible[224] de DRH pouvant être associé au profil androgyne à travers le PAQ et le BSRI, ainsi que les scores afférents inférieurs à (9,9) nous conduisent à rejeter la conclusion du syllogisme que nous avons posé au départ. Après avoir présenté les résultats de la validation de notre hypothèse H2 qui s'est manifestement soldée par un échec, nous allons à présent restituer les résultats de la validation de notre hypothèse H12, dans la section suivante.

[224] L'effectif est trop petit pour qu'on puisse mettre en œuvre des tests statistiques comme le one sample T test.

SECTION II : QUELS IMPACTS SUR LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH ?

La deuxième section du chapitre 5 expose les résultats de la perception des DRH concernant les impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de la fonction RH. Il s'agit de procéder à la validation de notre sous-hypothèse H12. La validation par triangulation s'étant faite indépendamment des entretiens, les détails afférents seront exposés avant la restitution des résultats.

Organisés en quatre parties, les résultats sont exposés et discutés autour des quatre missions de la fonction RH centrées sur les processus et les hommes (Ulrich, 1995) : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et un acteur du changement.

II.1 Mission « de partenaire stratégique » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre

La mesure de la performance de la fonction RH utilise la version française de la grille d'Ulrich (1995). Il s'agit de l'adaptation française de Peretti (1998), présentée brièvement en préambule des résultats proprement dits, à travers la figure ci-dessous.

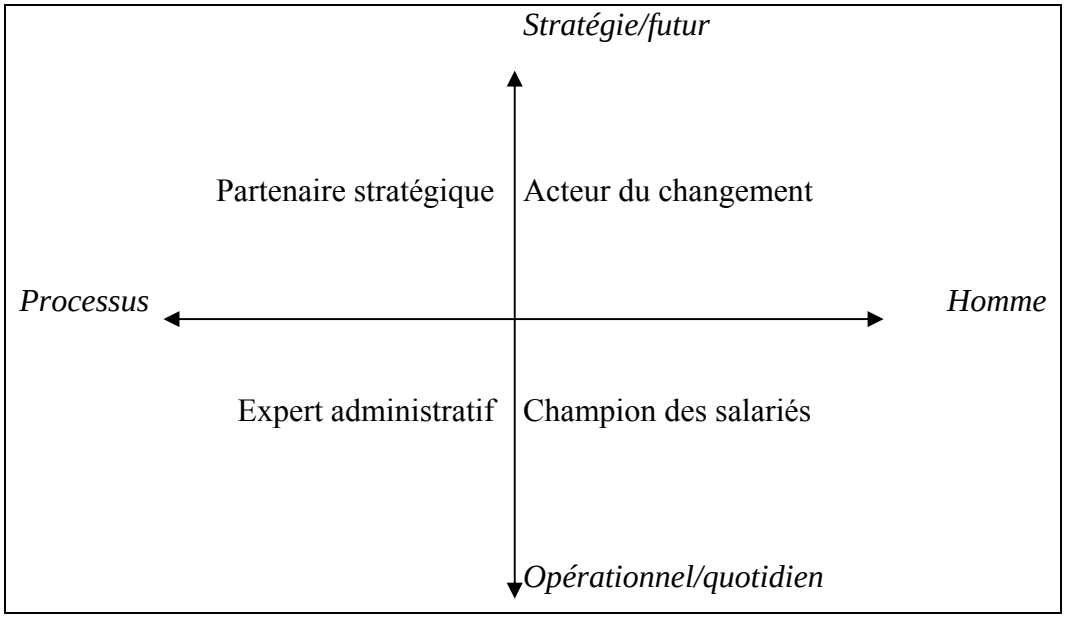


Figure 5.7 : Les quatre missions des RH, adapté de D. Ulrich, 1995.
Source : Peretti, 1998, p. 490.

Selon le modèle de Dave Ulrich (1995), la performance de la fonction RH peut être mesurée à travers les quatre missions principales susmentionnées. Dans le cadre d'une démarche qualité client-fournisseur, ces quatre missions permettent au DRH de répondre aux attentes des clients internes de l'organisation : « la direction générale attend un partenaire stratégique, les managers ont besoin d'un acteur du changement, les salariés souhaitent un champion et tous considèrent normal d'avoir un expert administratif » (Peretti, op. cit., p. 483). Les missions de la fonction RH seront présentées individuellement lors de la restitution des résultats.

L'adaptation française du questionnaire d'Ulrich a été soumise par Peretti à près de 400 personnes au premier trimestre 1998 et a donc fait l'objet d'une validation de construit par le biais de cette étude empirique (Peretti, 1998, p. 482). Au cours de cette étude, il a été demandé aux répondants, de s'exprimer sur la vision de la performance de leur fonction, d'une part ; il leur a par ailleurs été demandé de s'exprimer sur la situation qui serait souhaitable, d'autre part. Ainsi, pour chacun des 24 items de l'échelle, les DRH devaient conjointement donner deux notes comprises entre 1 et 5, relatives au constat de leur situation actuelle et à la projection de ce qu'il serait souhaitable.

Cette « échelle préexistante » au sens d'Usunier et al. (op. cit.) a été adaptée dans notre questionnaire pour déterminer le constat de la performance de la fonction RH de l'échantillon d'une part, et la perception de celle-ci dans la prospective d'une mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, d'autre part. Les résultats présentés visent ainsi à comparer le constat de leur situation actuelle et la projection d'une mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. La confrontation de ces deux catégories de réponses au travers de cet instrument de mesure spécifique s'apparente ainsi à une forme de triangulation, raison pour laquelle nous avons délibérément omis d'aborder cette thématique par « choix raisonné » au sens de Thiétart et al. (op. cit.), au cours des entretiens confirmatoires, comme nous l'avons précisé dans le paragraphe (II.2.1.2) du chapitre 3.

La grille d'évaluation d'Ulrich est conservée tout au long de notre analyse. Ulrich considère que le score de 13 est insatisfaisant et celui de 24, très bon (Peretti, ibid., p. 483). La correspondance entre les items et les rubriques du questionnaire est rappelée, avant l'exposé des résultats proprement dits.

- Items D11, D21, D31, D41, D51, D61 : « partenaire stratégique ».
- Items D12, D22, D32, D42, D52, D62 : « expert administratif ».
- Items D13, D23, D33, D43, D53, D63 : « champion des salariés ».
- Items D14, D24, D34, D44, D54, D64 : « acteur du changement ».

Ces précisions étant posées, les résultats seront développés autour des quatre missions de la fonction RH susmentionnées, suivant un plan similaire à celui adopté dans les deux premières sections du chapitre 4.

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats liés au rôle de partenaire stratégique. Ce volet de la fonction RH consiste à « aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise » (Peretti, ibid., p. 483). Le tableau récapitulatif des scores moyens d'ensemble obtenus par sexe est exposé dans un premier temps.

Tableau 5.14 : Partenaire stratégique et « sexe »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	23,81	3,42	14,36%	19,82	7,20	36,33%
Femmes	10	21,00	4,32	20,57%	22,40	2,45	10,94%
Total	26	22,73	4,11	18,08%	20,81	6,09	29,26%

Par rapport à la mission de partenaire stratégique, les scores moyens d'ensemble sont relativement bons, étant proches du score de référence considéré par Ulrich comme très bon, qui rappelons-le, est égal à 24. En d'autres termes, les DRH de l'échantillon ont une perception globalement positive de la performance de leur fonction en l'état actuel des choses, par rapport à cette mission. Les hommes ont manifestement une vision très positive de la performance de leur fonction actuelle, dans la mesure où leur score moyen égale pratiquement le score de référence d'Ulrich, avec un écart-type de 3,42. Leurs homologues du sexe féminin affichent un score moyen honorable, bien qu'inférieur de près de 4 points à celui des hommes, avec un écart-type égal à 4,32. Les scores obtenus par les hommes sont relativement plus homogènes que ceux des femmes, d'après les indications des coefficients de variation.

Dans le cas d'une mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, le score moyen d'ensemble, en ce qui concerne l'appréciation de la performance de la fonction RH, est nettement inférieur de 2 points à celui du constat de la situation actuelle. Autrement dit, la mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre induirait, selon la perception d'ensemble, moins d'effets sur la performance de la fonction RH, par rapport à l'approche monolithique indifférenciée. Le score moyen d'ensemble reste toutefois satisfaisant, ce qui permet de concevoir qu'une certaine forme de cohabitation entre les deux approches soit envisageable dans une optique prospective tout en permettant ainsi de valider notre hypothèse H4. Il apparaît clairement que les femmes ont une vision très optimiste des impacts qu'engendrerait la mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre sur la performance de leur fonction, par rapport à leur situation actuelle. En effet, elles affichent une forte prédilection en ce sens et enregistrent un score moyen homogène supérieur de près de 2,5 points à leur score précédent. En revanche, les hommes semblent plus pessimistes sur les impacts perçus de la mise en œuvre d'une telle approche. Avec un score moyen inférieur de près de 4 points à leur score précédent et inférieur de près de 3 points à celui des femmes, ils semblent manifestement se satisfaire de l'état actuel des choses en affichant de la réticence quant à la mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre. Les coefficients de variation indiquent une plus faible homogénéité des scores obtenus par les hommes par rapport à ceux des femmes, contrairement au « constat de la situation actuelle ».

Voyons à présent les résultats, en fonction du niveau de diplôme des répondants.

Tableau 5.15 : Partenaire stratégique et « niveau de diplôme »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	19,43	5,06	26,04%	21,43	2,51	11,71%
Bac+3 à +4	6	24,17	1,72	7,12%	21,33	8,21	38,49%
> Bac+4	13	23,85	3,53	14,80%	20,23	6,72	33,22%
Total	26	22,73	4,11	18,08%	20,81	6,09	29,26%

Au premier coup d'œil, on s'aperçoit que le score moyen des 6 DRH titulaires d'un bac+3 à +4 est très bon, en étant pratiquement égal au score de référence d'Ulrich tout en étant très homogène, avec un coefficient de variation inférieur à 10%. Le score moyen des DRH dotés d'un diplôme supérieur au bac+4 est aussi sensiblement très proche de cette valeur de référence, dans la mesure où la valeur arrondie à l'entier le plus proche est égale à 24. Deux catégories de vision semblent ainsi se profiler, par rapport au diplôme. En ce qui concerne la situation actuelle, les 19 DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2 ont une vision plus positive de la performance de leur fonction, par rapport aux DRH moins qualifiés. En effet, les 7 DRH dotés d'un diplôme équivalant au bac+1 à +2 affichent un score moyen inférieur de près de 4 points à celui de la majorité des DRH, même si la répartition de leurs scores est relativement large, avec un coefficient de variation égal à 26,04%. En d'autres termes, plus les DRH sont hautement qualifiés, plus ils semblent avoir une vision « long termiste » au sens de Peretti (ibid., p. 483), en étant plus sensibles à la dimension stratégique de leur fonction.

Concernant la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, les 7 DRH titulaires d'un bac+1 à +2 sont les seuls à enregistrer un score moyen supérieur à leur score précédent, avec un coefficient de variation proche de 10%, ce qui traduit une forte homogénéité des scores obtenus. D'une certaine façon, la mise en œuvre d'une telle approche permettrait ainsi, selon la perception de cette catégorie de DRH, d'améliorer sensiblement la performance de la dimension stratégique de leur fonction, par rapport à leur situation actuelle. Les 19 DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2, quant à eux, semblent plutôt être d'un avis contraire. En effet, cette deuxième catégorie de DRH enregistre des scores moyens sensiblement inférieurs aux scores précédents, avec toutefois des écart-types relativement élevés, ce qui traduit une répartition disparate des réponses. Autrement dit, plus les DRH sont hautement qualifiés, moins ils perçoivent des impacts positifs sur la performance de la dimension stratégique de leur fonction, quant à la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. Notons que les scores moyens restent toutefois satisfaisants avec cependant des écart-types élevés, ce qui confirme dans une certaine mesure notre hypothèse H4 sur la cohabitation des approches monolithique et différenciée selon le genre.

Les résultats suivants concernent l'analyse par rapport au nombre de langues étrangères.

Tableau 5.16 : Partenaire stratégique et « langues étrangères »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	21,56	5,05	23,42%	21,67	6,69	30,87%
02 langues	14	23,93	3,56	14,87%	20,00	6,26	31,30%
>02 langues	3	20,67	1,53	7,40%	22,00	4,36	19,82%
Total	26	22,73	4,11	18,08%	20,81	6,09	29,26%

Une première vue d'ensemble nous indique que l'homogénéité des données est globalement moyenne. Les 14 DRH qui parlent deux langues étrangères affichent un score arrondi très bon, égal au score de référence d'Ulrich, avec un écart-type égal à 3,56. Visiblement, cette catégorie de DRH qui représente un peu plus de la moitié de l'échantillon a une perception très positive de la performance de la dimension stratégique de leur fonction actuelle, par rapport aux autres DRH. Le reste de l'échantillon affiche un score relativement honorable, tout en étant inférieur de près de 3 points au score de référence égal à 24.

En ce qui concerne la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, les 14 DRH qui parlent deux langues étrangères affichent un score moyen inférieur de près de 4 points à leur score précédent, avec toutefois un écart-type assez élevé, ce qui traduit une large dispersion des réponses. En d'autres termes, cette catégorie de DRH a une vision moins positive, voire pessimiste des impacts positifs qu'engendrerait la mise en œuvre d'une Approche différenciée selon le genre, sur la dimension stratégique de la performance de leur fonction. Le reste de l'échantillon, qui représente un peu moins de la moitié de la totalité des répondants, semble plus optimiste sur les impacts positifs perçus de la mise en œuvre d'une telle approche. En effet, le score moyen des DRH qui parlent une langue étrangère passe de 21,56 à 21,67 tandis que celui des DRH polyglottes qui parlent plus de deux langues étrangères, augmente de près de 1,5 point et passe de 20,67 à 22. Notons que les écart-types associés à ces scores moyens sont relativement plus élevés que ceux des précédents scores, ce qui traduit une répartition disparate des réponses. En d'autres termes, les DRH de l'échantillon se sentent partagés entre le choix de l'approche monolithique indifférenciée et celui d'une Approche différenciée selon le genre. Comme nous l'avons fait remarquer

auparavant, ces résultats d'ensemble nous poussent à croire à la cohabitation des deux approches susmentionnées, dans une optique prospective.

Le dernier tableau expose les résultats obtenus au sein des entreprises dotées d'une politique sociale écrite mentionnant explicitement l'égalité d'accès à l'emploi pour les hommes et les femmes d'une part, parallèlement aux résultats enregistrés au sein de celles qui en sont dépourvues ou dont la politique sociale écrite omet cette information, d'autre part.

Tableau 5.17 : Partenaire stratégique et « politique sociale écrite »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	24,18	3,43	14,19%	21,73	7,38	33,96%
Politique sociale écrite : « Non »	15	21,67	4,35	20,07%	20,13	5,11	25,38%
Total	26	22,73	4,11	18,08%	20,81	6,09	29,26%

Les scores obtenus sont moyennement homogènes. La première catégorie de DRH dont l'entreprise est dotée d'une politique sociale écrite, affiche un score moyen égal au score de référence d'Ulrich, avec un écart-type de 3,43. Autrement dit, les 11 DRH ont une vision très positive de la performance de la dimension stratégique de leur fonction actuelle. Les 15 autres DRH affichent un score moyen inférieur de 2,5 points à celui de la première catégorie de DRH, score qui reste cependant honorable, avec un écart-type égal à 4,35.

En ce qui concerne la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, les scores des deux catégories de DRH suivent pratiquement la même tendance, en étant inférieurs de près de 2 points aux scores précédents, avec des écart-types relativement élevés. Dans une certaine mesure, il semblerait ainsi que la mise en œuvre d'une telle approche soit perçue par les DRH, comme ayant moins d'impacts positifs sur la performance de la dimension stratégique de leur fonction, par rapport à leur situation actuelle.

Les résultats exposés dans le prochain paragraphe portent sur la mission « d'acteur du changement ».

II.2 Mission « d'acteur du changement » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre

Les résultats relatifs à la mission d'acteur du changement sont présentés dans ce paragraphe, suivant le même plan adopté précédemment. Cette dimension de la fonction RH consiste à « encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation » (Peretti, ibid., p. 483).

Le tableau récapitulatif des scores moyens d'ensemble obtenus par sexe est exposé en premier lieu.

Tableau 5.18 : Acteur du changement et « sexe »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	22,81	3,94	17,27%	19,06	6,84	35,89%
Femmes	10	20,60	3,93	19,08%	23,30	4,90	21,03%
Total	26	21,96	4,06	18,49%	20,69	6,47	31,27%

Dans l'ensemble, le score moyen des DRH concernant la situation actuelle a diminué de près de 3/4 de point alors que celui de la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre reste sensiblement le même, par rapport aux scores moyens relatifs à la mission de partenaire stratégique. Les deux scores d'ensemble obtenus pour la mission d'acteur du changement s'élèvent respectivement à 21,96 et 20,69 et sont donc pratiquement au coude à coude avec 1,27 point de différence, ce qui porte à croire que les DRH se sentent partagés entre le choix de l'approche monolithique et celui de l'Approche différenciée selon le genre. Les coefficients de variation sont inférieurs à 50%, ce qui traduit une homogénéité moyenne des scores obtenus.

La tendance des scores moyens obtenus par sexe relatifs à la dimension stratégique de la performance RH tend ici à se reproduire à l'identique, avec toutefois des différences

constatées sur les scores moyens obtenus. En effet, concernant la mission d'acteur du changement, il apparaît, quant à la perception de la performance de leur fonction actuelle, que les hommes affichent un score sensiblement proche du score de référence d'Ulrich, arrondi à 23 avec un écart-type de 3,94. Ce score moyen diminue de 3,75 points, dans l'optique d'une mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. Autrement dit, les hommes se satisfont de l'approche monolithique et ne semblent pas convaincus des vertus de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de leur fonction.

En revanche, les femmes restent très sensibles aux impacts positifs perçus d'une mise en oeuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de leur fonction, par rapport à leur mission d'actrice du changement. En effet, si celles-ci enregistrent un score moyen de 20,60 concernant leur situation actuelle, ce score augmente pratiquement de 2,7 points et passe à 23,30 dans l'optique d'une mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre.

Voyons à présent les résultats, en fonction du niveau de diplôme des répondants, exposés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5.19 : Acteur du changement et « niveau de diplôme »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	21,71	3,25	14,97%	23,29	3,50	15,02%
Bac+3 à +4	6	20,83	2,40	11,52%	20,50	7,56	36,87%
> Bac+4	13	22,62	5,06	22,37%	19,38	7,17	37,00%
Total	26	21,96	4,06	18,49%	20,69	6,47	31,27%

Contrairement au score excellent obtenu par les DRH titulaires d'un bac+3 à +4 concernant la mission de partenaire stratégique, le score moyen obtenu pour la mission d'acteur du changement est inférieur de près de 3 points au score de référence d'Ulrich. Le score moyen des titulaires du bac+1 à +2 a augmenté de 2,28 points alors que celui des DRH possédant un diplôme supérieur au bac+4 a diminué d'1,23 point. Dans l'ensemble, la vision des DRH de la

performance de leur fonction, par rapport à la mission d'acteur au changement, reste globalement positive. Les données sont moyennement homogènes.

Dans l'optique d'une mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, les DRH titulaires d'un bac+1 à +2 restent apparemment les seuls à y voir une source de performance sur leur fonction par rapport à leur situation actuelle. Le pessimisme des autres DRH sur la mise en œuvre d'une telle approche semble s'accentuer par rapport à leur mission d'acteur du changement. En effet, les scores moyens des DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2, sont inférieurs aux scores obtenus pour la mission de partenaire stratégique. Notons cependant que les écart-types afférents sont relativement élevés, ce qui dénote une large dispersion des réponses.

Les résultats suivants concernent l'analyse par rapport aux compétences en matière de langues étrangères.

Tableau 5.20 : Acteur du changement et « langues étrangères »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	21,56	3,61	16,74%	21,67	6,50	30,00%
02 langues	14	22,50	4,75	21,11%	19,79	6,97	35,22%
>02 langues	3	20,67	1,53	7,40%	22,00	5,00	22,72%
Total	26	21,96	4,06	18,49%	20,69	6,47	31,27%

Les scores moyens obtenus par les DRH qui parlent une langue étrangère et plus de deux langues étrangères sont pratiquement identiques à ceux obtenus pour la mission de partenaire stratégique. Ces deux catégories de DRH ont une vision globalement positive de la performance de leur fonction actuelle par rapport à leur mission d'acteur du changement. Par ailleurs, les mêmes DRH semblent afficher un certain optimisme quant à la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, dans la mesure où les scores afférents sont sensiblement supérieurs aux scores précédents. Les scores relatifs à « la situation

actuelle » des trois DRH polyglottes sont très homogènes, avec un coefficient de variation inférieur à 10%.

En ce qui concerne les DRH qui parlent deux langues étrangères, le score moyen relatif à la perception de la performance de leur fonction actuelle est inférieur d'1,43 point au score obtenu pour la dimension stratégique, qui était très proche du score de référence d'Ulrich. Néanmoins, le score moyen obtenu reste nettement supérieur de 2,71 points au score moyen obtenu dans la prospective de mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. Contrairement aux deux catégories de DRH citées plus haut, les 14 DRH affichent ainsi une certaine forme de pessimisme quant aux impacts positifs perçus de la mise en œuvre d'une telle approche, par rapport à la situation actuelle.

Le dernier tableau expose les scores obtenus par les DRH en fonction de l'existence ou non d'une politique sociale au sein de leur entreprise.

Tableau 5.21 : Acteur du changement et « politique sociale écrite »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	22,82	3,68	16,13%	20,36	7,75	38,06%
Politique sociale écrite : « Non »	15	21,33	4,34	20,35%	20,93	5,62	26,85%
Total	26	21,96	4,06	18,49%	20,69	6,47	31,27%

Les données sont moyennement homogènes pour les deux catégories considérées. Le score moyen des DRH dont l'entreprise possède une politique sociale écrite s'élève à 22,82 concernant la perception de la performance de leur fonction actuelle, alors que pour la mission de partenaire stratégique, le score s'élevait à 24,18 en étant pratiquement égal au score de référence d'Ulrich. Malgré cette légère baisse, les onze DRH affichent néanmoins un score honorable qui traduit une vision globalement positive de la performance de leur fonction actuelle, par rapport à la mission d'acteur du changement. Ce score est en outre nettement supérieur de près de 2,5 points au score de mise en œuvre potentielle de l'Approche

différenciée selon le genre. En d'autres termes, cette catégorie de DRH semble indécise, voire peu convaincue des impacts positifs qu'engendrerait la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre.

La même tendance est relevée, en ce qui concerne les DRH dont l'entreprise ne possède pas de politique sociale écrite. En effet, le score obtenu pour la situation actuelle est sensiblement supérieur de 0,4 point au score obtenu pour l'optique de mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. En conséquence, l'existence ou non d'une politique sociale au sein de l'entreprise ne semble pas influencer la perception de la totalité des DRH quant aux impacts positifs liés à la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, sur la performance de leur mission en tant qu'acteur du changement.

Voyons à présent les résultats, par rapport à la mission de « champion des salariés ».

II.3 Mission « de champion des salariés » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre

Selon Peretti (op. cit., p. 483), la mission de champion des salariés consiste pour le DRH, « à considérer le salarié, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise ». Il s'agit de considérer les attentes de celui-ci, en termes « d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute » (ibid.).

Le tableau récapitulatif des scores moyens d'ensemble obtenus par sexe est exposé dans un premier temps.

Tableau 5.22 : Champion des salariés et « sexe »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	21,50	2,44	11,35%	18,00	5,40	30,00%
Femmes	10	19,80	3,35	16,92%	22,30	3,84	17,22%
Total	26	20,85	2,98	14,29%	19,65	5,14	26,16%

Les scores moyens d'ensemble pour les deux catégories sont manifestement inférieurs à ceux obtenus pour les missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement, le score moyen d'ensemble relatif à la prospective de mise en oeuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre étant passé pratiquement en dessous de 20. Toutes choses étant égales par ailleurs, les DRH de l'échantillon semblent ainsi globalement subordonner la mission de champion des salariés aux missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement. Les scores sont moyennement homogènes.

Par rapport à la mission de champion des salariés de la fonction RH, les hommes affichent un bon score moyen concernant la perception de leur situation actuelle, qui est cependant inférieur au score de référence d'Ulrich. Tout comme les deux premières missions citées plus haut, ils affichent manifestement de la réticence quant aux impacts positifs perçus de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, le score moyen relatif à la perception de leur situation actuelle égal à 21,50 diminue de 3,5 points et passe à 18 lorsqu'il s'agit de se projeter dans la prospective de mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre.

Contrairement à la vision de ses homologues du sexe masculin, la gent féminine confirme ici l'optimisme exprimée pour les missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement quant aux impacts positifs attendus de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, si les femmes enregistrent un score moyen égal à 19,80 concernant la perception de leur situation actuelle, ce score augmente nettement de 2,5 points lorsqu'il s'agit de s'exprimer sur la prospective de mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre.

Voyons à présent les résultats, en fonction du niveau de diplôme des répondants.

Tableau 5.23 : Champion des salariés et « niveau de diplôme »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	20,86	2,61	12,51%	22,86	3,76	16,45%
Bac+3 à +4	6	19,67	2,50	12,71%	19,17	3,87	20,19%
> Bac+4	13	21,38	3,38	15,81%	18,15	5,76	31,74%
Total	26	20,85	2,98	14,29%	19,65	5,14	26,16%

Les données qui se rapportent à « la situation actuelle » sont relativement plus homogènes que celles liées à la prospective d'une Approche différenciée selon le genre. Les DRH titulaires d'un bac+1 à +2 affichent des scores moyens supérieurs de près de 1,5 point par rapport à ceux obtenus pour la mission de partenaire stratégique, ce qui signifie en d'autres termes que ces DRH semblent accorder plus d'importance à la mission de champion des salariés qu'à celle de partenaire stratégique, contrairement aux 19 DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2. Les DRH titulaires d'un bac+1 à +2 confirment par ailleurs leur optimisme, quant aux impacts positifs perçus de la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de leur mission de champion des salariés. En effet, le score moyen relatif à leur situation actuelle augmente de 2 points et passe de 20,86 à 22,86 dans l'optique de mise en œuvre potentielle d'une telle approche.

Les DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2 affichent des scores moyens supérieurs à ceux obtenus pour la mission de partenaire stratégique, ce qui rejoint les constats soulignés dans le premier tableau sur le sexe. Les DRH titulaires d'un bac+2 à +3 se sentent partagés entre l'approche monolithique et l'Approche différenciée selon le genre. En effet, les scores moyens relatifs à la situation actuelle et à celle de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre sont quasiment identiques, à 0,5 point près. Par contre, il n'existe aucune ambiguïté sur le fait que les DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+4 soient dans l'ensemble, globalement pessimistes sur les impacts positifs qu'induirait la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, sur la mission de champion des salariés. En effet, le score de la perception de leur situation actuelle perd pratiquement près de 3 points et passe de 21,38 à 18,15 lorsqu'il s'agit de se projeter dans la prospective de mise en œuvre d'une telle approche.

Les résultats suivants concernent l'analyse par rapport aux compétences en matière de langues étrangères.

Tableau 5.24 : Champion des salariés et « langues étrangères »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	19,67	2,87	14,59%	21,00	3,46	16,48%
02 langues	14	21,50	3,20	14,87	18,00	5,57	30,94%
>02 langues	3	21,33	1,15	5,39%	23,33	5,69	24,39%
Total	26	20,85	2,98	14,29%	19,65	5,14	26,16%

Dans l'ensemble, les données sont moyennement homogènes par rapport aux trois catégories considérées. Les DRH polyglottes qui parlent plus de deux langues étrangères et ceux qui parlent une langue étrangère, ont une perception globalement positive des impacts positifs qui résulteraient de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance de leur fonction. En effet, les scores moyens relatifs à leur situation actuelle augmentent de près de 2 points, lorsqu'il s'agit de considérer la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, par rapport à la mission de champion des salariés.

Les 14 DRH qui parlent deux langues étrangères confirment leur réticence, quant aux impacts positifs perçus qu'induirait la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, le score moyen relatif à la performance perçue de leur fonction actuelle diminue de 3,5 points et passe de 21,50 à 18 lorsqu'il s'agit de se projeter dans la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. Ces résultats vont pratiquement dans le même sens que les constats relevés pour les missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement, ce qui reflète dans une certaine mesure, la cohérence des réponses obtenues.

Le dernier tableau expose les résultats par rapport à l'existence ou non d'une politique sociale écrite.

Tableau 5.25 : Champion des salariés et « politique sociale écrite »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	20,47	3,03	14,80%	20,27	4,27	21,07%
Politique sociale écrite : « Non »	15	21,13	3,01	14,25%	19,19	5,69	29,65%
Total	26	20,85	2,98	14,29%	19,65	5,14	26,16%

Les 11 DRH des entreprises qui sont dotées d'une politique sociale écrite se sentent visiblement partagés entre l'approche monolithique et l'Approche différenciée selon le genre. En effet, les scores moyens relatifs à la perception de leur situation actuelle et à celle de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, sont pratiquement identiques, en ce qui concerne la mission de champion des salariés. Les scores moyens afférents sont honorables, même s'ils sont sensiblement inférieurs au score de référence d'Ulrich, ainsi qu'aux scores obtenus pour les missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement.

Le score moyen de la perception de la situation actuelle enregistré par les 15 DRH dont l'entreprise ne possède pas de politique sociale écrite, est supérieur de 0,66 point à celui des 11 DRH susmentionnés, contrairement aux scores obtenus pour les missions de partenaire stratégique et d'acteur du changement. Les 15 DRH confirment leur pessimisme à propos de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre, dans la mesure où le score relatif à la situation actuelle diminue de près de 2 points et passe de 21,13 à 19,19 lorsqu'il s'agit de se projeter dans la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre.

Le dernier paragraphe est consacré à la restitution des résultats en fonction de la mission d'expert administratif.

II.4 Mission « d'expert administratif » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre

La présentation des résultats autour de la mission d'expert administratif clôture la section consacrée à la validation de notre sous-hypothèse H12. D'après Peretti (op. cit., p. 483), la mission d'expert administratif consiste pour la fonction RH, à « avoir une productivité exemplaire » en termes « d'efficacité et d'efficience administratives ».

Tout comme dans les paragraphes précédents, le tableau récapitulatif des scores moyens d'ensemble obtenus par sexe est exposé dans un premier temps.

Tableau 5.26 : Expert administratif et « sexe »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Hommes	16	25,38	2,12	8,35%	19,69	6,69	33,98%
Femmes	10	22,90	2,24	9,78%	24,30	4,06	16,70%
Total	26	24,42	2,48	10,16%	21,46	6,29	29,31%

Parmi les quatre missions de la fonction RH exposées dans cette section, la mission d'expert administratif enregistre manifestement les scores d'ensemble obtenus les plus élevés. En effet, le score moyen d'ensemble relatif à la perception de la situation actuelle est supérieur à ceux obtenus pour les trois premières missions de la fonction RH, tout en étant supérieur de près d'un demi-point, à la valeur considérée par Ulrich comme étant très bon. Les scores afférents sont particulièrement homogènes, avec des coefficients de variation inférieurs à 10%. Le score d'ensemble obtenu dans la perspective de mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre est également plus élevé que ceux des trois missions de la fonction RH étudiées plus haut. En d'autres termes, les DRH semblent visiblement accorder une place centrale à la mission administrative par rapport aux trois autres missions de leur fonction.

