

Inclusion du genre en milieu professionnel : Dispositifs d'égalité et leviers managériaux

Gender Inclusion in the Workplace: Equality Measures and Managerial Levers

Hamza GUELZIM, (Doctorant)

*Laboratoires d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat-Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Sana HENDA, (Professeure en Sciences de Gestion)

ESC Amiens, France

Manal EL ABBOUBI, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoires d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat-Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GUELZIM, H., HENDA, S., & EL ABBOUBI, M. (2025). Inclusion du genre en milieu professionnel : Dispositifs d'égalité et leviers managériaux. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 472–491.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Inclusion du genre en milieu professionnel : Dispositifs d'égalité et leviers managériaux

Résumé

Cet article propose une revue narrative structurée de la littérature portant sur les dispositifs d'inclusion du genre et leur déclinaison en outils managériaux dans les organisations. L'objectif est de comprendre comment les principes d'égalité qu'il s'agisse de l'égalité des droits, de l'égalité des chances ou de l'égalité de traitement sont traduits concrètement dans les pratiques de gestion des ressources humaines, dans le but de favoriser une plus grande inclusion des femmes en milieu professionnel. En mobilisant un corpus riche de travaux théoriques et empiriques, cette étude identifie dans un premier temps les fondements et les limites de chacun de ces trois dispositifs, largement évoqués dans la littérature en lien avec les politiques de diversité et de responsabilité sociale. Dans un second temps, l'article s'attache à recenser et analyser plusieurs leviers managériaux documentés dans les recherches récentes, tels que le mentoring, la formation continue, le coaching de développement personnel, les réseaux de femmes, l'affiliation affinitaire ou encore les technologies de l'information et de la communication. Ces outils, bien qu'hétérogènes dans leur conception et leur mise en œuvre, partagent une visée commune : celle de corriger les déséquilibres structurels et culturels qui freinent l'accès, la progression et la reconnaissance des femmes dans les organisations. La revue met en lumière la diversité des contextes d'application et insiste sur l'importance d'une approche contextualisée et systémique de l'inclusion. Elle souligne également la complémentarité entre les différents dispositifs et invite à réfléchir à leur articulation stratégique pour produire des effets durables. En ce sens, cette étude vise à offrir un cadre de lecture mobilisable tant par les chercheurs que par les praticiens, et à ouvrir des perspectives de recherche sur l'évaluation des effets réels de ces pratiques en fonction des environnements organisationnels et culturels dans lesquels elles s'inscrivent.

Mots clés : Inclusion genre, dispositif d'action, formation, réseaux femmes, TIC.

Type de papier : Recherche Théorique

Classification JEL : M14

Abstract

This article presents a structured narrative literature review on gender inclusion frameworks and their implementation through managerial tools in organizations. The objective is to understand how the principles of equality whether in terms of rights, opportunities, or treatment are translated into concrete human resource management practices aimed at fostering greater inclusion of women in the workplace. Drawing on a rich body of theoretical and empirical research, the study first identifies the foundations and limitations of these three key frameworks, frequently discussed in the literature on diversity policies and corporate social responsibility. It then focuses on reviewing and analyzing a variety of managerial mechanisms documented in recent studies, such as mentoring, continuous training, personal development coaching, women's networks, affinity group affiliation, and information and communication technologies (ICTs). While these tools differ in design and implementation, they share a common purpose: addressing structural and cultural imbalances that hinder women's access, advancement, and recognition within organizations. The review highlights the diversity of contexts in which these practices are applied and emphasizes the importance of adopting a contextualized and systemic approach to inclusion. It also underlines the complementarity between different frameworks and encourages strategic alignment to achieve lasting impact. In this sense, the study aims to provide a comprehensive and practical framework for both researchers and practitioners, while also opening avenues for future research focused on assessing the real-world effects of these practices based on the specific organizational and cultural settings in which they are embedded.

Keywords: Gender inclusion, policy frameworks, training, women's networks, ICTs.

Classification JEL : M14

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Le contexte actuel, les changements et évolutions font que le paradigme du genre a connu diverses transformations jusqu'au point que ce dernier arrive à atteindre un niveau non négligeable dans les sciences sociales et économiques (Guionnet, Neveu, 2021). Or, certaines catégories de personnes restent exclues des politiques et des stratégies qui valorisent ce paradigme (Kosseck et Buzzanell, 2018), notamment les femmes considérées comme étant l'une des principales parties prenantes, font partie des catégories des personnes écartées des politiques de diversité (Igalens, Sahraoui, 2010).

À ce jour, la théorie du genre constitue un fondement essentiel pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de diversité et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le monde professionnel (Laufer, 2014). Les recherches menées par Klarsfeld (2011), Cristol (2012), Ferrant (2012), Bruna (2013), Havet et Lacroix (2013), Buskens & Webb (2011) et Dardouri (2020) ont démontré que les dispositifs et les outils de gestion contribuent de manière significative à l'inclusion des femmes sur leur lieu de travail, en déployant diverses pratiques de soutien. Cette dynamique peut favoriser une amélioration de leurs performances, notamment en renforçant leur satisfaction professionnelle (Dølvik & Visser, 2009).

En outre, il importe de rappeler que les entreprises font face à divers défis, notamment en ce qui concerne la fidélisation et la motivation de leurs employés, particulièrement les femmes. Malheureusement, ces difficultés découlent de la discrimination fondée sur le genre, qui dévalorise injustement les femmes au sein de l'environnement professionnel (BENNANI & CHERKAoui, 2020).

Dans cette optique, nous nous proposons d'explorer un ensemble d'études théoriques portant sur les outils de gestion et les dispositifs qui favorisent l'inclusion des femmes. Cette étude vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Comment faire avancer l'inclusion genre à travers des outils et les dispositifs managériaux existants ?

La question de recherche se situe en soutien aux diverses initiatives des entreprises visant à intégrer des politiques favorisant l'inclusion des femmes, qui ont toujours lutté contre la discrimination et l'inégalité sur les lieux de travail, notamment dans les différentes fonctions RH (Défenseur des Droits, C. N. I. L, 2012).

Les résultats de ce recensement offriront un éclairage approfondi sur les mécanismes et outils mobilisés en faveur de l'inclusion des femmes, ainsi que sur les modalités concrètes de leur mise en œuvre dans le but de faire progresser la question de l'inclusion de genre.

Cette recherche apporte une contribution essentielle en mettant en évidence les différentes méthodes et outils permettant aux entreprises de promouvoir l'égalité des genres. Des exemples concrets de divers outils et dispositifs mis en œuvre sont présentés, en mettant particulièrement l'accent sur leur efficacité et leur fiabilité dans des contextes variés.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, nous avons mené une étude approfondie sur les dispositifs et les outils de gestion liés à l'inclusion du genre sur le lieu de travail. La structure de notre article est la suivante : Nous commencerons par présenter le cadre théorique qui englobe les outils et dispositifs récemment utilisés dans les entreprises. Ensuite, nous exposerons deux tableaux regroupant les auteurs qui ont travaillé sur un ou plusieurs de ces outils mentionnés. Enfin, nous conclurons notre article en abordant les limites de notre recherche ainsi que les pistes pour des travaux futurs.

