

Michel Ferrary

Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ?

Une étude des entreprises du CAC 40
sur la période 2002-2006

Généralement, la justification de la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes au sein des entreprises relève de l'ordre de la justice sociale en matière d'égalité entre les citoyens. Depuis plusieurs décennies, les pouvoirs publics légifèrent en faveur de l'égalité des sexes dans le monde du travail. Cependant, ces inégalités perdurent malgré les dispositions légales et l'accent mis sur la responsabilité sociale des entreprises en la matière [Gresy, 2009].

L'une des explications à la perpétuation de ces inégalités est que les acteurs sociaux et politiques qui revendiquent la mixité dans les entreprises mobilisent un principe de justification qui diffère de celui des décideurs économiques dont dépend la mise en œuvre de cette mixité. Les premiers font appel à un principe de justification d'ordre moral, celui de l'égalité des citoyens. Les seconds mobilisent un principe de justification d'ordre économique, relevant de la croissance et de la rentabilité des entreprises. Or, au sein des directions des entreprises, prévaut communément la croyance que des mesures sociales, comme la réduction des inégalités entre les sexes, sont par nature contre-productives et nuisent aux performances économiques et financières. Les dirigeants justifient implicitement la discrimination par des principes d'ordre économique (maximisation des profits et de la croissance). C'est parce que cette croyance perdure que les dispositifs légaux en faveur de l'égalité des sexes suscitent une résistance de la part des dirigeants d'entreprises.

De plus, certains courants théoriques des sciences économiques, notamment la théorie du capital humain développée par Gary Becker (prix Nobel d'économie) et Jacob Mincer, justifient d'un point de vue théorique les inégalités entre les sexes et rendent légitimes les discriminations. Ces économistes expliquent que, rationnellement, les entreprises investissent moins dans la formation des femmes et ne leur confient pas de postes à responsabilités car, selon eux, elles sont moins impliquées dans l'entreprise et parce que leurs carrières sont naturellement interrompues par la maternité.

De ce fait, la rentabilité de l'investissement dans la formation des femmes est nécessairement inférieure à celui réalisé dans la formation des hommes [Mincer, 1962, p. 67].

L'analyse de la relation entre les performances économiques et financières des entreprises et la proportion de femmes qu'elles emploient vise à évaluer la véracité de la justification économique de la discrimination et à apporter une nouvelle perspective au débat. Si les résultats de telles recherches montrent des effets neutres ou positifs de la présence des femmes sur les performances des entreprises, alors des politiques en faveur de l'égalité des sexes ne relèveront plus uniquement d'un principe de justice sociale mais également d'un principe de justification économique. Certaines parties prenantes à la gestion des entreprises telles que les dirigeants, les actionnaires ou les analystes financiers sont particulièrement sensibles à ce principe de justification et pourraient, de ce fait, être plus favorables à la mixité dans les entreprises et joindre leurs voix à ceux qui justifient par des principes d'ordre moral leurs revendications en faveur de plus d'égalité.

Dans une première partie, sont présentés les résultats de recherche existants sur le lien entre la présence des femmes et les performances des entreprises. Le fait que ces études portent essentiellement sur la part des femmes dans les comités de direction constitue une limite importante que nous tenterons de dépasser dans une seconde partie. Dans le prolongement des travaux de Rosabeth Kanter [1977], nous nous interrogerons sur la nécessaire taille critique que doit atteindre la population féminine d'une entreprise pour réellement influencer le fonctionnement d'une entreprise et, à terme, ses performances. Dans cette perspective, nous analyserons l'influence sur les performances économiques et financières (croissance, rentabilité, productivité, créations d'emplois et cours de bourse) de la proportion de femmes dans l'ensemble des salariés et dans la population de cadres de quarante-deux des plus grandes entreprises privées françaises au cours de la période 2002-2006.

Femmes et performances : une revue de la littérature

La théorie des ressources est généralement mobilisée pour établir un lien entre la performance des entreprises et la diversité de leurs salariés. La question de la mixité des sexes s'inscrit dans cette problématique plus large de la diversité (générationnelle, ethnique, sociale, religieuse, de formation...) dans les organisations et de son impact sur la performance des entreprises. Même si la diversité peut avoir des effets négatifs dans les organisations, elle est généralement perçue, parfois sous

certaines conditions, comme contribuant positivement à la performance des groupes et des entreprises [Richard, 2000]. Selon ces études, la diversité permet notamment d'améliorer la prise de décision, d'explorer de nouvelles opportunités du fait de systèmes de représentation différents, de s'adapter à la diversité des clients, de favoriser la créativité et d'améliorer la dynamique de groupe.

