

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

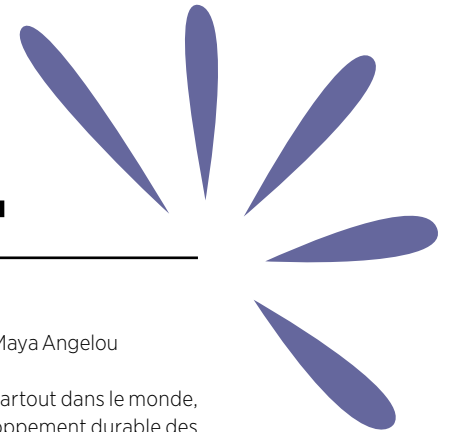
KNOWLEDGE

REVIEW



*Diversité
et inclusion*

ÉDITORIAL



« Dans la diversité, il y a de la beauté et de la force » - Dr Maya Angelou

La diversité et l'inclusion émergent comme priorités partout dans le monde, et à juste titre : l'égalité est l'un des objectifs de développement durable des Nations unies, et la recherche qui contribue à la construction d'une société inclusive a été identifiée comme une priorité par la stratégie Horizon 2030 de l'Union européenne. À l'ESSEC Business School, nous nous efforçons également de favoriser la diversité et l'inclusion dans nos activités pédagogiques et académiques. Notre objectif est de mener des recherches qui ont un impact positif et tangible sur la société.

Pour ce faire, il est primordial d'adopter une approche scientifique pour l'étude de la diversité afin d'identifier des solutions pragmatiques. Les professeurs de l'ESSEC ont relevé le défi et ont mené des recherches poussées sur un large éventail de sujets liés à la diversité, représentant diverses disciplines : économie, gestion, marketing, économétrie et finance.

Dans ce hors-série, les professeurs ont partagé leurs recherches et leur expertise, discutant de la diversité dans la publicité, de la mode inclusive, de l'égalité des sexes dans les entreprises, de la gestion des talents et de la migration, et plus encore. Ils explorent différentes facettes de la diversité : le genre, l'inclusion des tailles, la communauté queer, l'immigration, l'ethnicité, le handicap, et la manière dont ces identités peuvent interagir. Les êtres humains sont multiples et il est important de comprendre comment nos identités sociales façonnent nos expériences vécues. J'espère que ce hors-série vous donnera matière à réflexion sur la manière dont nous pouvons aborder ces grands défis que sont la diversité et l'inclusion en tant que société.

Julia Smith, *Rédactrice en chef, ESSEC Knowledge*

SOMMAIRE



6

CE QUE VEULENT LES FEMMES : EN TANT QUE LEADERS ET PROFESSIONNELLES

Viviane de Beaufort

Droit et Environnement
de l'Entreprise



10

ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES EN FINANCE

Estefania Santacreu-Vasut

François Longin
Économie, Finance



14

LE PARCOURS DE CARRIÈRE DES FEMMES

Ioana Lupu

Comptabilité et contrôle de gestion

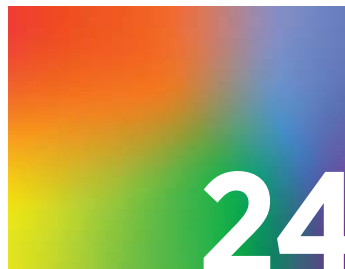


20

QUAND LES FEMMES SE SOUTIENNENT

Isabelle Solal

Management



24

QUEL EST L'IMPACT DES POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION SUR L'ENTREPRENEURIAT ?

Raffaele Conti

Management



28

COMMENT LES JEUNES PROFESSIONNELS LGBTQ S'Y RETROUVENT DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Junko Takagi

Management



32

MODE INCLUSIVE

Delphine Dion

Marketing



34

DIVERSITÉ ET PUBLICITÉ : TOUT LE MONDE Y GAGNE

Marc Mazodier

Marketing



38

L'INTERSECTION DU HANDICAP ET DU GENRE : L'IMPACT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE

Estefania Santacreu-Vasut

Économie



42

GESTION DES TALENTS ET MIGRATION

Jean-Luc Cerdin

Management



46

LA FRONTIÈRE ALGORITHMIQUE DES DROITS LGBTQI+

Guillaume Chevillon

Systèmes d'information,
sciences de la décision et statistiques

CE QUE VEULENT LES FEMMES: EN TANT QUE MANAGERS ET PROFESSIONNELLES



Viviane de Beaufort est Professeure en droit européen à l'ESSEC et experte en public policy et lobbying, porte-parole reconnue sur le Women Empowerment. Elle est l'auteure de nombreux livres et articles sur le système institutionnel et le lobbying, en droit des affaires et gouvernance d'entreprise. Viviane anime le Centre Européen de Droit et d'Économie (CEDE- Ceressec). Elle est responsable des programmes exécutifs de l'ESSEC dédiés à l'émancipation des femmes dont le Women Be Board Ready et référente égalité Femme/homme pour l'école.

« Mon travail fait partie de ma construction personnelle, identitaire sociale, c'est une marque de reconnaissance très importante. Mais les tirailllements entre la vie professionnelle et la vie privée sont forts ».

Ce verbatim recueilli parmi 274 de l'étude considérée¹ résume parfaitement la posture actuelle des femmes dirigeantes françaises qui se réalisent dans leur travail considéré comme une mission, mais aspirent à ne plus tout y sacrifier. C'est l'un des enseignements essentiels qu'il est possible de tirer, le second concerne un choc de valeurs susceptible d'intervenir dans les sphères du pouvoir où elles scrutent les dissonances entre le discours et les pratiques attendant des dirigeants l'exemplarité.

L'égalité, valeur fondamentale de la République française, doit pouvoir prioritairement se décliner entre les femmes et les hommes. C'est l'un des 17 objectifs de développement durable des Nations unies et Emmanuel Macron en a fait une priorité de son premier mandat. La nomination d'Élisabeth Borne comme Première ministre est un signal symbolique fort, comme les progrès intervenus avec l'indice

Pénicaud et surtout la loi Rixain adoptée le 24 décembre 2021. Mais plusieurs femmes cooptées ont refusé le poste proposé par Emmanuel Macron. Or, si à ce niveau l'incident est visible, il semble relever d'une tendance plus systémique qu'il n'y paraît et qu'il y a lieu d'étudier : que se passe-t-il si les femmes dirigeantes choisissent de renoncer alors que la porte des instances dirigeantes s'ouvre plus largement encore qu'avec la loi Copé-Zimmerman ? Les quotas imposés par la loi Rixain pour 2026 incitent les entreprises à favoriser vraiment l'égalité des sexes dans le leadership – or, certaines femmes dotées des compétences souhaitées hésitent ou refusent lorsqu'elles sont approchées.

Dans le cadre du programme de recherche « Women Empowerment » du CEDE-ESSEC, Viviane de Beaufort a mené une étude sur les femmes dirigeantes : « Le pas de côté des femmes dirigeantes ? »

Elle a interrogé les alumnae du programme « Women Be Board Ready-ESSEC » (un programme conçu pour les dirigeantes) pour mieux comprendre les moteurs de carrière et les besoins des femmes leaders en France, dans un contexte sans doute en mutation notamment après la pandémie Covid-19.



De fait, la pandémie a eu une incidence sur les objectifs de vie de nombre d'entre nous. L'interpellation sur le sens au travail et la demande d'une vie en dehors du travail télescope le modèle sacrificiel qui prévalait quand on voulait faire carrière. Les femmes, jusqu'ici plutôt discrètes et « bonnes élèves », rejoignent les jeunes dans l'aspiration d'entreprises qui les soutiennent tout au long de leur carrière et respectent l'égalité des salaires et l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Elles cherchent des pratiques alignées sur le discours, une structure du pouvoir plus horizontale, la confiance et les moyens d'œuvrer au bien commun.

Les femmes ayant répondu (plus d'une centaine) ont toutes des carrières professionnelles impressionnantes en entreprise ou en individuel ; leurs diplômes, parcours, expériences et secteurs sont différents. En plus, leur connaissance fine de la gouvernance et des mécanismes de pouvoir, après avoir fait le programme évoqué, en font un échantillon idéal pour décoder ce qui émerge et vérifier si cette tendance encore pionnière peut devenir un mouvement systémique.

Les femmes remettent en cause une promotion, posent leurs conditions et considèrent avoir le droit ou le devoir de pouvoir faire changer le système de l'intérieur ou bien renoncer.

Leur vie professionnelle est un moyen d'épanouissement intellectuel, une possibilité de progresser et de réaliser des choses pour 67 % des participantes. Mais cet épanouissement professionnel doit pouvoir s'articuler avec un équilibre des temps de vie (61 %) et si leur travail correspond à un besoin financier (56 %), elles ne sont plus prêtes à tout sacrifier.

Qu'est-ce qui peut faire hésiter presque la moitié de ces femmes, qui à 81 % n'ont pas refusé de promotion, à ne pas à accepter la dernière marche : un poste de niveau exécutif ? Trois raisons essentielles ressortent. Si la première n'étonne pas, les deux autres doivent faire réfléchir l'entreprise :

- Raisons familiales (44 %), crainte et refus désormais d'avoir moins de temps à consacrer à sa famille, et lorsque la nomination exige une mobilité, expatriation par exemple, 73 % refusent.
- Raisons personnelles telles que la peur de l'épuisement professionnel (1 sur 5 !) mais également le syndrome de

l'imposteur (36 %) et de manière plus positive, un autre projet de vie (55 %).

- Raisons professionnelles : un conflit entre la projection qu'elles se font du poste et sa réalité (49 %), pas assez d'autonomie ou de moyens (59 %), et surtout un décalage entre le discours positif affiché et la réalité du pouvoir qui demeure dans l'entre-soi et vertical (84 %).

Les participantes ont clairement osé exprimé un certain nombre de besoins clés et fait des propositions concrètes.

Alors que doit faire l'entreprise ? La direction doit sans doute s'engager fortement pour créer un environnement de travail diversifié à tous les niveaux de la prise de décision. La montée des femmes tout en haut du pouvoir doit permettre de mettre en place pour tous, les hommes compris, un mode de travail garantissant davantage une vie plus équilibrée.

Un certain nombre de mesures ont été proposées :

- Un processus de recrutement équitable : ne pas éliminer à priori celles qui ont des enfants ou un certain âge. C'est à la personne de décider si le poste lui convient, et non à l'organisation de

décider qu'elle n'est pas à la hauteur de la tâche en raison de sa situation personnelle.

- Un accompagnement et un processus d'intégration solide et global pour soutenir les personnes dans leur nouveau rôle et leur donner les moyens de réussir. (73,8 %)
- L'arrêt de la culture du présentisme et la mise en place des conditions de travail flexibles, notamment avec le travail à distance. (69,9 %)
- Des politiques internes qui soutiennent la diversité, encouragent la promotion des femmes à des postes de direction et proposent des formations nécessaires, du mentorat, du coaching, et l'accès au réseau. (70,8 %)
- Et comme prérequis : offrir une rémunération juste et égale.

L'interpellation est également forte sur l'exemplarité du dirigeant, décrit comme le « héraut de l'entreprise qui porte les valeurs susceptibles de créer une préférence pour l'entreprise et les rend crédibles » alors que la guerre des talents fait rage désormais. Les entreprises non « Women friendly » risquent de perdre des talents féminins, outre d'être en non-conformité avec les exigences légales (quotas) au niveau des instances de direction et de gouvernance, donc sanctionnables. ■

Référence

1. Beaufort, V. de. (2022). WP CERESSEC- CEDE ESSEC Viviane de Beaufort -2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC. www.academia.edu. https://www.academia.edu/80171918/WP_CERESSEC_CEDE_ESSEC_Viviane_de_Beaufort_2022_avec_le_collectif_WOMEN_BOARD_READY_ESSEC



L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES EN FINANCE



Estefania Santacreu-Vasut a obtenu un PhD en économie par UC Berkeley. Elle est Professeure en économie à l'ESSEC Business School et au centre de recherche THEMA (CNRS). Ses travaux de recherche étudient le genre et le rôle des institutions et ont été publiés dans le *Journal of Development Economics*, *Review of Economics of the Household*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, entre autres. Elle est consultante pour l'OCDE, co-fondatrice du projet Gender&Finance et co-auteur, avec Tom Gamble, du livre « *The nature of goods and the goods of nature: why anti-globalization is not the answer* ».



Francois Longin est Professeur en économie à l'ESSEC depuis 1994. Il poursuit une carrière dans le domaine de la banque et de la finance en alliant recherche, conseil et formation. Diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées en 1990, il obtient son doctorat en finance à HEC en 1993. Sa thèse traite des mouvements extrêmes des marchés financiers tels que les krachs boursiers. Il a ensuite mené des recherches sur la volatilité des marchés financiers à l'Université de New York et à la London Business School. Il est aussi titulaire d'un DEA de Probabilité de Paris VI et agrégé de mathématiques.

La lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes doit se faire sur tous les fronts, y compris celui de la finance. Les inégalités de genre restent courantes dans le secteur de la finance : un rapport de la Commission européenne de 2020 a noté qu'en 2018, les entreprises technologiques soutenues par du capital-risque et dont les fondateurs étaient exclusivement masculins ont reçu 93 % du capital, 5 % allant à des équipes mixtes et 2 % à des équipes exclusivement féminines¹. Si les femmes sont employées dans le secteur de la finance, elles sont sous-représentées aux postes de direction, une étude Oliver Wyman de 2020 portant sur 460 entreprises dans 37 pays indiquant que les femmes représentent 20 % des comités exécutifs et 23 % des conseils d'administration². Pour mieux comprendre la nature genrée de la finance, les professeurs François Longin et Estefania Santacreu-Vasut ont mis en place le projet Gender and Finance, visant à partager des informations sur le genre dans la finance.



L'histoire de deux PDG

L'un de leurs travaux de recherche a porté sur la réaction des marchés boursiers à la nomination de femmes PDG^{3,4}. Les marchés boursiers ont tendance à mal réagir aux nominations de femmes PDG, et les professeurs Longin et Santacreu-Vasut ont cherché à mieux comprendre ce phénomène. Ils ont utilisé une expérience en laboratoire dans laquelle les participants (étudiants en école de commerce) ont utilisé SimTrade, une plateforme de simulation de trading développée par le professeur Longin, et ont comparé la réaction des participants masculins et féminins à la nomination d'un PDG masculin ou féminin, c'est-à-dire s'ils ont acheté ou vendu des actions. Leur approche expérimentale a été conçue pour « désensibiliser » la finance : étant donné qu'elle a été menée dans un environnement contrôlé, les chercheurs ont pu identifier les traders (et leur sexe), et contrôler les informations contextuelles telles que ce qu'ils savaient de l'entreprise et le moment où ils ont appris la nomination du PDG.

L'analyse des données a révélé que lorsqu'une femme était nommée PDG, les participantes avaient tendance à acheter des actions, tandis que les hommes avaient tendance à en vendre. L'inverse s'est produit après la nomination d'un PDG masculin : les femmes ont vendu des actions et les hommes les ont achetées. Les chercheurs ont également calculé le seuil critique requis pour une réaction « neutre » du marché : pour une réaction neutre après la nomination d'une femme PDG, un seuil critique de 82 % de femmes est requis, alors que pour une réaction neutre après la nomination d'un homme PDG, le seuil critique tombe à 43 % de femmes, ce qui montre que le biais de genre du marché est plus important pour les femmes PDG. Cela montre clairement que les femmes et les hommes réagissent différemment à la nomination de femmes PDG.

