HAL
open science

Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre

Clotilde Coron

To cite this version:

Clotilde Coron. Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre. Recherches en sciences de gestion, 2020, 1 (136), pp.255-286. halshs-02526249

HAL Id: halshs-02526249

https://shs.hal.science/halshs-02526249

Submitted on 24 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre

Clotilde Coron
coron.iae@univ-paris1.fr
Maîtresse de conférences
IAE Paris (GREGOR)

Version acceptée par *Recherches en Sciences de Gestion*

Coron C. (2020), « Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre », Recherches en sciences de gestion / Management Sciences, vol. 1, n° 136, p. 255-286

Introduction

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes reste un enjeu en France aujourd'hui. En effet, malgré les nombreuses lois imposant des obligations aux entreprises (Laufer, 2014), avec huit textes de lois ou décrets promulgués depuis 2001 (Laufer et Silvera, 2017), des inégalités persistent, sur le plan de l'accès à l'emploi (Maruani, 2004 ; Milewski, 2010), des salaires (Meurs et Ponthieux, 2000, 2006 ; Lemière et Silvera, 2008 ; Muller-DARES, 2012 ; Chamkhi et Toutlemonde-DARES, 2015 ; Bender et Pigeyre, 2016 ; IGAS, 2016), de l'accès aux responsabilités (Ferrary, 2010, 2013 ; Tripier, 2010 ; Bereni, Marry, Pochic et Revillard, 2011 ; Pigeyre et Sabatier, 2012 ; Moulin et Point, 2012 ; Alber, 2013 ; Toé, 2014), ou encore de la durée du travail (Beauvoir, Chanteloup, Minni, NGuyen, Rémy et Rey, 2013 ; Fauvel, 2014), notamment. De fait, malgré ces obligations légales, et malgré le succès de la notion de diversité (Janand, Maizeray et Voynnet-Fourboul, 2018), certaines entreprises n'ont pas encore signé d'accord sur l'égalité professionnelle (CSEP, 2014), et, quand un accord est signé, il n'est bien souvent qu'une « coquille vide » (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017), peu engageante pour l'entreprise.

Pour inciter les entreprises à mener des politiques plus volontaristes sur le sujet, des « entrepreneurs et entrepreneuses de cause » (Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier, 2013) ont développé un discours managérial appelé « business case de l'égalité ». Ce discours cherche à démontrer un lien de causalité entre égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et performance de l'entreprise. Il repose sur plusieurs types d'arguments (Amintas et Junter, 2009), allant des compétences spécifiques que les femmes apporteraient à l'entreprise, jusqu'à l'égalité vue comme un vecteur de satisfaction des salariés. Cependant, ce business case donne lieu à de nombreuses critiques dans les travaux de recherche, que ce soit en sociologie ou en sciences de gestion (Landrieux-Kartochian, 2007 ; Amintas et Junter, 2009 ; Junter et Sénac-Slawinski, 2010 ; Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier, 2013).

Un des arguments de ce business case reste relativement peu étudié et donc critiqué par la littérature, mais est présent dans le discours des entreprises. Cet argument repose sur l'idée qu'une plus grande égalité professionnelle (perçue ou effective) serait favorable à une amélioration de l'environnement de travail, une plus grande fidélisation des salariés (Amintas et Junter, 2009 ; McLaughlin et Deakin, 2011 ; Johansson et Ringblom, 2017), et finalement contribuerait à améliorer la réputation de l'employeur[1]. Il repose sur le courant des relations humaines, en mettant en avant l'importance de l'environnement et des conditions de travail (Amintas et Junter, 2009). Cet argument évoquant la notion assez vague de réputation de l'employeur, nous avons privilégié une notion plus précise, renvoyant au Net Promoter Score (Reichheld, 2003 ; Rolland, 2015 ; Meyssonnier et Zakar, 2016), définie comme le taux de recommandation de l'entreprise en tant qu'employeur par ses salariés.

Nous nous sommes donc demandé dans quelle mesure une plus grande égalité professionnelle perçue influe sur la recommandation de l'entreprise par les salariés, par le biais de l'amélioration de l'environnement de travail. Répondre à cette question suppose donc de mesurer les liens directs et indirects entre égalité professionnelle perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés, ainsi que l'effet médiateur de l'environnement de travail perçu.

[1] Voir par exemple : http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/_files/upload/documents/type-3/fiche%205_enjeux_egalite.pdf. Les pouvoirs publics jouent d'ailleurs sur cet argument, comme en témoigne l'opération « Name & Shame », consistant à rendre publics les noms des entreprises ne respectant pas leurs obligations en matière d'égalité professionnelle.

Pour effectuer cette mesure, nous avons mobilisé le matériau issu d'une enquête par questionnaire administrée en ligne en 2015 dans une grande multinationale du secteur technique dont le siège se situe en France. Nous avons utilisé trois modèles économétriques estimant des effets totaux mais aussi médiateurs entre variables. Nos résultats montrent que l'égalité professionnelle perçue joue bien à la fois sur l'environnement de travail et la recommandation par les salariés, et que l'environnement de travail perçu constitue bien une médiation entre égalité et recommandation. Cela est valable pour les femmes comme pour les hommes, mais l'égalité professionnelle perçue a un effet à la fois direct et indirect sur la recommandation de l'entreprise pour les femmes, alors qu'elle n'a qu'un effet indirect (via l'environnement de travail) pour les hommes.

Égalité professionnelle perçue et business case de l'égalité professionnelle

Le business case de l'égalité professionnelle et les critiques auxquelles il est confronté permettent de préciser pourquoi nous avons choisi de nous centrer sur le lien entre égalité professionnelle perçue, environnement de travail et recommandation de l'entreprise par les salariés.