L'existence de comportements différents entre les femmes et les hommes reste un sujet de débat [Cornet et Cadalen, 2009]. Cependant, plusieurs recherches récentes en sciences sociales ont mis en évidence que les femmes et les hommes se comportent différemment dans les organisations¹. Ils diffèrent notamment dans leur attitude face au risque [Booth et Nolen, 2009 ; Byrnes *et al.*, 1999 ; Eckel et Grossman, 2002], leur pratique de management [Fenwick et Neal, 2001], leur attrait pour la compétition [Niederle et Vesterlund, 2007], leurs processus de décision [Barber et Odean, 2001] et leur motivation [Kalleberg et Leicht, 1991].

Ces différences servent de soubassement à l'argumentation selon laquelle la diversité des sexes peut influencer la performance des entreprises. Dans cette perspective, plusieurs travaux ont été menés pour analyser l'éventuelle relation entre la performance des entreprises et la proportion de femmes qu'elles emploient. Pour des raisons d'accessibilité aux données, ces travaux explorent essentiellement la relation entre la présence des femmes dans les instances de direction des entreprises (comité de direction ou conseil d'administration) et les performances économiques et financières (mesurées par la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité des capitaux, l'évolution du cours de bourse...). Globalement, ces travaux aboutissent à l'absence de résultats significatifs. Comme le notent Nina et Valdemar Smith et Mette Vernet [2006] dans leur revue de littérature sur le sujet, certains travaux montrent l'absence de relation entre la féminisation des comités de direction et la performance des entreprises, d'autres trouvent soit une relation positive, soit une relation négative. L'étude de Cristian Dezso et David Ross [2007] montre que la féminisation du comité de direction des entreprises américaines a un impact positif sur la performance des entreprises qui investissent en R & D (recherche et développement) et que l'effet est neutre pour l'ensemble de l'échantillon. En revanche, la présence d'une Directrice générale (CEO) a des effets négatifs sur la performance. Enfin, Peggy Lee et Erika James [2007] ont montré qu'aux États-Unis, la nomination d'un PDG (CEO) à la direction d'une entreprise entraîne une réaction négative des investisseurs et une chute du cours de bourse.

¹ Les origines biologiques ou sociologiques, innées ou acquises, essentialistes ou interactionnistes, de ces différences font l'objet d'âpres débats qui ne seront pas traités ici.

Une première explication à l'absence de relation significative, positive ou négative, pourrait être que la diversité des sexes dans les instances de direction n'a pas d'influence réelle sur le fonctionnement des organisations. Une analyse en termes de contingence ferait l'hypothèse que, face à des objectifs et à des contraintes économiques similaires, les femmes et les hommes finissent par avoir des pratiques managériales identiques. Cependant, une analyse plus poussée des échantillons des études précitées conduit à une autre explication et met en évidence les limites des études qui se focalisent sur la présence des femmes dans les instances dirigeantes. Si les comités de direction se féminisent, il n'en demeure pas moins que la présence des femmes reste relativement faible, car limitée à un ou deux postes sur une dizaine de positions que comprennent généralement ces instances. Ainsi, dans l'article de Cristian Dezso et David Ross [2007], sur les 1500 entreprises américaines analysées, en 2006, 29,2 % rapportent avoir au moins une femme dans leur comité de direction, mais seulement 5,7 % indiquent en avoir au moins deux. Cela signifie que 94,3 % des entreprises ont deux femmes ou moins dans leur comité de direction. De même, Peggy Lee et Erika Hayes James [2007, p. 239] notent, qu'en 2007, sur les cinq cents plus grandes entreprises américaines (*Fortune 500*), seules sept d'entre elles étaient dirigées par des femmes et que ceci a nécessairement des conséquences sur la validité statistique de leurs résultats. Cette faible présence des femmes dans les instances de direction se retrouve également dans les grandes entreprises françaises [Laufer, 2004]. Or, dans la mesure où dans ces instances les décisions se prennent à la majorité, la présence très minoritaire des femmes a peu de chance de modifier le processus de décision. En fait, la féminisation des comités de direction relève plus de l'anecdote que de la réelle constitution d'un groupe pouvant influencer les processus de décision. Pour reprendre la notion « d'alibi » utilisée par Rosabeth Kanter [1977], la présence d'une ou deux femmes dans les instances de direction constitue plutôt une exception dans une période où la pression sociale et politique en faveur de la diversité se fait plus forte pour des postes extrêmement visibles. Rosabeth Kanter a même forgé un néologisme pour décrire cette présence symbolique de minorité visible instaurée dans une logique de communication : le « *tokenism* ». Les entreprises font du « *social window dressing* » en nommant une ou deux femmes dans leurs instances de direction dans une logique de marketing social et de communication à destination de leurs parties prenantes (pouvoirs publics, clients, employés, syndicats,...) sans que ces femmes aient un réel pouvoir d'influence sur les