Ces résultats mettent en évidence l'impact de la composition par sexe du marché : le marché financier étant encore dominé par les hommes, l'action d'une entreprise pourrait souffrir de la nomination d'une femme PDG. Ils montrent également que cela pourrait devenir une prophétie

autoréalisatrice : si les courtiers en bourse s'attendent à ce que les prix des actions se comportent d'une certaine manière après la nomination d'un PDG, ils pourraient décider d'acheter ou de vendre en conséquence. Cela pourrait perpétuer les stéréotypes de genre et l'inégalité de genre. En sensibilisant à ce phénomène, notamment dans le cadre de l'enseignement du management, il est possible de combattre les stéréotypes et d'apporter des changements positifs.

Le langage de la microfinance

La professeure Santacreu-Vasut a continué à faire la lumière sur le genre dans la finance dans un article de 2020 examinant l'industrie mondiale de la microfinance⁵, coécrit avec Israel Drori (Département des études d'organisation, Vrije Universiteit Amsterdam), Ronny Manos (École de commerce, Collège des études académiques de gestion, Israël), et Amir Shoham (Fox School of Business, Temple University). Dans leur récente étude, ils ont examiné comment le secteur mondial de la microfinance a déterminé sa stratégie de ciblage dans

des cultures aux valeurs de genre différentes, en utilisant les distinctions grammaticales homme/femme comme indicateur. La microfinance est une stratégie innovante de lutte contre les inégalités : elle consiste à fournir des services financiers, tels que des prêts, à des personnes qui ne sont pas en mesure d'accéder aux services bancaires traditionnels. L'accent est mis sur l'autonomisation des femmes, l'idée étant d'encourager l'esprit d'entreprise et donc l'autonomie et l'amélioration de la situation financière. Il s'ensuit que les institutions de microfinance vont développer leurs stratégies de ciblage en conséquence afin de s'adapter au contexte culturel local et d'optimiser leur bénéfice social.

Pour explorer cette question, les chercheurs ont examiné des données provenant de trois sources : des données sur la langue et l'indice de genre classant le gendermarking⁶, des données sur les institutions de microfinance et des données sur les pays dans lesquels les institutions de microfinance opèrent. Au total, l'échantillon comprenait plus de 2 200 institutions de microfinance représentant 101 pays sur une période de 15 ans, de 2003 à 2017.

Les chercheurs ont constaté que les valeurs culturelles influencent effectivement la stratégie de ciblage adoptée par les institutions de microfinance, en ce sens qu'elles ont tendance à cibler les femmes dans les endroits où elles sont particulièrement susceptibles d'être exclues des services financiers traditionnels, et moins à cibler les femmes dans les régions où la discrimination est moindre. Ils ont noté que les langues avec un degré élevé de marquage de

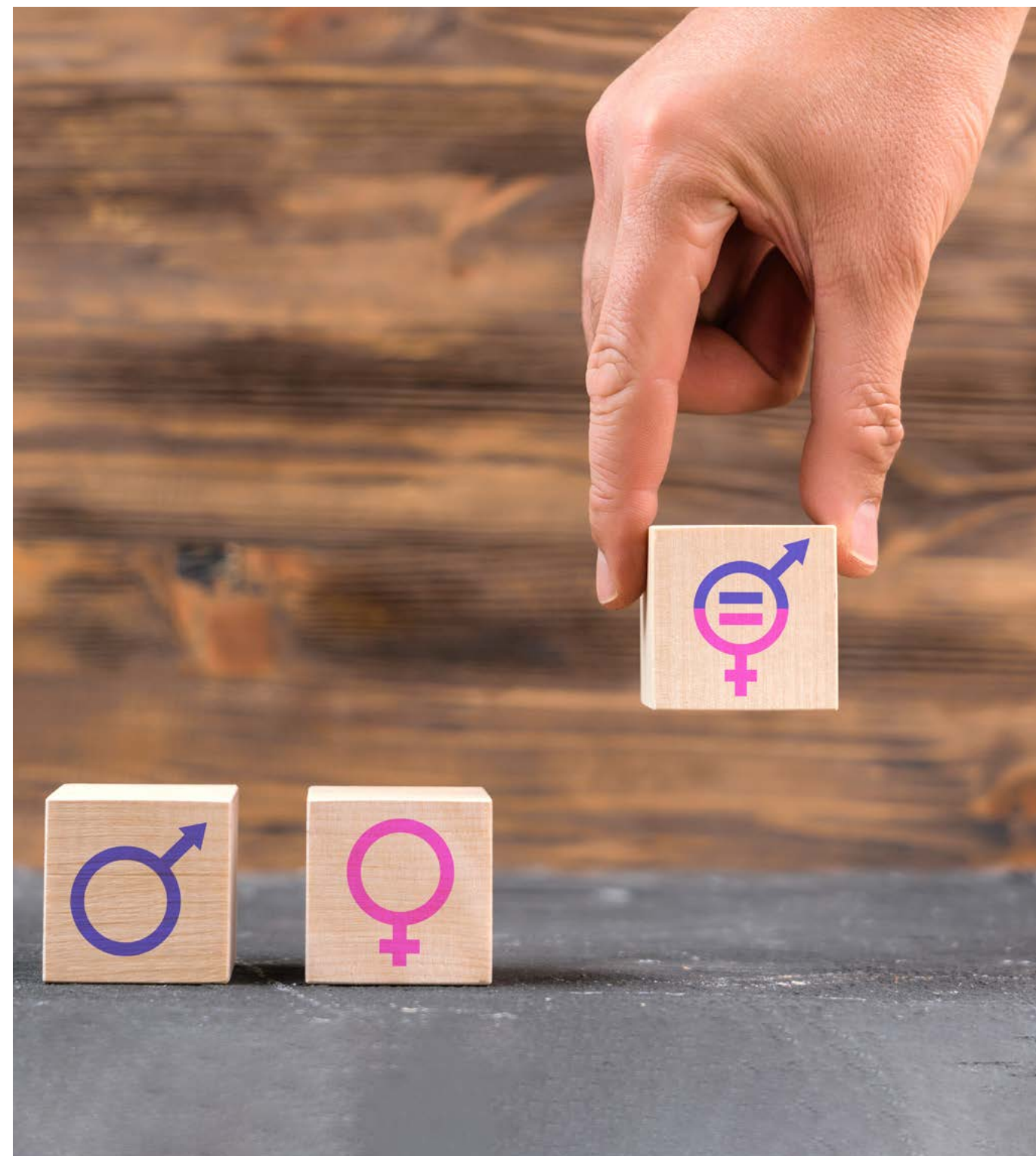
genre, c'est-à-dire dans lesquelles les locuteurs doivent plus fréquemment faire des distinctions entre hommes et femmes, sont associées à des degrés plus élevés de discrimination de genre : cette méthode de mesure des valeurs culturelles offre un moyen méthodologiquement solide pour mesurer la culture. Ces résultats montrent que les institutions de microfinance s'adaptent pour mieux servir leur mission d'autonomisation des femmes, et concentrent leurs efforts sur les contextes où les femmes sont particulièrement discriminées et incapables d'accéder aux services bancaires traditionnels.

La connaissance, c'est le pouvoir

Pour combattre l'inégalité de genre, nous devons comprendre comment elle se manifeste dans différents contextes. Avec leur projet sur le genre et la finance, le professeur Longin et la professeure Santacreu-Vasut cherchent à comprendre l'interaction entre le genre et la finance afin d'identifier et de démystifier les stéréotypes et de sensibiliser les dirigeants de demain. Grâce à la recherche sur la microfinance menée par la professeure Santacreu-Vasut et ses collègues, nous comprenons également comment le contexte culturel influe sur la manière dont la vulgarisation financière se déroule dans le monde réel. La recherche sur le genre et la finance, comme les études discutées ici, fournit des indications en faveur de la lutte pour l'égalité. ■

Références

1. Skonieczna, A., & Castellano, L. (2020). Gender Smart Financing Investing In and With Women: Opportunities for Europe (No. 129). Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp129_en.pdf
2. Clempner, J., Daisley, M., & Jaekel, A. (2020). Women in financial services: a panoramic approach (p. 51) [Review of Women in financial services: a panoramic approach]. Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/November/Women-In-Financial-Services-2020.pdf>
3. Longin, F., & Santacreu-Vasut. (2019). E. Stock Market Reaction to Female CEO Nominations: Is the Market Gendered? Accessed at: <https://pdfs.semanticscholar.org/f99c/2e04f7e1b90cc74b3ac43f9083234ded3446.pdf>
4. Longin, F., & Santacreu-Vasut, E. (2019). Is Gender in the Pocket of Investors? Identifying Gender Homophily Towards CEOs in a Lab Experiment. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3370078> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3370078>
5. Drori, I., Manos, R., Santacreu-Vasut, E., & Shoham, A. (2020). How does the global microfinance industry determine its targeting strategy across cultures with differing gender values?. *Journal of World Business*, 55(5), 100985.
6. Santacreu-Vasut, E., Shoham, A., & Gay, V. (2013). Do female/male distinctions in language matter? Evidence from gender political quotas. *Applied Economics Letters*, 20(5), 495-498.



LE PARCOURS DE CARRIÈRE DES FEMMES



Ioana Lupu est Professeure Associée au département de comptabilité et de contrôle de gestion. Son travail a reçu des éloges tels que : Faculty Transnational Research Best Conference Paper Award et Best Conference Paper Based on a Dissertation Award. Elle a publié dans *Organization Studies*, *Human Relations*, *Harvard Business Review*, *Critical Perspectives on Accounting and Auditing* et *Accounting and Accountability Journal*. Actuellement, Ioana travaille sur des projets explorant le contrôle, l'identité, les expériences temporelles, le corps et les comportements compulsifs dans les entreprises à forte intensité de connaissances (cabinets d'audit et d'avocats). Plus récemment, elle examine comment la pandémie de COVID-19 façonne le travail dans les cabinets d'audit et les milieux hospitaliers.

Article écrit avec **Raluca Delaume**, titulaire d'un doctorat en économie comportementale appliquée avec 20 ans d'expérience dans divers rôles au sein d'entreprises multinationales. Elle s'intéresse à l'application de la psychologie cognitive aux décisions dans l'entreprise et à l'éducation.

Les entreprises dans le monde dépensent des milliards de dollars chaque année pour lutter contre les préjugés et les inégalités sur le lieu de travail. Selon une étude de McKinsey¹, ces programmes représentent 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires par an, 65 % des entreprises aux États-Unis et 60 % au Royaume-Uni proposant des formations à la diversité. En nous appuyant sur un grand nombre de recherches et sur le concept de « menace du stéréotype », nous montrons comment les programmes de développement de carrière destinés aux femmes peuvent se retourner contre elles en faisant des stéréotypes de genre une prophétie autoréalisatrice. Nous proposons des solutions pratiques fondées sur la recherche expérimentale afin de prévenir ou d'atténuer la menace du stéréotype et permettre aux femmes d'exploiter tout leur potentiel. Une réputation, qu'elle soit vraie ou fausse, ne peut pas être

martelée, martelée, martelée, dans une tête sans qu'elle n'ait d'effet – Gordon Allport (Psychologue Américain, un des fondateurs de la psychologie de la personnalité)

La menace omniprésente du stéréotype

Si vous venez d'arriver sur le marché du travail, craignez-vous que vos collègues ne vous stéréotypent comme un « millénial typique » ? Si vous avez la chance de vivre longtemps, vous connaîtrez ou avez déjà connu des stéréotypes liés aux personnes âgées. Les recherches² montrent que lorsqu'une personne craint d'être la cible d'un stéréotype négatif, elle est plus susceptible de sous-performer dans le domaine stéréotypé. Même en dehors d'un traitement différencié, le fait d'avoir le stéréotype à l'esprit conduira la personne à se sentir jugée et à éprouver des sentiments d'anxiété. Ce phénomène s'appelle la menace du stéréotype.

De nombreuses femmes dans le monde de l'entreprise sont confrontées à la menace du stéréotype de genre³. Le paradoxe est que la menace de



stéréotype peut être renforcée par des programmes de développement bien intentionnés et destinés à propulser la carrière des femmes. Malgré ces bonnes intentions, les programmes leur rappellent des stéréotypes de genre dont elles n'avaient peut-être pas conscience. Les stéréotypes peuvent alors devenir une prophétie autoréalisatrice et avoir un impact négatif sur les performances des femmes, même en l'absence de traitement différencié. Ce n'est pas nécessaire d'adhérer ou non au stéréotype : les recherches⁴ montrent que le simple fait d'en avoir conscience suffit à activer la menace du stéréotype. Comment la menace du stéréotype opère-t-elle ?

Il existe plusieurs explications à la manière dont la menace du stéréotype entrave les performances. D'abord, les ressources cognitives sont temporairement absorbées⁵ par des pensées intrusives, ce qui conduit les individus à sous-performer en dépit de solides capacités ou connaissances. Supprimer ces pensées négatives mobilise la mémoire de travail nécessaire à l'exécution des tâches. Ces efforts taxent les ressources cognitives et finissent par nuire à la performance. D'autres études ont révélé une réponse

physiologique accrue au stress⁶, ou encore une augmentation de la pression sanguine⁷ et du débit cardiaque⁸ chez les personnes soumises à la menace du stéréotype. Bien qu'un stress modéré puisse être un stimulant, il peut nuire aux performances⁹ dans le cas des tâches exigeantes sur le plan cognitif et conduire les personnes à réaliser des performances inférieures à leurs capacités.

La menace du stéréotype est omniprésente : il n'est pas nécessaire qu'une personne soit d'accord avec le préjugé ou même qu'elle soit membre d'un groupe minoritaire stigmatisé pour que la menace du stéréotype soit activée. Par exemple, une étude¹⁰ a demandé à des étudiants blancs de l'université de Stanford et de l'université du Texas de passer un test de mathématiques difficile. Les chercheurs ont insisté au préalable sur le stéréotype de supériorité en mathématiques des asiatiques auprès d'un groupe expérimental, qui a finalement obtenu de moins bons résultats que le groupe témoin. Ces étudiants n'étaient pas conditionnés par les stéréotypes sociétaux à douter de leurs capacités intellectuelles. S'ils ont pu ressentir une menace et voir leurs performances diminuer, alors

toute personne pouvant être ciblée de manière plausible par un stéréotype peut la ressentir.

Cependant, cette expérience a également montré que la menace du stéréotype peut être atténuée, et qu'il est donc possible de la réorienter pour obtenir des résultats positifs dans certaines circonstances. Une étude¹¹ a par exemple montré que des étudiantes américaines d'origine asiatique obtenaient de meilleurs résultats à un test de mathématiques lorsque leur attention était portée sur leur identité ethnique que lorsque l'attention était portée sur leur genre. Dans ce cas, la norme culturelle selon laquelle les américains d'origine asiatique excellent en mathématiques a rendu le stéréotype de genre moins influent.

Les programmes de développement dédiés aux femmes sont-ils vraiment efficaces ?

Les entreprises du monde entier tentent de résoudre l'inégalité entre les hommes et les femmes en offrant aux femmes une variété de programmes



© iStockphoto

de développement professionnel afin de stimuler leur carrière. Au cours des dernières décennies, ces programmes sont devenus une industrie de plusieurs milliards de dollars. Malgré ces investissements colossaux, les objectifs en termes de diversité sont loin d'être atteints¹².