I.1. Le business case de l'égalité professionnelle, un discours managérial

Le business case qui cherche à démontrer un lien entre égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et performance repose sur cinq types d'arguments (Amintas et Junter, 2009), résumés dans le tableau 1. Premièrement, du fait de l'éducation notamment, les femmes auraient des tempéraments et des comportements différents des hommes (Johansson et Ringblom, 2017) : plus de communication, de douceur, d'empathie, d'écoute, moins de prise de risque, par exemple (Grant, 1988 ; Meynaud, Fortino et Calderón, 2009 ; Jonas et Séhili, 2009 ; Ferrary, 2010). Dès lors, une présence plus grande de femmes introduirait ces qualités dans l'entreprise, ce qui permettrait d'en augmenter la performance. C'est ce que sous-entendait par exemple Christine Lagarde quand elle disait *« Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la banque n'aurait peut-être pas fait faillite ! »*[2]. Un deuxième argument, lié au premier mais plus subtil, repose sur l'idée que la variété des profils au sein de l'entreprise (notamment l'intégration des deux genres) permettrait d'une part une plus grande diversité de points de vue, d'autre part une meilleure correspondance entre la population de l'entreprise et la société, ce qui garantirait des réponses de l'entreprise plus adaptées aux besoins de la société (Bender, 2004 ; Herring, 2009 ; Ferrary, 2010). Un troisième argument renvoie à une convergence de normes et de valeurs entre l'entreprise et la société, qui promeut de plus en plus l'égalité entre les femmes et les hommes (Amintas et Junter, 2009). Un quatrième argument repose sur l'idée que les inégalités genrées se fondent sur des préjugés et stéréotypes qui empêchent d'identifier les personnes les plus compétentes et conduisent à se priver des « talents » (Bender, 2004). Le cinquième argument renvoie au courant des relations humaines, qui soutient que la qualité des relations de travail pourrait avoir un effet positif sur la productivité des employés (Amintas et Junter, 2009), mais également leur fidélisation. L'égalité est alors vue à la fois comme un vecteur de plus grande satisfaction des salariés et comme un argument de réputation pour l'employeur (Jehn, Northcraft et Neale, 1999).

[2] http://tvmag.lefigaro.fr/programme-tv/article/television/91602/christine-lagarde-et-si-lehman-brothers-s-etait-appele-lehman-sisters.html

Cependant, ce business case a donné lieu à de nombreuses critiques, également résumées dans le tableau 1.

Le premier ensemble de critiques renvoie à la soumission de l'égalité professionnelle à la notion de performance. Selon Sénac (2015), cela pose des problèmes majeurs. Tout d'abord, l'égalité professionnelle serait alors suspendue à des impératifs économiques et non plus éthiques (ce qu'elle appelle une « marchandisation de l'égalité ») ; ensuite, renvoyer l'égalité à un impératif économique conduit à dépolitiser le principe d'égalité et les questionnements sur les inégalités. Amintas et Junter (2009) soulignent que ce business case s'apparente à une « rhétorique managériale » sur l'égalité et ne donne en aucun cas un gage d'effectivité du droit, bien au contraire. Dans ce discours, les organisations sont incitées, non plus à respecter le droit de l'égalité, mais à mobiliser un prétendu levier de performance, sachant que les travaux académiques ne démontrent pas de façon solide et unanime le lien entre mixité et performance (Bender, 2004 ; Dang et Nguyen, 2016 ; Kochan et al., 2003 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). Cela peut alors conduire les entreprises à sélectionner, parmi les pratiques favorables à l'égalité, celles perçues comme soutenant également les intérêts financiers (Dickens, 1994).

Le second ensemble de critiques porte sur les différences entre les femmes et les hommes que ce business case suppose. Ainsi, Meynaud, Fortino et Calderón (2009) soulignent que cette vision dite « positive » de la mixité réactive des théories de la complémentarité (les femmes et les hommes seraient complémentaires car différents). Jonas et Séhili (2009) critiquent d'une part l'essentialisation des qualités dites « féminines » que ce discours tend à provoquer, d'autre part le fait que, dans ce business case, on cherche à ouvrir l'accès aux responsabilités aux femmes en fonction d'une « identité » féminine supposée. Sur la réalité des différences entre femmes et hommes, Pigeyre et Vernazobres (2013) soulignent que, si la littérature apporte des résultats contrastés à propos des styles de management respectifs des femmes et des hommes, la majorité des travaux s'accordent sur l'absence de différence significative genrée sur ce sujet. Ils montrent en revanche que les discours managériaux reflètent des attendus très stéréotypés et souvent différenciés selon le sexe.

Ces critiques semblent valables et remettent en cause selon nous une bonne partie du business case de l'égalité. Cependant, le dernier argument du business case cité *supra*, qui renvoie à l'idée d'une plus grande satisfaction des salariés et d'une meilleure réputation de l'employeur en lien avec une meilleure égalité professionnelle perçue, reste peu critiqué dans la littérature académique, mais également peu démontré et étudié. C'est pourquoi il nous semble intéressant de nous pencher dessus.

Tableau 1. Les arguments du business case et les critiques qui leur ont été faites

Arguments et travaux qui les soutiennent	**Critiques**
Comportements genrés : les femmes apportent des compétences spécifiques (Grant, 1988 ; Dang et Nguyen, 2016) Une plus grande variété de profils permet une plus grande créativité (Herring, 2009) La société, dans les pays occidentaux en tout cas, promeut de plus en plus l'égalité femmes-hommes (Dang et Nguyen, 2016) Les inégalités genrées se fondent sur des préjugés et stéréotypes qui empêchent d'identifier les personnes les plus compétentes L'égalité est à la fois un vecteur de plus grande satisfaction des salariés vis-à-vis de leur environnement de travail et un argument de réputation pour l'employeur (Jehn, Northcraft et Neale, 1999)	Soumission de l'égalité à un impératif de performance (Sénac, 2015) Le business case incite les entreprises à se concentrer sur certaines inégalités au détriment d'autres (Dickens, 1994) Résultats contradictoires sur le lien entre égalité femmes-hommes et performance (Dang et Nguyen, 2016 ; Kochan et al., 2003 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999) Essentialisation des caractéristiques féminines (Meynaud, Fortino et Calderón, 2009 ; Jonas et Séhili, 2009 ; Pigeyre et Vernazobres, 2013)

I.2. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes perçue

Ce dernier argument suppose de s'intéresser au lien entre égalité professionnelle perçue, satisfaction des salariés à l'égard de leur environnement de travail, et réputation de l'entreprise.

Les travaux quantitatifs sur l'égalité professionnelle mobilisent généralement des indicateurs issus des données du personnel de l'entreprise, permettant de mesurer une égalité effective : taux de féminisation de l'entreprise, des différents niveaux de responsabilité (Cousin, 2007 ; Ferrary, 2010, 2013 ; Sheridan, McKenzie et Still, 2011), écart moyen de salaire entre les femmes et les hommes (Lyons et Smith, 2007 ; Moore et Tailby, 2015)… Ces travaux utilisent ces indicateurs, soit pour dresser des portraits statistiques des inégalités, soit pour mesurer des liens avec d'autres variables, comme la performance des entreprises (Johansson et Ringblom, 2017 ; Li et Chen, 2018).