processus de décision de l'entreprise. Pour reprendre l'argumentation de Rosabeth Kanter [1977], il faut qu'un groupe social atteigne une taille critique pour réellement influencer le fonctionnement d'une organisation, changer la nature des interactions et modifier la dynamique de groupe. Dans son article, l'auteure estime à 35 % la taille minimale que doit avoir une minorité pour réellement influencer le comportement du groupe dominant. C'est pour cette raison, qu'analyser l'impact de la diversité dans les entreprises à partir de la féminisation (souvent anecdotique) des comités de direction peut difficilement aboutir à des résultats significatifs².

Une troisième raison qui peut expliquer l'absence de relation entre la féminisation des instances de direction et les performances des entreprises a été mise en évidence par certains chercheurs [Richard, 2000] qui affirment qu'analyser la diversité uniquement dans les instances dirigeantes fait l'impasse sur l'impact de la diversité au sein de l'ensemble des salariés sur les performances des entreprises. La proportion de femmes dans l'encadrement et dans la population entière de l'entreprise peut avoir une influence aussi importante sur les performances que la présence des femmes dans les instances de direction.

Femmes et performances dans les entreprises du CAC40

Pour répondre aux limites précédemment évoquées, une possibilité consiste à analyser la relation entre la part des femmes au sein de l'encadrement et de la population de l'entreprise et les performances économiques et financières. Les cadres de l'entreprise sont les managers responsables des décisions quotidiennes et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. De même, le degré de mixité de l'ensemble des salariés de l'entreprise peut avoir un impact autre que celui de la féminisation des instances de direction ou de l'encadrement, notamment en influençant de manière plus importante la culture de l'entreprise et le déroulement des activités de production.

Nous nous proposons de reprendre l'argument de Rosabeth Kanter [1977] selon lequel une taille critique est nécessaire pour qu'une minorité modifie réellement le fonctionnement d'une organisation et donc, *in fine*, ses performances. Nous avons examiné en quoi la féminisation des grandes entreprises et de leur encadrement peut influencer leurs performances économiques et financières. Pour cela, nous avons utilisé un échantillon de quarante-deux grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris (dont une grande partie compose le CAC40) sur la période de croissance économique et boursière 2002-2006. Cinq critères de

² À cet égard, l'expérience menée en Norvège depuis 2008 qui prévoit que 40% des comités de direction des entreprises soient composés de femmes, permettra dans quelques années de mesurer l'impact de l'atteinte d'une taille critique dans la féminisation des instances de direction sur la performance des entreprises.

performances sont utilisés : la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité de l'entreprise (mesurée par le ratio Résultat Opérationnel/Chiffre d'affaires), la productivité des salariés (mesurée par le ratio Résultat Opérationnel/nombre de salariés), la création d'emplois et l'évolution du cours de bourse.