Ces résultats ne sont pas une surprise pour les chercheurs en psychologie sociale¹³. Ils remettent en question l'efficacité de ces formations et les interventions non-testés visant à modifier le comportement social. Le succès de ces formations est souvent mesuré de manière peu fiable¹⁴ sur la base des commentaires des participants. Or, les témoignages peuvent être trompeurs car les participants font inévitablement des inférences (l'animateur était sympathique, tout le monde a eu l'air d'apprécier la formation, les discussions étaient intéressantes, donc au final la conclusion qui en ressort est que c'était utile). Mais ces formations sont-elles vraiment efficaces ? Ces programmes sont bien intentionnés, fondés sur le bon sens, sans aucun doute nécessaires, mais de plus en plus de chercheurs remettent en question leur véritable effet¹⁵, notant que ces formations sont soutenues par des récits anecdotiques¹⁶. D'autres recherches¹⁷ notent que ces programmes sont élaborés par des experts auto-proclamés qui ont rarement une formation scientifique ou les

compétences nécessaires pour évaluer les effets de leurs interventions sur les participants.

S'appuyer sur la recherche expérimentale pour freiner la menace du stéréotype

En utilisant la recherche expérimentale sur la menace du stéréotype, nous proposons des solutions qui peuvent améliorer les programmes de développement de carrière pour les femmes. La menace du stéréotype est le point commun¹⁸ entre la sous-représentation des femmes dans les domaines appelés STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) et aux postes de direction. Dans les domaines STEM, il est possible de mener des recherches expérimentales basées sur des essais comparatifs randomisés, et de développer des stratégies pour aider les femmes à faire face à la menace du stéréotype. Il est plus simple d'explorer les modalités d'activer ou d'inhiber la menace du stéréotype avec un test de mathématiques qu'avec des expériences dans le monde de l'entreprise où ce ne serait pas une démarche éthique. Nous soutenons que ces résultats sont transférables aux programmes de développement de carrière des femmes.

La recherche montre que lorsque les individus sont exposés de manière chronique aux préjugés, cela conduit à une désidentification et finalement à l'abandon du domaine concerné¹⁹. Le phénomène le plus étudié est la performance des femmes aux tests de mathématiques en activant les stéréotypes de genre. Nous nous appuyons sur la recherche expérimentale qui s'est intéressé à la carrière des femmes dans les domaines STEM. Ce corps de recherche offre des solutions testées et valides pour surmonter la menace du stéréotype, alors que les solutions proposées aux femmes dans le monde de l'entreprise ont rarement été testées dans des contextes empiriques.

Une étude²⁰ a démontré que la connaissance des stéréotypes de genre liés aux mathématiques et les effets de la menace du stéréotype sur les performances en mathématiques apparaissent dès l'école maternelle. La recherche expérimentale sur la représentation des femmes dans les domaines STEM montre que la menace du stéréotype n'est pas une fatalité et que certains individus sont immuns²¹ face à ce phénomène. Qu'est-ce qui fait alors que certaines personnes sont plus vulnérables que d'autres à la menace du stéréotype ?

Plusieurs études²² ont exploré le rôle des identités en général et de l'identité

de genre en particulier en tant que facteur de la performance des filles et des femmes sous la menace du stéréotype. Chacun d'entre nous est une combinaison unique de diverses identités sociales²³ (par exemple, le genre, l'origine ethnique ou sociale, la religion, la nationalité, la profession, etc.) ; une identité sociale qui est centrale dans un contexte donné peut être dénuée de sens dans un contexte différent. Lorsque les identités sont perçues comme étant compatibles les unes avec les autres, chacune d'entre elles peut procurer un sentiment de connexion et d'appartenance. Cependant, les identités conflictuelles²⁴ peuvent susciter des doutes quant à l'appartenance et au potentiel de réussite d'une personne dans les domaines où les identités s'affrontent.

La recherche au service des individus

1) La séparation des rôles. Cela signifie que les individus doivent essayer de faire une distinction claire dans leur esprit²⁵ entre leur identité en tant que membre du groupe stéréotypé (par exemple les femmes) et leur identité professionnelle, tout en conservant les deux comme des parties importantes d'eux-mêmes. La séparation des rôles²⁶ peut empêcher les expériences négatives d'un rôle de prendre le pas sur les autres rôles. En revanche, lorsque les rôles ne sont pas séparés, l'individu dispose de moins de flexibilité pour négocier les tâches associées aux rôles. De plus, le fait de devoir constamment basculer entre les normes de genre et les performances dans le domaine stéréotypé peut être épuisant.

2) Aspirer à la réussite. Selon la théorie de l'expectancy-value, les individus choisissent, persévèrent et réussissent dans des domaines éducatifs et professionnels dans la mesure où ils croient qu'ils réussiront dans ce domaine (attentes) et selon la valeur

subjective associée à ce domaine (perception de la valeur). Cette théorie souligne l'importance des groupes sociaux de référence (famille, managers, pairs) qui fournissent aux individus un retour sur leurs performances et une motivation qui sont censés avoir une influence sur les aspirations professionnelles. La recherche montre ainsi que la motivation des femmes et leur identification à la science peuvent être stimulées par leurs proches (par exemple, les croyances d'une mère²⁷ concernant les capacités en mathématiques de sa fille ou des normes socio-culturelles plus larges²⁸). De même, les femmes devraient s'entourer de personnes qui croient en leurs capacités professionnelles et prendre de la distance avec celles qui leur suscitent des sentiments négatifs à l'égard de leur identité professionnelle (par exemple, la culpabilité pour leur engagement professionnel et la négligence supposée de leur vie de famille).

3) L'affirmation de soi. La menace pour l'intégrité de soi est à l'origine de la menace du stéréotype, car elle implique l'infériorité ou le manque de compétence potentielle d'une personne. C'est pourquoi plusieurs chercheurs²⁴ se sont attaqués à ce problème par des actions visant l'affirmation de soi²⁸. Les chercheurs ont démontré dans une étude²⁶ que le fait d'écrire sur ses valeurs personnelles réduisait le stress et améliorait les performances des personnes sujettes aux préjugés. Cette stratégie est efficace, car elle répond directement au besoin de maintenir l'intégrité de soi. Le problème est que la performance reçoit une attention exagérée et que l'échec suscite une inquiétude exacerbée lorsqu'ils sont liés à l'intégrité de soi. Ainsi, s'auto-encourager et s'auto valoriser est une voie prometteuse, surtout pour les femmes qui se sentent affectées par les stéréotypes de genre. Dans le cadre de l'entreprise, cette affirmation

de soi peut consister à se remémorer activement des succès passés et des forces professionnelles reconnues par les autres, y compris les succès dans les domaines liés aux identités non professionnelles.

La recherche au service des programmes de développement de carrière des femmes

1) Comprendre comment le biais d'attribution fonctionne. Ce biais²⁹ se manifeste par l'attribution spontanée des échecs des femmes à des causes internes (ex., les capacités) et des échecs des hommes à des causes externes (ex., des circonstances malheureuses), et inversement par l'attribution des succès des femmes à des causes externes et des succès des hommes à des causes internes. Une étude³⁰ a révélé que le fait d'enseigner aux femmes le biais d'attribution et la manière de réduire les attributions internes et d'augmenter les attributions externes lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés pourrait accroître leur sentiment d'appartenance aux domaines STEM et les rendre plus résilientes. De même, les femmes gagneraient à apprendre à être moins critiques envers elles-mêmes et envers leurs capacités lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés dans leur carrière, et à se concentrer sur la situation dans son ensemble.

2) Retravailler le contexte. Une étude³¹ a montré que lorsque l'on demandait aux femmes quelles étaient les caractéristiques communes aux hommes et aux femmes avant de passer un examen de mathématiques difficile, leurs performances augmentaient de manière significative par rapport au groupe témoin dans lequel les participants n'étaient pas invités à y réfléchir. D'autres études ont exploré

le sentiment d'appartenance des étudiants au monde académique, ainsi que leur confiance dans leur réussite. Ainsi, les étudiants en première année d'université ont visionné des témoignages qui affirment que tous les étudiants s'inquiètent au début de leurs études, ce qui leur a permis de se doter d'un récit positif face à une expérience négative³². Le point commun de ces interventions est que les chercheurs ont créé un groupe unifié et ils ont évité de singulariser le groupe stéréotypé. Les programmes de développement de carrière ou de coaching devraient mettre l'accent sur les similitudes entre hommes et femmes, plutôt que sur des attributs

genrés. En outre, les entreprises devraient déployer davantage d'efforts pour intégrer les femmes et les réseaux de femmes dans les réseaux organisationnels formels et informels de l'organisation.

3) L'exposition à des modèles adéquats peut être une stratégie efficace pour combattre la menace du stéréotype³³. Une étude³⁴ a montré que des étudiantes exposées à l'exemple d'une brillante mathématicienne ont obtenu de meilleurs résultats à un test de mathématiques que celles qui n'avaient pas été exposées à ce modèle. De même, une autre expérience a montré

que le fait d'exposer des femmes à des modèles féminins à succès les rendait plus fortes dans une tâche de leadership. Il est important de noter que cette expérience n'a pas amené les participantes à se comparer au modèle, mais les a subtilement incitées à se sentir plus fortes. En outre, si les accomplissements d'un modèle semblent inaccessibles, cela peut entraîner une comparaison sociale négative³⁵ et le découragement. Les entreprises devraient exposer les femmes à des modèles dont la réussite est exceptionnelle mais réalisable pour les personnes qui ont besoin d'inspiration et souhaitent se surpasser. ■

Références

1. *Focusing on what works for workplace diversity*. (2017). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/focusing-on-what-works-for-workplace-diversity>
2. Spencer, S. J., Logel, C., & Davies, P. G. (2016). Stereotype Threat. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 415–437. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-073115-103235>
3. Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
4. Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5–18. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.5>
5. Inzlicht, M., & Schmader, T. (2012). *Stereotype threat: theory, process, and application*. Oxford University Press.
6. Murphy, M. C., Steele, C. M., & Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological Science*, 18(10), 879–885.
7. Blascovich, J., Spencer, S. J., Quinn, D., & Steele, C. (2001). African Americans and high blood pressure: The role of stereotype threat. *Psychological Science*, 12(3), 225–229.
8. Scheepers, D. (2008). Turning social identity threat into challenge: Status stability and cardiovascular reactivity during inter-group competition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 228–233. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.09.011>
9. Maloney, E. A., Sattizahn, J. R., & Beilock, S. L. (2014). Anxiety and cognition. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 5(4), 403–411. <https://doi.org/10.1002/wcs.1299>
10. Aronson, J., Lustina, M. J., Good, C., Keough, K., Steele, C. M., & Brown, J. (1999). When White Men Can't Do Math: Necessary and Sufficient Factors in Stereotype Threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 29–46. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1371>
11. Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance. *Psychological Science*, 10(1), 80–83. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00111>
12. Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2016). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
13. Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984. <https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>
14. Bleijenbergh, I., & Fielden, S. L. (2016). Examining Diversity in Organizations from Critical Perspectives. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Eds.), *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.23>
15. Leslie, L. M. (2018). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3). <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
16. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
17. Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239–251. <https://doi.org/10.1177/009102600203100209>
18. Ambady, N., Shih, M., Kim, A., & Pittinsky, T. L. (2001). Stereotype Susceptibility in Children: Effects of Identity Activation on Quantitative Performance. *Psychological Science*, 12(5), 385–390. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00371>
19. Woodcock, A., Hernandez, P. R., Estrada, M., & Schultz, P. (2012). The consequences of chronic stereotype threat: domain disidentification and abandonment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 635.
20. Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34, pp. 379–440. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80009-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80009-0)
21. Sidanius, J., Pratto, F., & Mitchell, M. (1994). Ingroup identification, social dominance orientation, and differential intergroup social allocation. *Journal of Social Psychology*, 134, 151–167.
22. London, B., Rosenthal, L., Levy, S. R., & Lobel, M. (2011). The Influences of Perceived Identity Compatibility and Social Support on Women in Nontraditional Fields During the College Transition. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(4), 304–321. <https://doi.org/10.1080/01973533.2011.614166>
23. Lippmann, Q., & Senik, C. (2018). Math, girls and socialism. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 874–888. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2018.07.013>
24. Martens, A., Johns, M., Greenberg, J., & Schimel, J. (2006). Combating stereotype threat: The effect of self-affirmation on women's intellectual performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.04.010>
25. Von Hippel, C., Walsh, A. M., & Zouroudis, A. (2011). Identity separation in response to stereotype threat. *Social Psychological and Personality Science*, 2(3), 317–324.
26. Miyake, A., Kost-Smith, L. E., Finkelstein, N. D., Pollock, S. J., Cohen, G. L., & Ito, T. A. (2010). Reducing the Gender Achievement Gap in College Science: A Classroom Study of Values Affirmation. *Science*, 330(6008), 1234–1237. <https://doi.org/10.1126/science.1195996>
27. Swim, J. K., & Sanna, L. J. (1996). He's Skilled, She's Lucky: A Meta-Analysis of Observers' Attributions for Women's and Men's Successes and Failures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 507–519. <https://doi.org/10.1177/0146167296225008>
28. LaCosse, J., Sekaquaptewa, D., & Bennett, J. (2016). STEM Stereotypic Attribution Bias Among Women in an Unwelcoming Science Setting. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 378–397. <https://doi.org/10.1177/0361684316630965>
29. Rosenthal, H. E. S., & Crisp, R. J. (2006). Reducing Stereotype Threat by Blurring Intergroup Boundaries. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(4), 501–511. <https://doi.org/10.1177/0146167205281009>
30. Wilson, T. D., Damiani, M., & Shelton, N. (2002, January 1). *Chapter 5 - Improving the Academic Performance of College Students with Brief Attributional Interventions* (J. Aronson, Ed.). ScienceDirect; Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780120644551500087>
31. Sarah D. Herrmann, Robert Mark Adelman, Jessica E. Bodford, Oliver Graudejus, Morris A. Okun & Virginia S. Y. Kwan (2016) The Effects of a Female Role Model on Academic Performance and Persistence of Women in STEM Courses, *Basic and Applied Social Psychology*, 38:5, 258–268
32. Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombardier, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444–448. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>
33. Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, 119(1), 51–69. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.1.51>

QUAND LES FEMMES SE SOUTIENNENT : LE SEXE DE L'INVESTISSEUR A-T-IL UNE INCIDENCE SUR LA RÉUSSITE DES FEMMES ENTREPRENEURES ?



Isabelle Solal est Professeure Assistante de management à l'ESSEC, où elle donne des cours sur l'entrepreneuriat et le comportement organisationnel. Les recherches de la professeure Solal portent sur les mécanismes qui conduisent à l'inégalité sur les marchés du travail et les marchés financiers. En particulier, son travail examine comment le sexe façonne les interprétations des signaux du marché par le public, ce qui a un impact, par exemple, sur l'allocation de capital d'investissement aux entrepreneurs en phase de démarrage. Avant de rejoindre le monde universitaire, la professeure Solal a travaillé en tant qu'avocate dans les domaines du règlement des différends en matière d'investissement et de la réglementation sportive, ainsi que dans le conseil en gestion. Elle est titulaire d'un doctorat et d'un MBA de l'INSEAD.