2. Revue de littérature

De nombreuses initiatives et outils ont été développés et mis en œuvre pour favoriser l'intégration des femmes au sein des entreprises. Cependant, dans la lutte contre les disparités

entre les sexes, certains mécanismes sont souvent négligés (Cornet, 2008). Il revêt une importance capitale pour que ces mécanismes soient activés au sein de toutes les organisations (Lalive et Stutzer, 2010) afin d'atteindre une égalité concrète plutôt qu'une égalité purement formelle (Laufer, 2014). En facilitant la mobilité sociale des individus (Sabeg, Méhaignerie, 2006), ces mesures contribuent à la concrétisation d'un projet équitable (Cornet, 2008).

Cette section sera divisée en deux parties distinctes. Dans un premier temps, seront abordés les principaux ensembles de mécanismes identifiés dans la littérature, à savoir l'équité des droits, l'équité des opportunités et l'équité des traitements. Dans un second temps, des exemples concrets d'outils de gestion seront présentés afin d'illustrer la mise en œuvre pratique de ces mécanismes d'intégration.

2.1. Les dispositifs d'inclusion des femmes

2.1.1. Égalité des droits :

L'égalité des droits est un dispositif essentiel visant à assurer que les entreprises respectent la loi en vigueur dans chaque pays (Lapeyre, et al. 2021 ; Klarsfeld, 2011). Ce principe s'attache à mettre en place des mesures correctives pour prévenir les discriminations basées sur le sexe et le harcèlement physique et moral (Cornet, Warland, 2008; Cornet, 2008).

Cependant, il est important de souligner que ce dispositif peut ne pas suffire pour garantir une véritable inclusion des femmes. En effet, des recherches ont démontré que malgré le respect de la loi, les femmes peuvent toujours faire face à des discriminations au sein des entreprises (Klarsfeld, 2011). Bien que fondamental et nécessaire pour toute organisation (Cornet, Warland, 2014), ce dispositif présente certaines limites dans la réalisation d'une égalité effective (Cornet, 2008). Il reste souvent davantage formel que réel dans son application, et son efficacité dépend des lois en vigueur dans le pays concerné (Dølvik et Visser, 2009).

Le principe de l'égalité des droits vise principalement à établir une égalité formelle et basique en se référant au Code du travail, qui, bien qu'inspiré de principes universels de l'OIT, est appliqué localement et dépendant des contextes spécifiques (Cornet, Warland, 2008). Cette approche assure une base juridique, mais sa mise en œuvre concrète peut varier en fonction des circonstances et des cadres légaux nationaux.

2.1.2. Égalité des chances :

L'égalité des chances est un dispositif qui va au-delà des droits fondamentaux et vise à atteindre un niveau supérieur d'égalité réelle (Cornet, 2008). Ce principe est souvent mis en œuvre par les syndicats, qui négocient en tenant compte des différences (Dølvik & Visser, 2009) et corrigent les actions discriminatoires (Cornet, 2008).

Initialement, l'égalité des chances se concentrait sur les personnes vulnérables (Cornet, 2008), en leur offrant la possibilité de contrer les effets négatifs pouvant influencer les décisions des employeurs concernant leur recrutement ou leur promotion (Igalens & Sahraoui, 2010).

Toutefois, deux formes distinctes sont identifiées pour ce dispositif. La première consiste en des actions positives, qui regroupent des pratiques visant à compenser les handicaps et à assurer une équité entre les individus (Cornet, 2008), en corrigeant les disparités et en réduisant les conséquences négatives (Kirschbaum, 2020). La seconde forme est celle des discriminations positives, qui vise à établir l'égalité avant que des actions discriminatoires ne se produisent (Kirschbaum, 2020), en corrigeant les discriminations passées envers des membres de petits groupes au sein d'une catégorie plus large (Cornet, 2008; Igalens & Sahraoui, 2010).

Le tableau ci-dessous présente une typologie des législations sur l'égalité et les actions positives recensées dans la littérature. Il expose les définitions différenciant les actions positives des discriminations positives, en fournissant des exemples spécifiques concernant la France.

Table 1 : Une typologie des législations d'égalité et d'action positive :

Niveau de contrainte de la législation en faveur des actions positives.	Définition
Discrimination négative	Les individus relevant de cette catégorie font face à des formes de discrimination établies par la loi au sein du pays. Un exemple illustratif en France est le suivant : les individus non ressortissants de l'EEE (Espace Économique Européen), même s'ils sont détenteurs d'un titre de séjour, se voient exclure de la possibilité d'accéder à des postes dans la fonction publique.
Vide juridique ; pas de protection légale	La question de la transsexualité demeure en marge de la législation défavorable, de même que des mesures législatives visant l'égalité ou l'action positive. Cette thématique suscite peu, voire aucune, attention dans les débats publics et académiques. En France, la situation autour de la transsexualité en est un exemple marquant.
Egalité de droits restreinte ; reporting non autorisé	L'égalité en termes de droits proscriit de manière explicite toute forme de discrimination fondée sur un critère spécifique. Toutefois, les employeurs se voient interdire la collecte directe de données statistiques concernant ce critère, par crainte que cela puisse être perçu comme une pratique potentiellement discriminatoire. Par conséquent, les efforts visant à mettre en place des plans d'action en faveur de l'égalité se heurtent à des obstacles pour cibler de manière précise ce critère. Un exemple en France concerne la notion d'appartenance ethnique ou raciale, ainsi que les opinions politiques.
Egalité de droits sans plus reporting autorisé (ni interdit, ni obligatoire)	Les principes d'égalité juridique sont formellement établis pour combattre toute forme de discrimination liée à un critère spécifique. Il peut être envisageable dans certaines situations que les employeurs recueillent des données statistiques relatives à ce critère, toutefois cette pratique demeure à la discrétion des employeurs. En France, un exemple de cela concerne la nationalité ou le lieu de résidence.
Encouragement à l'action volontaire ou action positive encouragée	Jusqu'à la fin de l'année 2011, il était impératif de recueillir des données et de présenter des rapports relatifs à la dimension du genre, ce processus visait à évaluer la situation. Cependant, l'établissement d'objectifs concrets en vue de résultats demeurait à la libre appréciation des employeurs en France.
Obligation de moyens Action positive obligatoire	En France, à partir de janvier 2012 pour le critère relatif au genre, et dès janvier 2010 pour les travailleurs considérés comme 'seniors', les employeurs ont l'obligation de collecter des données, de définir des objectifs tangibles, de développer des plans d'action concrets, et de rendre compte des avancées réalisées. Cette exigence demande une démarche proactive et sincère, impliquant un engagement envers l'amélioration continue. Les objectifs sont également envisageables à long terme. Si un manque de "bonne foi" ou des progrès jugés insuffisants sont constatés, des sanctions peuvent être mises en place.
Obligation de résultats Discrimination positive	En France, la responsabilité d'assurer l'emploi des travailleurs en situation de handicap nécessite l'établissement de quotas déterminés en fonction de ce critère. Lorsque ces quotas ne sont pas atteints, une mesure de sanction est invariablement appliquée.

Source : (Klarsfeld, 2011, p 5 et 6)

D'autre part, une étude menée en Amérique par Dobbin et Kalev (2018) a démontré l'efficacité et la résistance des politiques d'actions positives face aux tentatives d'abolition et de réduction de leur financement à l'échelle nationale. Cette efficacité a été confirmée dans une étude ultérieure menée par Klarsfeld (2011) portant sur 19 autres pays répartis sur 4 continents.

Cependant, malgré les nombreuses actions entreprises dans le cadre de l'égalité des chances, ce dispositif présente des limites en raison des multiples contestations liées à son implication dans la dévalorisation des minorités (Bender, 2003).