Notre échantillon se caractérise par une grande dispersion des deux variables de féminisation. En moyenne, l'encadrement est féminisé à hauteur de 29,6 % avec un minimum de 8 % (EADS) et un maximum de 57 % (LVMH et Hermès). En moyenne, les entreprises de notre échantillon sont féminisées à hauteur de 37,85 % avec un minimum de 13 % (Vinci) et un maximum de 72 % (LVMH). Il y a une corrélation importante entre le pourcentage de femmes et le pourcentage de femmes cadres (le coefficient de corrélation est de 0.84 et il est significatif à 0.01). Cela signifie que plus une entreprise est féminisée et plus la part des femmes au sein de son encadrement est importante. Cependant, quelques exceptions sont à noter. Ainsi, la banque Dexia emploie 48,5 % de femmes mais son encadrement n'est féminisé qu'à hauteur de 18,4 %. Inversement, une entreprise comme Danone n'emploie que 23 % de femmes mais son encadrement est féminisé à 39 %.

Si l'on prend le pourcentage de 35 %, évoqué par Rosabeth Kanter [1977] comme seuil critique pour constituer un groupe social significatif, quatorze entreprises de notre échantillon ont plus de 35 % de femmes dans leur encadrement (28 moins de 35 %) et vingt-et-une ont plus de 35 % de femmes dans l'ensemble de leurs salariés (vingt-et-une moins de 35 %).

Sur la période 2002-2006, les quatorze entreprises qui ont plus de 35 % de femmes dans leur encadrement, ont connu en moyenne une croissance de 23,5 % de leur chiffre d'affaires. Les vingt-huit entreprises qui ont moins de 35 % de femmes dans leur encadrement ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires limitée à 14,6 %. La différence de performance entre les deux groupes est de 61,1 %. En ce qui concerne la rentabilité (somme des résultats opérationnels sur 5 ans/somme du chiffre d'affaires sur 5 ans), on peut noter que les quatorze entreprises à l'encadrement féminisé ont connu en moyenne une rentabilité de 19,5 % et les vingt-huit autres n'ont eu en moyenne qu'une rentabilité de 10 %. La différence de performance entre les deux groupes est de 96,1 %. En matière de productivité du travail (moyenne sur cinq ans de la productivité annuelle des salariés), les quatorze entreprises à l'encadrement féminisé ont eu une productivité du travail supérieure de 33,9 % à celle des vingt-huit entreprises dont l'encadrement est féminisé à moins de 35 %. En matière de création d'emplois, les quatorze entreprises à l'encadrement

Spéculations sur les performances économiques des femmes

féminisé ont connu en moyenne une augmentation de 18,9 % de leur nombre d'emplois et les vingt-huit autres n'ont connu qu'une augmentation de 7,4 % de leur nombre d'emplois, soit une différence de 156,5 %. En revanche, en ce qui concerne l'évolution du cours de bourse, les quatorze entreprises à l'encadrement féminisé, n'ont connu qu'une hausse de 42,1 % de la valeur de leurs actions, contre 64,3 % pour les vingt-huit autres ; soit une différence de performance de -34,5 % (Tableau 1).

Tableau 1 : Part des femmes dans l'encadrement

2002-2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	28	14,61%	9,97%	30 070	7,36%	64,28%
Plus de 35% des effectifs	14	23,54%	19,55%	40 257	18,88%	42,10%
Différence		61,12%	96,09%	33,88%	156,52%	-34,51%

Sur la période 2002-2006, les vingt-et-une entreprises qui ont plus de 35 % de femmes dans leurs effectifs ont connu en moyenne une croissance de 18,7 % de leur chiffre d'affaires. Les vingt-et-une entreprises qui ont moins de 35 % de femmes dans leurs effectifs ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires limité à 14,5 % ; soit une différence de performance de 28,5 %. En ce qui concerne la rentabilité, on peut noter que les vingt-et-une entreprises les plus féminisées ont connu en moyenne une rentabilité de 18 % et les vingt-et-une autres n'ont eu en moyenne qu'une rentabilité de 8,3 %, soit une différence de 116,1 %. En ce qui concerne la productivité, les vingt-et-une entreprises féminisées à plus de 35 % ont eu une productivité supérieure de 48,6 % aux autres. En matière de création d'emplois, les vingt-et-une entreprises les plus féminisées ont connu en moyenne une augmentation de 12,8 % de leur nombre d'emplois et les vingt-et-une autres n'ont connu qu'une augmentation de 7,4 % de leur nombre d'emplois, soit une différence de 72,9 %. En revanche, en ce qui concerne l'évolution du cours de bourse, les vingt-et-une entreprises les plus féminisées, n'ont connu qu'une hausse de 30,7 % de la valeur de leurs actions, contre 83 % pour les vingt-et-une autres (tableau 2).