Nous avons tendance à considérer qu'il est bon que les femmes se soutiennent entre elles : nous sommes toutes dans le même bateau, alors pourquoi ne pas se donner un coup de main ? Cette stratégie a été présentée comme un moyen de réduire l'écart entre les hommes et les femmes dans de nombreux domaines, y compris l'entrepreneuriat. Or, ce soutien peut avoir un coût. Isabelle Solal, professeure adjointe de management à l'ESSEC, et Kaisa Snellman (INSEAD) ont étudié l'impact du sexe de l'investisseur sur le succès des femmes entrepreneures. Elles ont constaté que les présentations des femmes entrepreneures qui étaient soutenues par des femmes étaient perçues comme étant de moindre qualité et les entrepreneures comme moins compétentes, mais aussi que les femmes ayant reçu un financement de la part de femmes investisseurs étaient moins susceptibles de lever des fonds supplémentaires. L'enfer est pavé de bonnes intentions - et le fait de compter sur les femmes investisseurs pour soutenir les femmes entrepreneures peut avoir des conséquences inattendues.

Les femmes dans l'entrepreneuriat

Même en 2023, les femmes sont encore sous-représentées dans de nombreux domaines traditionnellement dominés par les hommes, l'entrepreneuriat étant l'un de ces domaines. Les décideurs politiques, les universitaires et la presse ont élaboré différentes solutions, allant des solutions juridiques telles que la discrimination positive ou les processus de recrutement et de sélection « aveugle au genre ». L'une des solutions proposées consiste à encourager les femmes qui réussissent à soutenir d'autres femmes par le biais de réseaux, de mentorat, de parrainage et même de soutien financier. Bien qu'il ait été démontré que ce soutien présente certains avantages psychologiques, nous devons mieux comprendre ses effets sur la façon dont les femmes sont perçues, en particulier dans un domaine comme l'entrepreneuriat où les perceptions jouent un rôle important.

Des recherches récentes ont examiné si la présence d'investisseurs féminins augmente la probabilité que les femmes entrepreneures reçoivent un financement. Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes comme



les hommes ont tendance à soutenir leur propre sexe, ou que les femmes cherchent activement à aider d'autres femmes. Cette homophilie entre les sexes est liée à une forte confiance et à une meilleure communication comme cela a été démontré dans des recherches antérieures². Malgré ces avantages potentiels, il pourrait y avoir des conséquences inattendues pour les femmes entrepreneures qui reçoivent l'aide d'investisseurs féminins. Pourquoi ? D'autres observateurs pourraient faire des déductions biaisées sur la relation, par exemple en supposant que les investisseurs féminins ont offert un financement aux femmes entrepreneures simplement en raison de leur sexe et qu'elles ne le méritent pas - une perception qui ne s'applique pas aux investisseurs masculins finançant des entrepreneurs masculins. Cela peut avoir des conséquences sur la façon dont la compétence des femmes entrepreneures est perçue, ce qui peut entraîner des difficultés d'accès aux ressources ou des évaluations de performance inférieures. La professeure Solal et la professeure Snellman ont exploré cette question en utilisant des données expérimentales et de terrain.

Que se passe-t-il lorsque des investisseurs femmes soutiennent des femmes entrepreneures ?

Dans la première partie de l'étude, les chercheuses ont étudié des données de terrain provenant de jeunes entreprises en phase de démarrage aux États-Unis. Étant donné que les jeunes entreprises ont besoin d'un capital important, elles recherchent des investissements auprès d'investisseurs en capital-risque qui prennent ensuite une participation minoritaire dans l'entreprise. Ce type de financement se fait par tours, en fonction du stade de développement de l'entreprise et des fonds requis. Les investisseurs ne fourniront donc pas aux jeunes entreprises tout le capital nécessaire dès le premier tour, en raison du taux d'échec élevé des nouvelles entreprises. En utilisant les données de Crunchbase, qui dispose d'une mine d'informations recueillies auprès de diverses sources, notamment les médias, les sociétés de capital-risque, les entrepreneurs et les investisseurs, elles ont examiné les entreprises qui ont reçu un premier tour de financement entre janvier 2010 et avril 2018, pour un

total de 290 entreprises fondées par des femmes sur un échantillon de 2 136.

Elles ont constaté que les entreprises fondées par des femmes ayant reçu un financement de premier tour de la part d'investisseurs femmes avaient deux fois moins de chances de recevoir un financement supplémentaire que les entreprises fondées par des femmes ayant reçu un financement de la part d'hommes, un phénomène qui n'a pas été observé pour les entreprises fondées par des hommes.

S'appuyant sur leurs premières conclusions, les chercheuses ont recruté 134 étudiants en MBA d'une prestigieuse école de commerce et leur ont fait visionner l'une des quatre vidéos de présentation mettant en scène un entrepreneur, homme ou femme, soutenue par un investisseur, homme ou femme. Les étudiants ont ensuite évalué la qualité du pitch et la compétence de l'entrepreneur : les résultats ont révélé que les pitches de femmes entrepreneures soutenus par des femmes étaient considérés comme de moindre qualité par rapport aux autres conditions, et que ces évaluations inférieures étaient liées à la perception de la compétence de l'entrepreneur.

Ce résultat n'a été observé que pour les pitches d'investisseurs femmes et d'entrepreneures, et non pour les pitches d'entrepreneurs masculins et d'investisseurs masculins.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que les femmes entrepreneures qui reçoivent un financement de la part d'investisseurs féminins sont susceptibles d'être perçues comme moins compétentes et donc de moins bien réussir à lever des capitaux après le tour de table initial.

Qu'est-ce que cela signifie pour les femmes entrepreneurs et les investisseurs féminins ?

Si nous pouvons convenir que le soutien des femmes entre elles peut être bénéfique, cette étude met en évidence le fait que ce soutien peut avoir des conséquences négatives dans certaines situations. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, où les premières décisions de financement dépendent de la façon dont les investisseurs potentiels perçoivent le fondateur, les femmes entrepreneures ayant reçu un financement de la part de femmes investisseurs sont considérées comme moins compétentes, les observateurs étant moins susceptibles de croire qu'elles ont reçu le financement en raison de leur mérite. Ces femmes lèvent ensuite moins de fonds.

Implications politiques : investissement inclusif

Les femmes entrepreneures peuvent avoir des difficultés à développer leur entreprise si elles n'ont pas d'investisseurs masculins. De plus, les femmes investisseurs peuvent être cataloguées si elles sont considérées comme investissant uniquement dans des entreprises dirigées par des femmes. Par conséquent, les initiatives

encourageant les femmes à soutenir les femmes peuvent avoir un impact négatif sur les deux parties et exercer une pression excessive sur les femmes. Les nouvelles initiatives devraient se concentrer sur l'encouragement de l'investissement inclusif, où les hommes et les femmes travaillent ensemble pour soutenir les femmes entrepreneures.

L'entrepreneuriat est un domaine dominé par les hommes, et si les efforts visant à réduire l'écart entre les sexes en encourageant les femmes à soutenir les femmes entrepreneures sont bien intentionnés, ils peuvent involontairement se retourner contre elles dans certains cas. Cela suggère que le travail vers l'égalité des sexes dans l'entrepreneuriat doit être un effort d'équipe, entrepris par les hommes et les femmes. ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Snellman, K., & Solal, I. (2022). Does investor gender matter for the success of female entrepreneurs? Gender homophily and the stigma of incompetence in entrepreneurial finance. *Organization Science*. doi: 10.1287/orsc.2022.1594
2. Ody-Brasier, A. and Fernandez-Mateo, I. (2017). *A Study of the Champagne Industry Shows That Women Have Stronger Networks, and Profit from Them*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2017/07/a-study-of-the-champagne-industry-shows-that-women-have-stronger-networks-and-profit-from-them>



QUEL EST L'IMPACT DES POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION SUR L'ENTREPRENEURIAT ?



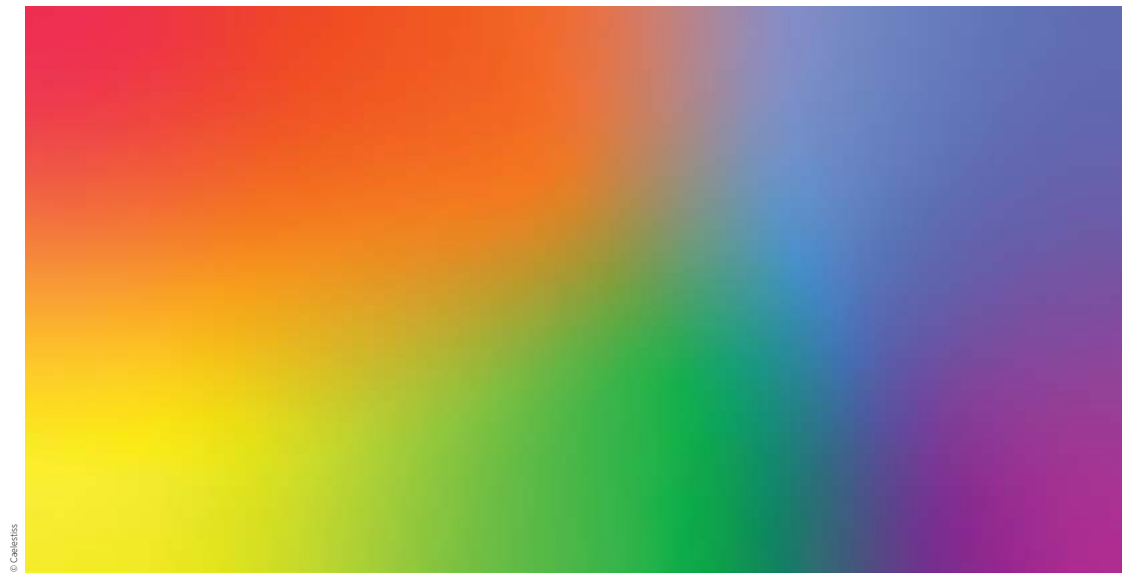
Raffaele Conti, Professeur de management à l'ESSEC et professeur titulaire de la chaire d'excellence CY en stratégie et innovation, a obtenu son doctorat en management de l'université Bocconi et son MSc en économie de l'université Pompeu Fabra. Ses recherches portent principalement sur la manière dont les institutions affectent l'innovation, l'esprit d'entreprise et, plus largement, le comportement économique des individus et des organisations. Il a été élu représentant général de la division Knowledge and Innovation de la Strategic Management Society. Il est également membre du comité de recherche de la division de la gestion de la technologie et de l'innovation de l'Academy of Management, et il a été membre du comité de recherche de la division de la stratégie de l'Academy of Management. Il est actuellement rédacteur en chef adjoint de Management Science et du Strategic Management Journal.

N'avons-nous pas tous rêvé d'être notre propre patron à un moment ou à un autre ? Les entrepreneurs font de ce rêve une réalité, en se mettant à leur compte pour fonder une entreprise indépendante. C'est pourquoi les facteurs qui influencent la décision d'une personne de quitter un emploi rémunéré et d'entreprendre sont une question intéressante, y compris les facteurs institutionnels tels que les réglementations et les politiques qui pourraient encourager ou décourager l'entrepreneuriat. Lorsqu'elle prend une telle décision, une personne analyse sa situation, notamment en comparant sa vie d'entrepreneur à celle de salarié. Cela signifie que les réglementations ayant un impact sur le degré d'inclusion et d'équité de l'environnement de travail peuvent avoir un impact significatif sur la décision d'une personne de devenir entrepreneur, une possibilité qui n'a pas fait l'objet de recherches approfondies. Dans une étude publiée¹ dans le *Strategic Management Journal*, Raffaele Conti (ESSEC Business School), Olenka Kacperczyk (London Business School) et Giovanni Valentini (IESE Business School) se sont particulièrement intéressés aux effets sur les startups

des réglementations adoptées afin de lutter contre la discrimination sur le lieu de travail, sur la base de la race, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, du handicap, de la grossesse, de la religion, de l'âge, etc. Les chercheurs s'intéressent en particulier aux effets de la loi sur la discrimination au travail aux États-Unis. Cette législation comprend des protections de l'emploi pour l'orientation sexuelle et l'identité de genre, qui font l'objet de cette étude. Elle a également été introduite progressivement dans 15 États entre 1980 et 2006, de sorte que les chercheurs ont pu étudier son impact au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

La législation, la discrimination et l'innovation

Qui devient entrepreneur ? On a fait couler beaucoup d'encre en examinant les motivations des individus à devenir entrepreneurs, en étudiant principalement les facteurs individuels et organisationnels. Récemment, les chercheurs se sont intéressés à l'étude de l'environnement institutionnel (qui peut être le lieu de travail) et surtout aux changements dans l'institution, et



© Caleritas

à la manière dont les caractéristiques de l'institution influent sur la décision des individus de devenir entrepreneur. Ces recherches se sont largement concentrées sur les institutions qui attirent les fondateurs potentiels, par exemple en leur donnant accès à des ressources pour lancer une nouvelle entreprise. Toutefois, les ressources ne sont pas le seul facteur qui influe sur la décision d'une personne de se lancer à son compte : quitter un emploi salarié pour se lancer dans une nouvelle activité risquée est une décision importante. Il est donc logique que des études antérieures aient montré que les individus sont plus susceptibles de devenir entrepreneurs lorsque l'alternative, l'emploi salarié, est moins attrayante, et vice versa².

Comment les législations qui protègent contre la discrimination interviennent-elles ? Ces lois protègent les employés contre la discrimination, dans le but d'améliorer les conditions de travail et de fournir un environnement équitable. Les chercheurs ont étudié les effets de la loi sur la non-discrimination en matière d'emploi au niveau des États. Pour recueillir des données sur l'entrepreneuriat, ils ont étudié le nombre d'enregistrements de nouvelles

entreprises dans les États après la promulgation de la loi entre 1980 et 2006. Ils ont constaté qu'en effet, lorsque la loi a été promulguée, les employés étaient moins susceptibles de se mettre à leur compte et de créer une nouvelle entreprise : il y a eu moins de nouvelles entreprises après la mise en œuvre de la loi dans un État donné.

La qualité plutôt que la quantité : s'il y a moins de startups, les nouvelles sont de meilleure qualité. Ils ont mesuré la qualité de trois manières différentes, la première étant le nombre de demandes de brevets déposées par les jeunes entreprises au cours d'une année donnée. Les entreprises qui déposent des brevets sont susceptibles 1) d'avoir une technologie supérieure et 2) de chercher à capturer la valeur de leur technologie, et le fait de posséder un portefeuille de brevets a été lié à la survie de l'entreprise^{3,4}. Cela fait des dépôts de brevets un indicateur approprié de la qualité. Les chercheurs ont également utilisé le montant des levées de fonds comme indicateur de la qualité, car le financement est également lié au potentiel de croissance et à la qualité. Le troisième indicateur de la qualité était les chances de survie, mesurées par la proportion de startups

créées au cours d'une année donnée qui ont survécu pendant au moins cinq ans. Ils ont constaté qu'effectivement, après la mise en œuvre de la loi dans un État, la qualité des startups était plus élevée dans cet État, avec davantage de dépôts de brevets et de levées de fonds pour ces startups. La loi a également eu un effet faible, mais significatif sur la capacité de survie des entreprises.

Ils ont également constaté que l'effet des lois qui luttent contre la discrimination était encore plus marqué dans les États où les populations LGBT sont plus nombreuses et où les niveaux de discrimination ont tendance à être plus élevés, comme le montre le nombre de procès pour atteinte aux droits civiques. Dans ces cas-là, il y avait à nouveau beaucoup moins de nouvelles entreprises, mais elles étaient de meilleure qualité.