Le dispositif d'égalité des chances est également confronté à la difficulté d'égaliser les opportunités entre des individus présentant différents types de handicaps (Lapeyre, et al, 2021). Ses pratiques visent à éliminer les discriminations visibles, également connues sous le nom de discriminations directes, mais il ne parvient pas à adresser les discriminations indirectes qui peuvent exister en dehors de ce dispositif (Cornet, Warland, 2014). C'est d'ailleurs ce constat qui a incité les chercheurs à rechercher un autre dispositif, appelé par la suite l'égalité de traitement, capable de faire face à toute forme de discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte (Cornet, 2008).

2.1.3. Égalité de traitement :

L'égalité de traitement, également appelée "approche intégrée de l'égalité" (Conseil de l'Europe, 1998), est un dispositif qui trouve ses origines dans une directive européenne du 9 février 1976 (Theunis & Rasson-Roland 2018). Son objectif est de cibler les pratiques réelles plutôt que formelles (Laufer, 2014) en luttant contre toute forme de discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte (Cornet, Warland & Sociales, 2013; Lanquetin, 2017). Il s'attache à combattre les pratiques qui, bien qu'apparemment neutres, sont en réalité discriminatoires (Lanquetin, 2017). Pour ce faire, il est primordial de mettre en place une culture organisationnelle basée sur une mentalité proactive, visant à détecter et à identifier les discriminations dans toutes les stratégies et politiques prévues (Cornet, 2008), à tous les niveaux des fonctions des ressources humaines (Cornet, Warland, 2014). L'objectif est de surveiller les pratiques inégales qui peuvent être difficiles à déceler et d'identifier les écarts injustifiés (Défenseur des Droits, C. N. I. L, 2012). Ce principe est considéré comme étant le plus approprié pour obtenir des résultats significatifs en matière d'égalité de genre (Cornet, 2008; Dølvik & Visser, 2009).

En comparaison avec les deux dispositifs précédents, il est important de noter que le dispositif d'égalité des droits est à la fois basique et essentiel pour tous les employeurs afin de garantir une égalité au sein de leur entreprise (Cornet, 2008). Le principe d'égalité des chances, quant à lui, permet d'atteindre une égalité de fait plus avancée en luttant contre les discriminations directes, mais il présente des limites concernant les discriminations indirectes. En revanche, le principe d'égalité de traitement peut s'attaquer à toutes formes de discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes. Il est considéré comme étant le dispositif le plus adapté pour promouvoir des pratiques d'égalité entre les sexes (Dølvik, & Visser, 2009).

Pour récapituler, le tableau ci-dessous synthétise les recherches présentées dans la littérature concernant les dispositifs d'égalité exposés précédemment.

Table 1. Résumé des recherches sélectionnées : Dispositifs d'actions.

Auteurs	Méthode	Exemple	Description	Conclusion
Bender, Pigeyre, 2003	Étude universitaire	N/A	L'analyse des liens entre l'égalité de genre et la responsabilité sociale des entreprises.	La reconnaissance de l'égalité de genre comme un pilier central de la responsabilité sociale des entreprises.
Bender, Dang, Scotto, 2016	Étude de cas	Les administratrices en France.	Étude sur le profil des femmes dans les conseils d'administration en France.	Depuis la promulgation de la loi de 2011 en France, les profils féminins sont désormais représentés à égalité avec ceux des hommes au sein des conseils d'administration.
Défenseur des Droits, C. N. I. L, 2012	Analyse de contenu	N/A	Un guide qui consiste à mesurer la discrimination pour progresser en termes d'égalité des chances.	La prévention des éventuelles discriminations, permet à l'entreprise de progresser en égalité des chances.
Cornet, 2008	Étude de cas	Les hommes et les femmes, clients et usagers des services sociaux	Un éclairage sur les dispositifs d'actions.	L'atteint de l'égalité nécessite des dispositifs qui combinent des politiques en faveur du genre.
Cornet, Warland, 2008	Étude laboratoire	N/A	Un éclairage sur la gestion de diversité, les différents plans de diversité, les acteurs de cette gestion et le contenu d'un plan d'action.	Le succès d'une politique de gestion de la diversité est basée sur l'engagement des acteurs qui sont concernés par cette diversité et le plan et les actions mises en place.
Cornet, Warland & Sociales 2013	Analyse de contenu	Des cas pratiques	L'étude de plusieurs cas et la documentation des problèmes à travers une analyse de la situation.	Les principes d'animation des groupes de discussion et formations dédiées à la gestion de la diversité s'avèrent essentielles pour inspirer les gestionnaires et les représentants syndicaux.
Dølvik, Visser, 2009	Analyse de contenu	L'Union Européenne	Les principes fondamentaux sur lesquels repose la Communauté de l'UE: la libre circulation des services et du travail ; la non-discrimination et l'égalité de traitement, et les droits d'association et d'action revendicative.	La suprématie de la libre circulation sur les droits sociaux fondamentaux qu'impliquent les arrêts de la CJCE conduit l'Europe dans une direction politiquement et socialement insoutenable.
Igalens, Sahraoui, 2010	Étude de cas	Trois Entreprises Multi-Nationales opérant au Maroc	L'apport des femmes au management ainsi que le business case qu'elles représentent pour les entreprises	Atteindre un objectif de féminisation en vue du business case de la présence des femmes au sein de l'entreprise, cela ne peut s'accomplir qu'en prenant en compte la dimension contextuelle.
Dobbin, Kalev, 2018	Analyse de contenu	Les études réalisées depuis 1930	Déterminer comment les actions positives sont devenues des programmes de diversité.	Les formations sur la diversité sont répandues depuis des décennies, mais n'ont pas résolu les problèmes de biais selon des études depuis les années 1930. Malgré leur popularité, elles n'impactent guère comportements ou

				environnements de travail, nécessitant des interventions plus complexes et intégrées pour progresser en diversité et égalité.
Kirszbaum, 2020	Analyse introspective de sa propre vie	L'auteur de l'article	Le point de vue de Thomas Kirszbaum sur les discriminations positives territoriales.	La discrimination positive territoriale est l'accent mis sur l'égalité de résultats territoriale plutôt que sur l'égalité des chances individuelle.
Klarsfeld, 2011	Étude exploratoire	20 pays de 4 continents	Une typologie des législations sous forme de continuum et une tentative de catégorisation des pays sur la base à la fois de l'intensité des politiques d'action positive le long de ce continuum.	La diversité est considérée, dans le contexte des pays qui ont le plus tôt adopté ce concept, comme un fait acquis, quasiment comme un fait accompli sur lequel il n'y a pas lieu de revenir.
Lalive, Stutzer, 2010	Étude laboratoire	Le ménage suisse Panneau (SHP).	Examinations des normes de paye pour les femmes et les hommes.	L'écart salarial entre les sexes est plus faible lorsqu'une fraction plus importante de la population s'est prononcée en faveur de l'égalité de rémunération.
Lanquetin, 2017	Analyse juridique	La comparaison entre l'égalité de rémunération en France et les principes de non-discrimination en vigueur au niveau européen	Analyse de l'évolution du droit français sur l'égalité professionnelle, influencée par le droit européen, et les défis de son application effective.	L'égalité professionnelle en France reste entravée par des obstacles malgré les avancées législatives.
Laufer, 2014	Étude de cas	N/A	Analyse les obstacles structurels et culturels qui freinent l'égalité des sexes en milieu professionnel et propose des solutions pour promouvoir la parité.	L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne peut être pleinement atteinte sans un changement profond des mentalités et des structures organisationnelles.
Theunis, Rasson-Roland, 2018	Analytique et jurisprudentielle	N/A	La jurisprudence de la Cour constitutionnelle belge sur le genre, l'égalité et la non-discrimination, en mettant en évidence les avancées et défis juridiques liés aux droits des femmes et des personnes LGBTQ+.	L'importance des décisions de la Cour constitutionnelle belge dans la promotion des droits liés au genre et à l'égalité, tout en mettant en lumière les défis persistants en matière de non-discrimination.
Lapeyre, Laufer, Lemièrre, Pochic & Silvera, 2021	Analyse de contenu	Expériences vécues par des femmes dans divers secteurs	L'importance des recherches féministes pour comprendre et combattre les inégalités de genre dans le milieu professionnel, appelant à des actions concrètes pour promouvoir l'égalité et la justice au travail.	L'urgence d'une lutte collective pour l'égalité des sexes dans le monde professionnel, en affirmant que les recherches féministes sont essentielles pour dénoncer et transformer les inégalités persistantes.
Méhaignerie, Sabeg, 2006	Étude de terrain	La France	Le fondement du principe d'égalité sur la base des discriminations positives.	La France reste en manque d'actions qui luttent contre la discrimination des travailleurs maghrébins.