Les DRH du sexe masculin affichent un score moyen égal à 25,38 qui est nettement supérieur de 1,38 point à la valeur de référence considérée par Ulrich comme très bon. Les hommes ont donc une vision très positive de la performance de leur fonction actuelle, par rapport à leur mission d'expert administratif. Autrement dit, ils se sentent pleinement efficaces dans la mise

en œuvre des tâches administratives opérationnelles liées à leur fonction RH actuelle, si bien qu'ils ne semblent pas estimer utile de changer leur mode de travail par l'adoption d'une Approche différenciée selon le genre. En effet, un écart considérable de 5,69 points sépare leur score moyen relatif à la perception de leur situation actuelle, de celui obtenu pour la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre.

En revanche, la gent féminine confirme son penchant pour la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, le score moyen des femmes DRH augmente de 1,4 point et passe de 22,90 à 24,30 lorsqu'il s'agit de se projeter dans la prospective de mise en œuvre d'une telle approche. Le score afférent est pratiquement supérieur d'un peu moins d'un demi-point au score de référence d'Ulrich, c'est dire combien les désidérabilités des DRH femmes en ce sens, sont visiblement très fortes.

Voyons à présent les résultats en fonction du niveau de diplôme des répondants.

Tableau 5.27 : Expert administratif et « niveau de diplôme »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Bac+1 à +2	7	23,43	2,23	9,52%	24,29	4,23	17,41%
Bac+3 à +4	6	24,50	2,89	11,80%	20,00	6,57	32,85%
> Bac+4	13	24,92	2,47	9,91%	20,62	7,11	34,48%
Total	26	24,42	2,48	10,16%	21,46	6,29	29,31%

Les 7 DRH titulaires d'un bac+1 à +2 restent les seuls DRH, à considérer que l'Approche différenciée selon le genre pourrait constituer un levier de performance pour leur mission d'expert administratif, par rapport à leur situation actuelle. En effet, le score moyen obtenu par ces DRH pour cette alternative dépasse d'un peu moins d'un demi-point, le score de référence d'Ulrich, ce qui traduit une vision très positive de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. Leur score relatif à la perception de la situation actuelle reste cependant honorable tout en étant légèrement inférieur au score de référence d'Ulrich. Au vu des scores qui sont très proches entre eux, les mêmes DRH semblent ainsi ne

pas avoir une vision tranchée, quant au choix entre l'approche monolithique et la prospective d'une Approche différenciée selon le genre.

Les DRH titulaires d'un diplôme supérieur au bac+2 ont quant à eux, une perception très positive de la performance de leur fonction actuelle en ayant des scores moyens sensiblement supérieurs au score de référence d'Ulrich et qui s'élèvent respectivement à 24,50 et 24,92. Ces DRH sont visiblement satisfaits de la performance actuelle de leur mission d'expert administratif et semblent manifester une aversion pour la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre. En effet, les scores afférents diminuent de près de 4 points par rapport aux scores relatifs à leur situation actuelle. Les scores obtenus dans l'optique de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sont relativement moins homogènes que ceux obtenus par rapport à « la situation actuelle ».

Les résultats suivants concernent l'analyse par rapport au nombre de langues étrangères.

Tableau 5.28 : Expert administratif et « langues étrangères »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
01 langue	9	24,78	2,91	11,74%	22,56	6,56	29,07%
02 langues	14	24,07	2,30	9,56%	19,93	6,03	30,26%
>02 langues	3	25,00	2,65	10,60%	25,33	6,43	25,38%
Total	26	24,42	2,48	10,16%	21,46	6,29	29,31%

Les 3 DRH qui parlent plus de deux langues étrangères enregistrent des scores moyens d'ensemble pratiquement identiques pour les deux options, avec une différence minime de moins d'un demi-point. Les scores sont par ailleurs supérieurs d'un point au score de référence d'Ulrich. En d'autres termes, les DRH polyglottes ont une vision très positive de la performance de leur fonction actuelle, tout en étant optimistes sur les impacts positifs perçus de la mise en œuvre potentielle de l'Approche différencié selon le genre. Ceci confirme dans une certaine mesure notre hypothèse H4 sur la prospective de la cohabitation entre les approches monolithique et différenciée selon le genre.

Les DRH qui parlent au plus deux langues étrangères ont une vision très positive de la performance de leur fonction actuelle et enregistrent des scores moyens supérieurs au score de référence d'Ulrich. Autrement dit, ces DRH semblent pleinement satisfaits de la performance actuelle de leur mission d'expert administratif, en étant peu optimistes, quant aux impacts positifs qu'engendrerait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. Ce pessimisme face à la mise en œuvre potentielle de l'Approche différenciée selon le genre se traduit par une baisse de près de 2 points, du score moyen des DRH qui parlent une seule langue étrangère, et par une baisse de près de 4 points par rapport à celui obtenu par les DRH bilingues.

Le dernier tableau clôture la section 2 et expose les résultats par rapport à l'existence ou non d'une politique sociale écrite.

Tableau 5.29 : Expert administratif et « politique sociale écrite »		Constat de la situation actuelle			Prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre		
Catégorie	Effectif	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Politique sociale écrite : « Oui »	11	25,09	1,97	7,85%	21,73	7,20	33,13%
Politique sociale écrite : « Non »	15	23,93	2,76	11,53%	21,27	6,26	29,43%
Total	26	24,42	2,48	10,16%	21,46	6,29	29,31%

Les DRH dont l'entreprise possède une politique sociale écrite ont une vision très positive de la performance de leur fonction, avec un score moyen supérieur de près d'un point au score de référence d'Ulrich. Plutôt satisfaits de la performance actuelle de leur mission d'expert administratif, ils affichent une attitude défavorable à l'adoption d'une Approche différenciée selon le genre, en enregistrant pour cette alternative, un score moyen inférieur de près de 3 points à celui de leur situation actuelle. Les scores des DRH des entreprises dépourvues de politique sociale écrite, suivent pratiquement la même tendance que celle des DRH cités plus haut. Leur score est toutefois légèrement inférieur au score de référence d'Ulrich, en ce qui concerne la performance de leur fonction actuelle. Par ailleurs, les mêmes DRH manifestent leur réticence vis-à-vis de l'Approche différenciée selon le genre, avec un score moyen également inférieur de près de 3 points à celui de leur situation actuelle. Une fois de plus, il

n'y a pas de différence significative des scores moyens obtenus en fonction de l'existence ou non d'une politique sociale au sein des entreprises.

En recoupant les résultats obtenus avec ceux du chapitre 4, deux profil-types semblent en particulier, s'opposer. Il s'agit d'un côté, du DRH du sexe masculin, possédant un diplôme supérieur au bac+2, parlant deux langues étrangères. Ce DRH aurait manifestement une vision très positive de la performance de sa fonction actuelle et semblerait peu convaincu qu'il faille substituer l'approche monolithique indifférenciée par l'Approche différenciée selon le genre. De l'autre côté, se profile le portrait de la DRH du sexe féminin, titulaire d'un diplôme intermédiaire et parlant plus de deux langues étrangères. A l'opposé de son vis-à-vis masculin, cette DRH semblerait voir dans la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, un réel levier de performance de sa fonction actuelle. En effet, elle exprime manifestement des désidérabilités fortes en faveur de la mise en œuvre d'une telle approche, contrairement à son homologue masculin. Ces résultats nous poussent à croire, dans une optique prospective, que les approches monolithique et différenciée selon le genre sont appelées à cohabiter, ce qui confirme dans une certaine mesure notre hypothèse H4. Il apparaît par ailleurs, en comparant les scores d'ensemble obtenus par les quatre missions de la fonction RH identifiées par Ulrich, que la mission d'expert administratif occupe une place centrale au cœur de la fonction RH. Les trois autres missions semblent graviter autour de cette fonction, si l'on se réfère aux scores moyens des DRH de l'échantillon. Il semblerait en outre que la mission de champion des salariés occupe la dernière place et soit subordonnée aux autres fonctions. Autrement dit, la performance sociale et la satisfaction des salariés seraient loin d'être une priorité, par rapport aux trois autres missions de la fonction RH. Soulignons que ces résultats sont à considérer avec prudence et sont soumis aux mêmes limites qui ont été évoquées dans le chapitre précédent.

Pour clore notre étude empirique, nous allons exposer quelques résultats complémentaires à la validation de nos hypothèses de recherche.

SECTION III : DE LA VISION UNIVERSALISTE A LA VISION CONTINGENTE

Cette section clôture définitivement notre étude empirique. Les parties précédentes ont été consacrées à la validation de nos hypothèses de recherche au moyen du questionnaire et par le biais des entretiens confirmatoires. La démarche hypothético-déductive que nous avons choisie s'inscrivait alors en toile de fond, dans une logique universaliste. Par conséquent, le premier objectif des entretiens était avant tout de corroborer les résultats de la validation par questionnaire de nos hypothèses de recherche. Au-delà des « dénominateurs communs » ayant servi de base à la validation confirmatoire exposée dans le chapitre 4, plusieurs données intéressantes ont émergé des interviews que nous avons menées. La seconde lecture des entretiens proposée dans cette section met ainsi l'accent sur ces éléments spécifiques qui ressortent de ces entretiens selon cette fois-ci, une logique de contingence. Afin de préserver l'anonymat des répondants, seuls les points saillants seront rapportés et discutés sous forme de « mini-cas ». Etant donné le nombre relativement peu élevé de DRH interviewés, il nous paraît particulièrement judicieux de synthétiser les informations pertinentes recueillies au cours de chaque entretien, sous forme de 14 « mini-cas » synoptiques. Comme nous l'avons précisé dans l'introduction de ce chapitre, la « logique-positiviste aménagée » de Miles et Huberman (1991) nous permet ici d'exposer ces résultats connexes tout en restant cohérent avec notre posture positiviste.

Avant de présenter les mini-cas, nous restituons les résultats d'une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) entres les variables qualitatives de notre questionnaire, relatifs à la validation de notre hypothèse H4.

III.1 Analyse des correspondances multiples des variables qualitatives

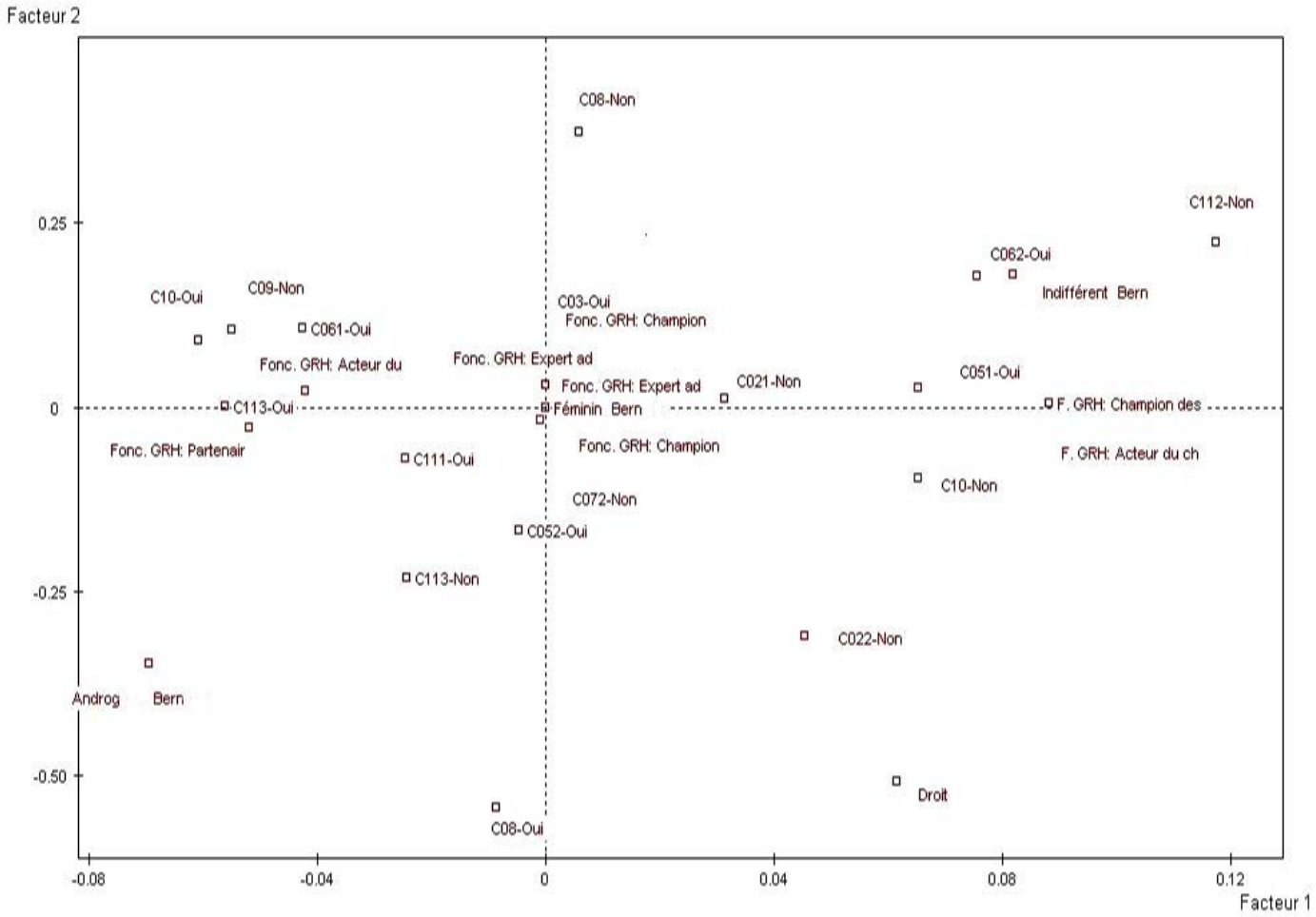
Initialement, nous avons projeté de procéder à des analyses en composantes principales (ACP) dans le traitement statistique des données du questionnaire. Etant donné le faible taux de réponses obtenues, notre choix s'est par la suite orienté vers une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) entre les variables qualitatives[225] du questionnaire. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, rappelons que cette analyse multivariée

[225] Le logiciel SPAD.N a été utilisé pour le traitement des données. Les détails des variables actives et illustratives choisies sont présentés dans les annexes.

permet de dégager des tissus de relations entres diverses variables qualitatives, ce qui nous a conduit au choix de cette méthode d'analyse de données pour affiner notre analyse et compléter notre démarche de triangulation. Les résultats obtenus confirment nettement notre hypothèse H4.

Nous limitons par choix raisonné notre analyse au plan factoriel le plus important qui est en l'occurrence, le premier plan factoriel et présentons exclusivement les éléments pertinents à l'interprétation. Dans la représentation du premier plan factoriel ci-après, les liaisons entre les différentes réponses se visualisent par les proximités des variables entre elles. Seules les variables éloignées de l'origine de ce plan sont statistiquement interprétables par rapport aux deux axes qui déterminent le plan. Notons que les codifications des variables sur le graphique reprennent celles des rubriques correspondantes dans le questionnaire.

Figure 5.8 : Premier plan factoriel (ACM).



Notre analyse débute par une description du premier axe factoriel horizontal. A gauche de cet axe, nous avons les réponses :

- C113 : « La mixité des équipes les rend efficaces et créatives au niveau opérationnel » - Oui.
- C111 : « La mixité des équipes les rend efficaces et créatives au niveau de l'encadrement supérieur » - Oui.
- « Fonction GRH : Acteur du changement » (situation réelle) - Oui.
- « Fonction GRH : Partenaire stratégique » (situation réelle) - Oui.
- C10 : « L'entreprise pratique des actions positives vis-à-vis des femmes » - Oui.
- C09 : « Les a priori sur la nature des femmes constituent un frein à leur carrière » - Non.
- C061 : « La situation générale des femmes est jugée satisfaisante au sein de votre entreprise » - Oui.

A droite de cet axe, nous avons les réponses :

- C112 : « La mixité des équipes les rend efficaces et créatives au niveau de l'encadrement intermédiaire » - Non.
- C051 : « Différencier le traitement des salariés en fonction du genre appartient à une problématique plus large : la diversité » - Oui.
- « Fonction GRH : Acteur du changement » (Prospective de l'Approche différenciée selon le genre) - Non.
- « Fonction GRH : Champion des salariés » (Prospective de l'Approche différenciée selon le genre) - Non.
- C10 : « L'entreprise pratique des actions positives vis-à-vis des femmes » - Non.
- C022 : « La politique sociale de l'entreprise est diffusée à l'extérieur » - Non.
- « Indifférent Bem : Style indifférencié » (propre style, BSRI).

La lecture des deux demi-plans droits oppose deux catégories d'entreprises d'une manière nette et nous permet d'avancer des argumentations cohérentes avec les résultats exposés dans les parties précédentes.

D'une part, les entreprises convaincues de l'efficacité et de la créativité générées par la mixité du genre pratiquent des promotions d'actions positives en faveur des femmes et ne considèrent pas les « a priori » sur celles-ci comme des freins à leur carrière. Jouant pleinement leur rôle de partenaire stratégique au sens d'Ulrich (op. cit.), les DRH de ces entreprises veillent à ce que la situation générale des femmes soit satisfaisante par rapport à celle des hommes. Véritables acteurs du changement, ces DRH déploient une politique de GRH proactive pour accompagner les employés dans la recherche de l'équité.

D'autre part, les entreprises qui ne sont pas convaincues de l'efficacité induite par la mixité semblent insensibles à la problématique du genre et rattachent celle-ci à la gestion de la diversité. Cette deuxième catégorie d'entreprises ne pratique pas de discriminations positives en faveur des femmes et se soucie peu de la visibilité extérieure de sa politique sociale. Caractérisés par un style indifférencié au sens de Bem (op. cit.), les DRH de ces entreprises ne souhaitent pas s'engager dans un changement de modèle de référence par la mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre.

Notre hypothèse H4 relative à la cohabitation des approches monolithique et différenciée selon le genre se trouve ici confirmée. Selon la « règle du coude » (Evrard et al., 1993), notre analyse se limite à l'interprétation du premier axe factoriel susmentionné. En ce qui concerne le deuxième axe factoriel vertical en effet, il n'y a pas grand-chose à interpréter dans la mesure où il permet uniquement de relater l'opposition entre les deux modalités « Oui » et « Non » associées à la variable C08 : « La recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un frein à la carrière des femmes ». Soulignons enfin la portée limitée de nos argumentations en termes de validité externe, qui résulte entre autres de la taille faible de notre échantillon.

Pour clore notre travail de recherche, nous présentons une lecture contextuelle des résultats de nos entretiens sous forme de mini-cas, comme nous l'avons annoncé en début de section.

III.2 Le poids prégnant des stéréotypes

Dans certaines situations, le conservatisme est tel que la prédominance des codes masculins est difficile à changer. Les trois premiers cas exposés ci-dessous illustrent cette caractéristique rendant difficile, voire impossible, toute évolution des pratiques de GRH vers

une Approche différenciée selon le genre. L'un des cas montre même que le poids des stéréotypes masculins est aussi parfois perpétué par des femmes elles-mêmes.

Cas n°1 : « Conservatisme : des codes masculins difficiles à changer ». Nouvellement en poste au sein d'une compagnie d'activités domaniales et portuaires, ce DRH a travaillé précédemment au sein d'une compagnie de transport urbain et nous partage une vision comparée de son expérience au sein de ces deux compagnies. Tout d'abord, il nous parle de l'évolution de la mixité au sein de la compagnie de transport urbain. Selon lui, la féminisation du personnel a été avant tout motivée dans les années 1990 par une volonté de rehausser l'image du conducteur de bus, au-delà des exigences des lois Roudy et Génisson. Face à une clientèle mixte et à un environnement qui revendique de plus en plus cette mixité, il fallait recruter des femmes conductrices de bus même si le métier présentait certains risques, ajoute-t-il. C'est ainsi qu'une poignée de femmes occupe désormais cet emploi traditionnellement dévolu aux hommes. Malgré ces initiatives, la mixité au regard du genre évolue cependant de manière très lente dans la mesure où cette compagnie compte au 31/12/2005 une proportion de 13% de femmes sur l'effectif total [226]. Ainsi, la féminisation de ces métiers traditionnellement masculins pourrait conduire à parler de « femmes-alibis » dans la mesure où l'objectif à terme n'est pas prioritairement la parité statistique qui se développe dans le monde politique. Dans le prolongement de ces initiatives, cette compagnie recrute par ailleurs des chauffeurs de bus d'origine étrangère pour une meilleure proximité avec la clientèle. Cette compagnie a également signé la charte de l'apprentissage en 2006 en ciblant les jeunes et semble orienter sa politique RH vers un management de la diversité. Signalons que son actuel DRH nous a retourné un questionnaire vierge et n'a malheureusement pas pu être interviewé. La compagnie d'activités domaniales et portuaires dans laquelle notre DRH exerce sa fonction actuelle compte 85% d'hommes au total. Les emplois au sein de cette entreprise sont en majorité traditionnellement masculins. Il fait remarquer sur ce point que les activités de manutention ne sauraient être confiées à des femmes à cause des efforts physiques que ces activités requièrent. Les 15% de femmes sont presque toutes affectées au service touristique pour être en contact avec la clientèle, hormis une femme responsable du budget. Pour les mêmes motivations mercatiques, le personnel navigant compte deux femmes capitaines, mentionne ce DRH. Interrogé sur la pertinence de la mixité, il met en particulier l'accent sur le fait que la culture de cette entreprise est régie par des « codes masculins ». *« En ce qui*

[226] Source : Bilan de l'année 2006 publiée par la compagnie qui ne sera pas citée selon le principe de l'anonymat appliqué à toutes les entreprises.

concerne la féminisation de l'équipe, le problème du coût de l'investissement ne se pose pas puisque l'entreprise est financièrement bien nantie,… là n'est pas le problème…Il est difficile pour des personnes en poste depuis 35 ans de changer du jour au lendemain… », assure-t-il en faisant allusion à la forte culture masculine qui règne dans cette compagnie. Il évoque à ce sujet le cas d'une femme architecte recrutée pour féminiser l'équipe entre autres, et qui n'a pas réussi à « être intégrée » dans cet univers d'hommes. Notre DRH affirme qu'il serait particulièrement difficile d'envisager la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre dans cette entreprise industrielle caractérisée par un conservatisme difficile à ébranler. Il pense toutefois que cette approche pourrait être envisageable au sein de son ancienne compagnie de transport public alsacien.

Cas n°2 : Pour certains, l'égalité n'est pas négociable comme le montre le cas qui suit. Le DRH sexagénaire employé au sein d'une entreprise de gestion locative depuis 1962 se dit à juste titre, « être de la vieille école ». Même si son entreprise est dotée d'une politique sociale écrite, il souligne que différencier le traitement des salariés est contraire à ses principes. Selon ce même DRH, les recrutements s'opèrent au sein de son entreprise, sur la seule considération des compétences techniques, en faisant abstraction des considérations liées au genre. Même s'il souligne que les emplois au sein de son entreprise ne requièrent pas de qualités spécifiques à sexe donné, l'entreprise ne compte au total que 29% de femmes dont 8% de femmes cadres. Face à cette faible proportion de femmes qu'il impute au nombre très peu élevé de candidature féminine, il affirme que la mixité ne rend pas les équipes plus efficaces. *« La prise en compte du sexe du collaborateur est un faux problème… L'égalité, chez nous, ce n'est pas négociable…, il n'y a pas d'hypothèse pour une approche différenciée… »,* termine-t-il. Manifestement, le modèle monolithique constitue pour ce DRH, le modèle de référence.

Cas n°3 : « Think manager, think male ». Enfin, le cas exposé ci-après montre que l'idée même du management et celle du leadership sont traditionnellement associées à des valeurs masculines comme le souligne la phrase célèbre de Schein (1975): « Think manager, think male ». Il s'agit d'une PME spécialisée dans l'ingénierie électronique où la direction est assurée depuis 15 ans par cette « dame de fer » quinquagénaire, qui cumule par ailleurs la fonction RH de son entreprise. Jusqu'à l'âge de 40 ans, elle développe ses compétences managériales de leadership aux côtés de son père, en occupant le poste de Directrice de la PME familiale dans le secteur du bâtiment, après avoir fait des études de gestion. *« Fille d'entrepreneur, j'ai toujours rêvé de créer ma propre entreprise depuis l'âge de 15 ans »*,

nous confie-t-elle d'une voix pleine d'assurance. Cette forte conviction et cette détermination l'ont conduite à quitter l'entreprise familiale paternelle à 40 ans pour fonder avec son mari, leur propre PME spécialisée dans la composante électronique. Elle en devient en 1990 la Directrice, secondée par son époux qui possède des compétences en électronique. Ayant commencé dans un petit studio, la PME occupe au bout de quatre ans, un « bâtiment-relais » de 600m². Les compétences managériales de négociation de cette « dame de fer » avec les partenaires locaux lui ont permis de financer le bail à 40% à l'aide d'un crédit obtenu sans intérêt. Selon cette dame, elle savait ce qu'elle voulait et elle s'était alors donnée les moyens pour atteindre ses objectifs tout en soulignant que sa motivation était avant tout, sa passion d'entreprendre et son goût pour la technique. Elle assume sans complexe le fait de s'être conformée « aux codes et règles du jeu masculins » pour asseoir sa notoriété dans ce monde d'hommes et se reconnaît dans la phrase phare de Schein (1975): « Think manager, think male ». Cette dame incarne la réussite au féminin, d'un parcours professionnel traditionnellement dévolu aux hommes. Interrogée sur la pertinence de la mixité, cette Directrice souligne que cela peut rendre les équipes créatives et efficaces au niveau de l'encadrement supérieur, mais qu'elle n'est pas forcément souhaitable au niveau opérationnel. Pour illustrer ses propos, elle s'appuie sur l'exemple de son couple qui vit selon une complémentarité sur tous les plans. Membre du conseil d'administration de la « corporation des entreprises industrielles »[227] de la localité, elle se dit habituée « *aux langues de bois* » de ses pairs du sexe masculin tout en reconnaissant que « *les femmes peuvent parfois être des pestes entre elles* ». Egalement présidente du jury des jeunes créateurs d'entreprises de sa localité, elle regrette le nombre très faible de candidature féminine dans sa branche. Lors du dernier recrutement qu'elle a elle-même effectué pour son entreprise, il y avait une seule femme sur les 50 CV qu'elle a reçus. Par conséquent, elle se dit prête à pratiquer des actions positives dans l'accompagnement professionnel de jeunes candidates potentielles intéressées par le métier et n'est pas a priori contre l'idée d'une GRH différenciée selon le genre.

Dans ces trois cas, le contexte pour la mise en oeuvre de l'Approche différenciée selon le genre paraît difficile dans la mesure où, si les managers ne la valorisent pas, certains la considèrent même comme contre nature avec l'idée même de management. Remarquons que le contexte socio-économique de ces entreprises est stable et peu enclin à l'innovation.

[227] Nous n'en divulguerons pas le nom suivant le principe de l'anonymat des entreprises.

III.3 Mixité : un levier de performance ?

Dans les situations qui suivent, la mixité apparaît plus nettement comme un vecteur de performance pour l'entreprise. Les femmes sont associées à des compétences complémentaires avec celles des hommes pour certaines activités comme le commercial ou la conception. Sans forcément se référer à une parité statistique, c'est la caractéristique de mixité de la GRH, sous diverses configurations, qui constitue un véritable levier de performance.

Cas n°4 : « La mixité, un levier de performance ». Filiale d'un grand groupe d'industrie pharmaceutique américain, cette entreprise a été classée dans le Top 10 des « best place to work » en France en 2002, puis dans le Top 5 du même classement en 2004. Elle compte au total 46% de femmes au sein de son effectif. Cette mixité s'étend à tous les niveaux de la hiérarchie de cette entreprise, ce qui constitue une véritable référence pour une entreprise industrielle. Au sein de cette entreprise, la mixité selon le genre semble manifestement constituer un réel levier de performance, à deux niveaux : en interne et à l'externe. En interne, 1es agents de maîtrise sont composés à 53% d'hommes affectés dans les services généraux tandis que les agents d'exécution sont composés à 52% de femmes qui occupent les emplois de secrétariat. Au niveau de l'encadrement, la mixité se traduit par une proportion équilibrée entre les femmes et les hommes, avec 41% de femmes cadres contre 59% d'hommes cadres, ce qui a pour effet de stimuler la créativité tout en brisant les « murs » et « le plafond de verre »: « *Nous encourageons également la confrontation constructive que nous instaurons systématiquement… pas de discours lénifiant, notre objectif est de favoriser un échange d'idées qui va générer des changements positifs dans l'entreprise…* ». Le DRH du groupe nous confie lors de notre interview que 2/3 des directeurs régionaux sont des femmes et que le comité d'entreprises est composé de 6 hommes et de 6 femmes, ce qui tend vers une parité quasi-parfaite. Concernant la mixité à l'externe, ce DRH souligne par ailleurs que le recrutement des équipes mixtes était motivé au sein de son entreprise, par la mixité de leur clientèle, cette démarche permettant d'améliorer le produit en fonction des besoins spécifiques de la clientèle contribuant ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise. L'argument de la performance évoquée ici consiste à reproduire au moment de la conception du médicament, la diversité qui prévaut sur les marchés. Si ceci est destiné à un homme (traitement contre le cancer de la prostate par exemple), il nous fait remarquer qu'une femme se trouve fort probablement dans l'environnement immédiat du patient. Elle va aussi subir les éventuels désagréments causés par la prise de médicament. Le raisonnement est symétrique

pour un médicament conçu pour une femme. La mixité de l'équipe de conception constitue indubitablement un levier de performance au sein de cette entreprise. La prise en compte des considérations liées au genre constitue une préoccupation prioritaire notamment en matière de mixité et de recherche d'équité, même si le DRH de cette entreprise affirme que différencier explicitement le traitement des salariés en fonction du genre est contraire à ses principes. « *La culture de l'entreprise consiste en la mise en œuvre de nos valeurs : le respect de l'individu et notamment de l'équité qui est très important pour nous… place accordée aux femmes et aux hommes dans l'entreprise…* », souligne-t-il à ce propos. Face à la prospective de l'Approche différenciée selon le genre, ce DRH quinquagénaire souligne que la mise en œuvre d'une telle approche peut en particulier induire des impacts positifs en matière d'évaluation du personnel. En revanche, il fait remarquer que le genre ne peut seul constituer un levier de performance car renvoie à un domaine plus large, celui de la diversité dans ces caractéristiques autres.