Tableau 2 : Part des femmes dans l'effectif total

2002-2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	21	14,53%	8,33%	26 922	7,38%	83,05%
Plus de 35% des effectifs	21	18,67%	18,00%	40 010	12,76%	30,72%
Différence		28,49%	116,09%	48,61%	72,90%	-63,01%

Il est de rigueur en matière de statistiques de rappeler que corrélation ne vaut pas causalité. Il convient notamment de contrôler les résultats par le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou d'autres variables adéquates. L'échantillon utilisé dans cette recherche ne permet pas l'utilisation de méthodes de régression statistique qui rendraient plus robustes les conclusions précédentes. Cependant, certains éléments intrasectoriels renforcent l'hypothèse selon laquelle la mixité influence positivement les performances des entreprises. Ainsi, Renault dont l'encadrement est plus féminisé que Peugeot (23 % contre 18,6 %) a connu de meilleures performances économiques (+11 % de croissance contre +4 % ; une productivité des salariés de 295 365 euros contre 271 335 euros). Le même constat s'applique dans la comparaison entre BNP Paribas et la Société Générale (féminisation de l'encadrement de 41,4 % contre 38 %), ainsi qu'à celle entre Casino et Carrefour (35 % de femmes cadres contre 32,5 %) ou entre M6 et TF1 (53 % de femmes cadres contre 44,9 %).

* *
*

Les femmes sont-elles un facteur de performance ?

Les données semblent valider l'hypothèse de Rosabeth Kanter [1977] selon laquelle, lorsqu'un groupe social, en l'occurrence les femmes, atteint une taille critique, alors cela a un impact réel sur la nature des interactions sociales au sein de l'organisation et, à terme, sur les performances de l'entreprise. L'interprétation de ces chiffres reste délicate. Une explication possible est que lorsqu'un groupe social est trop minoritaire dans une organisation, alors son implication est plus faible [Sainsaulieu, 1977] et sa contribution à la performance de l'entreprise est de fait réduite. Anne Tsui, Terri Egan et Charles O'Reilly [1992] avancent explicitement cette hypothèse en affirmant que les individus appartenant à des

groupes très minoritaires (en l'occurrence dans leur étude, le sexe et l'ethnie) tendent à être moins motivés, plus souvent absents et démissionnent plus fréquemment. Cet argument peut s'appliquer aux femmes lorsqu'elles constituent un groupe très minoritaire dans une organisation et qu'elles sont marginalisées et sans perspective de carrière dans une culture à dominante masculine. Dans ce cas, les femmes constituent des acteurs en retrait dans l'organisation qui n'interagissent pas ou peu avec les groupes sociaux majoritaires. De ce fait, elles n'influencent pas ou peu la dynamique de l'organisation. En revanche, pour reprendre l'argument de Rosabeth Kanter [1977], on peut faire l'hypothèse que dès qu'un groupe atteint une taille critique, alors son comportement change car il n'est plus marginalisé et peut faire reconnaître ses valeurs dans l'organisation. Lorsque les femmes constituent un groupe conséquent, elles prennent conscience qu'elles peuvent peser sur les choix de l'organisation, qu'elles peuvent avoir des stratégies d'acteurs au sein de l'entreprise et que leurs efforts peuvent être récompensés. Cette analyse peut expliquer pourquoi, lorsque les femmes constituent un groupe très minoritaire, elles n'ont pas ou peu d'impact sur les performances des entreprises mais qu'en revanche, lorsqu'une taille critique est atteinte, leur influence se fait sentir sur le fonctionnement de l'entreprise et donc sur ses performances.