L'identité du fondateur a-t-elle de l'importance ? Les chercheurs ont examiné les startups fondées par toutes les minorités (pas seulement la population LGBT) et ont constaté qu'il y avait moins de nouvelles startups fondées par des membres de groupes minoritaires. Cela peut probablement être attribué à l'amélioration des

conditions de travail au niveau de l'emploi salarié, rendant les membres des populations minoritaires moins susceptibles de passer à un rôle d'entrepreneur. En examinant de plus près les caractéristiques individuelles, les chercheurs ont mené une expérience avec plus de 400 employés basés aux États-Unis. Ils ont constaté que ceux qui étaient placés dans un scénario où leur employeur appliquait des politiques contre la discrimination ont déclaré qu'ils seraient moins susceptibles de quitter leur emploi pour devenir entrepreneurs et qu'ils se sentaient plus satisfaits de leur employeur. Cela suggère que les politiques de lutte contre la discrimination augmentent l'attrait du lieu de travail.

Les chercheurs ont également étudié les politiques antidiscriminatoires au niveau des entreprises. Ils ont constaté que les entreprises des États ayant adopté la loi contre la discrimination étaient plus susceptibles d'adopter des pratiques antidiscriminatoires et favorables à la diversité, telles que des programmes de lutte contre la discrimination à l'égard des LGBT ou des politiques progressistes en faveur des LGBT - il est intéressant de noter que ces entreprises ont également obtenu des scores plus élevés en matière de responsabilité sociale des entreprises. Le même schéma s'est reproduit ici : ces politiques ont été associées à un nombre moins élevé de nouvelles entreprises, mais à une qualité supérieure des nouvelles entreprises. Cela indique que la loi a un impact sur la politique des entreprises, et que cette politique a également un impact sur le comportement entrepreneurial.

Implications pour la recherche et les politiques

Nous pouvons convenir que les politiques de lutte contre la discrimination sont une mesure positive, mais il est également utile d'examiner empiriquement l'effet tangible de ces politiques. Dans cette étude, le professeur Conti et ses collègues ont exploré l'effet des politiques anti-discrimination d'une nouvelle manière en examinant l'impact de ces politiques sur l'entrepreneuriat. Leurs résultats montrent que les politiques anti-discrimination augmentent l'attrait du lieu de travail, rendant les employés moins susceptibles de quitter un emploi rémunéré lorsqu'ils se sentent protégés par leur lieu de travail et entraînant moins de création de nouvelles entreprises, mais que les nouvelles entreprises qui ont été fondées étaient de qualité supérieure. Cela suggère que les politiques anti-discrimination peuvent non seulement améliorer la vie professionnelle des populations minoritaires, mais aussi la qualité de l'entrepreneuriat. Cela montre également que le fait de garder à l'esprit le bien-être des employés est bénéfique pour mieux comprendre l'impact des politiques institutionnelles sur les nouvelles entreprises. La qualité prime sur la quantité : les politiques de lutte contre la discrimination peuvent permettre aux employés actuels de rester satisfaits de leur rôle et améliorer les résultats de ceux qui décident de se lancer dans une nouvelle entreprise. ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge



Références

1. Conti, R., Kacperczyk, O., & Valentini, G. (2021). Institutional protection of minority employees and entrepreneurship: Evidence from the LGBT Employment Non-Discrimination Acts. *Strategic Management Journal*. doi:10.1002/smj.3340
2. Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs? *Management Science*, 53(6), 919–933.
3. Cockburn, I. M. and Wagner, S. (2007). Patents and the survival of internet-related IPOs. (Working Paper). Cambridge, MA: *National Bureau of Economic Research*.
4. Helmers, C., & Rogers, M. (2010). Innovation and the survival of new firms in the UK. *Review of Industrial Organization*, 36, 227–248.

COMMENT LES JEUNES PROFESSIONNELS LGBTQ S'Y RETROUVENT DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?



Junko Takagi enseigne le management dans différents programmes de l'ESSEC. Elle est responsable de la Chaire Leadership et Diversité et est directrice académique du programme Executive MBA de l'ESSEC-Mannheim. Ses recherches actuelles portent principalement sur des sujets liés à la diversité tels que les individus multiculturels et le travail identitaire, les femmes dans le top management et la négociation identitaire des membres de la communauté LGBTQ+. Junko a également publié des travaux sur la théorie néo-institutionnelle appliquée au secteur de la « gestion de l'éducation », aux systèmes de santé et au travail des praticiens médicaux. Elle est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'université de Stanford.

Dans un projet de recherche en cours, nous étudions les stratégies utilisées par les jeunes diplômés LGBTQ* pour faire face au processus de recherche d'emploi. Nous avons recueilli des données par le biais d'entretiens approfondis avec des étudiants LGBTQ d'un Master en Management qui sont sur le marché du travail et qui ont une expérience professionnelle antérieure, ainsi qu'avec de récents diplômés LGBTQ du même Master. Comme d'autres minorités invisibles, la population LGBTQ est difficile à identifier. Nous nous sommes appuyés sur nos propres réseaux formels et informels pour identifier les diplômés actuels et récents de la communauté LGBTQ.

Cette étude est basée sur l'observation suivante : les individus non hétéronormatifs constituent une minorité souvent invisible, qui fait l'objet d'inégalités sur le lieu de travail. Des études récentes montrent que le lieu de travail continue d'être un environnement compliqué pour les employés LGBTQ, car la plupart des entreprises sont ancrées dans des hypothèses et des attentes hétéronormatives qui sont maintenues et développées par les interactions quotidiennes^{1,2,3,4,5}.

Chaque minorité a des caractéristiques particulières. La communauté LGBTQ rassemble toutes les populations non hétéronormatives, ce qui fait d'elle une communauté extrêmement diverse⁶. En outre, contrairement au genre ou à la race, il s'agit d'une différence souvent invisible⁷ et les individus ont le choix d'être « out » ou non. En tant que minorité invisible dans ce contexte hétéronormatif, les employés LGBTQ doivent souvent décider quels aspects de leur vie privée ils veulent partager au travail et avec qui. Des études indiquent que le fait de « faire son coming-out » au travail a des conséquences psychologiques positives par rapport au fait de ne rien divulguer⁸, et que le fait de dissimuler une identité stigmatisée (par exemple, LGBTQ) réduit les sentiments d'appartenance, l'estime de soi, la satisfaction au travail et l'engagement professionnel⁹.

Cependant, une grande partie des employés LGBTQ choisit encore de ne pas faire son coming-out sur le lieu de travail et les incidents de discrimination et de microagressions signalés sur le lieu de travail continuent d'être nombreux. Les recherches sur les travailleurs LGBTQ révèlent qu'ils sont plus susceptibles de subir des limitations de carrière,



du harcèlement et une dévalorisation professionnelle que leurs homologues non-LGBTQ. Ces travailleurs connaissent également davantage de problèmes de santé et sont plus susceptibles de quitter leur lieu de travail en raison des conséquences psychologiques des microagressions et d'autres expériences discriminatoires. Il existe un impact évident de l'identité LGBTQ sur le bien-être des employés et sur les indicateurs de l'organisation tels que le turnover et la performance.

Dans notre étude, nous examinons comment les récents diplômés LGBTQ d'un programme de Master en Management en France racontent leur transition vers le statut de jeunes professionnels, et le rôle de leur identité LGBTQ dans ce processus. La littérature sur l'identité a mis en évidence les moments de transition comme des moments clés de déclenchement des processus identitaires. La recherche se concentre sur la façon dont les individus développent et maintiennent ou modifient les récits de soi par une interaction entre les visions internes de soi et les influences externes. Il existe peu de littérature sur les processus de transition des travailleurs LGBTQ, y compris leurs appréhensions lors de

leur passage d'étudiants universitaires à professionnels en activité. Il s'agit d'un moment de transition où les étudiants diplômés s'inquiètent de leur entrée dans la vie active et de leur départ de l'université, du processus de coming-out et de la recherche de soutien dans leur nouvel environnement de travail. Pour les jeunes diplômés LGBTQ, l'identité de genre et l'orientation sexuelle constituent une identité supplémentaire à négocier et à gérer dans le processus de transition et dans le nouvel environnement professionnel.

Nous avons constaté qu'au cours du processus de recherche d'emploi, l'identité LGBTQ peut ne pas être considérée comme importante pour ces personnes si elles ont d'autres identités plus saillantes. Bon nombre des personnes interrogées étaient également des étudiants étrangers, et un thème récurrent dans leur récit était le rôle de leur identité « internationale » ou étrangère comme une source majeure de difficulté dans leur processus de recherche d'emploi. Pour beaucoup d'entre elles, les difficultés linguistiques rencontrées dans le processus de recherche d'emploi et plus tard dans l'emploi ont pris le dessus sur leur identité LGBTQ, de sorte que beaucoup n'ont

pas eu l'impression que cette dernière jouait un rôle dans leurs interactions professionnelles.

Selon la théorie de l'identité sociale, l'importance d'une identité particulière dépend de l'importance et de la pertinence de cette identité pour l'individu et son environnement. Nos répondants internationaux ont estimé que le manque perçu de compétences dans la langue locale faisait particulièrement ressortir leur identité étrangère pour eux et pour les entreprises. Nous avons également constaté que lorsque d'autres parties d'une identité composée sont activement sollicitées, l'identité LGBTQ passe au second plan et n'est pas activée par l'individu ou perçue par son environnement.

Toutefois, les répondants qui avaient déjà eu plusieurs expériences professionnelles, dans le cadre de stages ou de contrats à court terme par exemple, ont estimé qu'il était important pour eux de trouver un environnement de travail bienveillant vis-à-vis de la diversité. La plupart d'entre eux avait fait l'expérience d'environnements de travail hostiles, où leur identité LGBTQ était devenue saillante et où ils ont déclaré ne



pas se sentir à l'aise, devoir cacher leur identité LGBTQ et avoir connu divers niveaux d'isolement.

Pour ces personnes, le fait de devoir cacher leur identité LGBTQ constitue une forme de travail identitaire. Le travail identitaire est caractérisé par un processus discursif initié par l'individu, dans lequel ce dernier joue un rôle d'agent dans le processus d'auto-définition et qui peut impliquer des éléments d'identité qui résident en lui ainsi que des éléments d'identité présents dans son environnement social. Par exemple, Sveningsson et Alvesson indiquent que les individus sont continuellement « engagés dans la formation, la réparation, le maintien, le renforcement ou la révision des constructions qui produisent un sentiment de cohérence et de distinction⁸ », soulignant ainsi le rôle de l'agencement dans le processus discursif d'auto-définition. Dans le cas des personnes LGBTQ vivant dans des environnements de travail hostiles, le travail identitaire implique de se conformer de manière tacite à des éléments identitaires externes pour éviter des conséquences potentiellement

néfastes. Nos répondants ayant connu de tels environnements n'ont pas pu bénéficier des résultats positifs du travail identitaire, et n'ayant pas réussi à se sentir en cohérence avec leur environnement de travail, ils sont partis à la recherche de lieux de travail plus favorables aux LGBTQ.

Pour les répondants qui avaient déjà une certaine expérience professionnelle et qui recherchaient des environnements de travail favorables aux LGBTQ, le choix évident était de s'adresser à des entreprises qui avaient déjà des politiques LGBTQ progressistes. En même temps, ils étaient également ouverts à d'autres possibilités, et afin de « tester » les différents environnements de travail, les répondants ont mentionné plusieurs stratégies pour signaler leur intérêt pour les questions LGBTQ aux recruteurs potentiels. Un répondant nous a dit qu'il avait mis ses affiliations à des associations de soutien LGBTQ sur sa page LinkedIn pour que les recruteurs puissent les voir. D'autres avaient mis des informations similaires sur leur CV pour que les recruteurs puissent les voir. Bien qu'ils ne fassent pas techniquement leur

« coming out » dans ces cas, ils ont utilisé ces stratégies pour tâter le terrain et voir s'ils seraient rappelés ou non. Comme l'a dit un répondant : « ... de cette façon, la balle est dans leur camp. Je mets l'information en circulation et si on me rappelle, je suppose qu'ils sont d'accord avec ça ».

Une autre stratégie de gestion et de négociation des identités LGBTQ toujours employée est le « don't ask, don't tell ». Cette stratégie est liée aux stratégies de « coming out » sur le lieu de travail. Une personne interrogée qui ne pensait pas que son identité LGBTQ était pertinente pour son travail a appliqué la stratégie consistant à ne partager des informations sur son identité de genre et son orientation sexuelle que lorsqu'on le lui demandait directement. Une autre personne interrogée nous a également dit qu'elle mentionnait son appartenance à la communauté LGBTQ si la question était soulevée dans la conversation.

Nous avons observé une approche prudente du « coming-out » sur le lieu de travail parmi nos répondants. Leur première réaction a été de dire

que leur identité LGBTQ n'était pas pertinente vis-à-vis de leur travail et qu'il n'était donc pas nécessaire de la révéler. Parallèlement, un répondant a mentionné que dans un lieu de travail qu'il avait immédiatement senti « ouvert », il avait fait son coming-out à ses collègues dès la deuxième semaine de travail. Malgré leur réticence, nous constatons que l'environnement de travail est extrêmement important dans le choix des répondants de partager cette information.

Nombre de nos répondants ont discuté des situations où il était utile de faire son coming-out au travail, et à qui. Ils ont tous convenu qu'il n'était pas nécessaire de révéler leur identité LGBTQ à tout le monde au travail. Ce qui est important, c'est d'avoir de bonnes relations avec les collègues dont ils sont proches et les collègues avec lesquels ils ont le plus grand nombre et la plus grande densité d'interactions. Ce sont les personnes avec lesquelles ils sont le plus susceptibles de discuter non seulement de sujets liés au travail, mais aussi d'autres sujets où les informations personnelles sont plus susceptibles d'être partagées.

Toutes les personnes interrogées ont clairement défini l'identité LGBTQ comme appartenant à la sphère privée,

personnelle, et donc qui n'est pas directement visible sur le lieu de travail. À ce titre, nous avons observé qu'elles étaient généralement discrètes quant au moment de faire leur « coming-out », à qui et comment dans le processus de recherche d'emploi et une fois en poste. En même temps, les répondants étaient désireux de trouver des environnements de travail ouverts et diversifiés, et dans ces entreprises, il était relativement facile et significatif de parler de leur identité LGBTQ. Malgré cela, il était évident qu'ils ne faisaient leur « coming-out » qu'après d'un groupe spécifique de personnes : celles avec lesquelles ils avaient le plus grand nombre et la plus grande densité d'interactions. Dans ce groupe particulier, le partage d'informations personnelles était perçu comme utile pour travailler efficacement au sein de l'équipe.

Pour les répondants, l'identification d'un noyau dur de collègues de travail avec lesquels partager leur identité LGBTQ afin de créer un groupe inclusif est la clé de leur stratégie de « coming-out ». Ceux qui y sont parvenus font état de résultats positifs pour eux-mêmes et pour leur équipe resserrée, tels qu'un sentiment de valorisation de soi, d'appartenance commune et, par conséquent, de solidarité et de confiance dans l'équipe. ■

Références

1. Cech, EA, and Waidzun, TJ (2021) Systemic inequalities for LGBTQ professionals in STEM. *Science Advances*, 7:1-9.
2. Coffman, KB., Coffman, LC., and Ericson, KMM. (2017). The size of the LGBT population and the magnitude of antigay sentiment are substantially underestimated. *Management Science*, 63(10):3168-3186.
3. McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual and transgender careers and human resource development. *Human Resource Development Review*, 14, 125-162.
4. Rumens, N. (2010). Firm friends: Exploring the supportive components in gay men's workplace friendships. *The Sociological Review*, 58, 135-155.
5. Subharwal, M., Levine, H., D'Agostino, M. and Nguyen, T. (2019). Inclusive Work Practices: Turnover Intentions Among LGBT Employees of the U.S. *Federal Government*. *American Review of Public Administration*, 49(4):482-494.
6. Madera, J. M. (2010). The cognitive effects of hiding one's homosexuality in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 86-89.
7. Newheiser, AK, Barreto, M., and Tiemersma, J. (2017) People like don't belong here: Identity concealment is associated with negative workplace experiences. *Journal of Social Issues*, 73(2):341-358.
8. Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.