Source : Auteurs

L'ensemble des études présentées offre une vision complémentaire des enjeux et des dynamiques entourant l'égalité de genre et la diversité en milieu professionnel et institutionnel. Bender et Pigeyre (2003) posent les bases théoriques en identifiant l'égalité de genre comme un pilier fondamental de la responsabilité sociale des entreprises. Cette approche est concrétisée par Bender, Dang et Scotto (2016), qui démontrent, à travers une étude de cas sur les administratrices en France, que des politiques législatives comme la loi de 2011 permettent une représentation féminine plus équitable dans les conseils d'administration.

Cette progression légale s'inscrit dans un cadre plus large de lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances, comme le soulignent les travaux du Défenseur des Droits et de la CNIL (2012). Leur guide méthodologique insiste sur la nécessité de mesurer la discrimination pour mieux la prévenir, ce qui rejoint l'approche pragmatique de Cornet (2008) et Cornet & Warland (2008, 2013) qui soulignent l'importance d'actions concrètes, notamment à travers des dispositifs d'accompagnement et la mobilisation des acteurs concernés.

La portée de ces politiques et pratiques est toutefois nuancée par Dølvik et Visser (2009), qui montrent que dans le contexte européen, la libre circulation prime souvent sur les droits sociaux fondamentaux, fragilisant ainsi la cohérence des politiques égalitaires à l'échelle supranationale. Cette tension entre principes et réalités se retrouve aussi dans l'étude d'Igalens et Sahraoui (2010) sur les multinationales opérant au Maroc, où l'intégration effective des femmes dans le management dépend fortement de la prise en compte des contextes locaux, confirmant l'idée qu'une simple politique formelle ne suffit pas sans adaptation au terrain.

Sur un plan plus critique, Dobbin et Kalev (2018) mettent en lumière les limites des programmes d'action positive et de formation à la diversité, très répandus, mais insuffisamment efficaces pour transformer durablement les comportements et les environnements professionnels. Cette analyse rejoint la réflexion introspective de Kirsztbaum (2020) sur la discrimination positive territoriale, qui propose de repenser l'égalité en insistant davantage sur les résultats effectifs que sur les seules chances offertes.

Dans une perspective internationale, Klarsfeld (2011) étend la réflexion en proposant une typologie des législations d'action positive dans différents pays, illustrant la diversité des approches et des maturités législatives sur ce sujet. Cette diversité des contextes se retrouve dans les travaux de Lalive et Stutzer (2010), qui montrent que le soutien populaire à l'égalité salariale influence directement l'ampleur des écarts de rémunération, soulignant le rôle de l'opinion publique dans la réussite des politiques égalitaires.

Lanquetin (2017) et Laufer (2014) approfondissent la dimension juridique et culturelle en révélant que malgré les avancées législatives, notamment en France, les freins structurels et les résistances culturelles persistent, limitant l'application effective des principes d'égalité. Ces obstacles sont également présents dans le champ judiciaire, où Theunis et Rasson-Roland (2018) montrent que, bien que la jurisprudence belge joue un rôle moteur dans la promotion des droits liés au genre, des défis importants demeurent, notamment pour les populations LGBTQ+.

Enfin, Lapeyre et al. (2021) et Méhaignerie et Sabeg (2006) rappellent que les inégalités se manifestent aussi dans les expériences quotidiennes des femmes au travail et dans certaines discriminations ethniques persistantes, soulignant l'urgence d'une mobilisation collective soutenue et d'une recherche féministe approfondie pour transformer ces réalités.

Ainsi, ces études, à travers des méthodes variées (analyse de contenu, études de cas, analyses juridiques, enquêtes de terrain), s'articulent pour fournir une compréhension globale et nuancée des défis que pose la quête de l'égalité de genre, montrant que si les cadres législatifs et les dispositifs sont essentiels, leur succès dépend en grande partie d'une prise en compte fine des contextes, d'un engagement effectif des acteurs et d'une volonté sociale et politique constante.

2.2. Les outils d'inclusion des femmes, quelques exemples concrets

2.2.1. Le mentoring des femmes :

Le Mentoring des femmes, tel que décrit par Bruna et Chauvet en 2014, est un instrument de gestion inclusif axé sur le genre. Son apparition à la fin du 20^e siècle aux États-Unis, selon Bruna en 2013, a été conçue comme un moyen d'accompagner les femmes dans leur développement professionnel, comme le soutient Paul en 2012.

Cependant, selon les observations de Benquet et Laufer en 2016, cet accompagnement vise également en vue de favoriser le franchissement du plafond de verre, créé par les barrières liées au leadership ou à la culture d'entreprise. En contraste, Roquand (2020) considère qui accorde une importance plus grande à la valorisation des performances des femmes cadres en termes de salaire et de gestion de carrière.

L'étude menée par Dardouri en 2020 sur le Mentoring pour les femmes souligne un changement intervenu au sein d'un réseau affilié au groupe français SNCF. Ce changement a transformé le Mentoring d'un simple outil de gestion, utilisé au début du processus d'accompagnement des femmes cadres par des mentors masculins, en un moyen de renforcer l'égalité entre les genres et de favoriser la réflexion vers la fin du processus.

2.2.2. Affiliation affinitaire :

Dans l'article de Saxby et al (2023), l'affiliation affinitaire est définie comme une répartition des femmes selon des critères spécifiques. Cependant, Bruna (2013) propose une explication différente en décrivant comment les femmes cadres peuvent surmonter les résistances organisationnelles à travers le mentorat et les groupes d'affinité, qui densifient leurs réseaux sociaux professionnels pour favoriser leur progression, quel que soit leur niveau hiérarchique. Pour Douglas (2008), cette approche est un moyen d'intégrer socialement les femmes dans les entreprises. D'un autre côté, Githens et Aragon (2009) considèrent que c'est une pratique qui permet de catégoriser les femmes avec leurs mentors affiliés, selon des critères partagés entre eux, dans le but d'assurer une interaction positive entre les femmes et leurs mentors.