Les chiffres plus difficiles à interpréter concernent les performances boursières des entreprises féminisées. En période de croissance, les marchés financiers semblent avoir un biais discriminant contre les entreprises féminisées puisque, malgré des performances économiques supérieures en matière de croissance, de rentabilité, de productivité du travail et de création d'emplois, la valeur des actions des entreprises féminisées progresse beaucoup moins que celles des entreprises masculinisées. Ce résultat est d'autant plus paradoxal qu'une précédente étude [Ferrary, 2009] avait montré que durant la crise boursière de 2008, les entreprises dont la population et l'encadrement étaient les plus féminisés avaient le mieux résisté au krach financier. Deux explications peuvent être avancées. L'une est qu'en période de croissance, dans leur exubérance irrationnelle, les marchés financiers feraient preuve de sexisme. Au même titre qu'il y a des irrationalités psychologiques sur les marchés, comme l'on montré les théoriciens de la finance comportementale, il est imaginable qu'il y ait des irrationalités sociologiques sur les marchés qui conduisent à des valorisations injustifiées des entreprises.

Une seconde explication est que la propension des hommes à prendre plus de risques [Byrnes *et al.*, 1999 ; Eckel et Gross-

man, 2002] contribue à créer une culture d'entreprise favorable aux comportements audacieux dans les organisations masculinisées et se traduit par des discours d'entreprise plus optimistes sur les perspectives de croissance et de profits. En revanche, dans les entreprises féminisées, une forte présence féminine tend à créer une contre-culture d'aversion aux risques et à des prévisions plus pondérées. Dans les périodes de croissance, les marchés financiers prêteront plus d'attention aux performances prévisionnelles qu'aux performances réalisées. Cela expliquerait le décalage entre les performances boursières des deux catégories d'entreprises en faveur de celles employant principalement des hommes. En revanche, en période de crise, face à l'incertitude que représente l'avenir, les marchés financiers prêtent une attention plus grande aux performances réalisées. Ceci les conduit à investir dans des entreprises plus rentables et pour lesquelles les fondamentaux sont plus stables. Or ces entreprises se trouvent être les plus féminisées.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBER Brad et ODEAN Terrance, 2001, « Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment », *Quarterly Journal of Economics*, vol. CXVI, pp. 261-292.
- BOOTH Alison et NOLEN Patrick, 2009, « Gender Differences in Risk Behaviour : Does Nurture Matter ? », *Discussion Paper Series*, CEPR.
- BYRNES James, MILLER David et SCHAFER William, 1999, « Gender Differences in Risk Taking : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin*, vol. LXXV, pp. 367-383.
- CORNET Annie et CADALEN Sophie, 2009, « Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse », XVII^e Journées Internationales de l'Institut Psychanalyse et Management.
- DEZSÖ Cristian et ROSS David, 2007, « Girl power: Female participation in Top Management and Firm Performance », *Working paper*.
- ECKEL Catherine et GROSSMAN Philip, 2002, « Sex Differences and Statistical Stereotyping in Attitudes Toward Financial Risk », *Evolution and Human Behavior*, vol. 23, n° 4, pp. 281-295.
- FENWICK Graham et NEAL Derrick, 2001, « Effect of Gender Composition on Group Performance », *Gender, Work and Organization*, vol. 8, n° 2, pp. 207-225.
- GRESY Brigitte, 2009, *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, ministère du Travail.
- FERRARY Michel, 2009, « Les Femmes : un remède à la crise boursière ? », *Ressources Humaines & Management ?* n° 28, pp. 3-6.
- KALLEBERG Arne et LEICHT Kevin, 1991, « Gender and organizational performance : determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, pp. 136-161.
- KANTER Rosabeth, 1977, « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », *The American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, pp. 965-990.

Spéculations sur les performances économiques des femmes

LAUFER Jacqueline, 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 151, pp. 117-127.

LEE Peggy et JAMES Erika Hayes, 2007, « She'-E-Os: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments », *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 227-241.

MINCER Jacob, 1962, « On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications », *The Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, pp. 50-79.

NIEDERLE Muriel et VESTERLUND Lise, 2007, « Do women shy away from competition ? Do men compete too much ? », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n° 3, pp. 1067-1101.

POLZER Jeffrey, MILTON Laurie et SWANN William, 2002, « Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 296-324.

RICHARD Orlando, 2000, « Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, pp. 164-177.

SAINSAULIEU Renaud, 1977, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, Paris.

SMITH Nina, SMITH Valdemar et VERNER Mette, 2006, « Do Women in Top Management Affect Firm Performance ? A Panel Study of 2500 Danish Firms », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, n° 7, pp. 569-593.

TSUI Anne, EGAN Terri et O'REILLY Charles, 1992, « Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 4, pp. 549-579.