<u>Cas n°5</u> : « Un personnel féminin pour optimiser la commercialisation de produits destinés à la gent féminine ». Parfois, un personnel féminin est nécessaire pour optimiser la commercialisation de produits destinés aux femmes. Dans cette société commerciale filiale d'une firme allemande**,** les activités sont spécialisées dans la vente par correspondance de divers produits de décoration pour la maison et d'articles de cadeaux. Elle est caractérisée par une très forte proportion de femmes qui représente 67% de l'effectif total : 100% des agents de maîtrise et 70% des agents d'exécution sont des femmes. A part le Directeur Général qui cumule par ailleurs la fonction Ressources Humaines, les hommes occupent en majorité des emplois liés à la logistique. *« Il est primordial pour nous d'avoir un personnel féminin pour commercialiser nos produits… elles sont plus attentives aux besoins des clientes, elles ont l'art de les convaincre et de les mettre en confiance puisqu'en général, le courant passe tout de suite entre elles et les clientes de manière naturelle… nos téléopératrices les aident dans leur choix pour leur suggérer des idées cadeaux, des produits accessoires assortis, ce genre de choses… elles sont très consciencieuses »,* nous confie ce Directeur Général. Le ciblage mercatique et le positionnement des produits ont conduit cette entreprise à un recrutement massif de main-d'œuvre féminine qualifiée, la Direction Commerciale de cette force de vente étant assurée par une femme, ce qui constitue un atout supplémentaire. Interrogé sur la parité, le même Directeur Général souligne que ceci n'est pas primordial même si le service comptabilité est composé à 50% d'un personnel féminin. *« Le fait d'avoir légiféré sur la parité en politique ne veut pas dire qu'on doit s'attendre à la même chose dans les entreprises…, tout dépend du type d'activités…»,* affirme-t-il tout en reconnaissant que la

mixité des équipes les rend efficaces et créatives. La politique RH mise en œuvre par cette entreprise se caractérise par une prise en compte des considérations liées au genre. En effet, la direction déploie des mesures relativement flexibles comme certains aménagements d'horaires, ayant pour conséquence de stimuler la motivation des employées. La situation générale des femmes est jugée satisfaisante par le Directeur Général qui assume le fait de pratiquer des promotions d'actions positives vis-à-vis de son personnel féminin en particulier. Deux femmes agents de maîtrise que nous avons interviewées séparément ont toutes deux confirmé le bon climat social qui règne au sein de l'entreprise. « *On s'entend bien…on s'organise entre nous lorsque l'une d'entre nous doit partir un peu plus tôt…* », affirme l'une d'entre elles. La seconde employée interviewée a été nouvellement recrutée au service comptabilité. Elle nous a assuré être pleinement satisfaite de ses conditions de travail et de la bonne entente entre les collaboratrices. La conciliation des vie privée et vie professionnelle ne pose pas de problème majeur aux employées de cette structure organique. L'entreprise n'a pas de politique sociale écrite mais en revanche, des codes de valeur proposés par les employés eux-mêmes régissent les rapports sociaux entre les collègues et sont affichés dans les locaux de travail.

Cas n°6 : « Pour la mixité, contre l'Approche différenciée selon genre ». Parmi certaines entreprises qui font le choix de la mixité, l'avis des dirigeants peut diverger sur la perception de la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre. Nous avons respectivement interviewé le Directeur Général et le DRH d'une organisation particulière que nous avons classée dans la rubrique « autre ». Le Directeur Général de cette organisation est plutôt optimiste quant aux impacts positifs qu'engendrerait la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre au sein de son organisation. Cette vision positive semble étroitement liée à une expérience personnelle probante qu'il a vécue concernant les impacts de la dualité complémentaire entre les hommes et les femmes sur la performance. Ce Directeur Général nous a en effet apporté son témoignage concernant les avantages qu'il a eus à travailler en étroite collaboration avec une dame X, alors qu'il était cadre au sein d'un grand cabinet-conseil de notoriété internationale pendant plus d'une dizaine d'années avant d'occuper son poste actuel. *« On était en parfaite synergie, on formait un duo de choc imbattable… »* affirme-t-il. Ce Directeur Général met l'accent sur le fait qu'au plan professionnel, sa collaboratrice et lui-même se faisaient mutuellement confiance, que l'avis de l'un comptait beaucoup pour l'autre et qu'il existait une parfaite complémentarité entre eux dans le traitement de dossiers pointus, etc., ce que Mintzberg (2002) qualifie de « yin et yang

du management ». *« Elle est extrêmement compétente, intelligente, c'est une femme exceptionnelle…ce fut vraiment une expérience unique et un réel plaisir de travailler avec elle…* », mentionne-t-il. Du fait de cette expérience positive vécue par ce Directeur Général, celui-ci affiche une attitude optimiste à propos des impacts positifs de la mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance. Il est par ailleurs fortement convaincu de l'impact positif « incontestable » de la mixité sur la performance de l'entreprise. Il reste cependant sceptique à propos de la pertinence de la parité et du management de la diversité. Le DRH de cette organisation qui compte 60% de femmes au total souligne également que la mixité peut constituer un vecteur de performance. En revanche, contrairement à l'opinion de son Directeur Général, ce DRH est complètement hostile à la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. *« Je ne crois pas du tout au Gender mainstreaming, c'est le meilleur moyen d'opposer les sexes… Ce qui doit primer dans tout choix de gestion ou de recrutement, ce sont les compétences des gens en dehors de toute référence au sexe de la personne… »,* souligne-t-il. L'approche monolithique reste pour ce DRH, le modèle de référence. D'après lui, les considérations liées au genre ne mènent à rien.

<u>Cas n°7</u> : « Plafond de verre : quels freins à la carrière des femmes cadres ? ». Nous avons interviewé dans cette organisation, le DRH de cet établissement financier d'envergure internationale qui y travaille depuis 36 ans. Ce DRH sexagénaire nous partage son point de vue concernant les freins liés à l'avancement de carrière des femmes cadres au sein de son entreprise. Si l'effectif total compte approximativement autant d'hommes que de femmes suivant une parité statistique quasi-parfaite au 31/12/2004, force est de constater que 80% des agents de maîtrise sont des femmes en contact direct avec la clientèle, ce qui explique ce taux élevé de féminisation de la force de vente : « *les femmes ont des qualités naturelles de persuasion qui leur permettent de fidéliser la clientèle… elles ont ce petit quelque chose en plus…»,* souligne ce DRH. En revanche, l'entreprise compte seulement 20% de femmes cadres en 2005 selon le même DRH. Ce DRH affirme qu'après 1970, beaucoup de femmes de la région d'Alsace se sont consacrées aux activités domestiques en s'occupant des enfants d'une part, et que la plupart d'entre elles était très peu diplômée d'autre part. Par conséquent, « ce poids du passé » explique en partie la faible présence féminine dans les postes à responsabilité au sein de l'entreprise dans les années 80, souligne ce même DRH. *« En 1990, il y avait à peu près 5% de femmes cadres qui étaient à des postes de cadres intermédiaires, pas à la tête de l'entreprise… »,* continue-t-il. Ce DRH souligne que les contraintes liées à la

maternité constituent en particulier, un frein majeur à l'avancement de la carrière des femmes cadres. C'est dire en d'autres termes que le top management de cet établissement financier reste un univers réservé aux hommes. Pour reprendre une image désormais célèbre, sous le plafond de verre se trouvent aussi des solives en acier bien plus indéboulonnables, et constituant nos présupposés et nos habitudes quant à la place faite aux femmes. Il termine sur le fait que l'entreprise est actuellement dotée d'une politique sociale volontariste et que des progrès notoires ont été accomplis pour ramener la proportion de femmes cadres de 5% à 20% en dix ans. Sans être contre la prospective de l'Approche différenciée selon le genre, il insiste sur le fait qu'en plus du genre, d'autres facteurs doivent être pris en compte pour constituer un levier de performance. Dans le chapitre 4, nous avons exposé trois freins potentiels soulevés par ce même DRH concernant la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. Très brièvement, rappelons que le premier point porte sur les résistances au changement face à l'éventualité d'aménager les horaires sur la base de considérations liées au genre dans cette entreprise où règne une forte culture de discipline. Le second point concerne la résistance des dirigeants de son entreprise face à l'éventualité d'aménager une garderie, en sachant qu'il fait lui-même partie de cette instance dirigeante. Le dernier point évoqué par ce même DRH se rapporte au problème de conciliation de la vie privée et professionnelle dans la gestion de la mobilité des nouveaux couples au sein de son entreprise.

III.4 Pour un management de la diversité ?

L'attitude de certaines entreprises plaide nettement, du point de vue de la GRH, en faveur d'un management de la diversité, même si dans la pratique, les contraintes liées au contexte extérieur à l'entreprise réduisent parfois les caractéristiques de diversité, aux seules considérations de genre ou à l'âge. Ces contraintes relèvent soit du système de valeur de la maison mère, soit proviennent de l'environnement national ou local.

Cas n°8 : « Manager quelle diversité ? ». Ainsi, le DRH d'une entreprise commerciale interviewé prône le management de la diversité, en adéquation avec les valeurs mises en avant par la maison-mère : « *Diversity is key to success… diversity has become a key factor for success in developping sustainable competitive advantages, fostering motivation and dynamism as well as assuring organizational success and stability* ». Cet ancien directeur de ventes devenu DRH souligne que la politique de GRH individualisée de l'entreprise est en adéquation avec le ciblage d'une clientèle internationale diversifiée. En matière de GRH, la

gestion de la diversité de la main-d'œuvre porte spécifiquement sur le recrutement d'un personnel mixte, jeune et qualifié issu du bassin de l'emploi local, en faisant ainsi abstraction des caractéristiques de diversité « sensibles ». Au-delà des compétences, les caractéristiques de diversité prises en compte dans le recrutement se résument a minima au sexe et à l'âge. Pour ces raisons en particulier, ce DRH affiche une vision optimiste de la prospective de l'Approche différenciée selon le genre mais souligne toutefois que les considérations liées au genre peuvent être rattachées à la diversité. Si près de 70% des agents d'exécution sont du sexe féminin, les femmes représentent en revanche près de 30% des cadres. Pour ce DRH, la mixité des équipes constitue un levier de performance à tous les niveaux de la hiérarchie en ce qui concerne les emplois a priori mixtes. Selon sa propre expérience en qualité d'ancien directeur des ventes, il témoigne de l'efficacité des équipes mixtes sous sa responsabilité en affirmant que les femmes étaient plutôt caractérisées par une grande persévérance et beaucoup de créativité alors que les hommes accordaient une primauté à l'efficacité financière et à la gestion du temps, ce qui les rendaient au final complémentaires. Au niveau des cadres de l'entreprise, ce DRH évoque le cas de l'unique femme du comité de direction qui assume par ailleurs, les fonctions de Directeur Marketing de l'entreprise. *« C'est une très grande bosseuse… elle consacre pratiquement 4/5 de son temps au travail »*, souligne-t-il avec beaucoup de respect pour le professionnalisme de sa collègue. Il semblerait à travers ces propos que cette « token » ait pleinement réussi à asseoir sa légitimité au prix de beaucoup d'implication personnelle, sachant que cette entreprise ne pratique pas de discriminations positives.

Cas n°9 : « Le genre : facteur de discrimination et de diversité ». Parfois encore, le genre apparaît comme un facteur ambigu de discrimination et de diversité. Pour ce DRH âgé d'une quarantaine d'années que nous avons interviewé, le genre peut être un facteur de diversité ou de discrimination au même titre que l'âge, le handicap, l'ethnie, la religion et l'orientation sexuelle. Il met en particulier l'accent sur le fait qu'à la base, ces six catégories de caractéristiques sont souvent vues sous l'angle de la discrimination avant d'être considérées d'une manière positive comme des facteurs de diversité. Fort de son expérience professionnelle antérieure en Californie, il nous livre une vision comparée des mécanismes juridiques de sanctions encourues en France et aux USA en cas de pratiques discriminatoires. Si en France la pratique discriminatoire est instruite par un tribunal correctionnel et constitue un délit passible d'une amende dit-il, en Californie en revanche, c'est la cour d'assises qui est saisie et qui fixe le montant ainsi que les modalités de paiement de la sanction en fonction des

« capacités à payer » de l'entreprise reconnue coupable, poursuit-il. Ce même DRH s'appuie sur cet exemple pour souligner que les spécificités culturelles propres à chaque pays le conduisent à penser que l'Approche différenciée selon le genre n'est pas encore à l'ordre du jour en France. « *L'idée est assez séduisante mais je pense que ce sera difficile de mettre en œuvre ce genre de pratique dans les prochaines années à venir, ça marche peut-être ailleurs alors qu'en France, nous avons une autre culture…* », évoque ce DRH d'une organisation dont le personnel est composé en majorité de femmes.

Cas n°10 : « Les rémunérations cafétéria : vers une GRH individualisée ». Ce DRH que nous avons interviewé travaille au sein d'une entreprise industrielle filiale d'un groupe américain, spécialisée dans la fabrication et le montage de pièces d'automobiles. Les emplois prédominants sont traditionnellement masculins, ce qui fait que les femmes représentent 13% de l'effectif total. *« Nos activités de production nécessitent de grandes aptitudes physiques …, il faudrait des investissements supplémentaires pour affecter des femmes à ces postes »*, mentionne ce jeune DRH âgé de moins de 40 ans. En ce qui concerne les emplois de cadres au sein de cette entreprise, près de 90% des ingénieurs sont des hommes alors que 80% des employés du service contentieux sont des femmes. *« Nous avons très peu de femmes ingénieurs,… mais nous avons des collaboratrices très compétentes dans les services Contentieux, RH et Finances… »*. « Le choix classique » du cursus académique des salariés est à l'origine de ces pourcentages, selon ce DRH qui n'est pas hostile à la prospective de l'Approche différenciée selon le genre. Malgré l'inexistence de politique sociale écrite, la politique de GRH de cette entreprise se caractérise par une forte empreinte culturelle de la maison-mère, affirme ce même DRH. Ayant entamé l'expérience de la rémunération cafétéria auprès de quelques unités d'encadrement, l'entreprise est en passe d'étendre progressivement ce système de rémunération à tout son personnel, nous confie-t-il. Comme nous l'avons exposé dans le paragraphe (II.1.2.2) du chapitre 1, rappelons que le système de rémunération cafétéria est un système de rémunération flexible à la carte qui offre la possibilité aux salariés de choisir « leur menu » de salaires parmi plusieurs « packages » proposés par l'entreprise. Parmi ces packages, on pourrait citer l'exemple de l'épargne retraite (PERE, PERCO issus de la loi Fillon, etc.). Ce DRH n'a toutefois pas voulu donner de plus amples détails sur les modalités pratiques de mise en œuvre de cette nouvelle politique ni sur les « packages » proposés en arguant qu'il était prématuré de divulguer les détails afférents, ce qui est quelque peu regrettable. A cette période, l'entreprise vivait une certaine tension sociale avec son

personnel, ce qui est selon nous, à l'origine des propos contenus de ce DRH[228]. Soulignons que la mise en œuvre des rémunérations cafétéria constitue inéluctablement les prémices d'une GRH individualisée qui constitue l'un des volets de la gestion de la diversité.

Notons que les entreprises qui prônent la diversité sont majoritairement des filiales de groupes américains, ce qui explique en majeure partie cette prédilection en faveur du management de la diversité. Manifestement, les discours sur la diversité ne reflètent pas toujours forcément la réalité des pratiques au sein de ces entreprises.

III.5 Quel avenir pour l'Approche différenciée selon le genre ?

La position tenue par certains DRH interviewés laisse peu de chances pour une diffusion d'une approche duale ancrée dans le genre. Nous retrouvons nettement dans certaines entreprises l'argument de l'universalité des structures en faveur d'une GRH asexuée. D'autres fois, c'est la situation spécifique du bassin d'emploi local qui va rendre impossible une telle évolution. Dans tous les cas, les managers en charge des ressources ne sont ni convaincus par l'Approche différenciée selon le genre, ni formés à la valorisation de celle-ci.

Cas n°11 : « GRH universelle asexuée : tous pareils ». Dans ce registre, un DRH que nous avons interviewé est responsable RH d'une entreprise commerciale spécialisée dans la vente de produits mixtes**.** Dotée d'une politique sociale écrite, cette PME compte au total une cinquantaine de collaborateurs composés à 70% de femmes. Cette même proportion de femmes se retrouve au niveau des agents d'exécution contre seulement 33% de femmes cadres. En ce qui concerne les agents de maîtrise en contact direct avec une clientèle mixte, on dénombre en revanche 50% de femmes, cette parité statistique résultant en partie de la mixité des produits et de la clientèle. Le DRH de cette PME perçoit très peu d'impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance tout en réfutant la perspective d'un management par la diversité. *« On est tous pareils… »*, souligne-t-il pour affirmer son adhésion à l'approche monolithique asexuée.

Cas n° 12 : « L'Approche différenciée selon le genre non prévue et non souhaitable ». Dans un autre secteur, le DRH d'une entreprise industrielle de plasturgie, qui compte 97%

[228] « Chômage partiel pour préserver le profit », titre à la une le 10 juin 2005 un journal hebdomadaire dont nous ne citons pas le nom pour respecter l'anonymat de cette entreprise.

d'hommes, affiche également de manière ouverte, sa réticence face à la prospective de l'Approche différenciée selon le genre. *« Je ne comprends pas ce que l'Approche différenciée selon le genre peut amener… quand on recrute, on recrute sur les compétences, pas sur le genre… on ne peut pas rapporter ces questions à un genre… homme ou femme, quelle importance si l'entreprise avance… pour moi, les compétences des personnes, c'est tout ce qui compte,… peu importe le sexe, la conviction religieuse et tout le reste, ce n'est pas important… »*, affirme ce DRH. A propos de la pertinence de la mixité, ce DRH souligne qu'en milieu industriel, c'est l'agencement de la logistique qui guide la pertinence de la mixité, c'est-à-dire le type de flux automatisé qui dispenserait, par exemple, une femme de porter des charges lourdes. *« Si on devait embaucher une femme à la chaudronnerie, il faudrait investir dans des équipements de sécurité et d'hygiène… »*, explique-t-il tout en précisant que son entreprise ne pratique pas de promotions d'actions positives. Par conséquent, 100% des agents d'exécution sont des hommes. En revanche, il projette prochainement d'embaucher une femme chargée d'affaires pour étoffer la plate-forme Marketing composée de 9 femmes. *« La nouvelle chargée d'affaires sera une femme qui aura tout simplement les compétences… mais c'est vrai qu'en face d'un client virulent, elle devrait adoucir le contact par effet psychologique… »*, reconnaît-il. *« Il y a des métiers que les femmes ne peuvent pas faire comme être pilote de chasse car elles peuvent se vider de leur sang en période de menstruation… dans les magasins d'habillement, on prend de plus en plus d'hommes car ils en ont marre des contraintes du 4h30 pour prendre les enfants… »*, ajoute cet ancien pilote qui a servi dans l'armée[229] pendant 17 ans. Pour son entreprise qui ne dispose pas de politique sociale écrite, l'Approche différenciée selon le genre n'est « ni prévue, ni souhaitable ».

Cas n° 13 : « L'Approche différenciée selon le genre : une problématique délicate ». Pour compléter ce parcours des pratiques de GRH, l'Approche différenciée selon le genre peut constituer une problématique délicate comme le souligne ce DRH d'une entreprise industrielle qui compte près de 15% de femmes au total et qui affirme que différencier le traitement des salariés en fonction du genre est contraire à ses principes. Selon ce même DRH, la surreprésentation masculine est liée à la nature des activités « traditionnellement masculines » de l'entreprise. Pour ce DRH, la mixité peut rendre les équipes plus performantes à tous les

[229] Notons qu'une équipe de chercheurs américains a mis au point le « Lady J » ou « Freshette complete system » qui permet aux femmes soldats de rester debout comme un homme pour se soulager d'un besoin pressant.
Source : http://www.stormingmedia.us « Lady J and Freshette Complete System : a field trial for the active duty women », Hawley-Bowland C., William Beaumont Army Medical Center (WBAMC), 1995.

niveaux de la hiérarchie. D'après ce même DRH, la problématique du genre ne relève pas de la problématique de la diversité. *« Il s'agit d'une problématique qui est très délicate à aborder…, il s'agirait déjà pour chaque entreprise d'auditer réellement sa situation concrète… »*, déclare-t-il. Notons qu'il n'existe pas de politique sociale écrite au sein de cette entreprise.

Cas n° 14 : « Approche différenciée selon le genre : s'adapter à la sociologie du bassin de l'emploi local ». Enfin pour finir, au-delà de ses activités professionnelles, le DRH quinquagénaire d'une filiale industrielle d'un groupe allemand nous partage dans un premier temps, son point de vue d'élu local concernant la pertinence de la parité et de la mixité. *« Lors des réunions locales et même en période électorale, très peu de femmes sont impliquées … la parité, c'est un idéal sociologique vers lequel on tend, quelque chose d'artificiel qui ne correspond pas du tout à l'état d'esprit des habitants de notre municipalité, il n'y a pas lieu de s'attendre à une révolution…»,* souligne ce DRH et non moins adjoint au maire. C'est ainsi continue-t-il, que les spécificités socioculturelles locales se reflètent à travers la composition du personnel de son entreprise. L'effectif compte au total 73% d'hommes dont la plupart sont employés dans la mécanique d'usinage. Autrefois souligne ce DRH, les femmes étaient beaucoup plus présentes dans les activités de bobinage mais le sont de moins en moins du fait qu'au-delà des progrès technologiques accomplis dans l'automatisation des activités, les jeunes filles de la municipalité locale aspirent à autre chose qu'à travailler dans les usines. En effet, selon ce même DRH, 95% des titulaires d'un bac professionnel qui postulent au sein de son entreprise sont des hommes. Par conséquent, il parle d'une contrainte de recrutement devant s'adapter à ce qu'il qualifie de « sociologie du bassin local ». Soulignons que son entreprise ne pratique pas de discriminations positives en faveur des femmes. Au sein de son entreprise, le faible taux de femmes cadres s'explique en partie, dit-il, par l'absence de candidature féminine hautement qualifiée. *« Notre municipalité manque de femmes carriéristes* », déplore-t-il. En revanche, la mixité peut être un levier de performance à tous les niveaux de la hiérarchie, d'après ce même DRH. Affichant un discours positif sur la prospective de l'Approche différenciée selon le genre, il rappelle toutefois que sa mise en œuvre serait obligatoirement conditionnée par « la sociologie » des ressources humaines disponibles sur le marché local.

Ce dernier mini-cas vient clore cette seconde lecture des entretiens que nous avons menés. Les éléments évoqués suggèrent pour beaucoup la prise en compte contextuelle des contingences diverses qui peuvent encadrer la prospective de l'Approche différenciée selon le genre. Cet angle de vue a permis de mettre en exergue des particularités spécifiques à certaines entreprises concernées ainsi que divers points de vue des DRH interviewés. Le secteur d'activité, la culture locale, etc. constituent sans aucun doute des facteurs de contingence déterminants dans l'impact du genre sur la performance organisationnelle des entités qui opteront pour sa mise en oeuvre. Les points de vue souvent typés recueillis au travers des entretiens font apparaître cet aspect notamment pour notre dernier cas évoqué.

C'est ici que se termine la partie consacrée à notre étude empirique. Nous exposerons successivement la conclusion du chapitre 5, suivie de la conclusion de la Partie 2 avant de clore définitivement notre travail par la présentation et la discussion de notre conclusion générale.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

La première partie de ce chapitre 5 était principalement consacrée à la validation des hypothèses H2 et H13, ponctuée par la validation de notre hypothèse H4. La dernière partie de ce chapitre proposait en outre, une lecture « positiviste-aménagée » (Miles et Huberman, 1991) de nos interviews qualitatives sous forme de 14 mini-cas, précédée d'une ACM. Voyons respectivement les principaux points qui ressortent de ces deux volets de notre analyse.

La validation de notre hypothèse H2 sur l'androgynie du manager efficace s'est soldée par un échec étant donné que seuls deux DRH ont associé un style androgyne au manager efficace d'une part, et qu'un seul DRH s'est identifié à un tel style, d'autre part. Si le style féminin est proscrit par les DRH de l'échantillon, la conception du profil du manager efficace est fortement marquée par le poids prégnant du stéréotype masculin, ce qui peut s'expliquer en partie par le fort degré de masculinité de la culture germanique (Hofstede, op. cit.) qui prévaut en Alsace. Le taux élevé de 40% de femmes qui partagent cette vision tend en outre à confirmer la généralisation du phénomène « Think manager, think male » (Schein et al., 1996) auprès de la gent féminine. Notons que le propre style perçu par les DRH de l'échantillon correspond en majorité dans l'ordre, au style indifférencié (77%) suivi du style masculin (19%) alors qu'à l'inverse, la primauté du style masculin (62%) sur le style indifférencié (27%) caractérise leur perception du style du manager efficace. Ce phénomène « d'oscillation » (Belghiti, 2004) semble conforter la prédominance des référentiels masculin et monolithique indifférencié dans le management. Sur la base d'un raisonnement hypothético-déductif par syllogisme, nous avons par ailleurs cherché à vérifier si le manager efficace était à la fois caractérisé par un profil androgyne et par un style de leadership (9,9) au sens de Blake et Mouton (1980). Etant donné qu'aucun des trois DRH au profil androgyne susmentionnés n'affiche un style de leadership (9,9), la conclusion résultant des prémisses proposées se trouve également rejetée. La faible taille de l'échantillon et l'empreinte socioculturelle anglo-saxonne qui pèse sur les instruments de mesure utilisés appellent à considérer les résultats obtenus avec beaucoup de prudence.

En ce qui concerne la validation de notre sous-hypothèse H13 au travers de la grille spécifique d'Ulrich (op. cit.), il apparaît que l'avis des DRH de l'échantillon est mitigé quant aux

impacts perçus de la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre, sur les quatre missions de la fonction RH. Au vu des résultats d'ensemble, la sous-hypothèse H13 s'en trouve par conséquent invalidée, même si quelques DRH minoritaires ont une perception positive de la prospective d'une telle approche. Compte tenu de ce résultat d'une part, et compte tenu des résultats peu concluants de la validation des sous-hypothèses H11 et H12 exposés dans le chapitre 4 d'autre part, nous pouvons conclure au final que l'hypothèse H1 est rejetée dans la mesure où la validation de toutes les hypothèses sous-jacentes H11, H12 et H13 a été peu probante. Soulignons au passage que les DRH semblent accorder plus d'importance à leur mission d'expert administratif qu'aux missions de partenaire stratégique, d'acteur du changement et de champion des salariés. Toutefois, les avis partagés des DRH confortent d'une certaine manière la validation de notre hypothèse H4.

Les résultats de l'ACM ont permis de confirmer l'antagonisme entre les entreprises favorables à la prospective de l'Approche différenciée selon le genre et celles qui ne le sont point en étant orientées vers la gestion de la diversité. Par rapport à notre hypothèse H4, les approches monolithique et différenciée selon le genre semblent ainsi devoir cohabiter ensemble et sont même appelées à former « un ménage à trois » avec l'approche par la diversité.

Au-delà des objectifs de validation confirmatoire de nos hypothèses de recherche, la logique positiviste-aménagée de Miles et Huberman (1991) nous a permis de proposer une seconde lecture des interviews qualitatives sous l'angle d'une vision contingente. Exposée sous forme de 14 mini-cas, notre analyse a permis de mettre en relief divers points de vue des DRH interviewés ainsi que des particularités contextuelles aux entreprises qui viennent enrichir et compléter les résultats de la validation des hypothèses de recherche. Le secteur d'activité, la culture locale, la sociologie du bassin de l'emploi, etc. constituent sans aucun doute des facteurs de contingence déterminants dans l'impact du genre sur la performance organisationnelle des entités qui opteront pour la mise en œuvre du Gender Mainstreaming. Par ailleurs, au-delà de ces données externes à l'entreprise, l'efficacité d'une source d'hétérogénéité organisationnelle comme le genre est aussi fortement conditionnée, comme le montrent certains de nos cas, à la place qui est donnée à la diversité dans l'environnement interne. Dans leur rapport à la différence, les leaders doivent être capables de la mettre en valeur au-delà du discours, d'en tirer le meilleur à travers des actions d'intégration et de valorisation (Falcoz, 2007, p. 267). Cela nécessite sans doute d'avoir été formé à la diversité et au genre. Dans le domaine des changements organisationnels, comme cela a eu lieu pour

l'implantation de nouvelles structures telle que la forme matricielle, il convient de préparer le personnel au changement, un déficit de formation dans ce domaine faisant courir le risque d'un échec. La diversité peut s'avérer contre-performante dans un contexte de forte standardisation des procédés comme nous l'avons vu pour le cas n°11 de l'industrie de plasturgie. En revanche, elle peut procurer un fort avantage dans un contexte concurrentiel dynamique comme cela est rappelé notamment dans le cas n°4 de l'industrie pharmaceutique avec l'argument de mettre en place au niveau de la conception la variété requise par celle présente sur le marché des produits. A ce stade, on rejoint les caractéristiques de l'ambidextrie organisationnelle déjà relevée par certains auteurs dans leur étude sur l'innovation (Duncan, 1976 ; Lambert, 1993). En définitive, les visions universaliste et contingente sont bien loin d'être antinomiques, c'est dire autrement au sens de Thévenet (2007, op. cit.), qu'on est « tous les mêmes à être différents ».

CONCLUSION DE LA PARTIE II

Cette seconde partie était consacrée au volet empirique de notre recherche doctorale. Après avoir précisé en détail le cadre et les principes de l'étude dans le chapitre 3, les chapitres 4 et 5 se sont principalement attachés à exposer les résultats de la validation empirique de notre corps d'hypothèses. Rappelons que seules, les hypothèses H3, H11, H12 exposées dans le chapitre 4 ont mobilisé une approche triangulée pour leur validation. Avant de clore notre travail par la présentation de notre conclusion générale, le tableau suivant propose une synthèse des principaux résultats précédemment évoqués.

Tableau 5.30 : Synthèse des résultats de la validation de notre corps d'hypothèses.

Hypothèses de recherche	Outil de validation*		Résultats de la validation
	Questionnaire	Entretiens	
H11 - L'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance :			**H11 n'est pas vérifiée.**
• **la performance sociale**	++	+	
• **la performance organisationnelle**	+	-	
• **la performance globale**	-	--	
H12 - L'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur les pratiques de GRH :			**H12 n'est pas vérifiée.**
• **le recrutement**	++	-	
• **la formation**	+	-	
• **la rémunération**	-	-	
• **l'évaluation du personnel**	+	-	
H13 - L'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs sur la performance de la fonction RH :			**H13 n'est pas vérifiée.**
• **Partenaire stratégique**	-		
• **Acteur du changement**	-		
• **Champion des salariés**	--		
• **Expert administratif**	-		

H1 - L'Approche différenciée selon le genre a des impacts positifs en termes de performance.	-	--	**H1 n'est pas vérifiée.**
H2 - Le manager efficace possède un profil androgyne	--		**H2 n'est pas vérifiée.**
H3 - La proportion d'hommes et de femmes a des impacts positifs sur l'efficacité des équipes : • **en termes de mixité** • **en termes de parité**	 ++ -	 + --	**H3 n'est pas vérifiée.**
H4 - Le modèle monolithique universel et le modèle différencié selon le genre ne sont pas antinomiques	++	++	**H4 est vérifiée.**

* Evaluation exprimée en fonction du pourcentage x de réponses totales positives obtenues :
-- (x<50%); - (50%<x<60%); + (60%<x<75%); ++(x>75%).

Au-delà des résultats de la validation de nos hypothèses de recherche qui n'ont pas toutes été vérifiées, des résultats connexes méritent d'être soulignés. En premier lieu, les résultats montrent que les DRH femmes de l'échantillon sont nettement plus sensibles que leurs homologues masculins quant à la pertinence perçue de l'impact positif d'une GRH différenciée selon le genre en termes de performance. Si les DRH des deux sexes affichent une préoccupation marquée, autant pour leur travail que pour l'individu au sens de Blake et Mouton (1980), notons également qu'ils semblent accorder une place centrale à leur mission d'expert administratif, par rapport à leurs missions de partenaire stratégique, d'acteur du changement et de champion des salariés. Soulignons enfin que si la parité est perçue par certains DRH comme un levier de performance dans les emplois mixtes, elle est pour la majorité des DRH, considérée comme artificielle, voire utopique.