Notes de bas de page

* Le terme LGBTQ est utilisé pour désigner les personnes Lesbiennes (L), Gays (G), Bisexuelles (B), Trans (T) et Queer (Q).

** Cela s'applique également à d'autres minorités, par exemple les personnes handicapées, mais dans une moindre mesure aux catégories du genre, de la race et de l'ethnicité, bien que les intersectionnalités ajoutent de la complexité à ces dernières également.

*** Cette caractéristique s'applique également aux personnes souffrant de handicaps invisibles, qui sont confrontées au dilemme suivant : déclarer ou non leur handicap (ce qui est encouragé par les entreprises dans les pays appliquant des quotas de handicap) pour éviter une éventuelle inégalité de traitement.

MODE INCLUSIVE



Delphine Dion est Professeure de Marketing à l'ESSEC. Elle est titulaire de la chaire LVMH et directrice académique du programme de la chaire LVMH et du parcours luxe du Global MBA. Elle enseigne les fondements socio-culturels du luxe et le management des marques de luxe. Elle a reçu le prix spécial du jury de la Fondation ESSEC en 2023. Ses recherches portent sur les enjeux environnementaux et sociétaux du luxe. Elle analyse en particulier les dynamiques de marché liées aux marchés de seconde main, aux matériaux, à l'artisanat et à l'inclusivité. Ses recherches ont été publiées dans de nombreux ouvrages et revues scientifiques de premier plan. Elle a reçu plusieurs prix pour ses activités scientifiques, notamment le prix de la recherche de la fondation ESSEC.

Les consommateurs veulent être écoutés, et plus que tout être reconnus et considérés. Ils revendiquent plus d'inclusion et de diversité dans la société. Face à cette demande pour une société plus inclusive, la mode se réinvente. De nombreux acteurs du marché mettent en place une mode inclusive, à savoir une mode qui s'adresse à toutes les morphologies et non plus simplement à la femme grande et mince. On peut l'observer à travers les morphologies des égéries et des mannequins ou l'apparition de grandes tailles dans les collections de prêt-à-porter. Comment la mode inclusive a-t-elle émergée ?

Au départ, une mode dite « mode grande taille » s'est développée en marge de la mode. Des marques de mode spécialisées en grandes tailles se sont développées non pas au sein de la mode mais en périphérie avec des marques spécifiques, des sites internet spécifiques. Il y avait d'un côté la mode et de l'autre la mode grande taille, la mode grande taille étant marginalisée, peu valorisée et peu attractive.

Il y avait très peu de passerelles entre les deux univers et très peu de marques

dites de mode qui commercialisaient des grandes tailles. Les rares enseignes de mode qui commercialisaient des grandes tailles proposaient des grandes tailles sur un très petit nombre de références réunies au sein d'une collection spécifique. Cette collection se trouvait souvent reléguée dans les espaces les plus reculés des magasins et en rupture de stock.

La plupart des femmes qui portaient de grandes tailles se sentaient stigmatisées et exclues de la mode car elles n'avaient pas accès aux marques de mode reconnues et réputées.

L'essor de la mode grande taille s'est fait sous la pression des activistes « plus size » aux États-Unis puis plus tardivement dans d'autres pays. Grâce à leur activité sur les réseaux sociaux, les activistes ont réussi à changer le regard porté sur la mode grande taille.

Premièrement, les activistes plus-size ont gagné beaucoup de visibilité grâce aux réseaux sociaux. Certaines sont devenues de véritables stars des réseaux sociaux, surtout dans les pays anglo-saxons. Elles ont mis en scène sur les réseaux sociaux une image de la beauté et du corps différent. Elles ont valorisé



des nouveaux codes esthétiques, très éloignés des codes esthétiques mis en scène par les marques de mode ou dans les magazines de mode. Elles ont fait émerger l'idée du body positivisme, l'idée de célébrer toutes les morphologies et toutes les beautés. La mode grande taille est devenue sexy. Elle est devenue à la mode en quelque sorte. D'ailleurs, on a changé de vocabulaire. La mode grande taille est devenue la mode curvy, un nom beaucoup plus positif et valorisant.

Deuxièmement, les activistes ont réussi à développer une nouvelle identité collective positive et désirable. Pendant longtemps, les femmes rondes se sont senties stigmatisées, mises à l'écart du monde de la mode. Elles se sentent maintenant reconnues et valorisées. Elles se sentent légitimes dans l'univers de la mode.

Troisièmement, les activistes ont réussi à s'inclure dans l'univers de la mode pour avoir accès à une vraie offre de mode. Certaines ont même collaboré avec des grands noms de la mode et sont apparues dans les magazines de mode. Certaines comme Ashley Graham ou Alva Claire sont devenues des supermodels. Elles défilent maintenant

pour des grands noms de la mode : Versace, Fendi, Salvatore Ferragamo. Rihanna a notamment donné beaucoup de visibilité à ces mannequins aux antipodes des mensurations traditionnelles des mannequins qu'elle fait défiler pour sa marque de sous-vêtements Savage x Fenty.

Toutes ces actions menées par les activistes rondes ont permis de rendre la mode grande taille visible, désirable et légitime.

Par ailleurs, cet essor de la mode grande taille et de la body positivité s'inscrit dans un mouvement plus large sur les discriminations, la diversité et l'inclusivité, notamment sous l'impulsion du mouvement Black Lives Matter qui a commencé aux États-Unis en 2013.

Ce mouvement au départ centré sur la question du racisme aux États-Unis s'est élargi à la question de toutes les formes de discrimination et d'inégalité et notamment les discriminations liées au genre, à l'origine ethnique, au handicap, à l'orientation sexuelle, ou à la morphologie. Ces débats sur la diversité et l'inclusivité ont eu beaucoup de résonance dans l'univers de la mode.

Face à ces revendications, de nombreuses marques ont réfléchi à la question de la mode inclusive et ont fait évoluer leurs pratiques que ce soit en termes de communication et d'offre. La mode grande taille est peu à peu en train de se fondre dans la mode. Au fur et à mesure, les barrières entre la mode grande taille et la mode s'effacent. Et on commence à oublier le terme de mode grande taille. Il n'y a plus d'un côté la mode grande taille et la mode. On parle désormais de mode inclusive, une mode qui s'adresse à toutes les morphologies.

Toutefois, cela n'est qu'une première étape, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Si la mode grande taille a gagné en légitimité et en visibilité dans les médias et sur les réseaux sociaux, elle doit maintenant se concrétiser plus clairement au sein des collections. Elle doit également se tourner vers de nouveaux enjeux, notamment la question du handicap. ■

DIVERSITÉ ET PUBLICITÉ : TOUT LE MONDE Y GAGNE



Marc Mazodier est Professeur de Marketing à l'ESSEC Business School. Il enseigne les cours de Marketing Management et de Marketing Research dans les programmes Executive, MBA et PhD. Ses recherches académiques portent sur la gestion des marques et l'efficacité de la communication marketing. Ses travaux ont été publiés dans des volumes collectifs et dans des revues académiques de premier plan telles que *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* et *Journal of the Academy of Marketing Science*. En plus de ses travaux universitaires, Marc a fait du conseil pour des entreprises de différents secteurs. Il est chercheur affilié à l'Institut SAMS (Sales & Marketing Strategy Institute). Marc a donné plusieurs séminaires de recherche marketing en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Marc est rédacteur en chef adjoint du *Journal of Advertising Research*, et membre du comité de rédaction du *European Journal of Marketing* et du *International Journal of Advertising*. Il a obtenu son doctorat à l'IAE Aix-Marseille.

Nous voulons nous sentir regardés, écoutés, compris. Notre relation à la publicité reprend les mêmes principes. Nous voulons nous sentir représentés, en particulier dans les publicités que nous voyons. Si nous nous sentons représentés, nous avons plus de chances de nous sentir connectés à une pub, et donc plus de chances de réaliser un achat. Cela fait que lorsque la diversité est présente en publicité, tout le monde y gagne. Marc Mazodier (ESSEC Business School), Conor M. Henderson (Lundquist College of Business, University of Oregon) et Jamel Khenfer (Zayed University) ont étudié ce sujet dans un récent projet de recherche¹. Ils ont découvert que les minorités qui étaient face à des publicités inclusives se sentaient plus connectés à celles-ci et qu'ils sont plus intéressés par le produit promu. Cela signifie que les marques qui créent des publicités inclusives peuvent à la fois contribuer à une cause sociale et voir augmenter leur marge bénéficiaire. Un exemple de comment « faire le bien » et « bien le faire » à la fois.

Nous sommes de plus en plus conscients de l'importance de prêter attention à la diversité et à l'inclusion dans les politiques publiques, dans la culture au bureau, dans le recrutement et dans les

affaires. Les objectifs de développement durable 2030 des Nations Unies ont identifié l'importance de promouvoir « l'inclusion sociale, économique et politique de tous, indépendamment de l'âge, du sexe, du handicap, de la race, de l'ethnie, de l'origine, de la religion ou du statut économique ou autre »².

Les entreprises ont tout intérêt à le faire : selon un rapport récent, le pouvoir d'achat des consommateurs non blancs aux États-Unis a atteint 4 900 milliards de dollars, soit près du PIB combiné de la France et de l'Italie³. Malgré cela, jusqu'à récemment, la publicité avait tendance à représenter principalement des personnages blancs et hétérosexuels⁴, ce qui signifie que les annonceurs ne peuvent pas atteindre un segment important du marché. C'est dommage non seulement pour le consommateur, qui ne se voit pas dans les médias, mais aussi pour l'annonceur lui-même, en raison de la pertinence de la preuve sociale dans la mesure où une publicité influencera notre comportement. Nous avons tous entendu le dicton « À Rome, on fait comme les Romains ». Ce n'est qu'un exemple de l'impact de la preuve sociale sur notre comportement, puisque nous avons tendance à modifier nos actions pour nous adapter à la majorité.



Nous avons tendance à acheter des marques et des produits populaires. Nous pensons que ces marques sont un choix fiable et qu'elles seront appréciées par notre entourage. Si nous achetons des boissons gazeuses pour une fête, nous achèterons du Coca. C'est un exemple de leadership de marque.

L'inclusivité dans la publicité désigne l'inclusion dans la publicité d'individus ayant des identités sociales et des origines ethniques différentes. Les gens ont tendance à utiliser des produits et à soutenir des marques qui, selon eux, représentent un groupe dont ils font partie⁵. Les consommateurs sont également plus susceptibles de se sentir liés à la société s'ils voient des publicités qui mettent en scène des personnes qui leur ressemblent, et les milléniaux en particulier apprécient la publicité inclusive⁶. Si les marques utilisent une publicité inclusive, elles laissent subtilement entendre que tout le monde appartient à la société, ce qui stimule l'identification sociétale. Les résultats d'enquêtes menées aux États-Unis et au Royaume-Uni suggèrent tous deux que les répondants issus de groupes minoritaires se sentent sous-représentés dans la publicité^{7,8}. Cette homogénéité publicitaire peut également amener

les gens à penser que les publicités représentent la façon dont la société voit leur groupe⁸.

Étudier la diversité dans la publicité

Les chercheurs ont mené un ensemble d'études pour explorer la diversité et l'inclusion dans la publicité.

Dans la première étude, ils ont analysé une base de données de plus de 600 K évaluations de marques par les consommateurs et les données du recensement américain. Ils ont constaté que les personnes qui s'identifient comme une minorité et vivent dans des communautés raciales diverses sont moins susceptibles de vouloir acheter des marques grand public.

Dans la deuxième étude, ils se sont plongés plus profondément dans la psyché des consommateurs américains. Ils ont examiné les perceptions de l'inclusivité de la publicité, c'est-à-dire le niveau auquel la publicité inclut une population diversifiée. Lorsque les consommateurs non blancs ont déclaré que la publicité était moins inclusive, ils ont prédit qu'ils se sentaient moins

liés à la société américaine, ce qui a permis de prédire une diminution de l'intention d'achat auprès des marques leaders. Cet effet était plus marqué chez les consommateurs issus de groupes minoritaires.

Ils se sont intéressés dans la troisième étude à des participants des Émirats Arabes Unis et ont comparé leurs réactions à des publicités montrant des mannequins d'origines ethniques diverses et à des publicités montrant des mannequins d'origines ethniques homogènes. L'étude a montré un schéma similaire à celui de l'échantillon américain. Lorsque les consommateurs issus de minorités voyaient des publicités inclusives, ils se sentaient plus liés à la société et plus positifs à l'égard des marques grand public.

Cela suggère qu'une publicité plus inclusive pourrait améliorer la façon dont les individus s'identifient à la société, puisqu'ils se verraient inclus dans la façon dont les médias grand public dépeignent la société dans laquelle ils vivent, et que cette meilleure inclusion rend les gens plus susceptibles de vouloir acheter auprès de la marque en question.

Point-clés

Dans un monde en mutation, les marques doivent s'adapter aux besoins des consommateurs du ^{xxi}^e siècle. L'un des moyens d'y parvenir est de renforcer l'inclusivité et d'intégrer des acteurs issus d'horizons divers dans leurs publicités. Cette étude suggère que les consommateurs issus de minorités remarquent particulièrement le manque d'inclusion dans la publicité et que le fait de favoriser l'inclusion peut également renforcer leur lien avec la société. Grâce à la publicité inclusive, ces consommateurs ont une opinion plus positive de la marque et sont plus enclins à vouloir acheter chez elle pour récompenser ses efforts en matière de diversité et d'inclusion.