Cependant, à l'exception de la recherche de Drucker-Godard, Fouque, Gollety et Le Flanchec (2017) qui mesure entre autres le plafonnement de carrière perçu, peu de travaux quantitatifs cherchent à mesurer l'égalité professionnelle perçue par les salariés. Pourtant, cela représente un enjeu théorique et managérial important. En effet, cela permet par exemple de mesurer les potentiels différentiels de perceptions sur l'égalité professionnelle selon le genre, l'âge, le statut… Ainsi, des travaux montrent que les femmes ont un seuil d'acceptation des inégalités plus élevé que celui des hommes (Moore, 1990 ; Jepsen et Rodwell, 2012) ; d'autres au contraire mentionnent que les femmes, étant directement touchées par les inégalités, y sont plus sensibles (Singer, 1992 ; Smith, 2009).

I.3. Hypothèses de recherche

Nous pouvons décomposer le cinquième argument du business case (l'égalité comme vecteur de satisfaction des salariés et de réputation de l'employeur) en deux éléments.

D'une part, les travaux sur le sujet se fondent sur le courant des relations humaines et mettent en avant l'idée qu'une plus grande égalité femmes-hommes améliore la qualité de l'environnement et la satisfaction et la fidélisation des salariés (Bender, 2004 ; Amintas et Junter, 2009). Des travaux quantitatifs montrent ainsi un lien entre mixité des équipes et

satisfaction des salariés à l'égard de leur environnement de travail (Jehn, Northcraft et Neale, 1999). Cependant, l'idée sous-jacente à cet argument est qu'un environnement perçu comme favorable à l'égalité est perçu de façon plus positive : cela met donc l'accent sur l'égalité professionnelle perçue, et non pas mesurée au travers d'un simple indicateur de mixité.

D'autre part, des travaux soulignent que l'égalité entre femmes et hommes est devenue un impératif sociétal qui s'impose aux entreprises, à la fois pour des raisons légales et des raisons d'image et de réputation (Dang et Nguyen, 2016). Par ailleurs, des travaux sur la marque employeur ont montré le lien entre satisfaction des salariés à l'égard de l'environnement de travail perçu et réputation et marque de l'entreprise (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014).

Finalement, le lien entre égalité professionnelle perçue et réputation de l'entreprise est double, ce qui nous incite à formuler deux hypothèses de recherche. D'une part, l'égalité professionnelle perçue joue directement sur la réputation de l'entreprise (hypothèse H1). D'autre part, l'égalité professionnelle perçue joue sur l'environnement de travail perçu qui joue sur la réputation de l'entreprise (hypothèse H2).

Pour préciser la notion de réputation de l'entreprise dans nos hypothèses de recherche, nous avons choisi de mobiliser une mesure unique, celle de la recommandation de l'entreprise par les salariés. Elle correspond donc au Net Promoter Score (Reichheld, 2003). Cette mesure correspond à la question : « Recommanderiez-vous cette entreprise à des connaissances / des candidats ? ». Même si elle a été critiquée (Keiningham, Cooil, Andreassen et Aksoy, 2007 ; Rolland, 2015 ; Meyssonnier et Zakar, 2016), cette mesure a l'avantage d'être extrêmement simple, et de mesurer la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur.

La première hypothèse porte sur le lien direct entre égalité professionnelle perçue et recommandation de l'entreprise.

H1 : L'égalité professionnelle perçue a un effet positif direct sur la recommandation de l'entreprise.

La deuxième hypothèse porte sur le lien indirect entre égalité professionnelle perçue et recommandation de l'entreprise (par le biais de l'environnement de travail perçu).

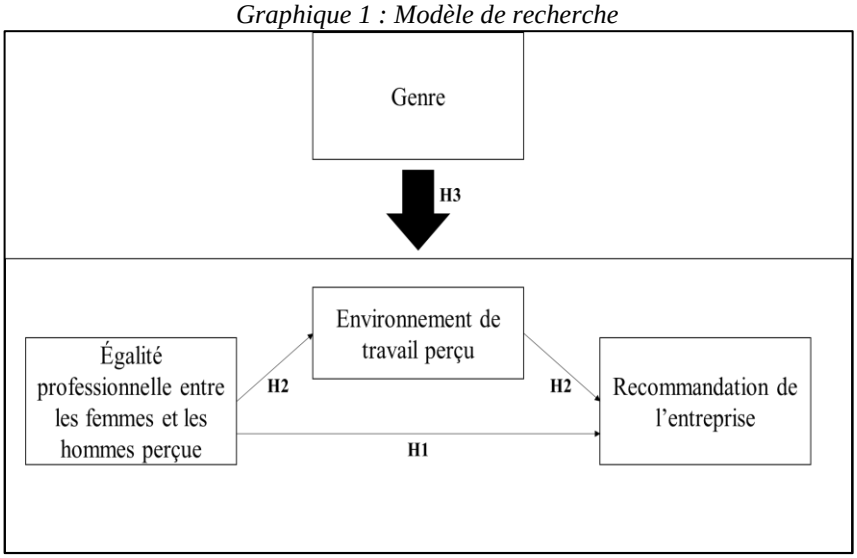
H2 : L'égalité professionnelle perçue a un effet positif indirect sur la recommandation de l'entreprise, par le biais de l'amélioration de l'environnement de travail perçu.

Enfin, comme nous l'avons vu, certains travaux sur l'égalité professionnelle montrent que les femmes et les hommes accordent une importance différente à ce sujet ou en ont une perception différente (Guillaume, 2013 ; Contrepois, 2014 ; Johansson et Ringblom, 2017 ; Essig et Soparnot, 2019). Par ailleurs, la recherche de Hulin, Lebègue et Renaud (2017) sur les attentes des salariés vis-à-vis de leur entreprise montre qu'elles varient selon le genre.

H3 : L'effet direct et indirect de l'égalité professionnelle perçue sur la recommandation de l'entreprise varie selon le genre.

Un graphique permet de synthétiser notre modèle de recherche (Graphique 1).

Graphique 1 : Modèle de recherche



II. Méthodologie et design de recherche

Pour tester nos hypothèses, nous avons mobilisé des données issues d'une enquête par questionnaire menée au sein d'une grande entreprise.

II.1. Présentation de l'entreprise et contexte de l'enquête

L'enquête a été menée au sein et sur la demande de Telco, une multinationale des télécommunications dont le siège est situé en France. Elle ne concerne que les 90 000 salariés de Telco en France (dont 36 % de femmes, 44 % de métiers commerciaux, 44 % de métiers techniques et 12 % de fonctions supports, et 56 % de non-cadres).