Selon une étude menée par Bruna (2013), l'affiliation affinitaire (Affinity group) au niveau des entreprises américaines a réussi à dépasser la théorie du plafond de verre. Cela s'explique par la transparence réalisée dans ce domaine entre les différents niveaux hiérarchiques. L'étude affirme que cette pratique est solidement ancrée dans la culture des entreprises aux États-Unis. Elle souligne que cet outil favorise, sur le plan social, l'intégration des femmes et le développement d'un sentiment d'appartenance, tandis que sur le plan professionnel, il accélère et facilite la progression hiérarchique des femmes. Bruna et Chauvet (2014) confirment dans leur article que cette pratique est appliquée dans la plupart des entreprises de taille moyenne à grande aux États-Unis.

2.2.3. La formation continue :

La formation continue représente une stratégie essentielle adoptée par les entreprises pour le développement de leur personnel, comme souligné par Gauron en 2008. Son objectif est de combler les lacunes en compétences et connaissances des individus, comme l'expliquent Barrett et O'Connell en 2019. Selon la perspective de l'entreprise, cette formation vise principalement à améliorer la productivité des employés, entraînant ainsi une augmentation du rendement global de l'entreprise, selon les observations de Black et Lynch en 2001. Dans ce sens, l'article de Becker en 2009 considère la formation continue comme un investissement de l'entreprise dans son personnel, se traduisant par une augmentation salariale pour les bénéficiaires.

Une étude menée par Havet et Lacroix en 2013, basée sur un échantillon français, révèle que les femmes ont autant d'opportunités pour les hommes d'accéder à des formations continues, et les deux sexes en retirent des avantages salariaux similaires. Cette étude conclut que la formation continue contribue positivement à la réduction des inégalités entre les hommes et les

femmes. Par ailleurs, des Montréalaises et Charron (2008) citent l'exemple efficace de la BNP Paribas, qui utilise la formation comme moyen de sensibiliser son personnel à la diversité en exigeant leur participation à des programmes de formation à la diversité.

2.2.4. Le coaching de développement personnel :

Le coaching, tel que défini par Keric-Eli en 2017, est un outil d'apprentissage qui favorise le développement et l'avancement professionnel des individus en permettant aux travailleurs de régler les problèmes au sein de l'entreprise tout en acquérant des connaissances pour leur développement personnel, comme le mettent en évidence. Dans son ouvrage, Giffard et Moral en 2003 identifie le coaching comme un moyen permettant aux individus de mieux se connaître et de se développer afin de dépasser les difficultés auxquelles ils font face.

Selon les résultats de l'étude menée par Cristol en 2012, le coaching a été bénéfique pour certaines femmes en les aidant à appréhender la dimension hiérarchique qui peut sembler inhabituelle. Par exemple, une femme a pu bénéficier de séances de coaching lorsqu'elle éprouvait des difficultés à se positionner par rapport à sa hiérarchie. Cette recherche démontre ainsi l'efficacité du coaching comme outil pour aider les femmes à mieux s'adapter à leur environnement hiérarchique.

2.2.5. Élaboration de réseaux de femmes :

Depuis de nombreuses années, Garneau en 2018 constate que les réseaux dominants dans le monde professionnel sont principalement constitués d'hommes. Cependant, Lemièrre dans son manuel de 2005 souligne que l'absence de tels réseaux révèle la présence de pratiques discriminatoires envers les femmes, en particulier dans les postes à responsabilités. Elle affirme que ces réseaux sont établis à travers divers moyens tels que des réunions régulières, des conférences, des excursions et une plate-forme d'informations, entre autres.

Une étude menée par Ferrant en 2012 sur le marché de l'emploi sud-africain démontre que les femmes, grâce aux réseaux de femmes, ont plus de chances d'être actives professionnellement et d'obtenir des rendements supérieurs à ceux des hommes.

2.2.6. Technologies d'information et de communication :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont considérées comme un outil de soutien aux pratiques de gestion, aidant à sensibiliser les collaborateurs à la nécessité de promouvoir l'égalité entre les sexes grâce à la communication interne sur ce sujet, selon les Nations Unies en 2005. De son côté, Tommasoli en 2013 les présente comme un appui permettant aux femmes d'obtenir une meilleure visibilité, favorisant ainsi une égalité indirecte aux yeux des travailleurs. Cette visibilité est obtenue grâce à la présentation positive des femmes sur les différents canaux de communication interne et externe, renforçant le sentiment d'appartenance des femmes au sein des entreprises.

Une étude conduite par Buskens et Webb en 2011 met en évidence plusieurs éléments et indicateurs qui confirment l'influence favorable des TIC dans la progression de l'égalité entre les genres. Les TIC mettent en avant les femmes, leur accordant ainsi une priorité par rapport aux hommes et créant ainsi un environnement propice à l'inclusion des femmes dans l'entreprise.

En guise de récapitulatif des outils de management en faveur de l'inclusion genre, le tableau ci-dessous relate l'application de certains d'entre eux dans les travaux empiriques.

Table 2. Résumé des recherches sélectionnées : Outils managériaux.

Auteurs	Méthode	Exemple	Description	Conclusion
Barrett, O'Connell, 2019	Analyse économétrique de la productivité	N/A	L'efficacité de la formation en entreprise en utilisant des données d'enquêtes en Irlande, et montre que la formation générale améliore significativement la productivité, tandis que la formation spécialisée ne génère pas de changements mesurable.	La formation générale en entreprise a un impact positif significatif sur la croissance de la productivité, contrairement à la formation spécifique qui n'en montre pas.
Becker, 2009	Étude universitaire	L'université de Chicago Press	Une analyse théorique et empirique, avec une référence particulière à l'éducation.	L'investissement dans l'éducation et la formation est similaire aux investissements des entreprises dans l'équipement.
Benquet, Laufer, 2016	Analyse de contenu	L'initiative « Girls Who Code »	Les femmes dirigeantes, bien qu'en progression, demeurent sous-représentées et souvent négligées dans les recherches sur le leadership, ce qui met en évidence la nécessité d'examiner leurs parcours et les obstacles spécifiques auxquels elles font face.	L'étude des femmes dans des rôles de leadership est essentielle pour comprendre et surmonter les défis spécifiques qui entravent leur pleine représentation et leur succès.
Black, Lynch, 2001	Étude de cas	Une entreprise représentative à l'échelle nationale des états unis.	L'impact des pratiques sur le travail et les TIC sur la productivité.	L'utilisation des nouvelles technologies d'information a un impact positif sur la productivité.
Buskens, Webb, 2011	Étude laboratoire	L'Afrique (Maroc - Afrique du sud - Égypte - Ouganda ...)	Les TIC pour lutter contre les inégalités faites aux Africaines.	Les TIC favorisent l'autonomisation des femmes.
Bruna, 2013	Étude de terrain	Les cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes.	La progression des femmes cadres dans les entreprises états-uniennes.	Le mentorat et les groupes d'affinité sont des outils essentiels pour surmonter les obstacles relationnels et organisationnels entravant la progression des femmes cadres dans les entreprises américaines.
Bruna, Chauvet, 2014	Étude de terrain	Les femmes cadres au sein des entreprises françaises	Le mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité.	Le mentoring et les réseaux affinitaires favorisent le franchissement du plafond de verre.
Saxby, 2023	Étude de terrain	Australia	Les actions positives pour une véritable égalité des chances.	Les actions positives est un outil très efficace en termes d'égalité des chances.