Ces résultats indiquent que la publicité inclusive et diversifiée est une solution qui peut profiter à la fois à la société et à l'entreprise, en répondant aux besoins des sociétés multiraciales et des identités sociales émergentes. En bref, elle offre aux entreprises un moyen de faire du bien (promouvoir la cohésion sociale) tout en se portant bien (augmenter la fidélité et les achats des consommateurs). Tout le monde y gagne! ■

** Ce projet a été en partie financé grâce à l'Initiative d'Excellence de l'université CY (bourse « Investissements d'Avenir » ANR-16-IDEX-0008) et l'Université de Zayed (Emirats Arabes Unis).*



Références

1. Henderson, C. M., Mazodier, M., Khenfer, J. (2022). To do well by doing good: Improving country identification and advertising performance through multiethnic advertising. Working paper.
2. United Nations (2022). Goal 10: Reduce inequality within and among countries. United Nations. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/inequality/>
3. Melancon, M. (2021). Consumer buying power is more diverse than ever. *UGA Today*. <https://news.uga.edu/selig-multicultural-economy-report-2021/>.
4. Poole, D., Page, G., & Sidlova, V. (2021). Beyond brand activism: 3 routes to inclusive advertising. *Kantar*. <https://www.kantar.com/inspiration/advertising-media/beyond-brand-activism-three-routes-to-inclusive-advertising>
5. Park, Y. W., Voss, G. B., & Voss, G. V. (2022). Advancing customer diversity, equity, inclusion: Measurement, stakeholder influence, and the role of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00883-6>.
6. Licsandru, T. C., & Cui, C. C. (2019). Ethnic marketing to the global millennial consumers: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 103, 261-274.
7. Chiu, B. (2019). Addressing The Ad Industry's Sticky Problem With Race. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bonniechiu/2019/07/16/addressing-the-ad-industrys-sticky-problem-with-race/>
8. Jefferson, M. (2022). Quarter of BAME consumers see 'no improvement' in advertising's portrayal of diverse groups. *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/portrayal-diverse-ads-not-improved/>

L'INTERSECTION DU HANDICAP ET DU GENRE : L'IMPACT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE



Estefania Santacreu-Vasut a obtenu un PhD en Économie par UC Berkeley. Elle est Professeure d'économie à l'ESSEC Business School et au centre de recherche THEMA (CNRS). Ses travaux de recherche étudient le genre et le rôle des institutions et ont été publiés dans le *Journal of Development Economics*, *Review of Economics of the Household*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, entre autres. Elle est consultante pour l'OCDE, co-fondatrice du projet *Gender&Finance* et co-autrice, avec Tom Gamble, du livre *'The nature of goods and the goods of nature: why anti-globalization is not the answer'*.

Ces dernières années, les discussions sur la lutte contre la discrimination sous toutes ses formes se sont multipliées, y compris les types de discrimination qui passaient auparavant inaperçus, comme le capacitisme (la discrimination à l'égard des personnes handicapées, également appelée validisme). Nous sommes également davantage sensibilisés aux théories de l'intersectionnalité, qui expliquent comment les identités sociales (comme le genre) interagissent. Nous sommes tous bien plus que la somme de nos parties, et nos différentes expériences façonnent ce que nous devenons et la façon dont nous vivons le monde - et comment le monde nous traite. Dans une nouvelle étude, Estefania Santacreu-Vasut (ESSEC Business School) et Huali Wu (doctorante en économie à l'ESSEC Business School) explorent l'intersection du handicap et du genre sur le marché du travail chinois. Elles ont découvert que les femmes handicapées avaient les plus bas revenus annuels du pays et que cela pouvait être attribué au fait d'être handicapée et femme - et que cet effet était plus important que la somme des désavantages liés au handicap et au genre.

Handicap et genre : 1+1 ne font pas 2

En France, le gouvernement estime¹ que 5,7 millions de personnes, soit 14 % de la population active, vivent avec un handicap. Avec le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques (y compris la Covid longue), ce nombre pourrait augmenter dans les années à venir. Le handicap ne nuit pas seulement à la santé, mais aussi aux perspectives économiques. Les données de l'Union européenne² estiment que 21,1 % de la population handicapée est confrontée à la pauvreté, contre 14 % de la population non-handicapée. Les données suggèrent également que la situation tend à être pire pour les femmes, une étude britannique³ de 2018 montrant que le salaire horaire médian était de 13,2 £ pour les hommes non handicapés, 11,67 £ pour les hommes handicapés, 11,05 £ pour les femmes non handicapées et 9,93 £ pour les femmes handicapées. Les femmes handicapées sont-elles exposées à une pénalité supplémentaire, au-delà de la somme des pénalités associées au genre et au handicap ?

Pour étudier et quantifier l'intersection du handicap et du genre, les chercheuses



fournissent un cadre conceptuel, car la littérature empirique existante en économie a tendance à traiter séparément le sexisme et le capacitisme. Cela est probablement dû en partie à la difficulté d'étudier et de quantifier empiriquement l'intersectionnalité, mais il s'agit d'une information essentielle pour que les décideurs politiques puissent élaborer des politiques qui bénéficient aux populations vulnérables à moindre coût.

L'équipe de recherche a utilisé une approche inter-catégorielle pour comparer les résultats pour différentes combinaisons de dimensions identitaires, par exemple en comparant les femmes handicapées aux femmes non handicapées, les hommes handicapés aux femmes non handicapées, etc. Cela permet d'obtenir une image plus complète de l'impact du genre et du handicap sur la vie des personnes. Grâce à des méthodes statistiques, les chercheuses ont pu déterminer dans quelle mesure les différences de revenus étaient imputables à différents facteurs, tels que le handicap et le genre, mais aussi à des facteurs tels que l'éducation, l'origine et la profession. Elles ont comparé les résultats des différents groupes aux

revenus des hommes non handicapés (le groupe de référence). En comparant les résultats, il est possible de comprendre la « pénalité d'intersectionnalité », c'est-à-dire ce qui se passe lorsque des personnes sont victimes de plusieurs types de discrimination en même temps.

Le cas de la Chine

Pour examiner cela dans le « monde réel », l'équipe de recherche a étudié le marché du travail chinois, où les inégalités dues au genre et au handicap sont drastiques. C'est un cas particulièrement intéressant car il y a 85 millions de personnes handicapées en Chine⁴ en 2019, un grand écart salarial entre les sexes et moins de politiques pour lutter contre le sexisme et le capacitisme. Les chercheuses ont utilisé les données de l'étude China Family Panel Studies⁵ réalisée en 2010, une enquête longitudinale semestrielle menée par l'Institute of Social Science Survey de l'Université de Pékin. Pour mesurer le handicap, elles ont examiné si les personnes déclarent pouvoir effectuer certaines activités de manière indépendante (comme marcher 300 mètres, cuisiner, prendre les transports en commun et effectuer les tâches

ménagères) : si elles répondaient non à ces questions, elles étaient classées comme vivant en situation de handicap.

Comme prédit, les hommes non handicapés avaient les salaires moyens les plus élevés et les taux les plus élevés d'éducation supérieure. Elles ont constaté que les femmes handicapées avaient les salaires les plus bas et étaient celles qui subissaient le plus de discrimination sur le marché du travail. Elles étaient également les moins éduquées, occupaient en grande partie des emplois moins rémunérés et vivaient dans des zones à faibles revenus. Les femmes handicapées se heurtent à des obstacles importants pour accéder aux emplois de cadres moyens, tandis que les hommes handicapés se heurtent à ce plafond de verre lorsqu'il s'agit d'emplois de cadres supérieurs. En outre, les hommes handicapés ayant un niveau d'éducation et des emplois similaires à ceux des hommes non handicapés gagnent des niveaux de revenus similaires, ce qui n'est pas le cas des femmes handicapées.

En plus, même après avoir vérifié statistiquement l'éducation, la profession et le secteur d'activité, les femmes handicapées sont toujours confrontées

à un écart salarial, ce qui suggère que l'effet négatif du validisme et du sexisme est en jeu. Les femmes non handicapées étant également confrontées à un écart salarial important, les données suggèrent que la discrimination fondée sur le genre est plus forte que la discrimination fondée sur la validité. Pour conclure, les femmes handicapées subissent un écart de salaire plus important que la somme des écarts attribuables au sexisme et au validisme : c'est là que la pénalité d'intersectionnalité entre en jeu. Cela démontre l'importance de prendre en considération les différentes identités sociales des personnes pour obtenir une image complète de l'impact de notre identité multidimensionnelle sur nos vies.

Ce qu'il faut en tirer

Les décideurs politiques devraient tenir compte de l'intersectionnalité lors de l'élaboration des politiques publiques

afin de garantir des résultats équitables pour tous les citoyens : l'identité de genre doit faire partie de l'ensemble.

Les initiatives d'intégration des personnes handicapées dans la population active doivent tenir compte du genre étant donné les obstacles supplémentaires auxquels les femmes handicapées sont confrontées.

Si les politiques doivent prévoir un soutien au renforcement des compétences des personnes handicapées, cela ne suffit pas à éliminer l'écart de rémunération. Les politiques doivent donc également s'attaquer à l'aspect « demande » de l'équation en adoptant une législation axée sur les pratiques d'embauche et de promotion des employeurs. ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Bruneau C., Ménestrier E & Baiz A. (2020). Emploi des personnes handicapées et performance des entreprises. *Note d'analyse*, n° 2020-90, France Stratégie, mai.
2. (2022). *Disability statistics - poverty and income inequalities*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_poverty_and_income_inequalities&oldid=561947#Being_at-risk-of-poverty_or_social_exclusion_28AROE.29:_higher_prevalence_among_the_population_with_activity_limitation
3. Mayhew, M. (2019). *Disability pay gaps in the UK: 2018*. Office for National Statistics.
4. OHCHR. (2022). *Experts of the Committee on the Rights of Persons with Disabilities Commend China on Reforms Made since the Initial Review, Ask Questions on the Independence of Persons with Disabilities in the Community and on Home Schooling*. [online] Available at : <https://www.ohchr.org/en/news/2022/08/experts-committee-rights-persons-disabilities-commend-china-reforms-made-initial>
5. Institute of Social Science Survey, Peking University (2015). China Family Panel Studies (CFPS). Version V42. Peking University Open Research Data Platform. doi : 10.18170/DVN/45LCSO. url : <https://doi.org/10.18170/DVN/45LCSO>



GESTION DES TALENTS ET MIGRATION



Jean-Luc Cerdin enseigne la gestion des ressources humaines dans les programmes MSc, Executive Education, Global BBA et Ph.D. Ses principaux domaines de recherche, de publication et de consulting sont au nombre de trois : la gestion des ressources humaines dans les multinationales, la gestion de la mobilité internationale, et la gestion des carrières et des talents. Il a publié de nombreux articles dans des revues académiques telles que le *Journal of International Business Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, ou *Human Resources Management*. Il siège également dans plusieurs comités de rédaction. Jean-Luc a remporté en 2006 le prix des European Case Award. Il est notamment diplômé de La London School of Economics (LSE), a un doctorat en sciences de gestion et une Habilitation à Diriger des Recherches de l'Université de Toulouse.

En 2019, l'ONU estimait à 272 millions le nombre de travailleurs migrants¹, et celui-ci n'a cessé d'augmenter ces dernières années : cela nous indique que les employeurs doivent prendre en compte la migration dans leurs stratégies globales de gestion des talents. Dans un récent chapitre de *The Routledge Companion to Talent Management*², Jean-Luc Cerdin (ESSEC Business School), Chris Brewster (Henley Business School), Lovanirina Ramboarison-Lalao (EM Strasbourg) ont discuté de la gestion globale des talents.

Qui exactement est un travailleur migrant ? C'est une question compliquée. L'ONU, l'Organisation internationale du travail et l'Organisation de coopération et de développement économiques^{3,4,5} considèrent qu'un « migrant à long terme » est une personne qui s'installe dans un autre pays pour au moins un an, et qu'un migrant à court terme est une personne qui s'installe dans un autre pays pour au moins trois mois mais moins de douze mois (sauf si sa migration est liée au tourisme, à un traitement médical, aux affaires ou à un pèlerinage religieux). Cependant, de nombreuses personnes utilisent également le terme « expat » pour désigner les mêmes populations, et il n'existe pas de consensus sur ce

qui différencie un « travailleur migrant » d'un « expat ». Pour compliquer encore les choses, la migration humaine est étudiée par des universitaires dans différents domaines, de l'économie à l'anthropologie. Cependant, elle n'a pas été étudiée en profondeur par les spécialistes de la gestion des ressources humaines, ce qui montre la nécessité d'étudier ce vivier de talents pour apprendre à mieux le gérer.

L'immigration en soi reste controversée : regardez le Brexit, dans lequel l'immigration a joué un rôle clé dans la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union européenne, ou l'élection présidentielle française de 2022, avec Éric Zemmour prônant une stratégie d'« immigration zéro ». Elle donne souvent lieu à des débats politiques chargés d'émotion sur la meilleure façon de gérer un afflux de personnes. Alors que ses détracteurs affirment que les migrants exercent une pression sur les systèmes sociaux locaux et font baisser les salaires, l'immigration présente des avantages indéniables, comme la stimulation de l'économie locale par des travailleurs jeunes et énergiques et l'apport de nouvelles compétences. L'argent que les migrants envoient dans leur pays d'origine (appelé transferts



de fonds) joue également un rôle énorme dans le commerce mondial, les 2/3 de cet argent allant aux pays en développement⁶.

Il existe une myriade de facteurs qui peuvent pousser une personne à quitter son pays : la guerre, le changement climatique, de meilleures opportunités, le simple désir d'une nouvelle expérience... Dans l'Union européenne, les citoyens des pays membres peuvent se déplacer librement et travailler dans n'importe quel pays membre. Le Professeur Cerdin et son équipe de recherche suggèrent qu'il est essentiel d'examiner les facteurs individuels, organisationnels et macrosociaux de la migration. Il s'agit notamment des facteurs suivants :

- les facteurs individuels : le niveau de compétences, le pays d'origine, le sexe ;
- les facteurs organisationnels : l'origine et la taille de l'entreprise et son expérience avec les travailleurs migrants ;
- les facteurs macrosociaux : la législation, l'histoire du pays et les tendances migratoires.

Tous ces facteurs sont intimement liés.

Comprendre la migration au niveau individuel

Les qualifications et le niveau de compétences d'un travailleur migrant constituent un facteur de distinction essentiel. La gestion des talents a tendance à se concentrer sur les migrants hautement qualifiés, ceux qui sont diplômés de l'enseignement supérieur et qui possèdent des compétences recherchées. Toutefois, les travailleurs migrants n'ayant pas fait d'études supérieures peuvent également posséder des compétences recherchées qui viennent enrichir le vivier de talents du pays. Le niveau de qualification d'un travailleur aura une incidence sur son expérience dans le pays d'accueil. Par exemple, les migrants hautement qualifiés peuvent ne pas voir leurs qualifications reconnues ou être victimes de discrimination. Les motivations de la personne, ses orientations professionnelles et son niveau d'intégration dans le pays d'accueil peuvent également avoir un impact sur son expérience. Les organisations doivent en tenir compte pour soutenir au mieux leurs salariés et mettre en œuvre des politiques d'accueil efficaces, comme l'aide à l'obtention de

visas et à l'accès à des cours de langue. L'histoire est un peu différente pour les migrants qui ne sont pas hautement qualifiés. Les migrants « moyennement qualifiés » ont des compétences essentielles (les compétences manuelles peuvent entrer dans cette catégorie), bien qu'il n'y ait pas beaucoup de recherches sur cette catégorie. Les migrants moins instruits peuvent être confrontés à une expérience d'intégration plus difficile, car ils peuvent ne pas parler la langue locale, avoir des difficultés à obtenir des autorisations de travail et être victimes de discrimination de la part de la population locale. Pour faciliter ce processus d'intégration, les organisations doivent être conscientes des défis spécifiques auxquels ils sont confrontés afin de mettre en œuvre des politiques visant à maximiser leur potentiel.

Les facteurs organisationnels

La gestion des talents doit également tenir compte des facteurs organisationnels. Les migrants peuvent souvent être bénéfiques à l'entreprise : non seulement ils contribuent au vivier de talents, mais la recherche établit



un lien entre diversité et innovation. Toutefois, l'inverse n'est pas toujours vrai : l'organisation peut en fait avoir un impact négatif sur les migrants. Une étude a révélé que les migrants sont confrontés à des problèmes tels que la mobilité physique restreinte, les mauvaises conditions de travail et la discrimination sur le lieu de travail⁷. De nombreux migrants partent à la recherche d'une vie meilleure, mais tous n'y parviennent pas : une étude a révélé que les infirmières immigrées sont confrontées à des défis professionnels et personnels et à des difficultés pour faire reconnaître leurs titres⁸. Les organisations doivent donc mettre en œuvre des politiques pour faire tomber ces barrières.