Nous aurons l'occasion de revenir sur les points les plus importants qui ressortent des résultats de la validation empirique de chaque hypothèse principale dans la conclusion générale de notre thèse que nous allons à présent aborder.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

« Gender organizations scholars are free to do unorthodox, creative, and non-conventional work, both theoritically and methodologically » (Martin et Collinson, 2002, p. 257).

L'Approche différenciée selon le genre constitue notre objet de recherche. Inscrit dans une conception universaliste de la GRH (Bayad et al., 2002), l'objectif principal de notre thèse était ainsi de contribuer à l'analyse prospective de la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre. Face à l'apparente neutralité du modèle de GRH monolithique dominant d'une part, et face aux limites démontrées d'une approche plurielle de GRH ancrée dans la diversité d'autre part, le travail entrepris avait pour ambition de préciser les contours et les fondements conceptuels de ce repère dual émergent de GRH afin d'en démontrer la légitimité et la pertinence, aussi bien d'un point de vue théorique que d'un point de vue empirique. L'enjeu consistait à rapatrier la problématique de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans un ancrage managérial afin d'aller au-delà de simples considérations idéologique et sociale d'une part, tout en orientant l'analyse de l'Approche différenciée selon le genre vers l'instrumentalisme dans le but de dépasser le caractère purement théorique d'idéal-type, d'autre part. L'appréhension théorique de notre objet de recherche a alors été fertilisée par une étude empirique prospective menée au moyen d'une enquête par questionnaire auprès de 26 DRH d'entreprises sises en Alsace, assortie de 14 entretiens approfondis.

Organisée en deux principaux points, notre conclusion générale expose les principaux apports et les limites d'ordre théorique, méthodologique et managérial de la recherche, d'une part. Les perspectives de recherches futures seront discutées, d'autre part.

1. Les principaux apports de la recherche

Nous exposerons successivement les apports théoriques, méthodologiques et opérationnels.

1.1 Les apports d'ordre théorique

Naissance d'un repère émergent. En premier lieu, le principal apport théorique concerne le fait de proposer une nouvelle représentation des ressources humaines selon une perspective duale de GRH centrée sur le genre. L'idée d'une théorie duale n'étant pas nouvelle, on pourrait parler d'une certaine manière de « résurgence » au sens de Schmidt (2001, p. 407) plutôt que d'utiliser le terme « émergence », et ce d'autant plus que notre recherche n'avait pas spécialement une visée heuristique. Ceci étant, la valeur ajoutée de notre contribution réside dans la proposition d'un nouveau repère qui établissait une rupture entre la représentation traditionnelle monolithique des ressources humaines d'une part, et la représentation plurielle ancrée dans la diversité, d'autre part. Face aux limites et insuffisances des deux perspectives théoriques susmentionnées qui ont été démontrées au travers de l'analyse de l'égalité notamment professionnelle entre les femmes et les hommes, notre thèse était inscrite dans la filiation des travaux de Cornet (2002) et rejoignait de ce fait les argumentations de base avancées par cet auteur concernant le passage d'une GRH monolithique indifférenciée à une GRH différenciée selon le genre. Ainsi, notre conceptualisation de la GRH différenciée selon le genre reprenait en grande partie les postulats du Gender Mainstreaming avancés par le même auteur, avec toutefois une différence majeure sur laquelle repose notre principal apport et qui tient pour notre part, à la distinction théorique nette entre l'approche centrée sur le genre de celle ancrée dans la diversité. C'est ce point précis qui nous a conduit à parler d'un nouveau repère émergent. En effet, contrairement à la perspective contextuelle qui permettait au même auteur de « greffer » la diversité à son modèle de GRH différenciée selon le genre, la perspective universaliste que nous avons adoptée dans l'appréhension théorique de notre objet de recherche nous a permis d'opérer cette distinction théorique tranchée au cours de notre analyse. Dans la même optique, notre représentation du modèle de GRH différenciée selon le genre établissait une rupture avec le paradigme pluriel de la gestion de la diversité en allant au-delà d'une considération multicatégorielle qui confinait le genre à un facteur de diversité au même titre que l'âge, la race, etc. Sans « greffer » le genre dans la GRH centrée sur la diversité, ni la diversité dans la

GRH différenciée selon le genre en se démarquant ainsi du modèle de Cornet (ibid.), la perspective universaliste nous permettait au final de dessiner au plan théorique, trois modèles de GRH qui s'apparentent à des idéaux-types : il s'agit de la GRH « monocatégorielle » ou monolithique de référence, de la GRH « multicatégorielle » ou plurielle ancrée dans la diversité et de la perspective « bicatégorielle » ou duale d'une GRH différenciée selon le genre.

Quintessence du repère émergent. En second lieu, l'apport théorique de notre thèse porte sur la connaissance, l'explication et la légitimation des fondements de notre conception de l'Approche différenciée selon le genre. Le premier aspect de notre apport concerne spécifiquement la contribution à vocation descriptive de l'état des connaissances récentes sur l'approche genre et sur la gestion de la diversité, par le biais de l'analyse comparative menée entre ces deux approches. Notre analyse dialectique nous a en effet amené à revisiter et de passer en revue la littérature propre à chacune de ces deux approches théoriques. Rappelons qu'un tableau de synthèse sur le regard croisé entre ces deux approches a été proposé dans la conclusion de la première partie de notre thèse. Concernant le second aspect de notre apport, nous avons pu démontrer progressivement au cours de la phase de problémation, les argumentations qui sont venues édifier les piliers et les solives ayant servi à asseoir la pertinence théorique de l'Approche différenciée selon le genre tout au long de la démarche incrémentale de construction de notre objet de recherche. En utilisant différents points d'entrée, les analyses interdisciplinaires de ce repère émergent portant sur les contextes de son origine, sur la sémantique, sur la revue de la littérature gestionnaire, etc., ont convergé vers cet objectif d'explication et de légitimation pour souligner le changement de paradigme de la logique « monocatégorielle » axée sur la « cause des femmes » à la logique duale focalisée sur le genre. La remise en question de l'apparente neutralité des cadres de référence, l'idéologie de l'égalité dans le respect des différences, la légitimité démontrée du concept genre, le concept démontré de dualité mutuellement complémentaire hommes-femmes des ressources humaines, la pertinence démontrée des concepts de mixité, de parité et d'androgynie managériale, la légitimité démontrée de l'expression « Approche différenciée selon le genre », la logique ex ante de sa mise en œuvre, tels sont les principaux fondements qui avaient pour vocation d'expliquer et de légitimer la pertinence théorique de l'Approche différenciée selon le genre. Notre analyse critique a ainsi permis de révéler la substantifique moelle de cette nouvelle approche qui prône la dualité mutuellement complémentaire entre vis-à-vis féminins et masculins, dans le respect des différences. Il en ressort un nouveau repère conceptuel qui

vient s'ajouter à la liste des nombreuses théories duales ayant fait leur preuve dans différentes disciplines académiques, à l'instar de la théorie duale de Yarii en économie ou de la théorie duale onde-particule de la lumière de Brooglie dans les sciences physiques.

Implications liées à l'étude empirique. En dernier lieu, il convient de souligner les principales implications théoriques liées à la confrontation empirique de notre objet de recherche. En amont de notre étude empirique, la managérialisation de la problématique de l'égalité professionnelle hommes-femmes a permis de poser un ancrage théorique gestionnaire qui va au-delà de l'utilitarisme idéologique et social intrinsèquement lié à notre objet de recherche. Inspiré de la managérialisation de la loi utilisée pour légitimer la rhétorique sur la gestion de la diversité (Edelman et Fuller, 2001), ce rapatriement dans une problématique gestionnaire a par ailleurs permis de dépasser le caractère théorique statique d'idéal-type du repère émergent, en offrant la possibilité d'une vérification empirique des conjectures établies. Au-delà des limites d'ordre méthodologique sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir, la fertilisation croisée entre la théorie et la pratique qui s'ensuit débouche sur les implications théoriques des résultats de la validation de nos hypothèses de recherche, en réponse à notre interrogation principale de recherche.

Notre question principale de recherche consistait à nous interroger dans une optique prospective, si la mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre pouvait constituer un levier de performance pour les entreprises. Cette interrogation principale a été déclinée en trois hypothèses que sont H1, H2 et H3. Il ressort de la validation de l'hypothèse H1 que l'Approche différenciée selon le genre n'est pas perçue comme pouvant impacter positivement sur la performance. Contrairement aux opinions de la gent féminine, cette vision émane en particulier des hommes DRH qui représentent plus de 60 % de notre échantillon. Concernant l'hypothèse H2, les DRH des deux sexes rejettent la pertinence d'un style managérial androgyne au profit du « Think manager, think male », ce qui rejoint les conclusions de travaux français récents (Duchéneault et Orhan, 2000; Belghiti, 2004) qui soulignent la prégnance des stéréotypes dans le style de management. Pour ce qui est de l'hypothèse H3, les résultats soulignent enfin la pertinence de la mixité, ce qui n'est pas le cas de la parité. En résumé, les hypothèses H1, H2 et H3 n'ont pas été vérifiées. Par conséquent, conformément à notre approche universaliste, les constats relevés conduisent à répondre par la négative à la question principale de recherche susmentionnée. En termes d'implication théorique, les résultats obtenus suggèrent dans cette optique, que la GRH différenciée selon le

genre n'est pas pertinente dans la mesure où elle ne constitue pas un levier de performance. Remarquons que la lecture universaliste des résultats ne donne lieu à aucune forme d'interprétation intermédiaire même si certains impacts positifs, aussi minimes soient-ils, ont été relevés en termes de performance sociale, d'impact de la mixité sur la performance, etc. En d'autres termes, cette vision linéaire n'offre pas toujours une représentation fidèle du terrain. Concernant la validation de notre dernière hypothèse principale de recherche H4 postulant que les approches monolithique et différenciée selon le genre ne sont pas antinomiques, soulignons que celle-ci a été vérifiée. En toile de fond, on passe de la « logique » universaliste dans le cadre de la validation des hypothèses H1, H2 et H3 à une « logique » contextuelle dans le cadre de la validation de H4. La « logique positiviste-aménagée » (Miles et Huberman, 1991) nous a permis de faire appel à ces deux logiques concurrentes dans le cadre de la validation de notre corps d'hypothèses. Nous pourrions alors établir un parallèle avec le principe du test d'inférence statistique pour englober les hypothèses H1, H2 et H3 dans une hypothèse unique qui serait l'hypothèse nulle et l'opposer à H4 qui serait l'hypothèse alternative. Les résultats obtenus pourraient alors être interprétés suivant la logique du rejet de l'hypothèse nulle en faveur de l'acceptation de l'hypothèse alternative, comme le suggère le tableau ci-après :

Tableau 5.31 : Résultats d'ensemble de l'étude empirique.

Approche	Hypothèses de recherche	Analogie avec le test d'inférence	Résultats
Universaliste	**Hypothèse principale (H1, H2, H3)** : « L'Approche différenciée selon le genre constitue un levier de performance ».	**Hypothèse nulle** : « La GRH différenciée selon le genre est plus pertinente que la GRH monolithique ».	**Hypothèse rejetée.**
Contextuelle	**Hypothèse H4** : « Les approches monolithique et différenciée selon le genre ne sont pas antinomiques ».	**Hypothèse alternative** : « La GRH différenciée selon le genre et la GRH monolithique sont pertinentes ».	**Hypothèse acceptée.**

Ce tableau offre une vue d'ensemble des implications théoriques et montre que si la lecture universaliste rejette la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre, la prise en compte

des aspects contextuels permet de relativiser ce résultat au travers de la vérification de l'hypothèse H4. L'implication théorique de la validation de l'hypothèse H4 selon une logique contextuelle offre par conséquent la possibilité d'une représentation des ressources humaines tantôt suivant un regard « monolithique », tantôt sous la « facette duale » hommes-femmes, ou encore, comme le montrent les entretiens, sous les facettes multiples de la diversité. A l'issue de nos entretiens, les points de vue des DRH suggèrent en effet qu'au-delà des considérations liées au genre, d'autres facteurs soient pris en compte par les entreprises pour constituer un levier de performance. D'après les propos recueillis, l'existence d'une diversité, quelle qu'elle soit, ne peut suffire à expliquer l'amélioration de l'efficacité, le genre ayant sans doute besoin de l'apport de « catalyseurs » au sein de l'organisation afin de générer un effet de performance. Face à cette oscillation entre les trois modèles de GRH identifiés, une approche situationnelle permettrait sans doute de passer d'une conception statique à une conception dynamique des interrelations qui structurent la cohabitation de cette triade. Nous reviendrons sur ce point dans les perspectives de recherche envisagées.

1.2 Les apports d'ordre méthodologique

La description détaillée du protocole de recherche menée dans le chapitre 3 était en rapport avec notre volonté de renseigner le lecteur sur les outils utilisés, les méthodes de recueil et d'analyse des données afin de garantir la validité interne de notre recherche empirique et d'en améliorer la fiabilité. La principale valeur ajoutée réside dans le fait d'avoir réussi à ajuster une méthodologie efficace et rigoureuse face aux différentes contraintes imposées par la nature délicate de l'objet de recherche d'une part, et face au caractère quelque peu austère du terrain, d'autre part. Au-delà du respect des normes et des standards imposés par les règles de l'art, ce jonglage intellectuel s'inscrivait dans une démarche qualité « client-fournisseur » ce, dans un souci d'optimisation et d'adéquation entre les ressources méthodologiques disponibles d'un côté, et les exigences spécifiques de l'étude, de l'autre.

Dialectique et analyse interdisciplinaire. Le choix d'une analyse dialectique autour de la triade « position-opposition-proposition » s'est particulièrement révélé efficace pour structurer la première partie théorique de notre thèse. En effet, partant de la **GRH monolithique** qui constituait la **position** de départ développée dans notre introduction générale, l'analyse critique progressait dans le chapitre 1 vers la **GRH plurielle** en **opposition** à ce modèle dominant pour finalement déboucher dans le chapitre 2 sur la

proposition de l'alternative d'une **GRH différenciée selon le genre** qui constituait notre objet de recherche. Par ailleurs, l'angle d'approche interdisciplinaire de l'analyse menée dans la première partie de notre thèse a permis d'expliquer les origines, les fondements et la pertinence de notre objet de recherche en évitant le travers d'une appréhension « narcissique » de celui-ci d'une part, tout en justifiant la pertinence du volet empirique de l'étude à travers une managérialisation progressive de la problématique, d'autre part.

Triangulation. Un aspect essentiel de la contribution méthodologique porte sur l'utilisation de la triangulation à différents niveaux de notre recherche. Tout d'abord, la triangulation s'est traduite par l'utilisation de deux sources complémentaires de données : les données primaires et les données secondaires, ce qui a permis d'améliorer la validité et la fiabilité des données. Au-delà de l'exploitation des ressources documentaires sous forme de papier ou via internet, nous avions conjointement recours aux questionnaires et aux entretiens pour le recueil des données, ce qui revêt un autre aspect de notre approche triangulée. La triangulation portait par ailleurs sur l'utilisation combinée des méthodes quantitative et qualitative lors de la collecte et du traitement des données, ce qui constitue un gage supplémentaire de la validité et de la fiabilité des résultats. Une autre application de triangulation méthodologique que nous avons utilisée dans notre recherche tient au syllogisme utilisé pour mesurer la perception du manager efficace. L'utilisation des échelles préexistantes et des échelles construites était également inscrite dans cet objectif de triangulation méthodologique. En résumé, le recours à l'approche méthodologique triangulée a permis d'améliorer la validité et la fiabilité des informations recueillies lors de leur collecte, de leur traitement et de leur impact sur les résultats de l'étude empirique.

Prospective et choix de l'unité d'analyse. Le principe d'agir en amont des processus de décisions au travers des évaluations des politiques à mettre en œuvre constitue l'un des postulats du Gender Mainstreaming qui peut être rattaché à la planification stratégique de la GRH. C'est dans cette perspective d'évaluation ex ante que notre étude visait à recueillir la pertinence perçue des impacts qu'entraînerait la prospective de mise en œuvre de l'Approche différenciée selon le genre. Le statut « d'expert » au sens d'Ulrich (1995) qui confère la faculté d'un discernement a priori objectif avait déterminé le choix raisonné de l'unité d'analyse en faveur des DRH « dans un souci de représentativité en ce sens que l'analyste cherche à inclure les individus les plus susceptibles d'apporter une information pertinente » (Lambin, 1990, p. 215). L'ancrage méthodologique dans la Prospective, jeune discipline

initiée par Gaston Berger, offrait par ailleurs un cadrage scientifique innovant permettant une investigation qui porte sur une projection de la représentation de la réalité par les DRH interviewés.

Logique positiviste-aménagée. Face à la posture positiviste que nous avons adoptée dans le cadre de notre recherche, l'utilisation de la logique positiviste-aménagée de Miles et Huberman nous a permis de naviguer d'une lecture universaliste à une lecture contextuelle de nos résultats de recherche, sans aller à la dérive de notre positionnement épistémologique initial. Les implications afférentes ont été soulignées dans les apports d'ordre théorique exposés plus haut.

« Diversité de la dualité ». Au-delà de constituer l'ancrage théorique de notre objet de recherche, la dualité tenait une place centrale dans notre démarche méthodologique. En effet, la dualité était omniprésente dans la méthodologie utilisée : volet théorique et empirique dans la structuration de l'étude, analyse dialectique thèse/anti-thèse dans la partie théorique, principe de l'hypothèse nulle et alternative soulignée plus haut dans la formulation du corps d'hypothèses, recours aux données secondaires et primaires dans notre travail d'investigation, utilisation conjointe des méthodes qualitative et quantitative, triangulation par questionnaire et entretien, lecture universaliste et contextuelle des résultats, dimension sociale et managériale de la problématique, utilisation combinée d'échelles construites et préexistantes dans le questionnaire, logique positiviste-aménagée, etc. Au final, le principal apport tient dans le fait d'avoir démontré dans une certaine mesure, l'efficacité d'une démarche méthodologique rigoureuse ancrée dans « la diversité de la dualité ».

1.3 Les apports d'ordre managérial

Si la grande majorité de nos hypothèses de recherche n'a pas été vérifiée, notre travail contribue néanmoins à apporter des éclaircissements qui interpellent les DRH face à un sujet brûlant d'actualité. Les résultats obtenus nous permettent de tirer plusieurs leçons d'ordre opérationnel sous forme de recommandations prescriptives aux gestionnaires praticiens.

« L'égalité hommes-femmes est-elle une diversité comme les autres ? » (Laufer, 2007, p. 40). Au plan opérationnel, le DRH peut s'interroger sur la pertinence d'une distinction entre une GRH différenciée selon le genre et une GRH centrée sur la diversité. Laufer (ibid., p. 42)

évoque la dimension universelle de la catégorie de sexe qui « traverse » les autres catégories d'origine d'âge, de handicap, etc. pour justifier la distinction théorique entre les deux concepts. L'analyse approfondie que nous avons menée dans le cadre de ce travail offre aux praticiens comme aux chercheurs, des éléments de réponse liés à la transposition du Gender Mainstreaming au cœur de l'entreprise et inscrits dans la dynamique de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. En effet, à l'issue de notre étude, nous avons la ferme conviction que la logique du genre et celle de la diversité sont appelées dans la pratique, à évoluer au coude à coude sans être mutuellement exclusives. A l'instar de la charte sur l'égalité signée en parallèle avec la charte sur la diversité, les plans d'actions porteront sur les mesures concrètes mises en place en amont des processus de décision qui relèvent de la GSRH. Ces plans d'action en faveur du genre et de la diversité impacteront sur les pratiques de GRH mises en œuvre au plan opérationnel.

Porter un regard différent sur les ressources humaines. Au-delà des contraintes imposées par le respect des lois anti-discriminatoires, le DRH est appelé lorsque le contexte organisationnel l'exige, à dépasser la vision monolithique des ressources humaines pour regarder aux ressources humaines sous l'angle dual du genre ou à travers les facettes multiples du prisme de la diversité. Dans leur rapport à la différence, les DRH doivent être proactifs en étant capables de la mettre en valeur au-delà du discours (Falcoz, 2007). Ce regard « caméléon » passe obligatoirement par la déconstruction du repère androcentrique et exige d'aller au-delà de la logique centrée sur la cause des femmes afin de repartir sur de nouvelles bases qui redéfiniront les rapports d'égalité professionnelle. Ce passage nécessite sans doute des initiatives personnelles au niveau du management, mais aussi, et surtout, une formation préalable à la diversité et au genre. Il ne suffit pas uniquement de promouvoir la diversité ou le genre, il convient d'apprendre à les gérer en mettant en place des mesures d'accompagnement efficaces. Ce challenge est certainement le plus délicat à réaliser car il exige de dépasser le simple discours prônant le rééquilibrage au profit des minorités ou des femmes selon la logique des discriminations positives. Il réclame un réel travail d'introspection des équipes managériales en amont des processus de décisions, dans le but de tenir compte des différences dans le respect de chacun et de tous. Cette étape demande aussi un changement profond des pratiques de gestion tournées vers l'uniformisation à l'aide de processus d'identification à la culture de l'entreprise par des méthodes de team building par exemple. Si la signature des chartes sur l'égalité professionnelle et sur la diversité constitue

sans conteste un premier pas dans cette voie, cette révolution, que nous appelons de nos vœux, prendra certes du temps mais n'en demeure pas moins incontournable.

2. Les principales limites de la recherche et les perspectives envisagées

Les limites de notre recherche sont présentées avant d'exposer les prolongements envisagés.

2.1 Les limites liées au choix théorique

Plusieurs limites liées à notre choix théorique peuvent être relevées. Ci-après les principaux points qui les concernent.

Un objet de recherche délicat. La première limite est liée au choix même de notre objet de recherche qui relève d'un sujet sensible et sort des sentiers battus de la recherche gestionnaire française, dans la manière d'approcher la problématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le choix de l'Approche différenciée selon le genre s'inscrivait dans une logique de transposition du concept de Gender Mainstreaming développée au niveau de l'Europe, ce qui sous-tendait obligatoirement des empreintes idéologique, sociale et culturelle liées à l'origine de ce concept. Par conséquent, le passage de la langue de Shakespeare à celle de Molière dans la traduction de cet anglicisme ainsi que les subtilités liées aux différentes déclinaisons franco-française, franco-québécoise, franco-suisse, franco-belge, etc., permettaient difficilement d'offrir une assise théorique confortable. De plus, le choix théorique d'un sujet ancré dans la problématique de l'égalité notamment professionnelle entre les femmes et les hommes nous exposait en permanence aux biais liés à la subjectivité dans l'appréhension de l'objet de recherche. Enfin, la pertinence managériale de notre objet de recherche ne s'étant pas imposée de fait, les argumentations avancées pour justifier et légitimer la pertinence de l'objet de recherche souffraient parfois d'une certaine fragilité comme le montre le point suivant.

Des fondements conceptuels fragiles. Considérant que le genre et les fondements conceptuels sous-jacents sont en quête de maturité, plusieurs limites conceptuelles peuvent être opposées à notre objet de recherche. Tout d'abord, la polysémie qui entoure le concept genre et les risques d'un glissement vers des interprétations multiples sont bel et bien réels. Plus prosaïquement, dans l'expression « Approche différenciée selon le genre » que nous

avons utilisée sur la base d'une justification conceptuelle apportée au cours de la phase de problémation, nous pourrions citer l'exemple du terme « différenciée selon le genre » qui a été perçue par certains DRH interviewés comme synonyme de « discriminée selon le sexe » avec le sens péjoratif de la discrimination. Les nombreuses interprétations liées au concept genre, comme nous l'avons démontré au cours de notre étude, dénotent ainsi une certaine forme de fragilité qui constitue une limite théorique notable. Par ailleurs, deux postulats de l'Approche différenciée selon le genre visant à légitimer l'idéologie d'une dualité mutuellement complémentaire sont particulièrement critiquables. Il s'agit de l'homogénéité supposée du masculin et du féminin d'une part, et de celle des hommes et des femmes d'autre part, et qui suscitent un certain nombre de débats, comme le relève Cornet (2002, p. 7). A cela s'ajoute la configuration idéale qui pose le principe d'une symétrie parfaite exempte de tout rapport de subordination de pouvoir entre les femmes et les hommes, suggérée par la notion de parité statistique qui a été qualifiée d'artificielle et d'utopique au cours de nos interviews. Enfin, l'idéologie de l'équité, de l'équivalence ou celle de l'égalité dans le respect des différences propres au Gender Mainstreaming n'établissent pas toujours une distinction tranchée avec le principe de l'égalitarisme. Il en est de même de la distinction théorique opérée entre le genre et la diversité.

Les limites de l'approche universaliste. Les limites d'une approche théorique et méthodologique universaliste ont été soulevées dans les apports théoriques exposés plus haut. Par conséquent, elles ne seront plus exposées, ce qui nous conduit à présenter les limites méthodologiques.

2.2 Les limites d'ordre méthodologique

Plusieurs limites d'ordre méthodologique peuvent être relevées au cours de notre recherche, lesquelles pour certaines d'entre elles, sont partiellement liées au choix de notre objet de recherche.

Réductionnisme. L'appréhension de l'objet de recherche selon une posture épistémologique positiviste a débouché sur des « idéaux-types » à l'issue de notre analyse théorique. De ce point de vue, le réductionnisme peut faire l'objet d'une critique portant sur la linéarité de la démarche et sur la simplification du phénomène étudié au travers de l'adoption d'une

approche duale. Il est toutefois utile de rappeler que simplicité ne signifie pas forcément simplisme.

Echantillon. Une des principales limites de notre recherche tient à la faible taille de notre échantillon nous contraignant à revoir la méthodologie de traitement statistique des données initialement prévue. En effet, le nombre de 26 questionnaires retournés inférieur à 30 rendait par exemple inopportun le recours à un test d'inférence statistique. Par conséquent, la taille réduite de notre échantillon n'autorise pas une généralisation des résultats qui souffrent d'une frilosité en termes de validité externe. Les traitements statistiques quantitatifs initialement projetés au départ tels que l'ACP étaient devenus inappropriés face à cette taille réduite, ce qui a orienté notre choix pour la circonstance, vers une ACM des variables qualitatives du questionnaire. Nous avons alors opté pour une simple comparaison des moyennes, des écart-types et des coefficients de variation et avons complété l'enquête par questionnaires par des entretiens confirmatoires auprès des rares DRH qui ont bien voulu nous accorder un rendez-vous. Le recours à des tests supplémentaires initialement prévus tels que le one-sample t-test s'était avéré peu pertinent car, face au faible taux de retour des questionnaires, le traitement des données ne nécessitait pas « des batteries lourdes » (Evrard et al., 1993). Dans cette optique, la validité des échelles construites a été mesurée au travers d'une simple analyse des corrélations entre les items (ibid.), ce qui peut être préjudiciable en termes de validité interne. Malgré les nombreuses relances et toutes les précautions prises pour minimiser le faible taux de retour des questionnaires, « l'aridité » du terrain a requis un ajustement du choix des outils de traitement des données. Néanmoins, le fait de « positiver » cette contrainte a conduit in fine à proposer une approche méthodologique différente qui alliait flexibilité, adaptation et efficacité, permettant ainsi de dépasser le recours quasi-systématique aux « batteries usuelles ».

Biais divers. Malgré l'adoption d'un protocole de recherche respectueux des règles de l'art, notre étude ne peut être exempte d'un certain nombre de biais qui en constituent des limites certaines. Il s'agit des biais divers inhérents aux enquêtes perceptuelles tels que l'effet de halo, les biais de courtoisie ou les biais de polarisation des réponses, etc. Ces biais trouvent leur origine dans la subjectivité des répondants d'une part, et dans celle liée à la rationalité limitée du chercheur dans la conception du questionnaire, dans le traitement des données afférentes et dans les entretiens, d'autre part. On pourrait y ajouter les biais d'ordre culturel qui accompagnent l'utilisation des échelles de mesure d'origine anglo-saxonne. Par

conséquent, il convient de considérer les résultats obtenus avec toute la prudence qui s'impose en proscrivant toute forme de généralisation hâtive.

2.3 Les perspectives de recherches futures

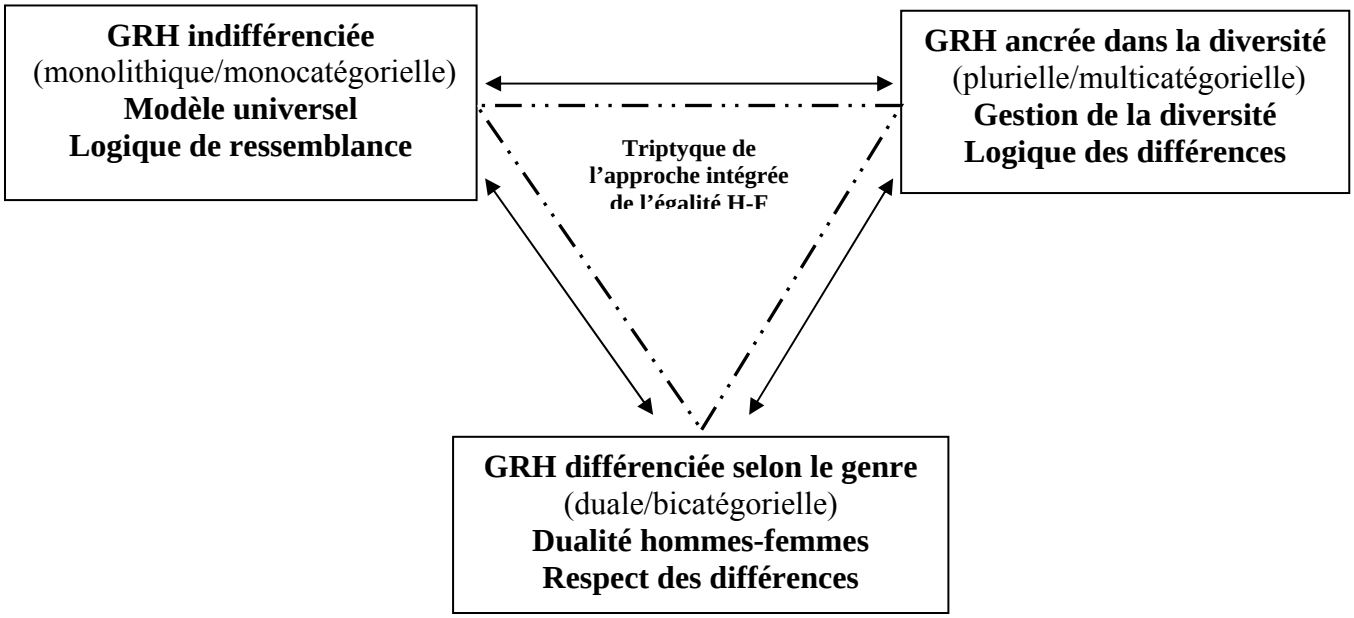
Plusieurs axes de recherche peuvent être envisagés dans le prolongement de notre étude.

Réplication de l'étude. Face à la frustration occasionnée par la faible taille de l'échantillon se pose la perspective de répliquer l'étude afin d'augmenter la validité externe des résultats. Cette première perspective de recherche passe obligatoirement par un réexamen des aspects liés à la méthodologie afin d'améliorer la validité et la fiabilité de la recherche. Il s'agit de veiller en sorte à minimiser les limites potentielles qui ont été soulevées plus haut. Afin de contourner le problème posé par la lourdeur du questionnaire actuel, celui-ci peut par exemple faire l'objet d'envois disséminés en fonction des principaux axes thématiques qui le structurent. Des séances préalables d'information et de formation sur les fondements de la GRH différenciée selon le genre semblent alors nécessaires dans cette optique pour s'assurer d'une contribution massive des DRH interviewés.