Cristol, 2012	Étude de terrain	10 femmes de grandes entreprises de la région parisienne en France.	Une étude sur le développement du leadership féminin en France.	La relation au savoir est un facteur clé dans l'émergence d'une managère, notamment à travers sa dimension réflexive.
Dardouri, 2020	Étude de cas	16 mentors-hommes au sein d'un réseau affilié du Groupe SNCF.	Le Mentoring, outil qui favorise l'égalité professionnelle.	Les programmes de mentoring en faveur des femmes se présentent comme un levier efficace pour améliorer les initiatives de diversité et d'égalité professionnelle.
Des Montréalaises, Charron, 2008	Étude de cas, analyse de contenu	Banque de Montréal	Une recension des écrits sur les pratiques d'amélioration de l'égalité professionnelle.	Le plafond verre est l'un des principaux obstacles de la progression des femmes dans les domaines économique et politique.
Keric-Eli, 2017	Analyse de conversation et l'ethnométhodologie	Cas d'un leader	La consolidation de l'autorité d'un leader en développement personnel à travers des pratiques communicationnelles comme la présentation, l'invocation et l'autorisation dans un contexte organisationnel.	L'autorité d'un leader en développement personnel se bâtit grâce à des pratiques communicationnelles clés comme l'auto-distinction et l'invocation.
Douglas, 2008	Analyse de contenu	CEO Nordstrom PepsiCo - Ford	Les effets de la diversité au sein du milieu professionnel sur les entreprises	La présence d'une main-d'œuvre diversifiée améliore l'image de l'entreprise.
Ferrant, 2012	Étude de terrain	L'Afrique du Sud	Les différences individuelles sur le marché du travail sud-africain.	Les interactions sociales apparaissent comme un facteur supplémentaire influençant la participation au marché du travail, l'emploi et le niveau de salaire.
Gauron, 2008	Analyse critique	La distinction entre les niveaux de formation des salariés.	Malgré les critiques, la loi de 1971 devrait perdurer, tout en soulignant la nécessité d'une approche différenciée par niveau de formation pour mieux soutenir les publics défavorisés.	La réforme de la formation professionnelle doit impérativement se concentrer sur les besoins des personnes peu qualifiées, en redéfinissant les responsabilités entre entreprises et régions pour garantir une formation accessible et efficace.
Garneau, 2018	Analyse thématique et éditoriale	Projet de l'Agenda des femmes	L'évolution de l'Agenda des femmes, initié en 1978 par les Éditions du Remue-ménage, unique maison d'édition féministe du Québec, souligne son rôle central dans la diffusion et la consolidation des idées féministes.	L'Agenda des femmes des Éditions du Remue-ménage incarne un témoignage durable des luttes et solidarités féministes au Québec, tissant des liens littéraires, militants et communautaires sur plusieurs décennies.
Giffard, Moral, 2015	Analyse de contenu	N/A	Explore le rôle du coach d'équipe comme un guide permettant au groupe de découvrir ses propres solutions, en servant de miroir pour révéler ses forces, dysfonctionnements et perceptions afin d'améliorer ses processus.	Le coaching d'équipe favorise l'autonomie, améliore les processus et renforce l'efficacité collective en aidant les groupes à mieux comprendre leurs dynamiques internes et à trouver leurs propres solutions.

Githens, Aragon, 2009	Analyse de contenu	Les employés LGBT	Les employés LGBT face à l'isolement.	Des groupes d'employés LGBT offrent un espace de soutien social et fournissent une plateforme pour plaider en soutien aux transformations dans les environnements professionnels.
Havet, Lacroix, 2013	Analyse de contenu	Les données françaises de l'enquête Formation continue 2000.	Évaluation du rendement salarial de la participation à une formation continue en entreprise, en centrant l'analyse sur les différences entre sexes.	En France le rendement d'une formation formelle est plus élevé pour les femmes que pour les hommes alors que le rendement d'une formation informelle est équivalent pour les deux sexes.
Lemière, 2005	Étude de terrain, analyse de contenu	N/A	Les pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité genre.	L'ensemble des aspects traités par la fonction ressources humaines peut générer des risques d'inégalités et de discrimination.
Paul, 2012	Étude de cas	Les patients de l'éducation thérapeutique.	L'introduction de l'accompagnement en tant que posture dans la relation humaine.	L'accompagnement ouvre de nouvelles perspectives, élargit le champ de réflexion et renouvelle notre questionnement sur la façon dont nous construisons notre relation aux autres.
Unies, 2005	Étude laboratoire, simulation informatique	N/A	L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par les technologies de l'information et de communication.	Les TIC sont très efficaces en termes d'égalité des faits en matière du genre, mais ils restent bloqués face à la fracture numérique entre les sexes.
Tommasoli, 2013	Étude laboratoire	N/A	Le rôle de l'ONU dans l'égalité entre les sexes et la démocratie.	Un guide avec plusieurs annexes qui apportent des solutions et des pratiques sur l'égalité qui favorisent le genre et la démocratie.

Source : Auteurs

Les travaux recensés dans ce tableau mettent en lumière plusieurs dimensions clés autour de la formation, de l'égalité professionnelle, de l'autonomisation des femmes et de la transformation des environnements organisationnels.

Sur le plan de la formation et de la productivité, Barrett et O'Connell (2019) démontrent que la formation générale en entreprise a un effet significatif sur la croissance de la productivité, contrairement à la formation spécialisée. Dans une perspective plus théorique, Becker (2009) assimile l'investissement dans l'éducation et la formation à un investissement en capital, soulignant son importance stratégique. En France, Havet et Lacroix (2013) révèlent que le rendement salarial de la formation formelle est plus élevé chez les femmes, tandis que celui de la formation informelle est équivalent entre les sexes. Gauron (2008), quant à lui, plaide pour une réforme de la formation professionnelle qui tienne compte des niveaux de qualification, en insistant sur l'importance de cibler les publics les plus vulnérables.

La question de l'égalité de genre en entreprise est également centrale. Plusieurs auteurs soulignent les obstacles structurels auxquels les femmes font face dans leur parcours professionnel. Benquet et Laufer (2016) insistent sur la sous-représentation des femmes dans les recherches sur le leadership, malgré leur progression dans les sphères dirigeantes. Bruna (2013) et Bruna & Chauvet (2014) mettent en évidence l'importance du mentorat et des réseaux affinitaires pour aider les femmes cadres à franchir le plafond de verre, tant aux États-Unis qu'en France. Dardouri (2020) va dans le même sens en montrant que les programmes de mentoring sont des leviers efficaces pour promouvoir l'égalité professionnelle.

D'autres recherches abordent les transformations organisationnelles en lien avec la diversité et l'inclusion. Douglas (2008) montre que la diversité dans la main-d'œuvre peut améliorer l'image d'une entreprise, tandis que Githens et Aragon (2009) soulignent le rôle des groupes d'employés LGBT comme espace de soutien et d'influence pour faire évoluer les pratiques professionnelles. Saxby (2023) défend l'efficacité des actions positives en matière d'égalité des chances, et Cristol (2012) insiste sur la relation au savoir comme facteur clé dans l'émergence d'un leadership féminin.

L'autonomisation par les technologies constitue un autre axe structurant. Les études de Buskens & Webb (2011) et des Nations Unies (2005) montrent que les TIC sont des outils puissants pour favoriser l'autonomie des femmes, bien qu'ils ne suffisent pas à combler la fracture numérique entre les sexes. Tommasoli (2013) met en évidence le rôle de l'ONU dans la promotion de l'égalité de genre et de la démocratie à travers des outils et guides pratiques.

