

Pour être plus performant, embauchez des femmes !

Article paru dans l'édition du 25.09.09

Les entreprises ont tout intérêt à employer davantage de femmes et à les faire progresser dans l'entreprise. C'est ce qu'affirme un travail de recherche mené par Michel Ferrary, professeur au Ceram (Ecole supérieure de commerce à Nice-Sophia Antipolis), à partir d'un échantillon de quarante-deux grandes entreprises. Cette étude démontre que celles qui emploient plus de 35 % de femmes voient leur chiffre d'affaires progresser davantage que les autres (de 28,5 % supérieur).

Ces entreprises sont aussi plus rentables (avec un taux supérieur de 116,1 %), ont une meilleure productivité (48,6 %) et créent davantage d'emplois (72,9 %). Il en est de même pour celles dont le personnel d'encadrement est à plus de 35 % féminin.

Cette étude porte sur la période 2002-2006. Les quarante-deux entreprises retenues sont les plus grandes entreprises françaises par la capitalisation boursière, qui, en outre, ont publié leurs taux de féminisation, donnée nécessaire à cette étude. Plus quelques entreprises choisies pour faciliter des comparaisons intrasectorielles. Comme Casino, Havas ou Hermès, qui ne sont pas dans le CAC40, mais qui sont comparables, respectivement, à Carrefour, Publicis et LVMH.

Dans un même secteur d'activité, Renault, dont l'encadrement est plus féminisé que PSA, a connu de meilleures performances économiques, note l'étude. Même constat quand on compare BNP Paribas et la Société générale, ou Casino et Carrefour.

Des études antérieures sur l'influence du taux de féminisation sur les performances économiques des entreprises avaient abouti à des résultats contradictoires, reconnaît l'auteur. Sans doute parce qu'« 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 du groupe », explique le sociologue.

Ce seuil est atteint lorsque le groupe minoritaire représente au moins 35 % de l'ensemble, selon les travaux de Rosabeth Moss Kanter, professeur à Harvard. Raison pour laquelle Michel Ferrary a choisi de comparer les deux populations d'entreprises selon qu'elles se situaient au-delà ou en deçà de ce seuil.

Autre particularité, cette étude analyse l'ensemble des effectifs des sociétés et pas seulement la féminisation des équipes dirigeantes.

Car souvent, les entreprises ne font que de l'affichage (social window dressing) « en nommant une ou deux femmes dans leurs instances de direction (...) sans que ces femmes aient un réel pouvoir d'influence sur les processus de décision de l'entreprise », estime M. Ferrary.

Appliquée à l'ensemble des effectifs, la diversité améliore la prise de décision, la créativité, l'adaptabilité, entre autres, rappelle M. Ferrary. D'autant que « les femmes et les hommes se comportent différemment notamment face au risque, à leur pratique de management, à leur attrait pour la compétition, à leurs motivations », ajoute-t-il.

Paradoxe

Ces différences pourraient expliquer un autre résultat, paradoxal, de cette étude. Malgré de bonnes performances économiques, les cours de Bourse des entreprises les plus féminisées ont augmenté moins vite que les autres entre 2002 et 2006 : de 30,7 % seulement, contre 83,1 % pour les autres.

Alors qu'une étude antérieure de M. Ferrary (Le Monde du 16 octobre 2008), réalisée au début de la crise financière entre janvier et octobre 2008, avait abouti au résultat inverse. Les prévisions, plus pondérées des femmes en période de croissance, pourraient influencer négativement les investisseurs. Tandis qu'en période de crise ceux-ci s'intéresseraient davantage aux performances réelles, suppose M. Ferrary.

Annie Kahn