Etude longitudinale. Pour mieux appréhender les effets réels qu'entraînerait la mise en œuvre d'une GRH différenciée selon le genre, il serait particulièrement intéressant de trouver une entreprise qui accepte de l'expérimenter en son sein dans le cadre d'une étude longitudinale. Dans cette perspective, on transposerait au sein de l'entreprise choisie la démarche initiée par Benshop et Verloo (2002) dans le secteur public. Une séance d'information et de formation des dirigeants de l'entreprise semble également indispensable dans cette seconde option. Il s'agirait d'une recherche-action qui contribuerait d'une manière significative, à la connaissance approfondie de ce repère dual.

Triptyque des approches monolithique, plurielle et duale de la GRH. Les résultats de notre recherche empirique suggérent in fine dans une optique prospective, que les trois approches de GRH ci-dessus sont permutables sans être mutuellement exclusives et sont par conséquent appelées à former « un ménage à trois ». L'oscillation des DRH entre cette réalité complexe constitue pour nous, un axe de recherche prioritaire qui s'inscrit dans la continuité logique de notre thèse selon une vision holistique. Cette nouvelle perspective de recherche nous conduit à proposer la représentation suivante pour conclure notre étude.

Figure 5.9 : GRH situationnelle et triptyque de l'approche intégrée de l'égalité hommes-femmes.



Ce point d'orgue vient refermer la dernière page de notre thèse pour s'ouvrir sur de nouvelles recherches qui, gageons-le, donneront une meilleure compréhension des mécanismes façonnant les rapports d'égalité professionnelle des ressources humaines dans une optique de performance.

R E F E R E N C E S

BIBLIOGRAPHIQUES

- ACHIN C., MEDA D., WIERINK M., *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, DARES N°91, janvier 2005, 130 p.
- ACKER J., « Gendering organizational theory », in Mills A. & Tancred P. (eds.), *Gendering organizational analysis,* Sage, 1992, p. 248-260.
- ADLER N., « Women do not want international careers : and other myths about international management », Organizational Dynamics, 1984, p. 66-79.
- ADLER R., « Women in the executive suite correlate to high profits », Harvard Business Review, 2001, p. 3-18.
- AEBISCHER V., JACQUEMIN M-P., « Les leviers d'action de la séduction masculine et féminine », in *Masculin-Féminin*, Cahier de l'Ecole Doctorale « Connaissance, langage, modélisation », Paris X, N°3, mai 2005, p. 15-22.
- ALEXANDER J.B., NUCHOLS, BLOOM J., LEE S., « Organizational demography and turnover : An examination of multiform and nonlinear heterogeneity », *Human Relations*, 48, 1995, 1455-1480.
- ALIS D., FESSER M., « Diversité : de l'obligation à l'opportunité pour l'entreprise », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 121-133.
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., « Analyses de représentations et de discours », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 449-473.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C.G., « Construction de l'objet de la recherche », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 34-53.
- ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT-SOULEZ C., « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », Congrès AGRH 2004, p. 31-58.
- ALLPORT G. W., *The nature of prejudice*, Perseus Books Groups, 1979, 537 p.
- ALVESSON M., DEETZ S., « Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies », », in CLEGG S., HARDY C. et W. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, 1996, p. 191-217.
- AMADIEU J.F., « Femmes et emploi », Observatoire des discriminations, Université Paris I, novembre 2003, 9 p.

- AMADIEU J.F., « Les discriminations sur la vie professionnelle et sociale », Observatoire des discriminations, Université Paris I, mai 2003, 16 p.
- AMADIEU J.F., « Testing sur CV », Observatoire des discriminations, Université Paris I, mai 2004, 11 p.
- AMADIEU J.F., « L'obèse, l'incroyable discriminé », Observatoire des discriminations, Université Paris I, septembre 2005, 6 p.
- AMIRA S. et MERON M., « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2004 », Premières synthèses informations, DARES N°01.1, janvier 2007, p. 1-4.
- ANGOT J., MILANO P., « Comment lier concepts et données », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 169-183.
- ARNDT M., BIGELOW B., « Professionalizing and masculizing a female occupation: the reconceptualization of hospital administration in the early 1900s », Administrative Science Quaterly, Vol 50 N°2, 2005, p. 233-265.
- AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management, Aspects humains et organisationnels,* PUF, 1991, 656 p.
- AUSTER C.J., « Masculinity and feminity in contemporary american society : a reevaluation using the BSRI-Statistical data included-polling data », Sexe Roles : A Journal of Research, 2000, 28 p.
- BACHELARD O., PATUREL D., VENET R., ABORD DE CHATILLON E., « L'emploi des personnes handicapées », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 162-173.
- BADINTER E., *Fausse route,* Odile Jacob, 2003, 221 p.
- BANTEL K., JACKSON S., « Top management and innovation in banking : does the composition of the top make a difference ? », Strategic Management Journal, Vol 10, 1989, p. 107-124.
- BARMEYER C. et DAVOINE E., « Le transfert international des chartes d'éthique et des codes de conduite à l'épreuve des cultures locales et des rationalités de contexte », Congrès AGRH 2005, 26 p.
- BARTH I. et FALCOZ C. (dir.), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques,* L'Harmattan, 2007, 310 p.
- BARTH I., « Tous vendeurs : au-delà du slogan, quelques propositions pour la mesure de la performance commerciale de chacun dans l'organisation: cas de recherches-interventions menées dans neuf entreprises », Congrès AGRH 2004, p. 103-124.

- BARTH I., « La face cachée du management de la diversité », dans *« Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques »*, BARTH I., FALCOZ C., Éditions l'Harmattan, 2007, p. 273-293.
- BASSETT-JONES N., « The paradox of diversity management, creativity and innovation », Creativity & Innovation Management, Juin 2005, vol. 14, Tome 2, p. 169-175.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J-M., « La collecte des données et la gestion de leurs ressources », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 224-255.
- BAUMARD P., IBERT J., « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 82-101.
- BAYAD M., ALLANI-SOLTAN N., ARCAND M., « Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: l'Approche configurationnelle », Congrès AGRH 2004, 30 p.
- BAYAD M., LIOUVILLE J., « Stratégies de GRH et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, 1995, p. 159-177.
- BEAUD M., *L'art de la thèse,* La Découverte, 1998, 173 p.
- BEAUPRE D, « La mesure en GRH : état des lieux », Congrès AGRH 2004.
- BELGHITI S, « Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », Actes de la journée GDR des cadres, 2003, p. 11-26.
- BELGHITI-MAHUT S, « Style de management et perception des cadres femmes et hommes : une étude autour de la validation du Personal Attributes Questionnaire », Congrès AGRH 2004, p. 611-624.
- BELLE F., « Les femmes cadres : quelle différence dans la différence ? », in CHANLAT J.F. (dir.) et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions ESKA, 1990., p. 431-466.
- BEM S., « The measure of psychological androgyny », Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1974, p. 155-162.
- BEM S., « Au-delà de l'androgynie. Quelques préceptes osés pour une identité de sexe libérée » in *La différence des sexes, questions de psychologie*, MC. HURTIG et MF. PICHEVIN (dir.), Editions Tierce, Paris, 1986.
- BENDER A.F., « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », Revue française de gestion, N°151, 2004, p. 205-217.
- BENDER A.F., PIGEYRE F., « Gestion des ressources humaines et diversité », Actes de la journée GDR cadres, juin 2003, p. 59-75.

- BENRAÏS L, PERETTI J.M., « Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français, Cahier N°631, CEROG, 2002, 28 p.
- BENSCHOP Y., VERLOO M., « Shifting responsabilities : the position of equality agencies in Gender Mainstreaming », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 93-100.
- BENSCHOP Y., VERLOO M., « L'approche intégrée de l'égalité dans la gestion du personnel », COE.INT, 1999, 9 p.
- BERDAHL J., MAGLEY V., WALDO C., « The sexual harassment of men ? », Psychology of Women Quaterly, Cambridge University Press, 1996, p. 527-547.
- BERGERON J.L., *Les aspects humains de l'organisation*, Editions Gaëtan Morin, 1979, 337 p.
- BERNARD P., SILVA F., « La lutte contre les discriminations subies par les minorités visibles », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 85-93.
- BERTHELEME G., SPINETA J.C., « Le poids du handicap », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 97-104.
- BERTOCCHI A., « Masculin/féminin : une opposition pertinente ? », in *Masculin-Féminin*, Cahier de l'Ecole Doctorale « Connaissance, langage, modélisation », Paris X, N°3, mai 2005, p. 35-38.
- BESSEYRE DES HORTS C.H., SALLE P., « Les politiques à l'égard des handicapés », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 216-226.
- BESSEYRE DES HORTS C-H., « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique? », Congrès AGRH 2004, p. 185-208.
- BLACHER S., *Socio-anthropologie de l'intimité*, INALCO, 2002.
- BLAISON C., « Une adaptation indirecte du BSRI grâce à l'Implicit Association Test », Congrès National Société Française de Psychologie, septembre 2005.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S., *Les deux dimensions du management*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1980.
- BLÖSS T., *La dialectique des rapports hommes-femmes,* Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 2001, 285 p.
- BOLLECKER ET MATHIEU, « L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionaliste », AGRH 2004.

- BORJAS G., « The measurement of race and gender wage differentials : Evidence from the federal sector », Industrial and labor Relations Review, Vol. 37, 1983, p. 79-91.
- BOSE S., DUTTA P., « Gender Diversity in the boardroom and financial performance of Commercial Banks : Evidence from Bangladesh », The Cost and Management, 2006, p. 70-74.
- BOURDIEU P., *La domination masculine,* Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134 p. BOURNOIS F., BRABET J., « Epistémologie et GRH : la connaissance en GRH », Papier de recherche N°3, URA CNRS 1257, 1993.
- BOURDIEU P., *La domination masculine,* Paris, Seuil, coll. Liber, 1998, 134 p.
- BOURGAULT J., « Recrutement social ou administration représentative ? », in Actes du Colloque de l'ENA, *Enjeux de la Gestion des ressources Humaines en France et au Québec*, octobre 2006, p. 29-30.
- BOURHIS R. Y., MONTREUIL A., HELLY D., « Portrait de la discrimination au Québec: Enquête sur la diversité ethnique au Canada. », Chaire Concordia - UQAM en études ethniques, Québec, 2005, 17 p.
- BOURNOIS F., POINT S., ROJOT J., SCARINGELLA J-L., *CAC40-SBF120 : les meilleures pratique RH*, Paris, 2007, Editions d'Organisation.
- BOURNOIS F., PRUDHOMME L., « La diversité des âges et le choc générationnel », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 33-44.
- BOYER A. et BARTH I., « L'obligation éthique du marketing ethnique », in BARTH I. et FALCOZ C. (dir.), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques,* L'Harmattan, 2007, p.175-196.
- BRISEBOIS M., « L'androgynie : mesure et avenir », Carriérologie, Vol 8, N°1, 2001, p. 55-65.
- BRUNI A., GHERARDI S., POGGIO B., « Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs », Journal of Organisationnal Change Management, vol°17, n°3, 2004, p. 256-268.
- BRUSH C., « Research on women business owners : past trends, a new perspective and future directions », Entrepreneurship theory and practice, 1992, p. 6-30.
- BURKE W., LITWIN G., « A causal model of organizational performance and change », Journal of Management, 1992, 15 p.

- BUTLER J., *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*, Routledge, 1990.
- BUTTNER H., MOORE P., « Entrepreneurship : self-reported motivations and correlates with success », Journal Of Small Business Management, 1997, p. 34-44.
- CALAS M.B. et SMIRCICH L., « From the woman's point of view: feminist approaches to organizational studies », in CLEGG S., HARDY C. et W. NORD (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, 1996, p. 219-257.
- CALAS M.B. et SMIRCICH L., « Voicing Seduction to Silence Leadership », *Organization Studies*, 12 (4), 1991, p. 567-602.
- CALVES G. « Qu'est-ce que la discrimination positive ? », Alternatives Economiques N° 232, 2005.
- CAPUTO R., DOLINSKY, « Women's choice to pursue self-employment: the role of financial and human capital of househould members », Journal Of Small Business Management, juillet 1998.
- CARTER D., SIMKINS B., SIMPSON G., « Corporate governance, board diversity and firm value », The Financial Review; 2003, p. 33-53.
- CATALYST, The bottom line: c*onnecting corporate performance and gender diversity,* 2004, 29 p.
- CHALUDE M., « La gestion de carrière au féminin », Gestion 2000, 1994, p. 95-105.
- CHANLAT J.F., « L'être humain, un étranger pour autrui », in CHANLAT J.F. (dir.) et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions ESKA, 1990, p. 375-377.
- CHARBEAU L., « Evaluation de la qualité du travail et inégalités de carrière entre hommes et femmes », Congrès AGRH, 2006, 16 p.
- CHARREIRE S., DURIEUX F., « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 57-77.
- COLEMAN S., « Access to capital and terms of credit : a comparison of men and women owned- small business », Journal of Small Business Management, 2000, p. 37-49.
- COLIN C., DJIDER Z., RAVEL C., « De l'école à l'emploi : quelles disparités entre les femmes et les hommes ? », in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail,* La Documentation Française, N°317, 2006, p. 5-17.
- COLLE R., PERETTI J.M., « L'entreprise à la carte : une réponse à la diversité », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 265-269.

- COLLE R., PERETTI J.M., CERDIN J.L., « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte », Congrès AGRH 2004, Tome 2, p. 757-784.
- COLLET I., « Représentation de soi, représentation de l'information-type : une piste pour comprendre des choix d'orientation différents selon les sexes », Huitième Biennale de l'Education et de la Formation, INRP, N°15, Avril 2006, p. 1-7.
- CONSEIL DE L'EUROPE, *L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les homes : cadre conceptuel, méthodologie et « bonnes pratiques »,* EG-S-MS (98) 2 rév., 1998, 90 p.
- CORNET A., « Gendermainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion ? », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 1-10.
- CORNET A., DELHAYE C., « Arguments managériaux pour une responsabilité sociale des entreprises : le cas de la gestion de la main-d'œuvre et de la clientèle », IAS, 2004, p. 1-5.
- CORNET A., DELHAYE C., CRUNENBERG G., « Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales », Congrès AGRH 2005, 20 p.
- CORNET A., RONDEAUX G., « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes? », Congrès AGRH 1998, p. 414-422.
- CORNET A., WARLAND P., « Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités : la gestion de la diversité, une solution ? », Congrès AGRH 2006, 23 p.
- CORNILLON E., « L'entrepreneuriat féminin en France : état des lieux et perspectives », Mémoire de DFIG, IECS, 2005, 106 p.
- COURTIOUX P., ERHEL C., « Politiques en faveur des seniors : quelles réformes ? comparaison Allemagne, France, Royaume-Uni, Suède », DARES N°102, avril- juin 2005, p.107-118.
- COX T., BLAKE S., « Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness », Academy of Management Executive, Vol 5, N°3, 1991, p. 45-57.
- CRANT M., « The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions», Journal of Small Business Management, 1996, p. 44-50.
- CREPLET F., « Pour une approche des PME : leur évolution et leur développement dans une perspective cognitive », Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur I, 2000.

- DE BOSSCHER S., DESRUMAUX-ZAGRODNICKI P., « Effet du sexe, de l'apparence physique et de l'internalité/externalité des candidates sur les décisions de recruteurs féminins et masculins pour les postes de managers et de conseillers », *Management international*, Vol.7, N°1, automne 2002, p. 11-20.
- DE BRY F., BALLET J., « Responsabilité sociale de l'entreprise et Gestion des Ressources Humaines : la parité hommes/femmes et le plafond de verre », Congrès AGRH 2004, p. 2435-2455.
- DE BRY F., McCABE M., « Les politiques d'égalité professionnelle entre femmes et hommes en France et aux Etats-Unis », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 201-216.
- DE LINIERE F.D., « Si brillant, et pourtant… », *Management* N°141, Avril 2007, p. 8-9.
- DEFALVARD H., LUROL M., POLZHUBER E., « Les inégalités de genre dans le passage aux 35 heures, sources et résistances », DARES N°102, avril -juin 2005, p. 45-56.
- DEFELIX C, « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes de gestion à gérer avec prudence », Revue de gestion des ressources humaines, Editions Eska, 2001, p. 33-45.
- DEFELIX C., MARTIN D., RETOUR D., « La gestion des compétences : entre concepts et applications », Revue de gestion des ressources humaines, Editions Eska, 2001, p. 73-79.
- DELHAYE C., « La gestion de la diversité », Communication à la Conférence nationale sur la diversité du travail en Belgique, mars 2005, p. 1-23.
- DONADA C., MBENGUE A., « Méthodes de classification et de structuration », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 373-387.
- DONNADIEU G., *Manager avec le social,* Entreprises et Carrières, Edition Groupes Liaisons, 1997, 423 p.
- DOUGHERTY D., « Organizing for Innovation », in *Handbook of Organization Studies,* Edt by S.R. Cleeg – W.R. Nord, Sage, 1996, p. 424-439.
- DOYLE C., « Through the looking glass », Best's Review, Vol 108, 2007, p. 87-95.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C., « Validité et fiabilité de la recherche », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 257-281.

- DUCHENEAULT B., ORHAN M., *Les femmes entrepreneurs en France,* Seli Arslan, 2000, 384 p.
- DUNCAN R.B., « The Ambidextrous Organization : Designing Dual Structures for Innovation », in R.H. Kilmann – L.R. Pondy & D.P. Slevin (Eds), *The management of Organization : Strategy and Implementation,* NewYork : North-Holland, Vol.1, 1976, p. 167-188.
- DURANTON D., FORGET L., « Comment gérer la différence au sein d'une entreprise sans faire la différence… », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 154-162.
- DUVERGER S., « Le féminin e(s)t l'autre », in *Masculin-Féminin*, Cahier de l'Ecole Doctorale « Connaissance, langage, modélisation », Paris X, N°3, mai 2005, p. 39-50.
- EDELMAN L., FULLER S., « Diversity rhetoric and the managerialization of law », American Journal of sociology, Vol. 106, N° 6, 2001, p. 1589-1641.
- EINSTEIN W., SCOTT S., « Sex composition, process, and team performance in a strategic management simulation », Actes du 11ème Colloque de l'American Society of Business and Behavioural Sciences (ASBBS), Février 2004, 29 p.
- ELIADE M., « Le mythe des androgynes », *Méphistophélès et l'androgyne*, Paris, Gallimard, 1962, p. 149-155.
- EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFFRAY JM., DUSSAIX M., *Market, études et recherches en Marketing, fondements, méthodes*, Paris-Nathan, Collection connaître et pratiquer la gestion, 1993.
- FAGENSON A., « At the heart of women in management research : theoritical and methodological approaches and their biases », Journal of Business Ethics, 1990, p. 267-274.
- FALCOZ C., « Le management des équipes diverses », dans « *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* », BARTH I., FALCOZ C., Éditions l'Harmattan, 2007, p. 257-272.
- FALCOZ C., « Réflexions sur le rapport entre virilité et management : le point de vue des cadres homosexuel-le-s », Actes de la journée GDR cadres, juin 2003, p. 43-56.
- FAUCHEUX F., « La politique en faveur des personnes handicapées et ses limites », in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail,* La Documentation Française, N°317, 2006, p. 63-75.
- FONTAYNE P., SARRAZIN P., FAMOSE J.P., « Effet du genre sur le choix et le rejet des activités physiques et sportives en Education Physique et Sportive : une approche

additive et différentielle du modèle de l'androgynie », Sciences et motricité N° 45, janvier 2002, p. 46-64.

- FONTAYNE P., SARRAZIN P., FAMOSE J.P., « Les pratiques sportives des adolescents : une différenciation selon le genre », STAPS, De Boeck Université, 2001, p. 23-37.
- FONTAYNE P., SARRAZIN P., FAMOSE J.P., « The Bem Sex-Role Inventory : validation of a short version for french teenagers », European Review of Applied psychology, Vol. 50, N°4, 2000, p. 405-416.
- FORGUES B., « La rédaction du travail de recherche », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 479-493.
- FORTE M., NISS M., REBEUH MC., TRIBY E., « La mixité à l'épreuve du temps : l'exemple de 10 entreprises industrielles d'Alsace », DARES, N°24.2, juin 2005.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A., *Diverse teams at work : capitalizing on the power of diversity*, Society for Human Ressource Management, avril 2003, 259 p.
- GARDEY S., *Enjeux des recherches sur le genre et le sexe*, rapport CNRS-CSI, mars 2003, p. 181-209.
- GARNER H., MEDA D., SENIK C., « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages », DARESN°102, avril- juin 2005, p.57- 68.
- GARNER-MOYER H., « Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination », CERGORS, N°02, 2004, 24 p.
- GARNER-MOYER H., « Discrimination et emploi : revue de la littérature », DARES N°69, mai 2003, 132 p.
- GEF, *Parcours professionnels des diplômé(e)s des Grandes Ecoles : regards croisés hommes/femmes*, mars 2007, http://www.grandesecolesaufeminin.net/
- GEF-ACCENTURE, *Etude sur la situation des femmes dans les grandes entreprises en France*, juin 2003, 47 p. juin 2003, http://www.grandesecolesaufeminin.net/
- GENISSON C., *Femmes-hommes, quelle égalité professionnelle?*, Collection des rapports officiels, La Documentation Française, 1999, 94 p.
- GHADA R., « Quels liens entre la Gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle ? le cas de l'actionnariat salarié. », Congrès AGRH 2004, 16 p.
- GHIULAMILA J., LEVET P., *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes, les entreprises*, LAB'HO, octobre 2006, 312 p.

- GIASSON H., « Femmes gestionnaires-l'actrice et l'organisation », in CHANLAT J.F. (dir.) et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions ESKA, 1990., p. 407-415.
- GILBERT P. et CHARPENTIER M., « Comment évaluer la performance RH : question universelle, réponses contingentes », Congrès AGRH 2004, p. 611-624.
- GIRIN J., « Opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Journée d'études La recherche-Action en action et en question, AFCET, 1989.
- GODELIER E., « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? », in Allouche J. et Sire B. (dir.), *Une gestion éclatée*, Ressources Humaines, Paris, Economica, 1998, p.47-64.
- GOND JP. et MERCIER S., « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature », Congrès AGRH 2004, p. 379-400.
- GREAN U., « Role making processes within complex organizations », in Dunette (Ed.), Chicago : Rand McNally, *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, 1976, p. 1201-1245.
- GRENIER C., JOSSERAND E., « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p.104-134.
- GUIGNON N., « Risques professionnels : les femmes sont-elles à l'abri ? », Femmes et hommes, regards sur la parité, INSEE, février 2008, p. 51-63.
- GUILLOT-SOULEZ C., « Comment mesurer la performance des plans d'options sur actions (Stocks-Options)? Les liens inévitables entre le social et le financier », Congrès AGRH 2004, p. 2663-2686.
- GUTEK B., « Women in management : change, progress or ephemeral phenomenon », in HELSOP L. (Ed.), *The ties that bind : proceedings of the global research on women and management,* School of business, 1994, p. 487-508.
- GUTEK B., COHEN G., KONRAD A., « Predicting social-sexual behaviour at work : a contact hypothesis », Academy of Management Journal, 1990, p. 560-577.

- HADRAHAN L.M., *Gendering ethnicity : implications for democracy*, Routledge, 2002, 208 p.
- HAMPDEN-TURNER C., « Vers une approche culturelle du bien-être et des valeurs », Personnel ANDCP N°327, octobre 1991, p. 23-33.
- HANNAH-ANDERSSON C., « Mainstreaming : concept, strategies and methodologies », Swedish International development Agency, UN-HABITAT, SPE-WOM-187, Février 1996, 28 p.
- HANNAN M., FREEMAN J., « Structural inertia and organizational change », American Sociological Review, Vo 49, 1984, p. 149-164.
- HERITIER F., *Masculin, Féminin. La pensée de la différence*. Paris, Odile Jacob, 1996.
- HIRECHE L., « L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle: esquisse d'un modèle conceptuel », Congrès AGRH 2004, p. 2457-2476.
- HISLAIRE D., « Discrimination et diversité », RH & M, N°21, 2006.
- HLADY RISPAL M., *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université, 2002, 250 p.
- HOFSTEDE G., BOLLINGER D., *Les différences culturelles dans le Management*, les Editions d'organisation, 1987.
- HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, les Editions d'organisation, 1994.
- HOMANS G., *Social behavior : its elementary forms*, New York, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1974.
- HOPE PELLED L., EISENHARDT K., XIN K., « « Exploring the black box : an analysis. of work group diversity, conflict and performance », Administrative Science Quaterly, 1999, p. 1-28.
- HURTIG M-C., PICHEVIN M-F., *La Différence des sexes,* Paris, Tierce, 1986, 394 p.
- IGALENS J., MANCY F., « De la formation à l'emploi : la diversité des parcours professionnels », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 67-83.
- IGALENS J., ROUSSEL P., *Méthode de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica, 1998, 207 p.
- IGALENS J., SCOUARNEC A., « La gestion des compétences : construction d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines, Editions Eska, 2001, p. 2-15.

- IGALENS. J., GOND JP., « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, 2003, p. 111-130.
- INSEE, *Femmes et hommes-Regards sur la parité*, Février 2008.
- IVANAJ V., « Le processus de décision stratégique : description et explication intégratives », Thèse de doctorat de gestion, Université Nancy 2, décembre 2001, 453 p.
- IZRAELI D.N., TALMUD I., « The relationship between gender and performance issues of concern to directors : correlates or institution ? », Journal of Organizational Behaviour, 1999, p. 459-474.
- JACKSON S., BRETT J., SESSA V., COOPER D.? JULIN J., PEYRONNIN K., « Some differences make a difference ; individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover », Journal of Applied Psychology, 76, p. 675-689.
- KALIKA M., *Réalités, déterminants, Performances*, Paris, Economica, 1988.
- KANTER R.M., « Some effects of proportion on group life : skewed sex ratios and responses to token women », The American Journal of sociology, Vol 82, N°5, 1977, p. 969-990.
- KANTER R.M., *Men and Women of the Corporation*, NewYork Basic, 1977.
- KAO J., « Organiser la créativité : l'esprit du jazz », Village mondial, Paris, 1998.
- KAWAKAMI., WHITE J., LANGER E., « Mindful and masculine : freeing women leaders from the constraints of gender roles », Journal of Social Issues, 2000, 7 p.
- KELLY E., DOBBIN F., « How affirmative action became diversity management, employer response to antidiscrimination law », American Behaviourial Scientist,1998, p. 960-984.
- KERVIN J.B., *Methods of business research*, New York, Harper-Collins, 1992.
- KIM H.S., SHIM S., « Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers », Human Resource Development Quaterly, vol. 14, N°3, 2003, p. 321-342.
- KIRCHMEYER C., « Gender differences in managerial careers : yesterday, today and tomorrow », Journal of Business Ethics, Dordrecht, Avril 2002, p. 5-24.
- KOCHAN T., BEZRUKOVA K., ELY R., JACKSON S., JOSHI A., JEHN K., LEAOARD J., LEVINE D., THOMAS D., « The effects of diversity on business performance : report of the diversity research network », Human Ressource Management, Vol 42, 2003, p. 3-21.

- KOLVEREID L., SHANE S., WESTHEAD P., « Is it equally difficult for female entrepreneurs to start businesses in all countries ? », Journal of Small Business Management, 1993, p. 42-51.
- KONRAD A., « Defining the domain of work-place diversity scholarship », Group & Organization Management, Vol. 28, 2003, p. 4-17.
- KREGEL J., UNGER D., « Employer perceptions of the work potential of individuals with disabilities », Journal of Vocational Rehabilitation, 1993, p. 17-25.
- LAMBIN J.J., *La recherche en Marketing*, Mc Graw-Hill, 1990.
- LAMBERT G., « Variables clés pour le transfert de technologie et le management de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°94, 1993, p. 49-72.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique», Travail et Emploi N°102, DARES, juin 2005, p. 11-20.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : Analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil », Thèse de doctorat de gestion, Université Paris I, novembre 2004, 552 p.
- LARET-BEDEL C., FAVREAU BRETTEL M., « La politique en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes en France, in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail,* La Documentation Française, N°317, 2006, p. 37-50.
- LAUFER J., « L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre », Rapport de recherche commandité par la DARES, juin 2003, 194 p.
- LAUFER J., « L'égalité professionnelle hommes-femmes : une mise en perspective », in *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques,* BARTH I., FALCOZ C. (dir.), Éditions l'Harmattan, 2007, p. 25-43.
- LAUFER J., « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, DARES N°102, avril -juin 2005, p. 31-44.
- LAUFER J., SILVERA R., « Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle », in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail,* La Documentation Française, N°317, 2006, p. 51-62.
- LAUFER-(HUPPERT) J., *La féminité neutralisée ? Femmes cadres dans l'entreprise.* Paaris-Flammarion, 1982, 296 p.
- LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'organisation, 2000.

- LE ROBERT, Dictionnaire VUEF, Editions Le Robert, 2002, 1875 p.
- LEGAULT G., ROSS C., « La contribution de l'analyse différenciée selon les sexes au débat sur la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 33-40.
- LEGAULT M.J., « L'approche différenciée à la dure école de l'ancienneté », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 41-54.
- LELOUP C., RYCKMANS H., « Le rôle des femmes dans le développement », Journée d'étude des ONG francophones, Maison des femmes-Bruxelles, 12 janvier 1995, 34 p.
- LEMIERE S., « Croisement entre deux débats des ressources humaines : compétences et analyse hommes-femmes. L'apport des méthodes d'évaluation non-discriminante des emplois », Colloque Prospective et Entreprise, Université Paris Dauphine, octobre 2003, 14 p.
- LEMIERE S., « Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprises ? », Cahier de la MSE, Université Paris 1, N°48, 2005, 15 p.
- LEPINE I., LEGAULT G., ROSS C., CLOUTIER J., « 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 », Congrès AGRH 2004, Tome 4, p. 2206-2220.
- LEVY J., JESSOP D., RIMMERMANN A., LEVY P., « Determinants of attitudes of NY state employers towards the employment of persons with severe handicaps », Journal of rehabilitation, 1993, p. 49-54.
- LIMOGES J., « La montée des androgynes comme composante identitaire : quelques exemples de la carriérologie », Carriérologie, Vol 8, 2001, p. 67-77.
- LINEHAN M., « Women international managers : the european experience », Cross Cultural Management, 2001, p. 68-84.
- LINGEN A., *Gender Impact Assessment*, Programme Spéciale femmes et développement, Institute of Social Studies International Services (ISSIS), Pays-Bas, Février 1994, 62 p.
- LOOS-BAROIN J., « De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherches comparatifs », Journée d'étude du groupe de l'AGRH « Gestion des âges et des temps », CEREGE, mai 2005, p. 1-12.
- LOUART P., « Les acteurs de la GRH », Les cahiers de la recherche du CLAREE, 2002.