Telco mène une politique engagée sur l'égalité professionnelle. Son troisième accord sur l'égalité professionnelle, signé en 2011, a ainsi défini un ensemble de mesures considérées comme très volontaristes, comme la création d'un budget additionnel de promotion spécifique pour les femmes. Le quatrième accord signé en 2014 a prolongé cette mouvance en maintenant les mesures les plus volontaristes tout en améliorant leur gouvernance. Cette politique volontariste a permis à Telco d'être régulièrement citée dans les médias comme une entreprise avancée sur le sujet de l'égalité professionnelle. Pour autant, Telco fait face à des problèmes persistants en la matière, et notamment : un taux de féminisation de 36 % qui n'a pas évolué depuis plus d'une dizaine d'années, et qui diminue au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, le réseau des 800 postes les plus importants étant féminisé à hauteur de 23 %.

Le questionnaire, demandé et validé par la Direction Égalité professionnelle de Telco, porte à la fois sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'environnement de travail plus généralement[3]. En effet, l'un des objectifs de Telco en menant cette enquête consistait justement à obtenir des chiffres permettant de valider ou d'invalider le business case de l'égalité professionnelle. Or, la Direction Égalité

[3] Nous revenons dans la discussion sur les conséquences et limites du positionnement de cette enquête, issue d'une demande de l'entreprise.

professionnelle avait identifié l'amélioration globale de l'environnement de travail comme un potentiel effet positif de l'égalité professionnelle.

II.2. Mesures

Toutes les questions donnent lieu à des échelles de Likert en 10 points : les répondants devaient répondre de 1 à 10 pour chaque question, 1 renvoyant à « pas du tout d'accord » et 10 à « tout à fait d'accord ». L'échelle sur 10 points correspondait également à une demande de la Direction Égalité professionnelle. Par ailleurs, une échelle en 10 points présente un avantage lié au fait que les individus sont habitués à noter sur 10 (Dawes, 2008), et elle s'avère plus précise, permet de détecter des variations plus facilement, et nécessite un échantillon moins important pour fournir des résultats robustes qu'une échelle en 5 points (Wittink et Bayer, 1994).

Concernant l'égalité professionnelle, nous avons choisi de nous concentrer sur l'égalité professionnelle perçue par les salariés (tableau 2, question 1). Plus précisément, plusieurs questions portaient sur différentes dimensions de l'égalité professionnelle dans le questionnaire (mixité, accès des femmes aux responsabilités, équilibre vie privée – vie professionnelle), mais elles sont extrêmement corrélées entre elles (alpha de Cronbach : 0,84) et avec la question plus large portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans son ensemble. Nous avons donc privilégié cette question. Par ailleurs, nous avons également estimé les mêmes modélisations en considérant comme variable d'intérêt non pas uniquement cette question, mais la moyenne de l'ensemble des questions sur l'égalité professionnelle, et les résultats obtenus sont sensiblement identiques.

Concernant l'environnement de travail, nous avons aussi privilégié la mesure de l'environnement de travail perçu. Pour formuler des questions correspondant au mieux au vocabulaire des salariés, et à la demande de l'entreprise, 9 entretiens exploratoires ont été réalisés, avec 5 femmes et 4 hommes aux profils variés (managers et non-managers, des secteurs technique et commercial). Cela a permis de définir les questions 2 à 7. On constate que les variables liées à l'environnement de travail renvoient à la fois au climat de travail, à l'engagement des salariés, à la reconnaissance… La grande hétérogénéité des questions pourrait interroger sur la validité de cette échelle empirique et non issue de la revue de la littérature. Cependant, on constate que la validité interne indiquée par l'alpha de Cronbach (0,91) est suffisante.

Tableau 2 : Questions mobilisées dans ce travail

	Questions
Égalité professionnelle perçue	1. Dans mon environnement de travail, globalement, il n'y a aucun problème en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
Environnement de travail perçu (alpha de Cronbach : 0,91)	2. Le climat interne au sein de mon environnement de travail est bon.
	3. Les salariés de mon environnement de travail s'investissent dans leur travail.
	4. Les salariés de mon environnement de travail souhaitent rester dans cet environnement.
	5. Dans mon environnement de travail, les personnes compétentes se sentent reconnues.
	6. Dans mon environnement de travail, les salariés sont sur des postes qui correspondent à leurs compétences.
	7. Mon environnement de travail est performant.
Réputation de l'employeur	8. Je recommanderais Telco à des candidats.

II.3. Statistiques descriptives

Le lien web vers le questionnaire a été envoyé à 10 000 salariés sur le principe du tirage aléatoire, et le taux de réponse a été de 14,4 %, ce qui correspond aux taux de réponse observés pour des enquêtes en ligne menés au sein de cette entreprise. Le tableau 3 donne plus de précisions sur l'échantillon des répondants.

Tableau 3 : Caractéristiques de l'échantillon des répondants et de la population de Telco en France

	Modalités	**Répondants**	**Telco (déc. 2014)**
Sexe	Femmes	640 (45,29 %)	33 103 (36,33 %)
	Hommes	773 (54,71 %)	58 118 (63,77 %)
Âge	35 ans et moins	134 (9,48 %)	Données non disponibles
	36-45 ans	384 (27,18 %)	
	46-55 ans	551 (39,00 %)	
	55 ans et plus	344 (24,35 %)	
Famille de métier	Commercial	501 (35,66 %)	40 044 (43.92 %)
	Fonctions Supports	273 (19,43 %)	12 257 (13.44%)
	Innov. Multimedia	71 (5,05 %)	3 042 (3.34 %)
	Informatique	214 (15,23 %)	8 512 (9.34 %)
	Réseaux	346 (24,63 %)	27 325 (29.97 %)
Statut managérial	Non-manager	1075 (77,45 %)	78 492 (86.08 %)
	Manager	313 (22,55 %)	12 688 (13.92 %)

On constate que les femmes, les salariés issus des Fonctions Supports et de l'Informatique et les managers sont surreprésentés parmi les répondants par rapport à leur représentation dans la population initiale. Cela peut s'expliquer notamment par un biais de sélection : étant donné que répondre au questionnaire n'était pas obligatoire, on peut supposer que seuls les salariés les plus intéressés par le sujet de l'égalité professionnelle y ont répondu. La littérature a déjà montré que les femmes sont plus intéressées par le sujet

de l'égalité professionnelle que les hommes (Contrepois, 2014 ; Johansson et Ringblom, 2017 ; Scala et Paterson, 2017).

Nous avons choisi de ne pas redresser l'échantillon pour respecter cette surreprésentation des personnes les plus intéressées par le sujet.

Le tableau 4 donne pour chaque question la moyenne et l'écart-type pour l'échantillon global, puis pour les femmes, les hommes, et enfin le résultat du test de significativité de la différence entre femmes et hommes (test de Student).