Enfin, certaines contributions mettent l'accent sur des démarches spécifiques de leadership et de communication. Keric-Eli (2017) analyse la construction de l'autorité d'un leader en développement personnel via des pratiques communicationnelles, et Paul (2012) explore l'accompagnement comme posture relationnelle renouvelant les pratiques d'interaction humaine. Le coaching d'équipe, tel que présenté par Giffard et Moral (2015), permet quant à lui de révéler les dynamiques internes d'un groupe et d'en améliorer les processus collectifs.

3. Discussion

3.1. L'égalité des droits : une assise juridique nécessaire à l'inclusion

L'égalité des droits constitue un socle fondamental sur lequel reposent les politiques d'inclusion au sein des organisations. Ce dispositif vise à garantir que l'ensemble des salarié·e·s bénéficient des mêmes droits, conformément aux législations nationales et aux principes universels du droit du travail (Lapeyre et al., 2021 ; Klarsfeld, 2011). En assurant une stricte application des textes légaux encadrant la lutte contre les discriminations et le harcèlement, les entreprises s'engagent dans une conformité juridique qui reflète une forme d'engagement éthique et institutionnel (Cornet & Warland, 2008 ; Cornet, 2008).

Cependant, au-delà de cette conformité réglementaire, une lecture critique permet de mettre en lumière les tensions entre l'universalité du droit et la spécificité des contextes sociaux dans lesquels il s'applique. En effet, bien que la référence au droit crée une norme commune, elle peut produire une standardisation qui néglige les inégalités structurelles. Ainsi, si ce dispositif s'inscrit dans une logique de justice formelle, il ne permet pas toujours de corriger les déséquilibres sociaux existants. Son application uniforme ne prend pas en compte les trajectoires différenciées des femmes dans les espaces professionnels, ni les discriminations indirectes et systémiques qui peuvent persister malgré l'égalité proclamée.

En ce sens, l'égalité des droits apparaît comme une étape indispensable, mais insuffisante pour réaliser l'inclusion dans sa dimension la plus profonde. Elle pose les bases d'une culture organisationnelle respectueuse de la loi, mais nécessite d'être complétée par d'autres mécanismes capables d'agir sur les causes structurelles de l'exclusion.

3.2. L'égalité des chances : vers une justice distributive et corrective

L'égalité des chances marque un tournant dans les politiques d'inclusion, en dépassant la seule logique juridique pour embrasser une vision corrective des désavantages sociaux (Cornet, 2008). En reconnaissant les inégalités de départ qui affectent les trajectoires individuelles, ce dispositif introduit une démarche redistributive visant à compenser les effets d'une socialisation différenciée. Les syndicats jouent ici un rôle essentiel, en négociant des accords qui prennent en compte les spécificités des groupes discriminés (Dølvik & Visser, 2009), et en corrigeant les biais pouvant affecter l'accès aux opportunités professionnelles (Igalens & Sahraoui, 2010).

Cette approche se décline principalement en deux volets. D'une part, les **actions positives** cherchent à neutraliser les désavantages structurels vécus par certaines catégories, à travers des dispositifs ciblés comme le mentorat, les programmes de formation réservés ou les ajustements raisonnables (Cornet, 2008). D'autre part, les **discriminations positives** visent à rétablir une justice historique en mettant temporairement en avant les groupes historiquement marginalisés, par exemple à travers des quotas ou des préférences à l'embauche (Kirszbaum, 2020).

Sur le plan critique, l'égalité des chances soulève des débats majeurs liés à sa mise en œuvre concrète. D'un point de vue normatif, elle suppose une reconnaissance explicite des différences comme base d'action publique, ce qui peut entrer en tension avec l'idéologie républicaine de neutralité. De plus, en ciblant des catégories spécifiques, elle pose la question de la stigmatisation ou de l'assignation identitaire, tout en risquant de susciter un sentiment d'injustice perçue chez les individus non concernés. Néanmoins, ce dispositif est central pour initier des dynamiques de changement profondes, car il remet en question l'apparente neutralité des règles du jeu organisationnel.

3.3. L'égalité des traitements : instaurer des pratiques organisationnelles équitables

L'égalité des traitements complète les deux précédents dispositifs en s'intéressant aux pratiques effectives au sein des entreprises. Elle vise à garantir que, à compétences et performances égales, les femmes bénéficient des mêmes conditions de travail, d'évaluation, de rémunération et de progression de carrière que leurs homologues masculins. Ce mécanisme repose sur des outils de gestion des ressources humaines capables d'objectiver les critères d'évaluation et de réduire les marges de subjectivité dans les décisions (Cornet & Warland, 2014).

Critiquement, ce levier suppose un changement en profondeur des cultures organisationnelles, souvent imprégnées de biais implicites. L'analyse comparative des trajectoires professionnelles permet ainsi de mettre en évidence les écarts persistants malgré l'égalité des droits formelle et les mesures correctives. L'égalité des traitements engage donc les entreprises dans une démarche proactive, fondée sur l'analyse de données, la transparence des processus décisionnels et la transformation des pratiques managériales. Elle interpelle également les

logiques de performance et de mérite qui, en apparence neutres, peuvent dissimuler des inégalités systémiques.

Ce dispositif invite à reconfigurer les rapports sociaux au sein de l'organisation, en plaçant la question de l'équité au cœur des systèmes d'évaluation, de rémunération et de promotion. Il pose également le défi de la soutenabilité de ces changements dans des environnements compétitifs, où l'égalité peut être perçue comme une contrainte managériale.

4. Conclusion

Cet article a pour dessein de scruter en profondeur les multiples mécanismes et ressources de gestion qui concourent à promouvoir l'intégration des femmes au sein du monde professionnel. Nous nous proposons également de consigner les divers travaux ayant mobilisé ces instruments, dans le but d'appréhender les résultats qui en ont découlé. Notre analyse globale confirme la pertinence des dispositifs de gestion et des mesures opérationnelles en termes de favorisation de la présence féminine au sein des entreprises, une notion soutenue par plusieurs chercheurs au sein des divers contextes que nous avons consciencieusement évoqués au fil de notre revue de littérature.

Cette mise en perspective révèle que, quel que soit le cadre ou le pays dans lequel évolue une entreprise, l'aspiration à une intégration effective féminine dans l'univers du travail est universellement partagée. Les exemples empruntés aux études antérieures illustrent que l'application et l'efficacité des outils évoluent en fonction du passage d'un contexte à un autre. Néanmoins, tous ces dispositifs d'action et instruments de gestion relevés au sein de notre revue de littérature demeurent efficaces et opportuns en matière d'inclusion féminine.

Il convient d'être lucide quant à la nature documentaire de notre démarche de recherche, qui a cherché à compiler les divers outils et dispositifs en faveur de l'intégration des genres, même si cette liste demeure assurément non exhaustive. Cela nous incite à envisager, dans nos recherches à venir, l'élaboration d'une perspective plus analytique et critique concernant ces instruments et mécanismes, de même que les méthodes opérationnelles de leur mise en pratique dans différents cadres socio-économiques et culturels distincts.