- MACHADO V., GIMENEZ P., GOMES V., PELISSON C., ALIGLERI A., « Female and male entrepreneurs'managerial behaviour : a brazilian study », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 21-31.
- MANDON N., « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », Bulletin de recherche N°57, CEREQ, septembre 1990.
- MANNIX E., NEALE M., « What differences make a difference ? : The promise and reality of diverse teams in organisations », American Psychological Society, Blackwell Publishing Ltd, Vol.6, N°2, 2005, p. 31-55.
- MARBOT E., « Allonger la vie professionnelle à ses extrêmes par un renouvellement des pratiques de GRH », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 257-263.
- MARC C. et ZAJDELA H., « Articuler travail et famille en France et en Suède », Centre d'études de l'emploi, N°28, mars 2006, 4 p.
- MARCH C., *Concepts et cadres pour l'analyse et la planification relatives au genre*, Gender Learning Team, OXFAM, mai 1997.
- MARCHAL E., RIEUCAU G., « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », Centre d'études de l'Emploi, N°11, janvier 2005, 4 p.
- MARQUES J., « Diversity as a Win-Win strategy », Management Services, 2007, p. 22-24.
- MARREKCHI K. « Théories des organisations, pratiques de GRH et genre : vers une explication du phénomène de glass ceiling », in Actes du Colloque International UEPA/UAPS, INED, ENSEA, IFORD, 2001, 16 p.
- MARRO C., « L'usage du genre dans la description de soi : variation suivant les contextes », in *Masculin-Féminin*, Cahier de l'Ecole Doctorale « Connaissance, langage, modélisation », Paris X, N°3, mai 2005, p. 9-14.
- MARTIN Y.P., COLLINSON D., « Over the pond and across the water : developing the field of gendered organizations », Gender, Work and organization, Vol 9, N°3, Blackwell Publishers, 2002, p. 244-265.
- MASSE H., LABERGE M., MASSE G., « L'analyse différenciée selon les sexes au gouvernement du Québec : vers une mobilisation interne des alliances stratégiques pour l'égalité », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 79-89.
- MBENGUE A., « Tests de comparaison », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 291-328.

- Mc DANIEL C., SCHOEPS N., LINCOURT J., « Organizational ethics: perceptions of employees by gender », Journal of Business ethics, Dordrecht, 2001, p. 245-257.
- Mc GRATH J., BERDAHL J., ARROW H., « Traits, expectations, culture and clout : The dynamics of diversity in work groups », in JACKSON S. E. & RUDERMAN M. N. (Eds.), *Diversity in work teams : Research paradigms for a changing workplace,* Washington, DC : American Psychological Association, 1995, p. 17-45.
- MEDA D., « Comment augmenter les taux d'emploi féminins? », Centre d'études de l'emploi, N°27, mars 2006, 4 p.
- MERCADER P., « La sociogenèse du transsexualisme », *Masculin-Féminin,* Le collège de la cité, juin 2004, 16 p.
- MERON M, « L'étude statistique des liens entre marché du travail et vie familiale : comment aller plus loin ? » DARES N°102, avril- juin 2005, p. 69-78.
- MERON M., WIERINK M., « Les obstacles à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail,* La Documentation Française, N°317, 2006, p. 19-35.
- MILES M., HUBERMAN A., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991.
- MICHELE E., DIPBOYE R., « Leveraging diversity to improve business performance research findings and recommendations or organisations », Human Resource Management, Vol. 43, N° 4, 2004, p. 409-424.
- MILLIKEN F., MARTINS L., « Searching for common threads, understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », The Academy of Management Review, Vol. 21, N°2, 1996, p. 402-433.
- MINTZBERG H., « Masculin, féminin ? Le yin et le yang du management », *L'Expansion Management Review*, Décembre 2002, p. 54-59.
- MINTZBERG H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1990, 570 p.
- MKANDAWIRE T. « Intégrer les relations sociales de genre dans les sciences sociales », Council for the Development of Social Science Research in Africa (Codesria) bulletin N° 4, Dakar, 1991.

- MONJARDET D., « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière », Sociologie du travail N°1-87, Gauthiers-Villars, INIST-CNRS, 2001, p. 47-58.
- NEWCOMBE T., « The prediction of interpersonal attraction », *American Psychology*, 1956, p. 575-586.
- NKOMO S.M., COX T., « Diverse Identities in Organizations », in *Handbook of Organization Studies*, CLEGG- HARDY & NORD (Eds.), 1996, p. 338-356.
- OBRECHT J.J., « De l'entrepreneur à l'environnement entrepreneurial : pour un nouveau regard sur l'entrepreneuriat », Cahier du CESAG, 2007, 17 p.
- OHRAN M., « Women business owners in France : the issue of financing discrimination », Journal of Smalla Business Management, 2001, p. 95-102.
- OLGIATI E., SHAPIRO G., *Promoting gender equality in the workplace*, Rapport pour la fondation de Dublin, 2002.
- OLIVIER G., « Les femmes managers : contribution à une réflexion sur les femmes de pouvoir », N°9/93 CLAREE, 1993.
- OLIVIER G., DEMOUGE N., « Les disparités ou l'équité en emploi », N°1/1998 GREFIGE, 1998.
- OLSON F., CURRIE M., « Female entrepreneurs : personal value systems and business strategies in a male-dominated industry », Journal of Small Business Management, 1992, p. 49-57.
- ORSE, *L'accès des femmes aux postes de decision: une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, N°5, Février 2004, 5 p.
- PAREDEISE C., « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation du marché du travail », Sociologie du travail N°1-7, Gauthiers-Villars, INIST-CNRS, 2001, p. 35-46
- PAZY A., ORON I. « Sex proportion and performance evaluation among high-ranking military officers », Journal of Organizational Behaviour, 2001, p. 689-702.
- PERETTI J.M., « Richesses de la diversité des salariés pour l'entreprise », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p.17-29.
- PERETTI J.M., « La performance de la fonction ressources humaines : 1978-1998 », *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, N° 8-9, 1998, p. 479-493.
- PERETTI J.M., SAUT A., « Audit de la diversité », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 279-283.

- PFEFFER J., « Organizational demography », In CUMMINGS L.L. and STAW B.M. (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Greenwich, Conn.: JAI Press, Vol. 5, 1983, p. 299-357.
- PFEFFER J., *The effects of organizational composition : New directions for organization theory*, New York, Oxford University Press, 1997, p. 264 p.
- PIGEYRE F. et BENDER A.F., « Gestion des Ressources Humaines et diversité », in Actes de la journée GDR MAGE, mai 2005.
- PIGEYRE F. et BENDER A.F., « L'égalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ? », in *Actes du Congrès AGRH* 2004.
- PIGEYRE F., « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », Revue française de gestion, novembre-décembre 1999, p. 47-55.
- PIGEYRE F., GILBERT P., CHARPENTIER M., « Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ? », Congrès AGRH 2005, 23 p.
- PISSOT A., « Non discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises françaises d'aujourd'hui », Forum sur la Diversité, ESDES-Lyon, juin 2006, 17 p.
- PNUD, Rapport National de Développement Humain (RNDH), « Genre, développement humain, pauvreté », 2003.
- POCHIC S., « Le chômage des cadres : un révélateur des tensions entre carrière et vie privée », Actes de la journée GDR cadres, juin 2003, p. 27-40.
- POINT S., « La diversité des définitions de la diversité: comparaisons européennes », in *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques,* BARTH I., FALCOZ C. (dir.), Éditions l'Harmattan, 2007, p. 233-256.
- POTVIN M., LATRAVERSE S, « Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays : Rapport Final Canada », Projet MEDIS, Commission Européenne, DG Emploi et Affaires sociales, mai 2004, 125 p.
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 1988, 271 p.
- RAMBOARISON-LALAO L., « Compétences et styles de leadership », in Actes du 3ème Forum sur la Prospective des Métiers, *Compétences et temps en GRH*, Université Paris-Dauphine, octobre 2003, 16 p.

- RASOAVA R., TERESA C., « A Cross-Cultural basis for Competitive Synergy between Organisations », in Actes du Colloque International de l'INSCAE, *Les sciences de gestion au coeur du développement*, novembre 2005, 17 p.
- REDIEN-COLLOT R., « Pour une approche genrée de l'entrepreneuriat », Académie de l'entrepreneuriat, 2006, 27 p.
- REISMAN J., REISMAN S., « Supervision of employees with moderate special needs », Journal of Learning disabilities, Vo 3, 1993, p. 199-206.
- RIMMERMANN A., « Factors relating of attitudes of Israeli corporate executives toward the employability of persons with intellectual disability », Journal of intellectual and developmental disability, 1998, p. 245-254.
- ROBINSON R., JACKSON W., FRANKLIN G., HENSLEY D., « U.S. sexual harassment law : implications for small businesses », Journal of Small Business Management, 1998, p.1-13.
- ROKEACH M., Beliefs, attitudes and values, San Francisco, Jossey-Bass, 1968, 214 p.
- ROSENER J., « Ways women lead », Harvard Business Review, 1990, p. 119-125.
- ROYER I., ZARLOWSKI P., « Echantillons », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 188-220.
- ROYER I., ZARLOWSKI P., « Le design de la recherche », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 139-165.
- SABBAGH D., MORNING A, « Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays : Rapport Final Etats-Unis », Projet MEDIS, Commission Européenne, DG Emploi et Affaires sociales, mai 2004, 114 p.
- SABEG Y., MEHAIGNERIE L., *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne, janvier 2004, 225 p.
- SAULQUIN JY., « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », AGRH 2004.
- SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.
- SCHAFER, HILL J., SEYFARTH J., WEHMAN P., « Competitive employment and workers with mental retardation : analysis of employer's perceptions and experiences », American Journal of mental retardation, 1987, p. 304-311.

- SCHEIN V.E., « The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers », Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, n°3, p. 340-344.
- SCHEIN V.E., « The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics», Journal of Applied Psychology, Vol. 57, n°2, 1973, p. 95-100.
- SCHEIN V.E., MUELLER R., LITUCHY T., LIU J., « Think Manager-Think Male: a Global Phenomenon? », Journal of Organizational Behavior, Vol. 17, N°1, Janvier 1996, p. 33-41.
- SCHERER R., BRODZINSKI J., WIEBE F., « Entrepreneur career selection and gender : a socialization approach », Journal of Small Business Management, 1990, p. 36-41.
- SCHMIDT G., ALLOUCHE J., HUAULT I., « Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée », Congrès AGRH 2004, p. 2389-2412.
- SCHMIDT G., GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., « La fonction Ressources Humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs », Congrès AGRH 2004, p. 591-610.
- SCHMIDT G., FROELICHER T., KUHN A., *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations,* Collection recherche en Management, Editions ESKA, 2001, 408 p.
- SCHMITT M., « La portée du principe de non-discrimination entre les hommes et les femmes au regard de la jurisprudence actuelle de la Cour de justice des Communautés Européennes », mémoire de DEA, Université Robert Schuman-Strasbourg, 2000, 69 p.
- SCHOR S., « Femmes, hommes : deux routes vers le sommet », L'Expansion Management Review, 1998, p. 37-44.
- SCHRADER B., BLACKBURN V., ILES P., « Women in management and firm financial performance : an exploratory study », Journal of Managerial issues, 1997, p. 355-372.
- SCHUSSLER R., BRUDERL J., « Organizational mortality : the liabilities of newness and adolescence », Administrative Science Quaterly, 1990.
- SCOTT J.W., « Gender : a useful category of historical analysis », *American Historical Review*, 1986, p. 1053-1075.
- SCOTT J.W., *Parité ! L'universel et la différence des sexes*, Albin Michel, 2005, 254 p.
- SCOTTO M.J., « La mixité du genre : un nouvel enjeu managérial dans l'entreprise française ? », Cahier de recherche IPAG, Mars 2007, 15 p.

- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BESSEYRE DES HORTS C.H., CHEVALIER F., *Gestion des Ressources humaines*, De Boeck Université, Editions 4L, 3ième tirage 1998, 897 p.
- SENAC-SLAWINSKI R., « Evaluation des lois sur les quotas et la parité », in Actes du Colloque AFSP « Genre et politique », mai 2002, 16 p.
- SMITH G., CHINKFIELD A., POLZIN U., « Making it work : employer outcomes when employing a person with a disability », Institue of disability, 1998, p. 118-120.
- SMITH K.G., SMITH K.A., OLIAN J.D., SIMS H.P, O'BANNON D.P., SCULLY J.A., « Top management team demography and process :The role of social integration and communication », Administrative Science Quarterly, 39, 1994, p. 412-438.
- SMYTH E., « Gender differentiation in education and early labour market transition : a comparative analysis », Working paper ESRI, 2001, 38 p.
- SONFIELD M., LUSSIER R., CORMAN J., McKINNEY M., « Gender comparison in strategic decision-making : an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix », Journal Of Small Business Management, 2001, p. 165-173.
- SPENCE JT., HELMEREICH R., STRAPP J., « Rating of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and feminity », *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 32, 1973, p. 29-39.
- STOGDILL R. M., « Personal factors associated with leadership », Journal of Psychology, Vol.25, 1948, p.35-71.
- STONER C., HARTMAN R., ARORA R., « Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study », Journal of Small Business Management, 1990, p. 30-39.
- THEVENET M., « Tous les mêmes ? », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 287-294.
- THIETART R.A. et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, 535 p.
- THOMAS D., ELY R., « Making differences matter : a new paradigm for managing diversity », Harvard Business Review, 1996, p. 79-90.
- TILMAN F., GROOATERS D., « La qualification professionnelle et la culture technologique », La revue Nouvelle, INRIST Diffusion, 2001, p. 51-61
- TROMPENAARS F., *L'entreprise multiculturelle,* Editions Maxima, 1994, 308 p.
- TSE J., « Employers expectations and evaluation of job performance of employees of employees with intellectual disabilities », Australia and New Zeland of Developmental disabilities, 1994, p. 139-147.

- TSUI A.S., EGAN T.D, O'REILLY C.A., « Being different; Relational demography and organisational attachment », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 1993, p. 549-579.
- TSUI A.S., O'REILLY C.A., « Beyond simple demographic effects : The importance of relational demography in superior-subordinate dyads », *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1989, p. 402-423.
- ULRICH D., *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, 1995, 281 p.
- USUNIER JC., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 1993, 233 p.
- USUNIER JC., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 2ème édition, 2000, 266 p.
- VAN AUKEN H., RITTENBURG T., DORAN M., HSIEH S., « An empirical analysis of advertising by women entrepreneurs », Journal of Small Business Management, juillet 1994.
- VARMA A. ET STROH K., « Different perspectives on selection for international assignments : the impact of LMX and gender », Cross cultural Management vol 8, 2001, p. 85-97.
- VERCHER C., BRABET J., BENCHEMANN F., « De l'évaluation des analystes et des gérants à l'évaluation des actifs », Congrès AGRH 2004, p. 2723- 2744.
- VINCENT S., « Le rapport à la différence : hétérophobie et racisme dans les organisations », in CHANLAT J.F. (dir.) et al., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Editions ESKA, 1990, p. 380-406.
- VROOM VH., « Educating managers for decision making and leadership », Management decision, 2003, vol. 41 n° 10, p. 968-979.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Economica, 1996, 290 p.
- WAGNER W., PFEFFER J., O'REILLY C., « Organizational demography and turnover in top management groups », Administrative Science Quaterly, Vol 29, 1984, p.74-92.
- WATSON W., KUMAR K., MICHAELSEN L., « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups », Academy of Management Journal, 1993, p. 590-602.
- WAXIN MF., PANACCIO A., « Le recrutement et la sélection des membres des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles dans les entreprises québecoises », Congrès AGRH 2004, Tome 4, p. 2369-2387.
- WEBER M., « Les caractéristiques de la bureaucratie », Chapitre IX, *Economie et Société*, Plon, 1971.

- WIERINK M., MEDA D., « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? », DARES N°102, avril-juin 2005, p. 21-30.
- WIERSEMA M.F., BIRD A., « Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, p. 996-1025.
- WILLEMSEN M., « Gender typing of the successful manager : a stereotype reconsidered », Sex roles : a Journal of Research, 2002, p. 385-391.
- WOOD W., « Meta-analytic review of sex differences in group performance », Psychological Bulletin, 102, 1987, p. 53-71.
- XUEREB J-M., « L'environnement du chercheur », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management,* Paris Dunod, 2003, p. 496-508.
- ZE ELONG G., « L'égalité professionnelle », mémoire de DEA, Université Robert Schuman-Strasbourg, 2002, 74 p.

INDEX DES FIGURES

E T T A B L E A U X

CHAPITRE 1

Figure 1.0 Architecture de la thèse……... **28**

Figure 1.1 La diversité, une réalité multidimensionnelle (Delhaye, 2005, p. 3)…….. **50**

Figure 1.2 Le cercle de la diversité adapté de Gardenswartz et Rowe, 2003 (Pissot, 2006, p. 6)…… **51**

Figure 1.3 Les enjeux de la diversité : du risque à l'opportunité (Pissot, 2006, p. 13)…… **56**

Figure 1.4 Société A, logique d'action réactive « respect des lois » (Cornet et al., 2005, p. 1)…… **60**

Figure 1.5 Société D, Logique d'action – efficience : améliorer le climat de travail (Cornet et al., 2005, p. 12)…… **61**

Figure 1.6 Nombre d'articles sur la discrimination positive et la diversité de 1970 à 1996 (Kelly et Dobbin, 1998, in Landrieux-Kartochian, 2004, p. 123)……. **63**

Figure 1.7 Approche situationnelle de l'efficacité des groupes (Aubert et al., 1991, p. 285)…….. **79**

Tableau 1.1 Nombre d'articles selon le niveau d'analyse adapté de Lépine et al. (2003, p. 2211)…….. **65**

Tableau 1.2 Modalités de discriminations et GRH (Cornet et Warland, 2006, p. 7-9)…….. **73**

Tableau 1.3 Pratiques universelles et pratiques catégorielles (Bender, 2004, p. 210)…….. **82**

Tableau 1.4 Anglicismes associés à la notion de compétence, adapté de Defélix (2001)……. **109**

CHAPITRE 2

Figure 2.1 Gender Mainstreaming (Cornet, 2002, p. 6)…… **206**

Tableau 2.1 Le genre dans les théories féministes adapté de Calas et Smircich (1996, p. 220-221)…… **144**
Tableau 2.2 Motivations des entrepreneurs français, INSEE, enquête SINE 2006…… **167**
Tableau 2.3 Diversité du genre et performance. ……. **197**
Tableau 2.4 Quelques référentiels et cadres d'analyse sur le genre…… **209**
Tableau 2.5 Gestion de la diversité et Approche différenciée selon le genre……. **213**

CHAPITRE 3

Figure 3.1 Le modèle de référence simplifié adapté de Cornet (2002, p. 6)…… **230**
Figure 3.2 Le modèle de recherche…….. **231**
Figure 3.3 Construction de l'objet de recherche dans l'approche positiviste adapté de Thiétart et al. (2003, p. 42)……... **245**
Figure 3.4 Les 4 étapes de la méthode scientifique (Aubert et al., 1991, p. 32)…… **246**
Figure 3.5 La triangulation adapté de Baumard et Ibert (2003, p. 102)……. **253**

Tableau 3.1 Dimensions et indicateurs associés au concept Gender Mainstreaming…. **234**
Tableau 3.2 Dimensions et indicateurs associés à la performance……. **236**
Tableau 3.3 Hypothèses de recherche…… **241**
Tableau 3.4 Précautions prises pour limiter les biais liés aux idées reçues sur les données primaires et secondaires…… **251**
Tableau 3.5 Correspondances entre les hypothèses et les rubriques du questionnaire... **263**
Tableau 3.6 Canevas du guide d'entretien…….. **269**

CHAPITRE 4

Figure 4.1 Perception des impacts positifs de l'approche différenciée selon le genre sur la performance sociale……... **283**

Figure 4.2 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle…….. **290**

Figure 4.3 Perception des impacts positifs de l'approche différenciée selon le genre sur la performance globale……. **296**

Figure 4.4 Perception des impacts de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance……. **302**

Figure 4.5 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement…… **308**

Figure 4.6 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation…….. …. **314**

Figure 4.7 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la Rémunération…… **319**

Figure 4.8 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel……... **323**

Figure 4.9 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques du GRH……. **328**

Figure 4.10 Perception de l'impact de la mixité sur la performance…….. **336**

Figure 4.11 Perception de l'impact positif de la parité sur la performance…….. **340**

Tableau 4.1 Tableau des indicateurs de la performance sociale……. **282**

Tableau 4.2 Tableau des corrélations entre les items associés à la performance sociale **282**

Tableau 4.3 Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance sociale……. **283**

Tableau 4.4 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « sexe »…….. **285**

Tableau 4.5 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « niveau de diplôme »…… **286**

Tableau 4.6 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « langues étrangères »…… **287**

Tableau 4.7 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale et « politique sociale écrite »……. **288**
Tableau 4.8 Tableau des indicateurs de la performance organisationnelle…… **289**
Tableau 4.9 Tableau des corrélations entre les items associés à la performance organisationnelle……. **290**
Tableau 4.10 Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance organisationnelle…….. **291**
Tableau 4.11 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « sexe »…….. **292**
Tableau 4.12 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « niveau de diplôme »…… **292**
Tableau 4.13 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « langues étrangères »…… **293**
Tableau 4.14 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle et « politique sociale écrite »……. **294**
Tableau 4.15 Tableau des indicateurs de la performance globale……. **295**
Tableau 4.16 Tableau des corrélations entre les items associés à la performance globale…… **296**
Tableau 4.17 Tableau de répartition des réponses obtenues pour la performance globale……. **297**
Tableau 4.18 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « sexe »……. **298**
Tableau 4.19 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « niveau de diplôme »…… **299**
Tableau 4.20 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « langues étrangères »…… **299**
Tableau 4.21 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale et « politique sociale écrite »……. **300**
Tableau 4.22 Tableau des indicateurs liés au recrutement…… **308**
Tableau 4.23 Tableau des corrélations entre les items associés au recrutement……... **308**
Tableau 4.24 Tableau de répartition des réponses obtenues pour « le recrutement ». **309**
Tableau 4.25 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « sexe »…… **310**

Tableau 4.26 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « niveau de diplôme »…….. **311**
Tableau 4.27 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « langues étrangères »……. **311**
Tableau 4.28 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement et « politique sociale écrite »…….. **312**
Tableau 4.29 Tableau des indicateurs liés à la formation dans le tableau suivant…… **313**
Tableau 4.30 Tableau des corrélations entre les items associés à la formation…… **313**
Tableau 4.31 Tableau de répartition des réponses obtenues pour « la formation »……. **314**
Tableau 4.32 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « sexe »……... **315**
Tableau 4.33 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « niveau de diplôme »……. **316**
Tableau 4.34 **:** Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « langues étrangères »……. **316**
Tableau 4.35 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation et « politique sociale écrite »…….. **317**
Tableau 4.36 Tableau des indicateurs liés à la rémunération…… **318**
Tableau 4.37 Tableau de corrélation des items associés à la rémunération…….. **318**
Tableau 4.38 Tableau de répartition des réponses obtenues pour « la rémunération »… **319**
Tableau 4.39 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « sexe »…….. **320**
Tableau 4.40 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « niveau de diplôme »……... **321**
Tableau 4.41 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « langues étrangères »……... **321**
Tableau 4.42 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération et « politique sociale écrite »……. **322**
Tableau 4.43 Tableau des indicateurs associés à l'évaluation du personnel……. **323**
Tableau 4.44 Tableau des corrélations entre les items associés à l'évaluation du personnel…….. **323**
Tableau 4.45 Tableau de répartition des réponses obtenues pour « l'évaluation du personnel »……... **324**

Tableau 4.46 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « sexe »…….. **325**
Tableau 4.47 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « niveau de diplôme »…… **325**
Tableau 4.48 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « langues étrangères »…… **326**
Tableau 4.49 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel et « politique sociale écrite »……. **327**
Tableau 4.50 Entreprises dont l'effectif total compte plus de 60% de femmes…… **332**
Tableau 4.51 Entreprises dont l'effectif total compte plus de 60% d'hommes……. **334**
Tableau 4.52 Entreprises dont la proportion d'hommes ou de femmes est comprise entre 40% et 60%……. **338**

CHAPITRE 5

Figure 5.1 Perception des hommes du style RH efficace……. **351**
Figure 5.2 Perception des femmes du style RH efficace……. **351**
Figure 5.3 Perception des hommes de leur propre style …….. **362**
Figure 5.4 Perception des femmes de leur propre style…… **362**
Figure 5.5 Les deux dimensions du management adapté de Blake et Mouton (1980, p. 23)……. **369**
Figure 5.6 Style de leadership de l'échantillon……. **373**
Figure 5.7 Les quatre missions des RH adapté de D. Ulrich, 1995 (Peretti, 1998, p. 490)……. **375**
Figure 5.8 Premier plan factoriel (ACM)……. **398**
Figure 5.9 GRH situationnelle et triptyque de l'approche intégrée de l'égalité hommes-femmes……. **436**

Tableau 5.1 Items masculins et féminins du PAQ…….. **350**
Tableau 5.2 Perception du style du « Responsable RH efficace »…….. **351**
Tableau 5.3 Items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale……. **353**
Tableau 5.4 Items masculins et féminins ayant reçu une notation minimale…….. **354**

Tableau 5.5 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance …… **355**
Tableau 5.6 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH……... **358**
Tableau 5.7 Items masculins et féminins du BSRI…….. **361**
Tableau 5.8 Perception des DRH de leur propre style…… **362**
Tableau 5.9 Items masculins et féminins ayant reçu une notation maximale……. **363**
Tableau 5.10 Items masculins et féminins ayant reçu une notation minimale…….. **364**
Tableau 5.11 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance……. **366**
Tableau 5.12 Influence positive perçue de l'Approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH……... **367**
Tableau 5.13 Androgynie et style de leadership 9,9……. **374**
Tableau 5.14 Partenaire stratégique et « sexe »…… **377**
Tableau 5.15 Partenaire stratégique et « niveau de diplôme »……. **378**
Tableau 5.16 Partenaire stratégique et « langues étrangères »……. **380**
Tableau 5.17 Partenaire stratégique et « politique sociale écrite »…….. **381**
Tableau 5.18 Acteur du changement et « sexe »…….. **382**
Tableau 5.19 Acteur du changement et « niveau de diplôme »…… **383**
Tableau 5.20 Acteur du changement et « langues étrangères »…… **384**
Tableau 5.21 Acteur du changement et « politique sociale écrite »…….. **385**
Tableau 5.22 Champion des salariés et « sexe »……... **386**
Tableau 5.23 Champion des salariés et « niveau de diplôme »…… **388**
Tableau 5.24 Champion des salariés et « langues étrangères »……. **389**
Tableau 5.25 Champion des salariés et « politique sociale écrite »…….. **390**
Tableau 5.26 Expert administratif et « sexe »…….. **391**
Tableau 5.27 Expert administratif et « niveau de diplôme »…… **392**
Tableau 5.28 Expert administratif et « langues étrangères »…… **393**
Tableau 5.29 Expert administratif et « politique sociale écrite »…….. **394**
Tableau 5.30 Synthèse des résultats de la validation de notre corps d'hypothèses……... **419**
Tableau 5.31 Résultats d'ensemble de l'étude empirique……. **427**

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

A- Entreprise

A.1- Statut juridique et raison sociale ----------

A-2 Appartenez-vous à un groupe ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, veuillez indiquer le nom et la nationalité du groupe ----------

A.3- Date d'implantation en Alsace
- ☐ Entre 2003 et 2004
- ☐ Entre 1993 et 2002
- ☐ Entre 1980 et 1992
- ☐ Avant 1980

Cochez la réponse de votre choix

A.4- Secteur d'activités
- ☐ Industrie
- ☐ Service
- ☐ Administration
- ☐ Commerce
- ☐ Autre à préciser

B- Effectif (au 31/12/2004)

Veuillez indiquer l'effectif total et sa répartition par sexe

Effectif total :		Hommes :	
		Femmes :	

Veuillez indiquer la répartition par sexe des catégories de salariés de votre entreprise :

Colonne 1 : Nombre par rapport à l'effectif total des hommes
Colonne 2 : Nombre par rapport à l'effectif total des femmes

Classification professionnelle	hommes	femmes
Cadres		
Agents de maîtrise		
Agents d'exécution et autres		

Type de contrat	hommes	femmes
Effectif permanent (CDI)		
Effectif temporaire (CDD et intérimaires)		
Autres (Temps partiels…)		

Tranche d'âge	hommes	femmes
<25ans		
25-35 ans		
36-45 ans		
>45 ans		

Ancienneté	hommes	femmes
<1an		
1-5 ans		
6-15 ans		
>15 ans		

C- Politique sociale

Les questions se rapportent aux aspects “ genre ” de la politique sociale de votre entreprise	*Cochez la réponse de votre choix*
C1. Avez-vous une politique sociale écrite mentionnant explicitement l’égalité d’accès à l’emploi pour les femmes ?	☐Oui ☐Non
C2. Cette politique est-elle diffusée ? - A l’intérieur de l’entreprise - A l’extérieur de l’entreprise	 ☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non
C3. Différencier le traitement des salariés en fonction du genre est contraire à vos principes	☐Oui ☐Non
C4. Différencier le traitement des salariés en fonction du genre est prioritaire	☐Oui ☐Non
C5. Différencier le traitement des salariés en fonction du genre appartient à une problématique plus large : - La diversité - L’équilibre vie privée/vie professionnelle	☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non
C6. Sont jugées satisfaisantes au sein de votre entreprise : - La situation générale des femmes par rapport aux hommes - La carrière des femmes par rapport aux hommes	☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non
C7. Sont des sujets de réflexion dans votre entreprise : - La situation générale des femmes par rapport aux hommes - La carrière des femmes par rapport aux hommes	☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non
C8. La recherche d’équilibre vie privée – vie professionnelle est un frein à la carrière des femmes (disponibilité, mobilité moindre…)	☐Oui ☐Non
C9. Les a priori sur la nature des femmes constituent un frein à la carrière des femmes (moindre ambition dans leur carrière, manque d’expérience opérationnelle…)	☐Oui ☐Non
C10. Votre entreprise pratique-t-elle des promotions d’actions positives vis-à-vis des femmes ?	☐Oui ☐Non
C11. La mixité des équipes les rend efficaces et créatives : * Au niveau de l’encadrement supérieur * Au niveau de l’encadrement intermédiaire * Au niveau opérationnel	 ☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non ☐Oui ☐Non

C12. Les types d'emplois qu'il y a au sein de votre entreprise sont en majorité:	☐Oui ☐Non
- Des emplois traditionnellement masculins (ETM)	☐Oui ☐Non
- Des emplois traditionnellement féminins (ETF)	☐Oui ☐Non
- Des emplois mixtes	

D- Approche différenciée selon le genre et fonction RH

- 1ère colonne : Il vous est demandé d'évaluer les missions assignées à la Fonction RH au sein de votre entreprise (Constat en 2004). Veuillez indiquer votre degré d'accord pour chaque proposition à l'aide de l'échelle de valeurs ci-dessous.

- 2ème colonne : La mise en œuvre d'une approche différenciée selon le genre ou gender mainstreaming serait-elle souhaitable? Dans l'hypothèse d'une réponse affirmative, utilisez la même échelle de valeurs pour exprimer votre degré d'accord pour chacune des propositions.