Tableau 4 : Moyenne des réponses aux questions selon le genre

	Moyenne (sd)	**F.**	**H.**	**T-test**
Dans mon environnement de travail, globalement, il n'y a aucun problème en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.	6,29 (2,59)	5,67 (2,55)	6,83 (2,51)	***
Le climat interne au sein de mon environnement de travail est bon.	6,84 (2,52)	6,65 (2,41)	7,00 (2,60)	**
Les salariés de mon environnement de travail s'investissent dans leur travail.	7,53 (2,01)	7,45 (1,90)	7,60 (2,10)	
Les salariés de mon environnement de travail souhaitent rester dans cet environnement.	6,91 (2,34)	6,75 (2,30)	7,05 (2,36)	*
Dans mon environnement de travail, les personnes compétentes se sentent reconnues.	5,37 (2,70)	5,19 (2,58)	5,52 (2,79)	*
Dans mon environnement de travail, les salariés sont sur des postes qui correspondent à leurs compétences.	6,27 (2,47)	5,96 (2,39)	6,53 (2,51)	***
Mon environnement de travail est performant.	6,71 (2,20)	6,57 (2,19)	6,83 (2,21)	*
Moyenne des questions sur l'environnement de travail	6,64 (1,96)	6,46 (1,87)	6,79 (2,02)	***
Je recommanderais Telco à des candidats.	8,00 (2,20)	7,93 (2,08)	8,04 (2,29)	

: 0,1; **: 0,05; *: 0,01*

La colonne du tableau indiquant la moyenne sur la population globale des répondants donne plusieurs indications. Concernant l'environnement de travail, la dimension qui satisfait le plus les salariés de Telco correspond à l'investissement des salariés (moyenne : 7,53) ; celle qui les satisfait le moins correspond à la reconnaissance (5,37). La note obtenue pour la recommandation de Telco à des candidats est supérieure (8,00) à toutes les autres notes. La note obtenue sur l'égalité professionnelle est proche de la moyenne obtenue sur l'environnement de travail (6,29 et 6,64).

Les colonnes correspondant aux femmes et aux hommes sont également riches d'enseignements. Tout d'abord, les hommes se montrent systématiquement plus positifs que les femmes, sauf sur l'investissement des salariés et la recommandation de Telco sur lesquels la différence n'est pas significative. Ensuite, la reconnaissance des salariés compétents et l'égalité professionnelle constituent les deux dimensions sur lesquelles les femmes sont les plus négatives (5,19 et 5,67), alors que les hommes sont les plus négatifs sur la reconnaissance des salariés compétents et l'adéquation entre les compétences et les

postes (5,52 et 6,53). Pour les femmes comme pour les hommes, la dimension qui recueille les avis les plus positifs est celle de la recommandation de Telco (7,93 et 8,04).

Le tableau 5 correspond à la matrice de corrélations.

Tableau 5 : Matrice de corrélations

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. EP									
2. climat bon	0.51***								
3. investissement des salariés	0.36***	0.61***							
4. salariés souhaitent rester	0.45***	0.70***	0.59***						
5. reconnaissance	0.52***	0.68***	0.48***	0.59***					
6. adéquation postes et compétences	0.49***	0.64***	0.59***	0.56***	0.69***				
7. performance	0.47***	0.67***	0.62***	0.65***	0.63***	0.65***			
8. moyenne envt de travail	0.57***	0.87***	0.77***	0.82***	0.83***	0.83***	0.84***		
9. recommandation	0.37***	0.54***	0.39***	0.47***	0.48***	0.44***	0.48***	0.57***	

**** : p<0,01*

Toutes les variables sont positivement et significativement corrélées entre elles. Cela indique déjà à ce stade un lien entre les différentes variables, et notamment entre l'égalité professionnelle perçue, l'environnement de travail, et la recommandation de l'entreprise.

III. Principaux résultats

Pour tester nos hypothèses, nous avons mobilisé des modèles de régressions linéaires généralisées avec effets de médiation. Nous avons utilisé le package « mediation » du logiciel R. Ce type de modèle et ce package permettent d'estimer, tout d'abord un lien direct entre une variable indépendante (ici, l'égalité professionnelle perçue) et une variable dépendante (ici, la recommandation de l'entreprise), puis un lien indirect entre une variable indépendante (ici, l'égalité professionnelle perçue) et une variable dépendante (ici, la recommandation de l'entreprise) par le biais d'une variable médiatrice (ici, l'environnement de travail perçu). Cette modélisation donne donc plusieurs coefficients : des coefficients d'effets directs, et un coefficient renvoyant à un lien indirect. Cette procédure se rapproche par exemple de celle de Hulin, Lebègue et Renaud (2017) sur l'effet de la justice organisationnelle sur l'intention de rester *via* l'engagement affectif.

Trois modèles ont été estimés : un sur la population globale, puis un par genre.

III.1. L'égalité professionnelle perçue joue bien sur la fidélisation des salariés par le biais de l'environnement de travail

Les coefficients du modèle estimé sur la population totale sont donnés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Régression de la recommandation de l'entreprise dans la population globale

Variables		**« Je recommanderais Telco à des candidats » - coefficients**
Variables de contrôle	**Genre** Femmes (Ref. Hommes)	0.128
	Âge -35 36-45 46-55 +56	0.174 *Réf.* -0.329** -0.657***
	Famille de métiers Commercial Fonctions Supports Innov. Multimedia Informatique Réseaux	*Réf.* -0.251 -0.486* -0.370** -0.120
	Manager (ref. Non-manager)	0.452***
Variable indépendante : effet direct de l'EP sur la recommandation	Dans mon environnement de travail, globalement, il n'y a aucun problème en matière d'égalité professionnelle.	0.070**
Variable médiatrice : environnement de travail	Moyenne des questions sur l'environnement de travail	0.561***
Effet indirect de l'EP sur la fidélisation via l'environnement de travail		0.247***

: 0,1; **: 0,05; *: 0,01*
R2 ajusté : 0,35

Concernant les variables de contrôle, on constate que le sexe n'a pas d'effet significatif sur la recommandation de Telco, toutes choses égales par ailleurs. En revanche, les salariés les plus âgés ont moins tendance à recommander l'entreprise, tout comme les salariés des domaines Innovation et Multimédia et Informatique. Les managers expriment un degré de recommandation de l'entreprise plus élevé que les non-managers.

L'effet direct de l'égalité professionnelle perçue est bien positif et significatif, ce qui valide l'hypothèse H1 : plus les salariés sont positifs sur la situation en matière d'égalité professionnelle, plus ils recommanderaient Telco. Il en est de même pour l'effet direct de l'environnement de travail. Enfin, l'effet indirect de l'égalité professionnelle perçue sur la recommandation en passant par la variable médiatrice de l'environnement de travail est

également positif et significatif. Cela signifie que l'environnement de travail joue bien comme une variable médiatrice entre l'égalité professionnelle perçue et la recommandation de Telco.