L'ensemble du tableau : l'environnement macro

Bien sûr, rien de tout cela ne se passe par hasard : les frontières et les politiques

d'immigration jouent un rôle énorme sur les personnes qui peuvent entrer et accéder à certains emplois. L'Union européenne fournit un exemple intéressant, puisque ses ressortissants peuvent travailler librement dans le pays de l'UE de leur choix. En ce qui concerne l'immigration extracommunautaire, les nations membres peuvent contrôler les flux en fonction de leurs propres lois. Cela signifie que les résidents légaux des pays non membres de l'UE ont généralement des droits différents de ceux des ressortissants de l'UE, comme l'accès au vote.

Applications pour la gestion des talents

Dans l'ensemble, cela signifie que les organisations doivent tenir compte de la situation de leurs salariés migrants : quelle est leur situation, quelle est leur motivation pour déménager, depuis

combien de temps sont-ils dans le pays, de quel type de soutien ont-ils besoin. Il existe quelques tactiques pour aborder ces questions :

- tenir un registre des expériences des salariés internationaux à l'étranger, de leurs compétences linguistiques et de leur connaissance de la culture locale ;
- identifier les obstacles spécifiques auxquels sont confrontés les salariés afin d'identifier le soutien dont ils ont besoin : par exemple, un mentorat professionnel pour ceux qui ont migré par désir de vivre dans ce pays, et des cours de langue pour ceux qui sont partis pour échapper à une mauvaise situation ;
- favoriser un environnement qui encourage la diversité ;
- établir des programmes de mentorat professionnel pour les salariés migrants ;
- encourager les managers et les collègues à accueillir et à intégrer ces salariés, et proposer des ateliers

d'intelligence culturelle et de management en cas de besoin (par exemple, soutenir un nouvel salarié qui a fui un pays en guerre) ;

- veiller à ce que les travailleurs migrants soient correctement reconnus et rémunérés pour leur travail et qu'ils bénéficient d'une promotion en temps voulu.

Rapprocher la gestion des talents et la recherche sur les migrations n'est pas chose aisée : il s'agit d'identifier qui est le travailleur migrant, un défi en soi, et mettre en œuvre des politiques de gestion des talents spécifiques en fonction du type de travailleur salarié. Les travailleurs migrants représentent une part importante de la réserve mondiale de talents et l'optimisation de leur intégration peut s'avérer très payante pour les entreprises. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. United Nations. (2021). *International migration report 2019*.
2. Cerdin, J., Brewster, C., & Ramboarison-Lalao, L. (2021). Talent management and migration. *The Routledge Companion to Talent Management*, 187-200. <https://doi.org/10.4324/9781315474687-15>
3. United Nations. Statistical Division. (1998). *Recommendations on statistics of international migration*.
4. Director-General. (2014). Fair migration : setting an ILO agenda [Review of *Fair migration : setting an ILO agenda*]. In www.ilo.org (p. 25). International Labour Organization.
5. OECD. (2003). *OECD Statistics*. Oecd.org. <https://stats.oecd.org>
6. Migration and Remittances : Recent Developments and Outlook - Transit Migration. (2018). [online] World Bank, Washington, DC. doi : <https://doi.org/10.1596/29777>.
7. Rodriguez, J.K. and Mearns, L. (2012). Problematising the interplay between employment relations, migration and mobility. *Employee Relations*. Vol. 34 No. 6, pp. 580-593. <https://doi.org/10.1108/01425451211267946>
8. Newton, S., Pillay, J., & Higginbottom, G. (2011). The migration and transitioning experiences of internationally educated nurses : a global perspective. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 534-550. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01222>

LA FRONTIÈRE ALGORITHMIQUE DES DROITS LGBTQI+



Guillaume Cheillon est Professeur à l'ESSEC et Codirecteur Académique de l'ESSEC Metalab for Data, Technology & Society. Il dirige le Master ESSEC/CentraleSupélec in Data Sciences & Business Analytics. Son domaine de recherche est la théorie économétrique avec des applications à la prévision et à l'apprentissage statistique en économie et en finance. Il a travaillé sur des applications en macroéconomie, finance, énergie, les réseaux sociaux et le réchauffement climatique. Il a obtenu un MPhil et un DPhil en Économie à l'Université (Oxford) et un Diplôme d'Ingénieur (École des Mines de Paris). Il fait partie du réseau d'experts de l'OCDE sur l'IA et a été chercheur/professeur invité aux universités de Brown, Oxford, NYU, Keio, UNSW Sydney et à la NY Federal Reserve.

En 1993, les Nations unies créèrent le poste de Haut-Commissaire aux droits de l'Homme, dont les missions sont, toujours davantage, consacrées à garantir des droits universels sans discrimination de « nationalité, sexe, origine nationale ou ethnique, couleur, religion, langue ou toute autre situation ». Aujourd'hui, l'orientation sexuelle ou de genre est également ajoutée à la liste, qui vise donc aussi l'inclusion des personnes LGBTQI+. C'est pourquoi un certain nombre de gouvernements ont décidé de nommer des conseillers spéciaux, des représentants ou des ambassadeurs pour les droits des personnes LGBTQI+ (par exemple l'Argentine, l'Australie, la Grande-Bretagne, le Canada, le Costa Rica, l'Italie, la Thaïlande et les États-Unis). La France a récemment rejoint ce groupe avec la création par la Première Ministre Elisabeth Borne d'un poste d'ambassadeur aux droits LGBTQI+ attribué à Jean-Marc Berthon. La présence d'ambassadeurs ou de représentants sur de tels sujets est importante en ce qu'elle montre que de nombreuses questions relatives à la discrimination ne se limitent pas aux frontières nationales ni aux droits civils fondamentaux, mais englobent également des droits économiques et sociaux auxquels les

échanges diplomatiques contribuent. C'est en particulier le cas sur notre continent où la Commission européenne souhaite aboutir à une « Union de l'égalité », une Union européenne où les personnes LGBTQI+ pourraient s'épanouir comme toutes les autres.

La progression vers cette Union de l'égalité en Europe aura également des effets hors de notre continent, si on en juge par les succès de l'Union européenne dans la création de normes internationales. Le règlement général sur la protection des données (RGPD) a par exemple eu un impact sur la législation relative à la vie privée sur Internet dans de nombreux pays du monde. Il a en outre apporté des améliorations significatives en matière de gouvernance, de suivi, de sensibilisation et de capacité à prendre des décisions stratégiques sur l'utilisation des données des consommateurs. L'Internet, les réseaux sociaux – bientôt les métaverses : leur extension en réalité virtuelle ou augmentée – et leurs algorithmes sont en effet la prochaine frontière à sécuriser, car les haines et discriminations dépassent les protections nationales. Le moment est venu de se pencher sur ces questions, alors que la Commission européenne a mis en œuvre ces dernières années



une réglementation sur les marchés et les services numériques² et qu'elle en envisage désormais sur l'intelligence artificielle³.

Comme le montre bien l'indice de sécurité des réseaux sociaux 2022⁴ publié aux États-Unis par l'association GLAAD, les populations LGBTQI+ sont confrontées en ligne à des problèmes spécifiques qui nécessitent des réponses ciblées. En effet, Internet joue un rôle d'éducation et de socialisation pour les LGBTQI+ qui diffère sensiblement de celui des autres communautés : les personnes LGBTQI+ naissent pour la plupart de parents hétérosexuels et, très souvent, ni ces derniers, ni les autres membres de la famille, ne sont éduqués pour, ou capables d'accompagner leur enfant dans cette découverte. Dans le cadre de la découverte personnelle et du développement de soi, Internet et ses réseaux sont donc devenus les outils par défaut de libération et de socialisation qui permettent de s'informer et d'échanger avec autrui.

Il est donc très probable que l'apparition d'Internet soit le facteur principal ayant conduit à une plus grande affirmation de soi et à une plus grande visibilité des LGBTQI+ : selon une étude de Gallup⁵

réalisée aux États-Unis en 2020, 21 % des membres de la génération Z (nés avec Internet entre 1997 et 2002) se définissent comme non hétérosexuels, contre seuls 10 % de ceux nés avant 1945 (bien que l'épidémie de sida, ayant touché principalement les baby-boomers et la génération X, explique sans doute une partie de cette différence).

L'accroissement de la visibilité en ligne présente une contrepartie : les algorithmes des réseaux sociaux sont potentiellement capables d'identifier les sexualités et de les classer. Ceci ne se fait pas de manière explicite à l'aide de catégories spécifiques, car ni la législation européenne ni les autorités nationales chargées de la protection des données n'autorisent le fichage de l'orientation sexuelle. Toutefois, grâce à une analyse des interactions entre personnes et de leurs centres d'intérêts, tous les réseaux sociaux repèrent des profils et les utilisent à des fins commerciales. De fait, ils savent qui est gay (ou autre) sans même se le demander ! Ainsi, même si l'orientation sexuelle n'est pas une catégorie effectivement utilisée dans leurs algorithmes, les publicités sur Instagram, les suggestions de Twitter ou de Netflix peuvent implicitement cibler les personnes LGBTQI+, leur

apportant par exemple le bénéfice de recommandations davantage en lien avec leurs intérêts. Ceci constitue une conséquence négative de la publicité ciblée ou comportementale, parfois dite de surveillance.

Cette classification implicite doit être suivie de près en raison de ses dangers potentiels. Le premier risque est celui du biais, de la discrimination algorithmique. En effet, les outils d'apprentissage statistique et de machine learning se fondent sur l'analyse des comportements passés et peuvent donc en renforcer les préjugés. Par exemple, si de nombreux utilisateurs sont offensés lorsque deux hommes s'embrassent, un algorithme mal calibré suivra l'avis de ceux qui s'expriment et interdira de telles images (cela a été le cas sur Instagram⁶). De même, si les concepteurs d'un algorithme imposent une classification femmes/hommes, les personnes non binaires (14 % de la population adulte des 18 à 44 ans en France selon une étude de YouGov pour L'Obs⁷) seront probablement discriminées.

Pour qu'Internet et les réseaux sociaux – et demain les métavers – soient pleinement respectueux des droits individuels, voire constituent des espaces

de non-agression, il faut repérer les classifications implicites des sexualités et accorder à chacun un véritable contrôle sur ses données. Cela doit se faire via le législateur et sur la base d'informations réellement compréhensibles (contrairement aux accords souvent donnés sur l'utilisation de nos cookies sur le web). On peut ainsi imaginer que les réseaux sociaux nous expliquent lesquelles de nos actions passées génèrent quelles recommandations. Cela nous permettrait de ne supprimer qu'une partie de nos données afin de maîtriser notre profil analysé.

Il faut aussi trouver de nouvelles modalités pour contrôler l'utilisation des catégories implicites. Ceci ne doit pas se faire uniquement via de nouveaux algorithmes. Pour autant, la solution ne réside très certainement pas dans les brigades de modérateurs actuellement employés par Meta/Facebook (ou d'autres) pour filtrer les images et qui sont si traumatisés par le contenu auquel ils sont exposés qu'ils gagnent des procès en mauvais traitement⁸. Cette supervision pourrait se faire directement au sein des réseaux sociaux et s'appuyer sur une valorisation renforcée, une discrimination algorithmique positive. Le rapport 2021 de l'association GLAAD⁹ propose d'augmenter la visibilité et l'impact des utilisateurs ayant un rôle bienveillant – ceux qui agissent comme des « phares » éclairant et guidant les décisions d'autrui. Pour que de tels guides puissent émerger et influencer, chacun doit s'interroger sur ses propres valeurs et apprendre spécifiquement à les communiquer en ligne.

Il a toujours été évident que les luttes contre les haines et discriminations ne peuvent pas uniquement être menées au niveau national mais qu'elles dépassent les frontières. Elles doivent être également portées en ligne, dans le cloud, ce monde numérique qui nous relie tous, avec ses armes spécifiques, les algorithmes. ■



Références

1. Press corner. (n.d.). European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2068
2. L'Union européenne adopte son règlement sur les services numériques. (2022, April 23). *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/04/23/l-union-europeenne-a-finalise-sa-legislation-pour-eliminer-les-zones-de-non-droit-sur-internet_6123347_4408996.html
3. European Commission. (n.d.). A European approach to Artificial intelligence | Shaping Europe's digital future. *Digital-Strategy.ec.europa.eu*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence>
4. Social Media Safety Index - SCORECARD EXPLAINED. (n.d.). *Sites.google.com*. Retrieved February 3, 2023, from <https://sites.google.com/glaad.org/smsi/scorecard-explained?authuser=0>
5. Jones, J. (2021, February 24). LGBT Identification Rises to 5.6% in Latest U.S. Estimate. *Gallup*. <https://news.gallup.com/poll/329708/lgbt-identification-rises-latest-estimate.aspx>
6. Instagram apologises for removing photo of two men kissing. (2018, July 2). *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/newsbeat-44681614>
7. Ni homme ni femme : 14 % des 18-44 ans se disent « non-binaires ». (2019, March 28). *L'Obs*. <https://www.nouvelobs.com/societe/20190327.OBS2526/ni-homme-ni-femme-14-des-18-44-ans-se-disent-non-binaires.html>
8. Facebook va verser de 900 à 46 000 euros de réparation à ses modérateurs américains « traumatisés ». (2020, May 13). *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/pixels/article/2020/05/13/facebook-va-verser-de-900-a-46-000-euros-de-reparation-a-ses-moderateurs-americains-traumatises_6039541_4408996.html

À PROPOS

“ ESSEC KNOWLEDGE

ESSEC Business School s'engage à partager les connaissances et les activités de recherches de son corps professoral à travers ESSEC Knowledge, une ressource gratuite, bilingue et accessible à tous. ESSEC Knowledge publie régulièrement des articles, des podcasts, des vidéos et des magazines qui mettent en avant la recherche dans le domaine des affaires, de la gestion et des analyses de l'actualité. Sur cette plateforme, les professeurs partagent leur expertise et leurs avis sur des sujets liés au marketing, à l'économie, à la finance, au monde du travail, à l'entrepreneuriat, au leadership, à la stratégie, au développement durable.



Julia Smith est rédactrice en chef de l'ESSEC Knowledge et chargée de communication recherche à l'ESSEC Business School. Elle est titulaire d'un Master en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Calgary (Canada) et d'un Bachelor en psychologie de l'Université Queen's (Canada). Julia est spécialisée dans la recherche en management et la communication scientifique.

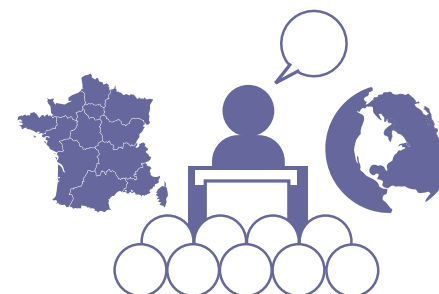
LA RECHERCHE DEPUIS 2018



675
PUBLICATIONS
ET LIVRES



74
BOURSES
DE RECHERCHE



707
ARTICLES PRÉSENTÉS
À DES CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONALE



■ ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

■ ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

■ ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapour 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

■ ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra
Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

■ Rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Julia SMITH
Tél. + 33 (0)1 34 43 98 25
smith@essec.edu