(Entourez votre choix : deux choix par ligne)

Selon vous :	Constat du « réel » dans votre entreprise en 2004	Prospective de mise en œuvre de l'approche différenciée selon le genre
D1. Les RH aident l'organisation à :		
D11. atteindre ses objectifs stratégiques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D12. accroître l'efficacité opérationnelle	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D13. pourvoir aux besoins opérationnels des employés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D14. s'adapter au changement	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D2. Les RH participent à :		
D21. la définition de la stratégie d'entreprise	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D22. La gestion administrative du personnel	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D23. L'accroissement de la motivation des employés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D24. La mise en place d'une culture de changement et de transformation	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D3. Les RH font en sorte que :		
D31. La stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D32. Les processus RH soient efficaces	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D33. Les politiques RH répondent aux besoins personnels des employés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D34. Les processus RH favorisent la capacité de l'organisation à changer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

D4. L'efficacité des RH est mesurée par leur capacité à :		
D41. Mettre en œuvre la stratégie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D42. Traiter les dossiers administratifs du personnel	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D43. Aider les employés à satisfaire leurs besoins individuels	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D44. Aider l'organisation à participer et à s'adapter aux changements futurs	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D5. Les RH sont considérés comme		
D51. Un partenaire stratégique	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D52. Un centre administratif	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D53. Le défenseur des employés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D54. Un agent de changement	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D6. Les RH consacrent leur temps à		
D61. Des questions stratégiques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D62. Des problèmes opérationnels	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D63. L'écoute des employés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D64. Encourager des comportements nouveaux plus efficaces	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

E- <u>Approche différenciée selon le genre et pratiques GRH</u>

Quel serait selon vous, le degré d'impacts de la mise en œuvre d'une approche différenciée selon le genre sur les pratiques de GRH? Exprimez votre degré d'accord pour chaque proposition en adoptant l'hypothèse de mise en œuvre d'une approche différenciée selon le genre:

0	1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Selon vous, l'approche différenciée selon le genre appliquée à la GRH aurait des impacts positifs sur : *(Entourez votre choix)*	Prospective de mise en œuvre de l'approche différenciée selon le genre
E1. le recrutement	
E11. la planification des recrutements	0 1 2 3 4 5
E12. les plans de carrière	0 1 2 3 4 5
E13. une meilleure intégration des nouveaux salariés	0 1 2 3 4 5
E14. la qualité des nouvelles recrues	0 1 2 3 4 5
E15. la parité selon le genre au niveau de l'effectif	0 1 2 3 4 5
E2. la formation	
E21. la formation à la demande (spontanée)	0 1 2 3 4 5
E22. la formation orientée vers le groupe	0 1 2 3 4 5
E23. la formation systématique (programmée)	0 1 2 3 4 5
E24. la participation élevée des salariés	0 1 2 3 4 5
E25. la formation à court terme	0 1 2 3 4 5
E3. la rémunération	
E31. l'équité interne en matière de rémunération	0 1 2 3 4 5
E32. la sécurité en matière de rémunération	0 1 2 3 4 5
E33. la fréquence des augmentations	0 1 2 3 4 5
E34. la rémunération variable liée à des objectifs individuels	0 1 2 3 4 5
E35. la rémunération variable liée à des objectifs collectifs	0 1 2 3 4 5
E4. l'évaluation du personnel	
E36. l'évaluation basée sur les compétences	0 1 2 3 4 5
E37. l'équité dans les promotions et gratifications	0 1 2 3 4 5
E38. l'évaluation des performances individuelles	0 1 2 3 4 5
E39. la justice au niveau des sanctions	0 1 2 3 4 5
E40. l'amélioration des indicateurs d'évaluation	0 1 2 3 4 5

F- Approche différenciée selon le genre et Performance

Quel serait selon vous, le degré d'impacts de la mise en œuvre d'une approche différenciée selon le genre sur les diverses dimensions de la performance ci-dessous? Exprimez votre degré d'accord pour chaque proposition en adoptant l'hypothèse de mise en œuvre de l'approche différenciée selon le genre:

0	1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

(Entourez votre choix)

Selon vous, l'approche différenciée selon le genre appliquée à la GRH aurait des impacts positifs sur :	Prospective de mise en œuvre de l'approche différenciée selon le genre
F1. la performance sociale	
F11. le respect de l'identité d'autrui	0 1 2 3 4 5
F12. la stimulation du dialogue entre les personnes	0 1 2 3 4 5
F13. la satisfaction générale parmi les salariés	0 1 2 3 4 5
F14. l'éthique et l'équité	0 1 2 3 4 5
F2. la performance organisationnelle	
F21. l'adaptation au changement	0 1 2 3 4 5
F22. la résolution de problèmes spécifiques	0 1 2 3 4 5
F23. la gestion des compétences	0 1 2 3 4 5
F24. l'innovation	0 1 2 3 4 5
F 3. la performance globale	
F31. la profitabilité globale de l'entreprise	0 1 2 3 4 5
F32. la croissance globale	0 1 2 3 4 5
F33. la productivité	0 1 2 3 4 5
F34. l'internationalisation	0 1 2 3 4 5
F4. A qualifications égales, une composition paritaire selon le genre au niveau des équipes aurait des impacts positifs sur la performance	0 1 2 3 4 5
F41. dans les emplois traditionnellement féminins (ETF)	0 1 2 3 4 5
F42. dans les emplois traditionnellement masculins (ETM)	0 1 2 3 4 5
F43. dans les emplois a priori " mixtes "	0 1 2 3 4 5
F44. au niveau des organes de direction	0 1 2 3 4 5

G- Profil Responsable RH

G1 Par rapport à votre comportement au travail, essayez d'identifier parmi ces 18 propositions, celles qui vous paraissent correspondre le mieux à votre profil en entourant le chiffre qui convient :

0	1	2	3	4	5
Jamais	Très rarement	rarement	quelquefois	souvent	toujours

(Entourez votre choix)

G101 J'encourage mon équipe à formuler des suggestions et à prendre part aux prises de décisions	0 1 2 3 4 5
G102 Il n'y a rien de plus important que d'atteindre un objectif	0 1 2 3 4 5
G103. Je veille personnellement à ce que les objectifs ou les tâches se réalisent dans les délais prévus	0 1 2 3 4 5
G104. J'aime superviser les personnes dans les tâches nouvelles, les initier aux nouvelles procédures	0 1 2 3 4 5
G105. J'aime les tâches à grand défi	0 1 2 3 4 5
G106. J'encourage la créativité au travail	0 1 2 3 4 5
G107. Dans l'accomplissement des tâches complexes, je veille aux moindres détails	0 1 2 3 4 5
G108. J'aime gérer plusieurs tâches complexes	0 1 2 3 4 5
G109. Je lis les articles sur la formation, la psychologie, le leadership. Je les mets en pratique	0 1 2 3 4 5
G110. Il faut corriger les fautes, même au risque d'affecter les relations interpersonnelles	0 1 2 3 4 5
G111. Je gère mon temps de manière optimale	0 1 2 3 4 5
G112. J'aime expliquer aux salariés les détails et spécificités d'un projet	0 1 2 3 4 5
G113. Fractionner un projet en plusieurs tâches est ma seconde nature	0 1 2 3 4 5
G114. Le plus important, c'est le travail en équipe	0 1 2 3 4 5

G115. J'aime analyser les problèmes	0 1 2 3 4 5
G116. Je respecte les limites des autres	0 1 2 3 4 5
G117. Je discute individuellement avec les employés pour améliorer leur performance	0 1 2 3 4 5
G118. J'aime lire les revues en rapport avec ma profession. J'aime expérimenter les nouvelles techniques que j'y ai relevées	0 1 2 3 4 5

G.2 Par rapport aux items ci-dessous, veuillez apprécier les qualités que devrait avoir, selon vous " un Responsable RH efficace ". Il vous est demandé de manière objective, d'attribuer une note sur une échelle de valeurs comprises entre 1 : (ne devrait pas le caractériser) et 7 : (devrait le caractériser dans toutes les situations) *(Entourez votre choix : 02 choix par ligne)*

G201	confiant en soi	1 2 3 4 5 6	
G202	accommodant	1 2 3 4 5 6	
G203	serviable	1 2 3 4 5 6	
G204	défend ses convictions	1 2 3 4 5 6	
G205	gai	1 2 3 4 5 6	
G206	lunatique	1 2 3 4 5 6	
G207	indépendant	1 2 3 4 5 6	
G208	timide	1 2 3 4 5 6	
G209	consciencieux	1 2 3 4 5 6	
G210	athlétique	1 2 3 4 5 6	
G211	affectueux	1 2 3 4 5 6	
G212	comédien	1 2 3 4 5 6	
G213	autoritaire	1 2 3 4 5 6	
G214	sensible	1 2 3 4 5 6	
G215	heureux	1 2 3 4 5 6	
G216	forte personnalité	1 2 3 4 5 6	
G231	prend facilement des décisions	1 2 3 4 5 6	
G232	compatissant	1 2 3 4 5 6	
G233	sincère	1 2 3 4 5 6	
G234	se suffit à soi-même	1 2 3 4 5 6	
G235	réconforte les autres	1 2 3 4 5 6	
G236	vaniteux	1 2 3 4 5 6	
G237	dominateur	1 2 3 4 5 6	
G238	parle avec douceur	1 2 3 4 5 6	
G239	aimable	1 2 3 4 5 6	
G240	masculin	1 2 3 4 5 6	
G241	chaleureux	1 2 3 4 5 6	
G242	grave	1 2 3 4 5 6	
G243	résolu dans ses prises de position	1 2 3 4 5 6	
G244	tendre	1 2 3 4 5 6	
G245	amical	1 2 3 4 5 6	
G246	agressif	1 2 3 4 5 6	

G217	loyal, dévoué	1	2	3	4	5	6	G247	faible	1	2	3	4	5	6
G218	imprévisible	1	2	3	4	5	6	G248	inefficace	1	2	3	4	5	6
G219	énergique	1	2	3	4	5	6	G249	agit en chef	1	2	3	4	5	6
G220	féminin	1	2	3	4	5	6	G250	est dépendant	1	2	3	4	5	6
G221	digne de confiance	1	2	3	4	5	6	G251	s'adapte facilement	1	2	3	4	5	6
G222	analytique	1	2	3	4	5	6	G252	individualiste	1	2	3	4	5	6
G223	va vers les autres	1	2	3	4	5	6	G253	n'use pas d'un langage cru	1	2	3	4	5	6
G224	jaloux	1	2	3	4	5	6	G254	fantaisiste	1	2	3	4	5	6
G225	a des qualités de commandement	1	2	3	4	5	6	G255	compétitif	1	2	3	4	5	6
G226	attentif aux besoins des autres	1	2	3	4	5	6	G256	aime les enfants	1	2	3	4	5	6
G227	franc	1	2	3	4	5	6	G257	plein de tact	1	2	3	4	5	6
G228	prêt à prendre des risques	1	2	3	4	5	6	G258	ambitieux	1	2	3	4	5	6
G229	compréhensif	1	2	3	4	5	6	G259	doux	1	2	3	4	5	6
G230	réservé	1	2	3	4	5	6	G260	conventionnel	1	2	3	4	5	6

G3. Intitulé du poste que vous occupez: ----------

G4. Depuis quand travaillez-vous au sein de l'entreprise actuelle? ----------

G5. Depuis quand exercez-vous votre fonction actuelle ? ----------

G6. Quels sont vos principaux domaines de responsabilités ? ----------

---

G7. Votre sexe ☐ Masculin ☐ Féminin

G8- Plus fort diplôme obtenu
- ☐ Bac+1-2
- ☐ Bac+2-4
- ☐ > Bac+4

G10- Formation (filière dominante)
- ☐ psychologie, sociologie
- ☐ droit
- ☐ gestion
- ☐ autre

G9- Langues étrangères
- ☐ 01 langue
- ☐ 02 langues
- ☐ >02 langues

G11- Age
- ☐ <30 ans
- ☐ 30-40 ans
- ☐ 46-50 ans
- ☐ > 50 ans *(Cochez les cases)*

H- Selon vous, quelles qualités devraient avoir un bon manager ? Il vous est demandé de formuler votre choix sur une échelle de valeurs comprises entre deux caractéristiques opposées *(Entourez votre choix).*

Exemple : Pas du tout compétent 1.....2.....3.....4.....5 Très compétent

1	2	3	4	5
"pas du tout compétent"	" peu compétent "	"moyennement compétent "	"compétent"	" très compétent "

H1. Pas du tout agressif	1	2	3	4	5		Très agressif
H2. Pas du tout indépendant	1	2	3	4	5		Très indépendant
H3. Pas du tout émotif	1	2	3	4	5		Très émotif
H4. Très soumis	1	2	3	4	5		Très dominateur
H5. Très calme en cas de grave crise	1	2	3	4	5		Très nerveux en cas de grave crise
H6. très passif	1	2	3	4	5		Très actif
H7. Incapable d'être complètement dévoué aux autres	1	2	3	4	5		Très dévoué aux autres
H8. Très brutal	1	2	3	4	5		Très doux
H9. Pas du tout serviable	1	2	3	4	5		Très serviable
H10. Pas du tout compétitif	1	2	3	4	5		Très compétitif
H11. Très casanier	1	2	3	4	5		Très ouvert au monde extérieur
H12. Pas du tout gentil	1	2	3	4	5		Très gentil
H13. Insensible à l'opinion des autres	1	2	3	4	5		Très sensible aux opinions des autres
H14. Pas du tout susceptible	1	2	3	4	5		Très susceptible
H15. Pas du tout conscient des sentiments des autres	1	2	3	4	5		Très conscient des sentiments des autres
H16. Prend facilement les décisions	1	2	3	4	5		A des difficultés à prendre des décisions
H17. Abandonne facilement	1	2	3	4	5		N'abandonne jamais facilement
H18. Ne se plaint jamais	1	2	3	4	5		Se plaint tout le temps
H19. Pas du tout confiant en soi	1	2	3	4	5		Grande confiance en soi
H20. Se sent très inférieur	1	2	3	4	5		Se sent très supérieur
H21. Pas du tout compréhensif	1	2	3	4	5		Très compréhensif
H22. Très froid dans la relation avec les autres	1	2	3	4	5		Très chaleureux avec les autres
H23. Accorde peu d'importance à la sécurité	1	2	3	4	5		Fort besoin de sécurité
H24. Explose sous la pression	1	2	3	4	5		Résiste bien sous la pression

Nous vous remercions de votre précieuse contribution.

La restitution des résultats agrégés de l'étude se fera dans le respect total de l'anonymat des répondants et des entreprises ; le traitement des données recueillies sera strictement confidentiel.

- Votre nom : (facultatif) ----------

- Accepteriez-vous de nous accorder un entretien afin d'approfondir vos réponses ?

☐ Oui ☐ Non

- Souhaitez-vous une synthèse globale des résultas agrégés de cette étude ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, merci de bien vouloir nous communiquer vos coordonnées :
(adresse postale, téléphone, émail…)

I-Vos Commentaires

Merci de nous faire part de vos remarques, critiques, questions et/ou autres types de commentaires que vous jugez importants. Nous en tiendrons compte lors du traitement de vos données.

ANNEXE 2 : TABLEAU DES CORRESPONDANCES

A- Entreprise

A1 Statut juridique et raison sociale …SA=1, SARL=2, SAS=3, autres=4
A21 Appartenance à un groupe oui : 1, non : 2 (02 choix)
A22 Nationalité : Française=1, Autre=2
A3 Date d'implantation en Alsace : 1, 2, 3 ou 4 (04 choix)
A4 secteurs d'Activités : 1, 2, 3 ou 4 (04 choix)

B- Effectif au 31/12/2004

B11 : effectif total
B11.A : hommes
B11.B : femmes

B12 classification professionnelle
B12.A : hommes, 03 classes
B12.B : femmes, 03 classes

B13 types de contrat
B13.A : hommes, 03 classes
B13.B : femmes, 03 classes

B14 tranche d'âge
B14.A : hommes, 04 classes
B14.B : femmes, 04 classes

B15 ancienneté
B15.A : hommes, 04 classes
B15.B : femmes, 04 classes

C- Politique Sociale

C1 à C12 : oui : 1, non : 2 (02 choix)

D- Gender Mainstreaming et fonction RH

H11 : Le Gender Mainstreaming a une influence positive sur la fonction RH (constat A /souhaitable B).
Il vous est demandé d'évaluer les missions assignées à la FRH au sein de votre entreprise en attribuant une notation sur une échelle de valeurs allant de 1 (pas d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

- Items D11,D21,D31,D41,D51,D61 = « partenaire stratégique »
- Items D12,D22,D32,D42,D52,D62 = « expert administratif »
- Items D13,D23,D33,D43,D53,D63 = « champion des salariés »
- Items D14,D24,D34,D44,D54,D64 = « acteur du changement »

- **La note moyenne pour chaque classe >=13 est considérée comme acceptable**

- **Il y a 02 colonnes à considérer : « constat réel : colonne A», «Gender Mainstreaming : colonne 2»**

E- Gender Mainstreaming et pratiques GRH

H12 : Le Gender Mainstreaming a des influences positives sur les pratiques RH (E1, E2, E3)

E1. le recrutement

E11. la planification des recrutements
E12. les plans de carrière
E13. une meilleure intégration des nouveaux employés
E14. la qualité des nouvelles recrues
E15. la parité au niveau du personnel

E2. la formation

E21. la formation à la demande (spontanée)
E22. la formation orientée vers le groupe
E23. la formation systématique (programmée)
E24. la participation élevée des employés
E25. la formation à court terme

E3. la rémunération

E31. l'équité interne
E32. la sécurité d'emploi
E33. la fréquence des augmentations
E34. la rémunération variable liée à des objectifs individuels
E35. la rémunération variable liée à des objectifs collectifs

F- Genderstreaming et Performance

H13 : Le Gender Mainstreaming a des influences positives sur la performance (F1, F2, F3)

F1. la performance sociale

F11. le respect de l'identité d'autrui
F12. la stimulation du dialogue entre les personnes
F13. la satisfaction générale parmi les employés
F14. l'éthique et l'équité

F2. la performance organisationnelle

F21. l'adaptation au changement
F22. la résolution de problèmes spécifiques
F23. la gestion des compétences
F24. l'innovation

F3. La performance globale

F31. la profitabilité globale de l'entreprise
F32. la croissance globale
F33. la productivité
F34. l'internationalisation

H14 : La parité des équipes a des influences sur la performance des équipes

F4. A qualifications égales, une composition paritaire selon le genre au niveau des équipes aurait des impacts positifs sur la performance

F41. dans les emplois traditionnellement féminins (ETF)
F42. dans les emplois traditionnellement masculins (ETM)
F43. dans les emplois a- priori « mixtes »
F44. au niveau des organes de direction.

G- Profil Responsable RH

G1. Style de leadership (Blake et Mouton)

Par rapport à votre comportement au travail, essayez d'identifier parmi ces 18 propositions, celles qui vous paraissent correspondre le mieux à votre profil en entourant le chiffre qui convient :

La première partie concerne l'identification **du style de direction** du sujet d'analyse par rapport aux **cinq styles purs** de la grille de Blake et Mouton **{(5,5) ; (1,1) ; (1,9) ; (9,1) ; (9,9)}**. L'orientation vers la tâche et l'orientation vers l'individu sont respectivement mesurées à l'aide de 18 items tirés et adaptés de «Faites l'évaluation de votre style de management » (Donald Clark, 1998, http://www.nwlink.com). Les coordonnées style (X,Y) obtenues pour chaque individu sont associées à l'un des cinq styles purs de la grille qui leur sont les plus proches. Les scores pour la détermination de l'orientation vers la tâche et l'orientation vers l'individu sont déterminés à l'aide d'une échelle de valeurs comprise entre 1 et 9. Initialement, cette échelle est située entre 0 et 5 dans le questionnaire :

- **Les items G101, G104 , G106, G109, G110, G112, G114, G116 et G117 renvoient à la détermination de l'ordonnée sur l'axe « préoccupation pour les employés» Y= total des scores x 0,2** .
- *Les items G102, G103, G105, G107, G108, G111, G113, G115, G118 renvoient à la coordonnée « préoccupation pour la tâche » en abscisse X = total des scores x 0,2.*

Les 09 items de l'orientation vers l'individu et les 09 items de l'orientation vers la tâche ont une moyenne située entre 0 et 5 suivant une échelle additive de Likert. Pour ramener le résultat entre 0 et 9, cette moyenne est divisée par 5 puis multipliée par 9. Le bilan de l'opération est une multiplication par 9/5=1.8 de la moyenne des 9 items, ou bien une multiplication de la somme des scores obtenus par 0,2 à condition qu'il n'y ait pas de réponse manquante.

De cette manière, nous avons donc construit les deux variables « Orientation vers l'individu » EMPLOYE et « Orientation vers les tâches » TACHE de la manière suivante.

EMPLOYE= (G101+ G104+ G106+ G109+ G110+ G112+ G114+ G116 + G117) /5

TACHE=(G102+G103+ G105+G107+ G108+ G111+ G113+ G115+ G118) /5

G.2 Masculinité, féminité, Androgynie : Profil réel des DRH

Veuillez relever parmi la liste ci-dessous les qualificatifs qui correspondent à votre profil. Il vous est demandé d'attribuer une note sur une échelle de valeurs comprises entre 1 et 7 :
1 : (ne me caractérise pas ou très rarement) et 7 : (me caractérise dans presque toutes les situations)

	Notation	1 à 7
G201	confiant en soi	
G202	accommodant	
G203	serviable	
G204	défend ses convictions	
G205	gai	
G206	lunatique	
G207	indépendant	
G208	timide	
G209	consciencieux	
G210	athlétique	
G211	affectueux	
G212	comédien	
G213	autoritaire	
G214	sensible	
G215	heureux	
G216	forte personnalité	
G217	Loyal, dévoué	
G218	imprévisible	
G219	énergique	
G220	féminin	
G221	digne de confiance	
G222	analytique	
G223	va vers les autres	
G224	jaloux	
G225	a des qualités de commandement	
G226	attentif aux besoins des autres	
G227	franc	
G228	prêt à prendre des risques	
G229	compréhensif	
G230	réservé	

	Notation	1 à 7
G231	prend facilement ses décisions	
G232	compatissant	
G233	sincère	
G234	se suffit à soi-même	
G235	réconforte les autres	
G236	vaniteux	
G237	dominateur	
G238	parle avec douceur	
G239	aimable	
G240	masculin	
G241	chaleureux	
G242	grave	
G243	résolu dans ses prises de position	
G244	tendre	
G245	amical	
G246	agressif	
G247	faible	
G248	inefficace	
G249	agit en chef	
G250	est dépendant	
G251	s'adapte facilement	
G252	individualiste	
G253	n'use pas d'un langage cru	
G254	fantaisiste	
G255	compétitif	
G256	aime les enfants	
G257	plein de tact	
G258	ambitieux	
G259	doux	
G260	conventionnel	

G3 : Intitulé du poste occupé : DRH=1 ; Cadre RH=2 ; Autres=3

G4 : Ancienneté dans l'entreprise actuelle : exprimé en année

G5 : Ancienneté dans la fonction actuelle : exprimé en année

G6 : Domaines de responsabilités : Recrutement, formation, gestion des RH=1, Recrutement=2, Formation=3, Gestion des RH=4, Autre=5

G7 : Sexe : 02 modalités

G8 : Diplôme : 03 modalités

G9 : Langues étrangères : 03 modalités

G10 : Formation dominante : 04 modalités

G11 : Tranches d'âge : 04 modalités

H- Masculinté, féminité du manager idéal selon les perceptions de DRH, à comparer avec ce qu'ils sont (G2) Par rapport aux items ci-dessous, veuillez apprécier les qualités que devrait avoir, selon vous un « bon manager », en l'occurrence « un bon Responsable RH ». Il vous est demandé pour ce faire de choisir une lettre comprise entre A et E sur une échelle de valeurs entre deux caractéristiques antinomiques en mettant une croix dans le cercle qui convient

Exemple : Pas du tout compétent A.....B.....C.....D.....E très compétent

H1.	pas du tout agressif	○ ○ ○ ○ ○	Très agressif
H2.	pas du tout indépendant	○ ○ ○ ○ ○	Très indépendant
H3.	pas du tout émotif	○ ○ ○ ○ ○	Très émotif
H4.	Très soumis	○ ○ ○ ○ ○	Très dominateur
H5.	pas du tout nerveux en cas de grave crise	○ ○ ○ ○ ○	Très nerveux en cas de grave crise
H6.	très passif	○ ○ ○ ○ ○	Très actif
H7.	incapable d'être complètement dévoué aux autres	○ ○ ○ ○ ○	Très dévoué aux autres
H8.	très brutal	○ ○ ○ ○ ○	Très doux
H9.	pas du tout serviable	○ ○ ○ ○ ○	Très serviable
H10.	pas du tout compétitif	○ ○ ○ ○ ○	Très compétitif
H11.	très casanier	○ ○ ○ ○ ○	Très ouvert au monde extérieur
H12.	pas du tout gentil	○ ○ ○ ○ ○	Très gentil
H13.	insensible à l'opinion des autres	○ ○ ○ ○ ○	Très sensible aux opinions des autres
H14.	pas susceptible	○ ○ ○ ○ ○	Très susceptible
H15.	pas du tout conscient des sentiments des autres	○ ○ ○ ○ ○	Très conscient des sentiments des autres
H16.	prend facilement des décisions	○ ○ ○ ○ ○	a des difficultés à prendre des décisions
H17.	abandonne facilement	○ ○ ○ ○ ○	N'abandonne jamais facilement
H18.	Ne se plaint jamais	○ ○ ○ ○ ○	Se plaint tout le temps
H19.	pas du tout confiant en soi	○ ○ ○ ○ ○	Grande confiance en soi
H20.	se sent très inférieur	○ ○ ○ ○ ○	Se sent très supérieur
H21.	pas du tout compréhensif	○ ○ ○ ○ ○	Très compréhensif
H22.	très froid dans la relation avec les autres	○ ○ ○ ○ ○	Très chaleureux avec les autres
H23.	accorde peu d'importance à la sécurité	○ ○ ○ ○ ○	Fort besoin de sécurité
H24.	explose sous la pression	○ ○ ○ ○ ○	Résiste bien sous la pression

ANNEXE 3 : SELECTION DES VARIABLES UTILES (ACM)

VARIABLES NOMINALES ACTIVES 6 VARIABLES 23 MODALITES ASSOCIEES

---

1 . A1-Statut juridique et raison sociale	(5 MODALITES)
5 . A4-Secteur d'activités	(5 MODALITES)
61 . G7SEXE-Votre sexe	(2 MODALITES)
62 . G8FORMAT-Plus fort diplôme obtenu	(4 MODALITES)
63 . G9LANGUE-Langues étrangères	(3 MODALITES)
65 . G11AGE-Age	(4 MODALITES)

VARIABLES NOMINALES ILLUSTRATIVES 40 VARIABLES 119 MODALITES ASSOCIEES

---

2 . A2GRPE-Appartenez-vous à un groupe ?	(2 MODALITES)
3 . A2NATION-Nom et la nationalité du groupe	(3 MODALITES)
4 . A3-Date d'implantation en Alsace	(5 MODALITES)
37 . C01-Politique sociale écrite mentionnant explicitement l'éga	(2 MODALITES)
38 . C021-Cette politique est-elle diffusée à l'intérieur de l'e	(3 MODALITES)
39 . C022-Cette politique est-elle diffusée à l'extérieur de l'e	(3 MODALITES)
40 . C03-Différencier le traitement des salariés en fonction du g	(2 MODALITES)
41 . C04-Différencier le traitement des salariés en fonction du g	(3 MODALITES)
42 . C051-Différencier le traitement des salariés en fonction du	(3 MODALITES)
43 . C052-Différencier le traitement des salariés en fonction du	(3 MODALITES)
44 . C061-Sont jugées satisfaisantes au sein de votre entreprise:	(3 MODALITES)
45 . C062-Sont jugées satisfaisantes au sein de votre entreprise:	(3 MODALITES)
46 . C071-Sont des sujets de réflexion dans votre entreprise : La	(3 MODALITES)
47 . C072-Sont des sujets de réflexion dans votre entreprise : La	(3 MODALITES)
48 . C08-La recherche d'équilibre vie privée vie professionnelle:	(2 MODALITES)
49 . C09-Les a priori sur la nature des femmes constituent un fre	(2 MODALITES)
50 . C10-Votre entreprise pratique-t-elle des promotions d'action	(2 MODALITES)
51 . C111-La mixité rend efficaces et créatives : Au niveau de l'	(3 MODALITES)
52 . C112-La mixité rend efficaces et créatives : Au niveau de l'	(3 MODALITES)
53 . C113-La mixité rend efficaces et créatives : Au niveau opéra	(3 MODALITES)
54 . C121-Les types d'emplois : Des emplois traditionnellement ma	(3 MODALITES)
55 . C122-Les types d'emplois : Des emplois traditionnellement fé	(3 MODALITES)
56 . C123-Les types d'emplois : Des emplois mixtes	(3 MODALITES)
57 . G3-Intitulé du poste que vous occupez	(4 MODALITES)
60 . G6-Plus forte responsabilité	(6 MODALITES)
64 . G10FILIE-Formation (filière dominante)	(4 MODALITES)
66 . ENTRETIEN-Entretien approfondi	(3 MODALITES)
69 . Orientation vers les tâches	(3 MODALITES)
70 . Orientation vers l'individu	(3 MODALITES)
71 . Localisation dans la grille de Blake & Mouton	(5 MODALITES)
75 . Masc_Fem_Androgynie (Bem)	(5 MODALITES)
78 . Masc_Fem_Androgynie (Percept° GRH)	(5 MODALITES)
87 . Fonc. GRH: partenaire stratégique (réel) - Acceptable	(2 MODALITES)
88 . Fonc. GRH: Expert administratif (réel) - Acceptable	(2 MODALITES)
89 . Fonc. GRH: Champion des salariés (réel) - Acceptable	(2 MODALITES)
90 . Fonc. GRH: Acteur du changement (réel) - Acceptable	(2 MODALITES)
99 . F. GRH: partenaire stratégique (si App. diff) - Acceptable	(2 MODALITES)
100 . F. GRH: Expert administratif (si App. diff) - Acceptable	(2 MODALITES)
101 . F. GRH: Champion des salariés (si App. diff) - Acceptable	(2 MODALITES)
102 . F. GRH: Acteur du changement (si App. diff) - Acceptable	(2 MODALITES)

VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES 66 VARIABLES

---

6 . BEFFEC-Effectif total	(CONTINUE)
7 . BEFFECH-Effectif masculin	(CONTINUE)
8 . BEFFECF-Effectif féminin	(CONTINUE)
9 . CADREH-Pourcentage de Cadres masculins	(CONTINUE)
10 . CADREF-Pourcentage de Cadres féminins	(CONTINUE)
11 . AGENTH-Pourcentage de Agents de maîtrise: Hommes	(CONTINUE)
12 . AGENF-Pourcentage de Agents de maîtrise: Femmes	(CONTINUE)
13 . AGEXH-Pourcentage de Agents d'exécution: Hommes	(CONTINUE)
14 . AGEXF-Pourcentage de Agents d'exécution: Femmes	(CONTINUE)
15 . CDI_H-Pourcentage de CDI : Hommes	(CONTINUE)
16 . CDI_F-Pourcentage de CDI : Femmes	(CONTINUE)
17 . CDD_H-Pourcentage de CDD : Hommes	(CONTINUE)
18 . CDD_F-Pourcentage de CDD : Femmes	(CONTINUE)
19 . AUTR_H-Pourcentage de Autres contrats de W: Hommes	(CONTINUE)
20 . AUTR_F-Pourcentage de Autres contrats de W: Femmes	(CONTINUE)
21 . AGE1_H-Pourcentage d'hommes < 25 ans	(CONTINUE)
22 . AGE2_H-Pourcentage d'hommes : 25 - 35 ans	(CONTINUE)
23 . AGE3_H-Pourcentage d'hommes : 35 - 45 ans	(CONTINUE)
24 . AGE4_H-Pourcentage d'hommes : > 45 ans	(CONTINUE)
25 . AGE1_F-Pourcentage de femmes < 25 ans	(CONTINUE)
26 . AGE2_F-Pourcentage de femmes : 25 - 35 ans	(CONTINUE)
27 . AGE3_F-Pourcentage de femmes : 35 - 45 ans	(CONTINUE)
28 . AGE4_F-Pourcentage de femmes : > 45 ans	(CONTINUE)
29 . ANCI1_H-Ancienneté masculine: <1an	(CONTINUE)
30 . ANCI2_H-Ancienneté masculine: 1-5 ans	(CONTINUE)
31 . ANCI3_H-Ancienneté masculine: 6-15 ans	(CONTINUE)
32 . ANCI4_H-Ancienneté masculine > 15 ans	(CONTINUE)
33 . ANCI1_F-Ancienneté féminine: <1an	(CONTINUE)
34 . ANCI2_F-Ancienneté féminine: 1-5 ans	(CONTINUE)
35 . ANCI3_F-Ancienneté féminine: 6-15 ans	(CONTINUE)
36 . ANCI4_F-Ancienneté féminine > 15 ans	(CONTINUE)
58 . G4-Depuis quand travaillez-vous au sein de l'entreprise actu	(CONTINUE)
59 . G5-Depuis quand exercez-vous votre fonction actuelle ?	(CONTINUE)
67 . Y: Préoccupations pour les employés	(CONTINUE)
68 . X: Préoccupations pour les tâches	(CONTINUE)
72 . Score de masculinité	(CONTINUE)
73 . Score de féminité	(CONTINUE)
74 . Score de neutralité	(CONTINUE)
76 . Score de féminité suivant Percept° RH	(CONTINUE)
77 . Score de masculinité suivant Percept° RH	(CONTINUE)
79 . Score de masculinité (score: 0-9)	(CONTINUE)
80 . Score de féminité (score: 0-9)	(CONTINUE)
81 . Score de féminité selon les percept° RH (score: 0-9)	(CONTINUE)
82 . Score de masculinité selon les percept° RH (score: 0-9)	(CONTINUE)
83 . Influence positive/Fonc. GRH: partenaire stratégique (réel)	(CONTINUE)
84 . Influence positive/Fonc. GRH: Expert administratif (réel)	(CONTINUE)
85 . Influence positive/Fonc. GRH: Champion des salariés (réel)	(CONTINUE)
86 . Influence positive/Fonc. GRH: Acteur du changement (réel)	(CONTINUE)
91 . Fonc.GRH: partenaire stratégique (réel), Score 0-9	(CONTINUE)
92 . Fonc.GRH: Expert administratif (réel) Score 0-9	(CONTINUE)

93 . Fonc.GRH: Champion des salariés (réel) Score 0-9	(CONTINUE)
94 . Fonc. GRH: Acteur du changement (réel) Score 0-9	(CONTINUE)
95 . Fonc. GRH: partenaire stratégique (si App. diff)	(CONTINUE)
96 . Fonc. GRH: Expert administratif (si App. diff)	(CONTINUE)
97 . Fonc. GRH: Champion des salariés (si App. diff)	(CONTINUE)
98 . Fonc. GRH: Acteur du changement (si App. diff)	(CONTINUE)
103 . Fonc. GRH: partenaire stratégique (si App. diff), Score 0-9	(CONTINUE)
104 . Fonc. GRH: Expert administratif (si App. diff) Score 0-9	(CONTINUE)
105 . Fonc. GRH: Champion des salariés (si App. diff) Score 0-9	(CONTINUE)
106 . Fonc. GRH: Acteur du changement (si App. diff) Score 0-9	(CONTINUE)
107 . Pratique GRH: Recrutement, Score 0-9	(CONTINUE)
108 . Pratique GRH: Formation, Score 0-9	(CONTINUE)
109 . Pratique GRH: Evaluat° du Personnel, Score 0-9	(CONTINUE)
110 . A Différenciée/genre: Performance organisationnelle, Score 0-9	(CONTINUE)
111 . A Différenciée/genre: Performance globale, Score 0-9	(CONTINUE)
112 . A Différenciée/genre: Performance technique, Score 0-9	(CONTINUE)

ANNEXE 4 : QUELQUES DATES-CLES DANS L'HISTOIRE DES FEMMES FRANÇAISES

(Source : INSEE, « Regards sur la parité », édition 2008, p. 229-235.)