De ce fait, les hypothèses H1 et H2 sont validées.

III.2. Mais l'effet varie selon le genre

Les différences genrées identifiées dans le tableau 4 justifient l'estimation de deux modèles (un par genre), récapitulés dans le tableau 7.

Tableau 7 : Régression de la recommandation de l'entreprise selon le genre

Variables		**« Je recommanderais Telco à des candidats » - coefficients F.**	**« Je recommanderais Telco à des candidats » - coefficients H.**
Variables de contrôle	**Âge**		
	-35	0.275	0.043
	36-45	*Réf.*	*Réf.*
	46-55	-0.328	-0.321
	+56	-0.643***	-0.683***
	Famille de métiers		
	Commercial	*Réf.*	*Réf.*
	Fonctions Supports	-0.165	-0.393
	Innov. Multimedia	-0.579	-0.349
	Informatique	-0.437	-0.273
	Réseaux	-0.468*	0.088
	Manager (ref. Non-manager)	0.470**	0.425**
Variable indépendante : effet direct de l'EP sur la recommandation	Dans mon environnement de travail, globalement, il n'y a aucun problème en matière d'égalité professionnelle.	0.100**	0.054
Variable médiatrice : environnement de travail	Moyenne des questions sur l'environnement de travail	0.479***	0.615***
Effet indirect de l'EP sur la fidélisation via l'environnement de travail		0.209***	0.281***

: 0,1; **: 0,05; *: 0,01*

R2 ajusté modèle F : 0,31 ; R2 ajusté modèle H : 0,37

Ce tableau indique tout d'abord que, alors que, pour les femmes comme pour les hommes, les salariés les plus âgés recommandent moins l'entreprise que les 36-45 ans, le domaine métier n'a une influence significative que pour les femmes, les femmes du domaine Réseaux (domaine très peu féminisé) étant plus négatives que les femmes du

domaine commercial. Pour les femmes comme pour les hommes, les managers expriment une recommandation plus élevée que les non-managers.

Pour les femmes comme pour les hommes, l'environnement de travail a un effet significatif et positif sur la recommandation de Telco, et l'égalité professionnelle perçue a un effet indirect significatif et positif sur la recommandation par le biais de l'environnement de travail.

Une différence notable entre les femmes et les hommes réside dans le fait que l'égalité professionnelle perçue a un effet à la fois direct et indirect sur la recommandation de l'entreprise pour les femmes, alors qu'elle n'a qu'un effet indirect (via l'environnement de travail) pour les hommes. En effet, le coefficient lié à l'effet direct n'est pas significatif pour les hommes.

De ce fait, l'hypothèse H3 est validée.

IV. Discussion

Notre recherche présente plusieurs enseignements qui ouvrent une discussion avec la littérature. Tout d'abord, chez Telco, l'égalité professionnelle perçue a bien un effet à la fois direct et indirect sur la recommandation de l'entreprise par les salariés. L'effet indirect passe par une amélioration de l'environnement de travail perçu, qui à son tour joue sur la recommandation de l'entreprise. Cependant, cet effet varie selon le sexe. Alors que, pour les femmes, l'égalité professionnelle perçue a à la fois un effet direct et indirect sur la recommandation de l'entreprise, seul l'effet indirect joue pour les hommes.

Cela autorise une discussion avec la littérature sur le business case de l'égalité professionnelle. En effet, notre recherche souligne une augmentation de la recommandation de Telco par les salariés en fonction de leur avis sur l'égalité professionnelle dans leur environnement, qui influe positivement sur leur satisfaction vis-à-vis de leur environnement de travail. Cela légitime l'argument du business case portant sur l'amélioration du bien-être des salariés, ainsi que sur l'amélioration de la réputation de l'employeur. Ce résultat semble intéressant car, comme souligné dans la première partie, cet argument est relativement peu mis en avant. Pourtant, cet argument crée une double incitation à agir en faveur de l'égalité pour les entreprises : atteindre une meilleure égalité perçue améliore la satisfaction des salariés vis-à-vis de l'environnement de travail et leur recommandation de l'entreprise. Par ailleurs, cet argument ne repose pas sur l'idée d'une différence entre les femmes et les hommes (Grant, 1988), idée remise en cause par la littérature (Jonas et Séhili, 2009 ; Meynaud, Fortino et Calderón, 2009 ; Pigeyre et Vernazobres, 2013), ni sur un lien hypothétique et non démontré entre présence des femmes et performance de l'entreprise (Dang et Nguyen, 2016). Il permet donc de réconcilier les travaux qui s'opposent à une essentialisation des caractéristiques dites féminines et les travaux soulignant les avantages de l'égalité pour les entreprises.

Un autre intérêt de notre recherche réside dans le fait que, contrairement à d'autres travaux, nous avons choisi de considérer l'égalité professionnelle perçue par les salariés (en réponse à la question : « Dans mon environnement de travail, globalement, il n'y a aucun problème en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »). Au contraire, la plupart des travaux français portant sur le business case de l'égalité professionnelle utilisent comme mesure de l'égalité professionnelle des indicateurs relatifs par exemple à la féminisation des instances dirigeantes (Dang et Nguyen, 2016 ; Ferrary, 2010). Il nous semble cependant que considérer uniquement la féminisation des effectifs ou des instances dirigeantes ne permet pas de rendre compte de la situation globale de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle. Par ailleurs, elle n'offre pas la possibilité de comparer les perceptions des femmes et des hommes, ce qui constitue un résultat clé de notre recherche. Surtout, cette mesure serait peu opérante dans l'analyse de l'argument du

business case portant sur le lien entre égalité, environnement de travail et recommandation de l'entreprise par les salariés. Pour autant, le fait de mettre en avant l'égalité professionnelle perçue et non effective suppose de la part des entreprises de mener également des campagnes de communication sur l'égalité – au risque qu'elles se focalisent sur les actions de communication au détriment des actions plus concrètes (Dickens, 1994).