5. Limites et recommandations

Malgré la richesse théorique et la pertinence du cadre analytique proposé, cette étude présente certaines limites inhérentes à sa nature même. Premièrement, la revue narrative adoptée ne s'appuie pas sur une collecte de données empiriques originales, ce qui restreint la possibilité d'évaluer concrètement l'efficacité des dispositifs d'inclusion du genre dans les organisations. À cet égard, il apparaît essentiel que des recherches empiriques rigoureuses, combinant approches quantitatives et qualitatives, soient conduites afin d'apprécier l'impact réel de ces outils managériaux dans divers contextes organisationnels et culturels.

Deuxièmement, la diversité et l'hétérogénéité des dispositifs étudiés, ainsi que la variété des contextes d'application, limitent la généralisation des conclusions. Les dispositifs managériaux d'inclusion du genre diffèrent considérablement selon les environnements organisationnels, culturels et sectoriels, ce qui nécessite une approche contextuelle et systémique. Il convient ainsi d'encourager une articulation stratégique et complémentaire de ces dispositifs, afin d'optimiser leur efficacité et d'assurer des effets durables.

Enfin, la revue met en évidence une insuffisance dans le développement d'outils d'évaluation standardisés et pertinents permettant de mesurer l'impact concret des pratiques d'inclusion. La mise en place d'indicateurs clairs et opérationnels est indispensable pour assurer un suivi efficace des politiques d'inclusion et pour ajuster les pratiques managériales en fonction des résultats observés.

Ces limites soulignent l'importance de poursuivre les travaux sur l'évaluation empirique, la contextualisation et la formalisation des outils d'analyse afin de renforcer la compréhension et l'efficacité des dispositifs d'inclusion du genre au sein des organisations.

Références

- (1). Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2019). Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training, IZA Discussion Papers, No. 51. *Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.[online]. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/20887>. [Accessed, 19.*
- (2). Becker, G. S. (2009). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago press.
- (3). Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2003). L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. 5ème Université de printemps de l'audit social, 78-86.
- (4). Bender, A. F., Dang, R., & Scotto, M. J. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, genre et sociétés*, (1), 67-85.
- (5). BENNANI, Y. B., & CHERKAOUI, A. (2020). LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET GESTION DE LA DIVERSITE DES GENRES AU MAROC: REFLEXIONS SUR DES ACTIONS A ENTREPRENDRE POUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(22).
- (6). Benquet, M., & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, (1), 19-25.
- (7). Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and statistics*, 83(3), 434-445.
- (8). Bruna, M. (2013). Du «bon usage» des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 14-33.
- (9). Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2014). 9. Des femmes et des réseaux: mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité. *Regards croisés sur l'économie*, (2), 166-182.
- (10). Buskens, I., & Webb, A. (2011). Les africaines et les tic enquete sur les technologies LA: Question de genre et autonomisation. *Les africaines et les tic enquete sur les technologies LA*, 1-260
- (11). Cornet, A. (2008). Le service social sous le regard du genre. *Politiques Sociales*, 1.
- (12). Cornet, A., & Warland, P. (2008). La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Editions de l'Université de Liège.
- (13). Cornet, A., & Warland, P. (2014). Gestion de la diversité des ressources humaines (Guide pratique)-3e édition.
- (14). Cornet, A., Warland, P., & SOCIALES, C. D. E. I. (2013). *Gérer la diversité au quotidien Cas pratiques de GRH*. ATELIER DES PRESSES, LIEGE, Belgium.
- (15). Cristol, D. (2012). Woman manageriality. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (46), 173-192.
- (16). Dardouri, M. Le mentoring pour les femmes: Outil de gestion en faveur de l'égalité professionnelle, adopté par les mentors-hommes.
- (17). Défenseur des Droits, C. N. I. L. (2012). Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances. *Guide méthodologique l'usage des acteurs de l'emploi*.

- (18). Des Montréalaises, C., & Charron, J. (2008). Recension des écrits Bonnes pratiques et mesures pour l'amélioration de l'égalité professionnelle et l'avancement des femmes cadres.
- (19). Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia. *Anthropology Now*, 10(2), 48-55.
- (20). Dølvik, J. E., & Visser, J. (2009). Free movement, equal treatment and workers' rights: can the European Union solve its trilemma of fundamental principles ? *Industrial relations journal*, 40(6), 491-509.
- (21). Douglas, P. H. (2008). Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations. *Employment Relations Today*, 34(4), 11-18.
- (22). Ferrant, G. (2012). Les réseaux sur le marché du travail sud-africain: Une efficacité inégale selon le sexe et l'ethnie. *Revue économique*, 465-474.
- (23). Garneau, M. C. (2018). L'Agenda des femmes des Éditions du Remue-ménage (1978-2017) Archives littéraires d'un militantisme social. *Mémoires du livre*, 10(1).
- (24). Gauron, A. (2008). Les limites d'un débat. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (104), 9-12.
- (25). Giffard, M., & Moral, M. (2015). *Coaching d'équipe-3e édition: Outils et pratiques*. InterEditions.
- (26). Githens, R. P., & Aragon, S. R. (2009). LGBT employee groups: Goals and organizational structures. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 121-135.
- (27). Guionnet, C., & Neveu, É. (2021). Chapitre 2. Genres et sexualités. *Collection U*, 3, 93-139.
- (28). Havet, N., & Lacroix, G. (2013). La formation continue, un moyen de réduire les inégalités salariales entre hommes et femmes ? *Revue économique*, 279-307.
- (29). Igalens, J., & Sahraoui, D. (2010). Pratiques de diversité: portées et limites au regard du contexte local. *Management Avenir*, 38(8), 276-292.
- (30). Keric-Eli, C. (2017). L'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel dans une perspective communicationnelle.
- (31). Kirszbaum, T. (2020). Sortir de l'approche individualisante du droit pour combattre les discriminations territoriales. *Les Cahiers de la LCD*.
- (32). Klarsfeld, A. (2011). Comparaison des politiques de diversité et d'égalité de traitement à travers le monde. Présenté à, 22.
- (33). Lalive, R., & Stutzer, A. (2010). Approval of equal rights and gender differences in well-being. *Journal of Population Economics*, 23(3), 933-962.
- (34). Lanquetin, M. T. (2017). Du droit européen au droit français: comment parvenir à l'égalité en fait et en droit?. *Travail, genre et sociétés*, (1), 137-141.
- (35). Lapeyre, N., Laufer, J., Lemièrre, S., Pochic, S., & Silvera, R. (2021). *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes* (pp. 344-p). Syllepse.
- (36). Laufer, J. (2007). L'égalité professionnelle hommes femmes-Une mise en perspective. *Filemanagement de la diversité—enjeux, fondements et pratiques*, 25-51.
- (37). Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. La Découverte.
- (38). Lemièrre, S. (2005). Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ? *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*.
- (39). Méhaignerie, L., & Sabeg, Y. (2006). Les oubliés de l'égalité des chances. Hachette.
- (40). Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 13-20.
- (41). Roquand, P. (2020). *Le parcours des femmes en gestion de projet* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).

- (42). Saxby, K., Byrnes, J., de New, S. C., Nghiem, S., & Petrie, D. (2023). Does affirmative action reduce disparities in healthcare use by Indigenous peoples? Evidence from Australia's Indigenous Practice Incentives Program. *Health Economics*, 32(4), 853-872.
- (43). THEUNIS, J., & RASSON-ROLAND, A. (2018). Genre, égalité et non-discrimination: la jurisprudence de la Cour constitutionnelle belge.
- (44). Tommasoli, M. (2013). Démocratie et égalité des sexes.
- (45). Unies, N. (2005). Égalité des sexes et autonomisation des femmes par les technologies de l'information et des communications.