1804
Le Code civil consacre l'incapacité juridique totale de la femme mariée.
1838
Première École normale d'institutrices.
1850
La loi Falloux rend obligatoire la création d'une école de filles dans toute commune de plus de 800 habitants.
1881
Création de l'École normale supérieure de Sèvres formant les professeurs femmes de l'enseignement secondaire féminin. Les lois Jules Ferry instaurent l'enseignement primaire obligatoire, public et laïc, ouvert aux filles comme aux garçons.
1892
Interdiction du travail de nuit pour les femmes.
1907
Les femmes mariées peuvent disposer librement de leur salaire. Les femmes sont électrices et éligibles aux conseils des prud'hommes.
1909
Loi instituant un congé de maternité de huit semaines sans rupture du contrat de travail.
1919
Création du baccalauréat féminin.
1920
Les femmes peuvent adhérer à un syndicat sans l'autorisation de leur mari.
1924
Les programmes d'études dans le secondaire deviennent identiques pour les garçons et les filles, entraînant l'équivalence entre les baccalauréats masculin et féminin.
1925
Création de l'École polytechnique féminine, première école d'ingénieurs réservée aux femmes.
1938
Réforme des régimes matrimoniaux : suppression de l'incapacité juridique de la femme, l'époux conserve le droit d'imposer le lieu de la résidence et d'autoriser ou non l'exercice d'une profession par sa femme. Il garde l'autorité paternelle sur les enfants.
1942
L'avortement de délit (1923) devient « crime contre la sûreté de l'État », il est puni de mort.
1944
Les femmes obtiennent le droit de vote et l'éligibilité.
1946
Le préambule de la Constitution pose le principe de l'égalité des droits entre hommes et femmes dans tous les domaines.
1947
Germaine Poinso-Chapuis est la première femme nommée ministre.
1955
L'avortement thérapeutique est autorisé. Aux États-Unis, le docteur Grégory Pincus met au point la pilule contraceptive.
1959
Mise en place progressive de la mixité dans l'enseignement secondaire.

1965
La femme peut exercer une activité professionnelle sans l'autorisation de son mari. Interdiction de licencier une femme enceinte et pendant douze semaines après l'accouchement.
1967
La loi Neuwirth autorise la contraception sans lever l'interdiction de toute publicité en dehors des revues médicales.
1970
Remplacement de l'autorité paternelle par « l'autorité parentale ». Désormais, la notion de chef de famille est supprimée. Les époux assurent ensemble la direction morale et matérielle de la famille.
1971
Décrets d'application de la loi Neuwirth après quatre ans d'attente.
1972
Loi du 22 décembre relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Création des centres de planification ou d'éducation familiale et des établissements d'information,
de consultation ou de conseil familial. Possibilité pour la femme mariée de contester la paternité du mari et de reconnaître un enfant sous son nom de naissance. Mixité de l'École polytechnique.
1973
Création du conseil supérieur de l'information sexuelle, de la régulation des naissances et de l'éducation familiale.
1974
Création d'un secrétariat d'État à la condition féminine. Remboursement des frais relatifs à la pilule et au stérilet par la Sécurité sociale.
1975
Loi du 17 janvier (provisoire pour 5 ans) dite « Loi Simone Veil » relative à l'interruption volontaire de grossesse (IVG).
Loi du 11 juillet modifiant et complétant le code du travail en ce qui concerne les règles particulières au travail des femmes. Elle sanctionne notamment les discriminations fondées sur le
sexe en particulier en matière d'embauche. Loi du 11 juillet portant réforme du divorce et qui instaure le divorce par consentement mutuel. Choix du lieu de résidence par les deux époux avec possibilité d'opter pour deux domiciles différents.
1977
Création du congé parental pour les femmes des entreprises de plus de 200 salariés. Création d'une allocation de remplacement maternité pour les agricultrices.
1978
Extension de la qualité d'ayant droit d'un assuré social à la personne vivant maritalement avec lui.
1979
L'interdiction du travail de nuit dans l'industrie est supprimée pour les femmes occupant des postes de direction ou des postes techniques à responsabilités. Loi définitive sur l'interruption volontaire de grossesse.
1980
Mesures visant à la reconnaissance de l'activité professionnelle des conjointes d'agriculteurs.
1981
Création d'un ministère des Droits de la femme.
1982

Remboursement de l'interruption volontaire de grossesse par la Sécurité sociale. Loi du 10 juillet offrant la possibilité aux conjoints d'artisans et de commerçants travaillant dans l'entreprise familiale d'opter pour un statut de conjoint collaborateur, de conjoint salarié ou de conjoint associé, générateur de droits propres en matière de couverture sociale. Instauration d'un congé de maternité rémunéré pour l'ensemble des femmes des professions non salariées non agricoles.

1983
Loi du 13 juillet dite « loi Roudy » portant réforme du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Double signature obligatoire sur la déclaration de revenus d'un couple marié. Suppression de la notion de chef de famille dans le droit fiscal. Ratification par la France de la Convention internationale sur l'élimination des discriminations à l'égard des femmes (Convention de New York, 1980).
1984
Recouvrement des pensions alimentaires impayées par l'intermédiaire des caisses d'allocations familiales. Égalité des époux dans la gestion des biens de la famille et des enfants. Congé parental ouvert à chacun des parents salariés sans distinction de sexe.
1985
Possibilité d'ajouter au nom porté par l'enfant le nom de l'autre parent (en général le nom de la mère) en tant que nom d'usage. Extension aux discriminations fondées sur le sexe et la situation de famille des sanctions prévues en matière d'agissements discriminatoires. Les associations pourront se porter partie civile dans les procès relatifs à des discriminations fondées sur le sexe. Loi du 23 décembre relative à l'égalité des époux dans les régimes matrimoniaux et des parents dans la gestion des biens des enfants mineurs. Loi du 5 janvier relative aux mesures en faveur des jeunes familles et des familles nombreuses visant à favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, est créée l'allocation parentale d'éducation (APE), qui permet aux parents de jeunes enfants d'interrompre ou de réduire temporairement leur activité professionnelle afin de s'occuper d'eux.
1987
Assouplissement des restrictions à l'exercice du travail de nuit des femmes et abolition de certaines dispositions particulières au travail des femmes. Assouplissement des conditions de versement de l'allocation parentale d'éducation. Élargissement des cas où l'autorité parentale peut être conjointe (divorce, concubinage).
1988
Les agricultrices peuvent désormais bénéficier à titre personnel des aides à l'installation dans l'agriculture lorsqu'elles créent une société avec leur conjoint. Possibilité pour les conjoints, dans le régime des professions libérales, de cumuler la pension de réversion avec leurs avantages personnels de vieillesse ou d'invalidité.
1990
Loi du 10 juillet qui permet aux associations luttant contre les violences familiales de se porter partie civile.
1991
La cour de justice des Communautés européennes considère qu'une interdiction du travail de nuit des femmes est discriminatoire et contraire au principe d'égalité professionnelle. Édith Cresson est la première femme nommée Premier ministre.
1992
Loi du 22 juillet créant le délit de harcèlement sexuel dans les relations de travail.
1993
Loi du 27 janvier dépénalisant l'auto-avortement et créant le délit d'entrave à l'IVG. Loi du 8 juillet posant le principe de l'autorité parentale conjointe à l'égard de tous les enfants

(légitimes ou naturels) quelle que soit la situation de leurs parents (mariage, séparation, divorce).

1994

Loi sur la famille portant notamment extension de l'allocation parentale d'éducation dès le 2e enfant, relèvement progressif de l'âge limite pour le versement des allocations familiales et extension du bénéfice de l'allocation de garde d'enfant à domicile à taux réduit pour les enfants de 3 à 6 ans. Introduction du congé parental à mi-temps dans la Fonction publique.

1995

Création d'un observatoire de la parité entre les femmes et les hommes.

1998

Circulaire du 6 mars relative à la féminisation des noms de métiers.

2000

Loi du 6 juin sur l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives. Loi du 10 juillet 2000 relative à l'élection des sénateurs : le code électoral est modifié afin que le scrutin proportionnel concerne désormais les départements où trois sénateurs et plus sont élus (soit les deux tiers des sénateurs), contre cinq sièges et plus.

2001

Loi du 9 mai, dite « loi Génisson » sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette loi actualise et renforce la loi de 1983 en définissant les axes de sa mise en œuvre. Elle réglemente également le travail de nuit pour les salariés femmes et hommes. Loi du 16 novembre relative à la lutte contre les discriminations à l'emploi, précisant notamment le régime juridique de la preuve et la notion de discrimination. Loi du 6 juillet relative à l'interruption volontaire de grossesse (IVG) et à la contraception qui actualise la loi de 1967 relative à la contraception et celle de 1975 relative à l'avortement. Les dispositions portent notamment sur la suppression de l'autorisation parentale pour l'accès des mineures à la contraception, l'aménagement de la mise à disposition de la contraception d'urgence, l'autorisation de la stérilisation à visée contraceptive, l'allongement du délai légal de recours à l'IVG, l'aménagement de l'autorisation parentale pour les mineures demandant une IVG et l'élargissement du délit d'entrave. La loi de juillet 2001 et ses textes d'application de juillet 2004 permettent également aux femmes de recourir à une IVG médicamenteuse dans le cadre de la médecine de ville. Loi du 26 mai relative au divorce. Elle modifie les cas de divorce ainsi que la procédure et entrera en vigueur le 1er janvier 2005. Le divorce peut être désormais prononcé en cas soit de consentement mutuel, soit d'acceptation du principe de la rupture du mariage, soit d'altération définitive du lien conjugal, soit de faute. Loi créant la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde). La loi transpose la directive européenne du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique. La Halde est une autorité administrative indépendante, qui est compétente pour toutes les formes de discrimination prohibées par la loi ou par les engagements internationaux auxquels la France a souscrit. Elle peut être saisie, ou se saisir d'office, de tous les cas de discrimination, qu'ils proviennent du racisme, de l'intolérance religieuse, du sexisme, de l'homophobie ou du rejet des handicaps.

2006

Loi du 23 mars relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, qui vise plus particulièrement à supprimer les écarts de rémunération dans le secteur privé et à faciliter l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que l'accès à la

formation professionnelle et à l'apprentissage. Les partenaires sociaux ont pour mission de supprimer les écarts salariaux entre les hommes et les femmes avant le 31 décembre 2010. Loi du 4 avril renforçant la prévention et la répression des violences au sein du couple ou

commises contre les mineurs. Elle met notamment en place un dispositif global d'aide aux victimes, et aligne l'âge légal du mariage, antérieurement fixé à 15 ans pour les femmes, sur celui des hommes, soit 18 ans. Création de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, dont la mission sera d'aider les institutions européennes et les États membres à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les politiques communautaires et politiques nationales qui en découlent, et à lutter contre la discrimination fondée sur le sexe. L'institut a également pour mission de sensibiliser les citoyens de l'Union à cette problématique. Il devrait être opérationnel au plus tard le 19 janvier 2008.

2007

Loi du 31 janvier tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives. Cette loi instaure une obligation de parité pour les exécutifs des régions ainsi que pour ceux des communes de 3 500 habitants et plus. Dans les départements, les suppléants devront être d'un sexe différent de celui du conseiller général. Cela devrait permettre de faire participer plus de 4 000 femmes à des élections cantonales où elles sont traditionnellement peu présentes. La loi renforce également les pénalités financières pour les partis qui ne respectent pas les obligations de parité pour les candidatures aux élections législatives. Le ministère délégué à la Cohésion sociale et à la Parité propose un nouveau numéro national unique (le 39 19, coût d'un appel local) pour faciliter la prise en charge des victimes de violences conjugales. Suite au premier tour des élections présidentielles, une femme est pour la première fois candidate au second tour. Conférence sociale sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, organisée avec les partenaires sociaux. Le ministre du Travail annonce à l'issue de cette journée la mise en place d'une mesure visant à sanctionner financièrement, à partir de 2010, les entreprises qui n'auront pas signé d'accord pour résorber les écarts de salaires entre hommes et femmes fin 2009. Ces sanctions, qui pourraient être calculées en fonction de lamasse salariale, doivent être définies dans le cadre d'un projet de loi soumis au Parlement dans le premier semestre 2008.

T A B L E D E S
M A T I E R E S

Remerciements…… **7**
Résumé…… **13**
Sommaire …….…….. **15**

INTRODUCTION GENERALE…….. **19**

PARTIE I : ANALYSE THEORIQUE

VERS UN GRH DIFFÉRENCIÉE SELON LE GENRE ?…… 29

CHAPITRE 1

De la gestion de la diversité…….. **35**

SECTION I Origines de la gestion de la diversité ……. **37**

I.1 Diversité : un concept aux facettes multiples……..... **37**

I.1.1 Les contextes d'émergence…….. **37**
I.1.1.1 Aux USA, au Canada…….. **37**
I.1.1.2 En Europe : les dispositifs communautaires…… **42**
I.1.1.3 En France……. **44**

I.1.2 La diversité, une notion « multiplexe »……... **49**
I.1.2.1 Concept de diversité…… **49**
I.1.2.2 Diversité et contrainte légale de non-discrimination…... **52**
I.1.2.3 Diversité : la logique d'opportunités…… **55**

I.2 Le concept managérial de la gestion de la diversité……... **57**

I.2.1. De la gestion de la diversité à la gestion par la diversité……. **57**
I.2.1.1 Les fondements managériaux de la diversité …….. **57**
I.2.1.2 Vers une modélisation de la gestion de la diversité……. **59**

I.2.1.3 Les recherches sur la diversité……. **62**

I.2.2 La gestion de la diversité au cœur de l'entreprise……. **66**

I.2.2.1 Le Business case…… **66**

I.2.2.2 RSE et image des entreprises……. **68**

I.2.2.3 Evaluation de la gestion de la diversité et convergence des pratiques…… **71**

SECTION II **Gestion de la diversité et GRH**…….. **73**

II.1 Instrumentation de la gestion de la diversité des ressources Humaines……. 73

II.1.1 Quels enjeux pour la GRH ?……. **73**

II.1.1.1 GRH et contrainte légale de non-discrimination……... **73**

II.1.1.2 Performance humaine : les arguments théoriques d'efficience et d'efficacité…….. **77**

II.1.1.3 Performance humaine : l'approche empirique de la dynamique des groupes de travail hétérogènes……... **79**

II.1.2 La gestion de la diversité des ressources humaines……... **81**

II.1.2.1 Gestion multicatégorielle……... **82**

II.1.2.2 Gestion individuelle : l'entreprise à la carte…….. **84**

II.1.2.3 Gestion de la diversité culturelle……... **86**

II.2 GRH : Facteurs de discrimination et/ou facteurs de performance ?…… **89**

II.2.1 L'âge, l'apparence physique, l'origine ethnoraciale……... **89**

II.2.1.1 L'âge……... **90**

II.2.1.2 L'apparence physique…… **93**

II.2.1.3 L'origine ethnoraciale…… **97**

II.2.2 L'orientation sexuelle, le handicap, les compétences……. **101**

II.2.2.1 L'orientation sexuelle……. **101**

II.2.2.2 Le handicap……. **104**

II.2.2.3 Les compétences……. **108**

Conclusion du chapitre 1…… 111

CHAPITRE 2

…à l'Approche différenciée selon le genre…… **115**

SECTION I Pour une approche duale par le genre…….. **117**

I.1 Les origines de l'Approche différenciée selon le genre……. 117

I.1.1 Cadres institutionnels et juridiques : l'héritage des mouvements féministes……... **118**

I.1.1.1 L'exemple des USA et du Canada …….. **118**

I.1.1.2 Les dispositifs internationaux et communautaires ….. **121**

I.1.1.3 Le cas de la France ……. **127**

I.1.2 Inégalités, disparités et discriminations selon le sexe……... **131**

I.1.2.1 Pour une lecture interdisciplinaire des inégalités de genre : le poids des stéréotypes…… **131**

I.1.2.2 Les disparités, les inégalités et les discriminations liées au genre dans les entreprises ……. **135**

I.1.2.3 Les actions et les discriminations positives en faveur des femmes : des mesures « monocatégorielles » controversées…… **139**

I.2 Approche différenciée selon le genre : les fondements conceptuels d'un repère émergent……. 142

I.2.1. Le genre : un concept en quête de maturité……. **143**

I.2.1.1 Genre ou sexe ?..... **143**

I.2.1.2 De la logique « femmes » à la logique « genre », une dynamique « gagnant-gagnant »…… **148**

I.2.1.3 Le genre : pour une dualité complémentaire dans le respect des différences…….. **150**

I.2.2 Les fondements de l'Approche différenciée selon le genre..... **153**

I.2.2.1 Gender Mainstreaming : « Approche intégrée de l'égalité », « Approche différenciée selon les sexes » ou « Approche différenciée selon le genre » ?..... **153**

I.2.2.2 De la mixité à la parité…….. **156**

I.2.2.3 Androgynie : pour une dualité complémentaire du féminin et du masculin…….. **161**

SECTION II Le genre au cœur de la gestion…….. **165**

II.1 Le genre : quelle place dans les sciences de gestion ? …… **165**

II.1.1 Genre : l'exemple des recherches sur l'entrepreneuriat……. **165**

I.1.1.1 Les études comparatives sur les femmes et les hommes entrepreneurs…….. **166**

II.1.1.2 Les femmes entrepreneurs comme sujets d'analyse…... **169**

II.1.1.3 « Pour une approche genrée de l'entrepreneuriat ? » … **172**

II.1.2 Le genre dans les études empiriques en GRH…… **173**

I.1.2.1 Plafond de verre : une préoccupation marquée pour la situation des femmes cadres ?..... **174**

II.1.2.2 Pour un management féminin ?..... **179**

II.1.2.3 Genre : variable illustrative, variable explicative ou facteur de diversité ?..... **184**

II.2 GRH différenciée selon le genre et performance : vers une managérialisation de la problématique d'égalité ?……. **188**

II.2.1 Genre et performance……..... **188**

II.2.1.1 Mixité et performance…….……... **189**

II.2.1.2 Deux perspectives pour appréhender les effets du genre sur la performance dans les postes de direction : l'exemple de l'étude d'Izraeli et Talmud…… **193**

II.2.1.3 Performance financière, commerciale, humaine et diversité du genre : une synthèse de la littérature……. **196**

II.2.2 Cadres d'analyse sur le Gender Mainstreaming dans les organisations …… **199**

II.2.2.1 GIA et SMART : l'exemple de deux instruments recommandés par le Conseil de l'Europe…… **200**

II.2.2.2 « GRH différenciée selon le genre » dans les organisations publiques : l'exemple du modèle BALANS…….. **202**

II.2.2.3 GRH et Gender Mainstreaming : le modèle de Cornet.. **206**

II.2.2.4 Référentiels et cadres d'analyse sur le genre : un récapitulatif de nos lectures ……..... **208**

Conclusion du chapitre 2…… **211**

Conclusion de la partie I……... **213**

PARTIE II : VALIDATION EMPIRIQUE

PROSPECTIVE DE L'APPROCHE D'UNE GRH DIFFERENCIEE SELON LE GENRE, UN LEVIER DE PERFORMANCE ?…… **217**

CHAPITRE 3

Cadre et principes de l'étude empirique…….. **223**

SECTION I Cadre de la recherche empirique ……. **225**

I.1. Problématique et modèle de recherche……... **225**

I.1.1 La prospective d'une GRH différenciée selon le genre comme objet de recherche…….. **225**

I.1.1.1 Une problématique de GRH qui intègre une **225**

dimension prospective…….
I.1.1.2 Les objectifs de l'étude empirique……. **227**
1.1.1.3 Le modèle de recherche…….. **229**

I.1.2 Cadre conceptuel de l'étude et présentation des hypothèses de Recherche…… **232**
I.1.2.1 L'approche différenciée selon le genre ou le Gendermainstreaming…….. **232**
I.1.2.2 GRH et performance…… **235**
I.1.2.3 Démarche hypothético-déductive et présentation des hypothèses de recherche……. **239**

I.2 Orientation de l'étude et choix méthodologique……. **241**
I.2.1 Positionnement de la recherche…… **242**
I.2.1.1 Le type de recherche…… **242**
I.2.1.2 L'orientation épistémologique de la recherche…… **244**
I.2.1.3 Le terrain d'étude……. **247**

I.2.2 Le choix d'une approche mixte par triangulation……. **248**
I.2.2.1 Les principes de la triangulation…….. **249**
I.2.2.2 La triangulation des données…….. **250**
I.2.2.3 Complémentarité des approches qualitative et quantitative……. **252**

SECTION II Les protocoles de la recherche empirique …… **255**

II.1 Protocole d'enquête par questionnaire…….. **255**

II.1.1 La collecte des données……. **255**
II.1.1.1 Le choix des échelles de mesure et le type de questions…… **255**
II.1.1.2 La validité des mesures et le prétest du questionnaire… **257**
II.1.1.3 L'administration du questionnaire…….. **260**

II.1.2 Protocole d'analyse des données…… **262**

II.1.2.1 Type de variables et tableau des correspondances…… **262**

II.1.2.2 Statistique descriptive…… **264**

II.1.2.3 Statistique explicative…… **265**

II.2 Protocole de recherche par entretiens…….. 266

II.2.1 Les principes de l'enquête et la collecte des données…… **267**

II.2.1.1 Le choix du type d'entretien…….. **267**

II.2.1.2 Le guide d'entretien…….. **268**

II.2.1.3 La phase d'entretien…….. **269**

II.2.2 L'analyse des informations…… **271**

II.2.2.1 Les principes de l'analyse……. **271**

II.2.2.2 La fiche de synthèse…….. **272**

II.2.2.3 L'analyse des informations…… **273**

Conclusion du chapitre 3…… **275**

CHAPITRE 4

Prospective de l'Approche différenciée selon le genre, un levier de performance…… **279**

SECTION I Performance sociale, organisationnelle et globale…… **281**

I.1 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance sociale……. **281**

I.2 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance organisationnelle…….. **289**

I.3 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la performance globale…… **295**

I.4 Résultats des entretiens confirmatoires : l'Approche différenciée selon le genre, une condition nécessaire non suffisante de levier de performance ……... **301**

SECTION II Quels impacts sur les pratiques de GRH ?…… **307**

II.1 Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur le recrutement…….. **307**

II.2. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la formation……... **313**

II.3. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur la rémunération…… **318**

II.4. Perception des impacts positifs de l'Approche différenciée selon le genre sur l'évaluation du personnel…… **322**

II.5. Approche différenciée selon le genre et pratiques de GRH : résultats des entretiens confirmatoires……. **327**

SECTION III Quels impacts sur les pratiques de GRH ?…… **331**

III.1 Impacts positifs perçus de la mixité sur la performance……. **332**

III.2 Impacts positifs perçus de la parité sur la performance……. **338**

Conclusion du chapitre 4…… **343**

CHAPITRE 5

Androgynie ; impacts de l'Approche d'une GRH selon le genre sur la performance de la fonction RH…… **347**

SECTION I **Androgynie, le poids prégnant des stéréotypes ?**……. **349**

I.1 Androgynie : perception du style du « responsable RH efficace » **349**

I.2 Androgynie : perception des DRH de leur propre style……. **359**

I.3 Androgynie et style de leadership……. **368**

SECTION II **Quels impacts sur la performance de la fonction RH**…….. **375**

II.1 Mission « de partenaire stratégique » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…….. **375**

II.2 Mission « d'acteur du changement » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…….. **382**

II.3 Mission « de champion des salariés » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…….. **386**

II.4 Mission « d'expert administratif » et impacts positifs perçus de l'Approche différenciée selon le genre…… **391**

SECTION III **De la vision universaliste à la vision contingente**…….. **397**

III.1 Analyse des correspondances multiples des variables qualitatives……. **397**

III.2 Le poids prégnant des stéréotypes…… **400**

III.3 Mixité : un levier de performance ? …….… **404**

III.4 Pour un management de la diversité…… **408**

III.5 Quel avenir pour l'Approche différenciée selon le genre ?…… **411**

Conclusion du chapitre 5…… **415**

Conclusion de la partie II…….. **419**

CONCLUSION GENERALE…….. **423**

Références bibliographiques…….. **438**
Index des figures et tableaux……. **465**
Annexes…… **475**
Table des matières…….. **505**

GENRE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : ETUDE PROSPECTIVE DE L'APPROCHE DIFFERENCIEE SELON LE GENRE

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO

Directeur de thèse : Professeur Gilles LAMBERT

RESUME

Notre objet de recherche étudie la pertinence de l'Approche différenciée selon le genre en matière de GRH. Face à la remise en question du modèle universel critiqué par les mouvements féministes pour son apparente neutralité en faveur d'une domination masculine, la première partie de notre thèse confronte deux approches théoriques qui vont bousculer le socle monolithique du modèle de GRH dominant : il s'agit de l'approche plurielle ancrée dans la diversité d'une part, et de l'approche duale centrée sur le genre, d'autre part. Notre analyse dialectique établit ainsi une rupture avec la conceptualisation normative d'une GRH monolithique afin de démontrer la pertinence d'une GRH différenciée selon le genre, par rapport à l'approche plurielle d'une GRH centrée sur la diversité. La justification conceptuelle et théorique de ce repère émergent, complétée par une lecture critique de la littérature afférente oriente progressivement la « managérialisation » de la problématique de l'égalité professionnelle hommes-femmes vers l'instrumentalisme.

La deuxième partie de notre thèse est consacrée à la validation empirique de l'Approche différenciée selon le genre au travers d'une enquête par questionnaire complétée par 14 entretiens approfondis. Se plaçant dans une optique prospective, l'étude empirique restitue la pertinence perçue de cette approche émergente par 26 DRH d'entreprises sises en Alsace, en termes de performance. Si toutes nos hypothèses n'ont pas été validées, les résultats de notre recherche montrent nettement qu'en matière de GRH, les approches monolithique de référence et différenciée selon le genre sont appelées à cohabiter ensemble pour former « un ménage à trois » avec la gestion de la diversité.

ABSTRACT

Our object of research concerns the study of the relevance of the Gender Mainstreaming approach in HRM. Reconsidering the universal model criticized by the feminist movements for its "apparent neutrality" in favour of a male domination, the first part of our thesis confronts two theoretical approaches of Human Resources Management which confront the monolithic base of the traditional HRM model : the management of diversity on the one hand, and the dual perspective of the Gender Mainstreaming approach in HRM, on the other hand. This dialectical analysis clarifies the relevance of the Gender Mainstreaming approach in HRM, which is the subject thereafter of an empirical confrontation in the second part of our thesis.

Subsequently, the empirical prospective study restitutes the pertinence perceived of the emerging approach by 26 Human Resources Manager of companies located in Alsace. Using investigation per questionnaire supplemented by 14 in depth interviews, few significant effects were observed. Moreover, the findings of our empirical study suggest that as regards Human Resources Management, the monolithic model and the Gender Mainstreaming approach in HRM have to cohabit together to train "an eternal triangle" with the management of diversity.

Mots clés : Approche différenciée selon le genre – GRH – égalité hommes femmes – Gestion de la diversité – Performance – Responsable RH.

Key words : Gender Mainstreaming – HRM – men & women Equality – Management of diversity – Performance – Human Resources Manager.