Enfin, la différence mesurée entre les femmes et les hommes invite à une discussion avec la littérature qui rappelle que l'égalité professionnelle est bien trop souvent considérée comme un sujet réservé aux femmes (Guillaume, 2013 ; Contrepois, 2014 ; Johansson et Ringblom, 2017 ; Scala et Paterson, 2017). Plus encore, certains travaux montrent que les hommes peuvent percevoir les politiques d'égalité professionnelle comme des menaces (Essig et Soparnot, 2019). Chez Telco, on constate que l'égalité professionnelle perçue a un effet positif sur la recommandation de l'entreprise pour les femmes comme pour les hommes, mais que cet effet n'est qu'indirect (passant par la médiation de l'environnement de travail) pour les hommes. Cela signifie que, pour les hommes, l'égalité professionnelle perçue influence positivement leur satisfaction à l'égard de leur environnement de travail, et par ricochet leur recommandation de l'entreprise, mais n'influence pas directement leur recommandation. Cela semble en partie en cohérence avec les travaux précités, mais cela contredit les travaux mentionnant que les hommes peuvent souffrir des politiques actives en matière d'égalité (Essig et Soparnot, 2019). Par ailleurs, cela invite à une réflexion plus large sur la perception que les hommes ont de l'égalité professionnelle et de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise.

Notre recherche présente donc un intérêt à la fois théorique et managérial. Sur le plan théorique, elle enrichit les travaux portant sur le business case de l'égalité professionnelle, en soutenant un argument peu étudié par les travaux académiques, relatif à l'effet de l'égalité professionnelle perçue sur l'environnement de travail perçu et *in fine* la recommandation de l'entreprise par les salariés. Sur le plan managérial, elle invite les entreprises à s'intéresser à l'égalité professionnelle perçue par les salariés, en tant qu'outil de réputation de l'entreprise. En effet, en la matière, les entreprises se contentent le plus souvent du rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes, rapport annuel obligatoire contenant des indicateurs chiffrés relatifs à l'égalité professionnelle, mais s'intéressent peu à l'égalité professionnelle perçue. Elles pourraient par exemple intégrer des questions relatives à l'égalité professionnelle dans leurs enquêtes de climat social. Notre recherche les invite également à mieux et plus évoquer la thématique de l'égalité professionnelle dans leur communication interne et externe.

Conclusion

Notre recherche s'est intéressée à un argument encore peu étudié du business case de l'égalité professionnelle : le lien supposé entre égalité professionnelle, environnement de travail et réputation de l'employeur. Elle a permis de démontrer un lien direct entre égalité professionnelle perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés, ainsi qu'un lien indirect entre égalité professionnelle perçue, environnement de travail perçu, et recommandation de l'entreprise par les salariés. Elle a enfin démontré que, si ce lien indirect existe aussi bien pour les femmes que pour les hommes, l'effet positif direct entre égalité professionnelle perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés n'est valable que pour les femmes – pas pour les hommes.

Cependant, notre recherche présente plusieurs limites qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Tout d'abord, elle repose sur une enquête menée dans une seule entreprise, qui plus est particulièrement engagée sur l'égalité professionnelle, ce qui limite le potentiel de généralisation. Mener une étude plus large, inter-entreprises, permettrait d'obtenir des résultats plus généralisables aux salariés français en général. Ensuite, comme

nous l'avons souligné, cette enquête a été réalisée à la demande de l'entreprise. Cela implique plusieurs questionnements sur les biais possibles de cette recherche. Un premier biais pourrait résider dans le fait que les salariés pourraient avoir tendance à répondre plus positivement, par peur des conséquences s'ils se montrent trop critiques envers l'entreprise. Ce biais a cependant été évité dans la mesure du possible par l'insistance mise sur l'anonymat complet des réponses. Un second biais est lié à la posture de l'enquêteur et au fait que les questions ont été définies à partir d'entretiens exploratoires et ne correspondent pas exactement à des échelles mobilisées dans d'autres travaux académiques. Ce biais limite la possibilité de comparaison avec d'autres enquêtes. Cependant, comme nous l'avons vu, très peu de travaux académiques s'intéressent à cet argument spécifique du business case, et très peu mesurent l'égalité professionnelle perçue. Il aurait donc de toute façon été difficile de se rapprocher de la littérature sur ces points. Les questions sur l'environnement de travail en revanche auraient pu être issues de la littérature, mais la comparabilité aurait été tout aussi limitée par le faible nombre de travaux sur le lien entre égalité professionnelle perçue, environnement de travail perçu, et recommandation de l'entreprise.

Bibliographie

ALBER A., « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, 2013 p. 129-154.

AMINTAS A. et JUNTER A., « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, vol. 2, n°47, 2009, p. 103-122.

BEAUVOIR R., CHANTELOUP G., MINNI C., NGUYEN L., REMY V. et REY M., « Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2012 », *DARES Analyses*, juin, n°37, 2013.

BENDER A.-F., « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, 2004, p. 205-217.

BENDER A.-F. et PIGEYRE F., "Job evaluation and gender pay equity: A French example", *Equality, Diversity and Inclusion*: *An International Journal*, vol. 35, n° 4, 2016, p. 267-279.

BERENI L., MARRY C., POCHIC S. et REVILLARD A., « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique » *Politiques et management public* [en ligne], 2011. URL : https://pmp.revues.org/pdf/4141.

BLANCHARD S., BONI-LE GOFF I. et RABIER M., « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n°89, 2013, p. 101-130.

CHAMKHI A. et TOUTLEMONDE F., « Ségrégation professionnelle et écarts de salaire femmes-hommes », *DARES Analyses*, DARES, n° 082, 2015.

CHARBONNIER-VOIRIN A., LAGET C. et VIGNOLLES A., « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 3, n° 93, 2014, p. 3-17.

CHARPENEL M., DEMILLY H. et POCHIC S., « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 37, 2017, p. 143-147.

CONTREPOIS S., « La démocratie, une question de genre ? », *Politiques de communication*, 1/2, 2014, pp. 113-144

COUSIN O., « La construction des inégalités homes-femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie », *Sociologie du travail*, n° 49, 2007, p. 195-219.

CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n°2, 2014.

DANG R. et NGUYEN D., "Does board gender diversity make a difference? New evidence from quantile regression analysis", *Management international*, vol. 20, n° 2, 2016, p. 95-106.

DAWES J., "Do Data Characteristics change according the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales", *International Journal of Market Research*, vol. 50, n° 1, 2008, p. 1-19.

DICKENS L., « The Business Case for Women's Equality. Is the Carrot Better than the Stick ? », *Employee Relations*, vol. 16, n° 8, 1994, p. 5-18.

DRUCKER-GODARD C., FOUQUE T., GOLLETY M. et LE FLANCHEC A., « Enseignant-chercheur au féminin : la place des femmes dans les Universités », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 118, 2017, p. 125-145.

ESSIG E. et SOPARNOT R., "Re-thinking gender inequality in the workplace – a framework from the male perspective", *M@n@gement*, vol. 22, n° 3, 2019, p. 373-410.

FAUVEL H., « Les femmes éloignées du marché du travail », *Étude du Conseil économique, social et environnemental*, 2014.

FERRARY M., « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC40 sur la période 2002-2006 », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, 2010, p. 181-191.

FERRARY M., « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 61, 2013, p. 70-89.

GRANT J., "Women as managers: what they can offer to organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 16, n°1, 1988, p. 56-63.

GUILLAUME C., « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012). 'Women at the table, women on the table' ? » *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, 2013, p. 93-110.

HERRING C., "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *Americal Sociological Review*, vol. 74, 2009, p. 208-224.

HULIN A., LEBEGUE T. et RENAUD S., « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 103, 2017, p. 40-54.

IGAS – Inspection générale des affaires sociales, *Évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes*, Rapport établi par Étienne Marie et France Mochel, 2016.

JANAND A., MAIZERAY L. et VOYNNET-FOURBOUL C., « La diversité à l'épreuve de la mobilité interne : l'altérité en question », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 126, 2018, p. 181-208.

JEHN K.A., NORTHCRAFT G.B. et Neale M.A., "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n° 4, 1999, p. 741-763.

JEPSEN D. M. et RODWELL J., "Female perceptions of organizational justice", *Gender, Work and Organization*, vol. 19, n° 6, 2012, p. 723–740.

JOHANSSON M. et RINGBLOM L., "The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining – Restricting or Enabling Organizational Change", *Gender, Work and Organization*, vol. 24, n° 6, 2017, p. 628-642.

JONAS I. et SEHILI D., « L'essentialisme au service d'une mixité économique performante », vol. 2, n° 47, 2009, p. 35-54.

JUNTER A. et SENAC-SLAWINSKI R., « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, n°114, 2010, p. 167-196.

KEININGHAM T.L., COOIL B., ANDREASSEN T.W. et AKSOY L., "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth", *Journal of Marketing*, vol. 71, n° 3, 2007, p. 39-51.

KOCHAN T., BEZRUKOVA K., ELY R., JACKSON S., JOSHI A., JEHN K., LEONARD J., LEVINE D. et THOMAS D., "The Effects of Diversity on Business Performance: Report on the Diversity Research Network", *Human Resource Management*, vol. 42, n° 1, 2003, p. 3-21.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°173, 2007, p. 15-30.

LAUFER J., *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, La Découverte, Paris, 2014.

LAUFER J. et SILVERA R., « Présentation », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 37, 2017, p. 129-132.

LEMIERE S. et SILVERA R., « Les différentes facettes des inégalités de salaire entre femmes et hommes », *in* CORNET A., LAUFER J., BELGHITI-MAHUT S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Vuibert, Paris, 2008.

LI H. et CHEN P.s, "Board gender diversity and firm performance: the moderating role of firm size", *Business Ethics: A European Review*, vol. 27, n° 4, 2018, p. 294-308.

LYONS M. et SMITH M., "Gender pay equity, wage fixation and industrial relations reform in Australia: One step forward and two steps backwards?", *Employee Relations*, vol. 30, n° 1, 2007, p. 4-19.

MARUANI M., « Activité précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 90, 2004, p. 95-115.

MCLAUGHLIN C. et DEAKIN S., "Equality Law and The Limits of the 'Business Case' for Adressing Gender Inequalities", *Center for Business Research, University of Cambridge, Working Paper n° 420*, 2011.

MEURS D. et PONTHIEUX S., « Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes », *Économie et Statistique*, n°337-338, 2000, p. 135-158.

MEURS D. et PONTHIEUX S., « L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ? », *Économie et Statistique*, n°398-399, 2006, p. 99-129.

MEYNAUD H.Y., FORTINO S. et CALDERON J., « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance. Introduction », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n° 47, 2009, p. 15-33.

MEYSSONNIER F. et ZAKAR M., « Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service. Étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 112, 2016, p. 59-76.

MILEWSKI F., « Pourquoi les politiques publiques sont-elles si peu suivies d'effets ? Quelques interrogations », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 114, 2010, p. 291-318.

MOORE D., "Discrimination and deprivation: the effects of social comparisons", *Social Justice Research*, vol. 4, n° 1, 1990, p. 49–64.

MOORE S. et Tailby S., "The changing face of employment relations: equality and diversity", *Employee Relations*, vol. 37, n° 6, 2015, p. 705-719.

MOULIN Y. et POINT S., « Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 83, 2012, p. 31-44.

MULLER L., « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes », *DARES Analyses*, n° 16, 2012.

PELLED L.H., EISENHARDT K.M. et XIN K.R., "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, 1999, p. 1-28.

PIGEYRE F. et SABATIER M., « Recruter les professeurs d'Université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », *Revue française d'administration publique*, vol. 2, n° 142, 2012, p. 399-418.

PIGEYRE F. et VERNAZOBRES P., « Le 'management au féminin' : entre stéréotypes et ambiguïtés », *Management International*, vol. 17, n° 4, 2013, p. 194-209.

REICHHELD F.F., "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, déc. 2003.

ROLLAND S., « L'expérience client: conceptualisation, enjeux et perspectives », *in* ROLLAND S. (dir.), *L'État des entreprises 2015*, La Découverte : Dauphine Recherches en Management, Paris, 2015, p. 11-24.

SENAC R., « Une égalité sous conditions de performance de la différence : une ruse de la pensée néo-libérale », *in* SENAC R., *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*, Presses de Sciences Po, Paris, 2015.

SCALA F. et PATERSON S., "Bureaucratic Role Perceptions and Gender Mainstreaming in Canada", *Gender, Work and Organization*, vol. 24, n° 6, 2017, p. 579-593.

SHERIDAN A., MCKENZIE F.H. et STILL L., "Complex and contradictory: the doing of gender on regional development boards", *Gender, Work and Organization*, vol. 18, n° 3, 2011, p. 282-297.

SINGER M. S., "The application of relative deprivation theory to justice perception of preferential selection", *Current Psychology: Research & Reviews*, vol. 11, n° 2, 1992, p. 128–144.

SMITH M., "Gender, pay and work satisfaction at a UK university", *Gender, Work and Organization*, vol. 16, n° 5, 2009, p. 621–641.

TOE M., « Diversité du genre et gouvernance des entreprises. Les déterminants endogènes », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 238, 2014, p. 153-178.

TRIPIER P., « De l'esprit pionnier aux plafonds et parois de verre », *Cahiers du genre*, vol. 1, n° 48, 2010, p. 5-11.

WITTINK D.R. et Bayer L.R., "The Measurement Imperative", *Marketing Research*, vol. 6, n° 4, 1994, p. 14-22.