

GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine

Jacques Igalens, Abdenbi Louitri, Doha Sahraoui

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2011/3 n° 43 , PAGES 82 À 102

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.043.0082

Date de mise en ligne : 19/09/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-82?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine

par Jacques Igalens¹⁸, Abdenbi Louitri¹⁹
et Doha Sahraoui²⁰

Résumé

L'objectif de cet article est d'explorer la place des femmes dans les PME, comme une nouvelle piste de réflexion à l'intégration des femmes aux postes de Management. Les PME par leurs mécanismes et structures souples et adaptatives pourraient offrir un meilleur cadre de travail pour les femmes. Dans ce sens nous explorons les spécificités d'une PME marocaine qui a réussi cette intégration.

Summary

The aim of this paper is to explore the role of women in SMEs, as a new avenue of women integration in management. SMEs through their mechanisms and structures could provide flexible and adaptive framework for a better workplace for women. To reach that, we will explore the characteristics of a Moroccan Small business who has managed this integration.

La place de la femme dans les entreprises est une problématique d'actualité, celles-ci sont de plus en plus conscientes de l'apport des ressources féminines au management en matière de performances commerciale, financière et sociale. Mais si la prise de conscience est perceptible voire vérifiée, les entreprises ont encore du mal à trouver « the one best way » pour les gérer. Les pratiques ressources humaines telles qu'elles sont conçues dans les entreprises ne paraissent pas adaptées aux femmes cadres qui y exercent des responsabilités. Le cadre même de vie des entreprises, l'anonymat, la « domination masculine »²¹, rendent difficile le vécu des femmes dans les organisations et apparaissent comme n'ayant pas été conçues pour elles (Kanter, 1997).

Dans ce contexte, si la grande entreprise est un système fini, la PME sans être une grande entreprise en devenir, est un système moins finalisé. Elle présente, de ce point de vue, une structure souple qui conduirait à l'instauration de relations de proximité²² (Torrès, 1998). De ce fait, on peut défendre l'idée que dans les PME,

18. JACQUES IGALENS, Université de Toulouse, Toulouse Business School, j.igalens@esc-toulouse.fr,

19. ABDENBI LOUITRI, GREFSO - FSJES Marrakech, abdou.louitri@lmsmark.com

20. DOHA SAHRAOUI, CRM - IAE Toulouse & GREFSO - FSJES Marrakech, doha.sahraoui@gmail.com

21. Bourdieu P. (1998), « La domination Masculine », Editions du Seuil.

22. Selon l'auteur, la proximité et la souplesse des PME renvoient aux systèmes d'informations simplifiées et aux mécanismes de coordination. les différents opérateurs se mettent d'accord par simple communication informelle sur la manière d'effectuer un travail.

ces relations de proximité, ainsi que le manque de formalisme permettraient aux femmes de dépasser le plafond de verre²³ qui les contraint au sein des grandes entreprises.

Le choix des PME paraît approprié, car celles-ci ont toujours été considérées comme un champ fertile d'innovation (Hamel, 2000 cité par O'Regan, 2006, p. 254). L'innovation apparaît comme un outil pour dépasser la rareté des ressources à laquelle elles font face dans leur gestion quotidienne. Dans ce cas précis, nous supposons que la PME est en besoin de ressources humaines, principal avantage compétitif²⁴. Cette rareté de collaborateurs l'obligerait en quelque sorte, à intégrer au meilleur de ses moyens toutes les ressources disponibles hommes ou femmes.

L'objectif de cet article est d'explorer le vécu des femmes dans les PME, comme une nouvelle piste de réflexion pour le vécu de celles-ci dans les entreprises et ce dans le contexte marocain. De façon plus spécifique, il s'agit pour nous d'explorer les systèmes de gestion des PME au regard de la problématique des femmes dans l'entreprise en illustrant notre approche empirique par un cas de PME au Maroc. Nos questionnements de recherche sont les suivants : « ***Dans quelle mesure les spécificités des PME permettraient l'intégration des femmes dans leurs instances ? Quelle est la place des femmes dans les PME ? . Et quel est le vécu de ces femmes responsables au sein des PME ?*** »

Répondre à ces questions, reviendrait à reprendre la PME dans son maillage intégral, une voie fastidieuse au regard de l'optique exploratoire que nous visons. Notre objectif n'est ni de modéliser, ni de répondre dans l'absolu à la problématique des femmes dans l'entreprise par les pratiques des PME. La finalité est uniquement d'explorer une autre manière de voir et de gérer. Dans ce sens, et afin de réduire les différentes pistes qui se présentent nous essaierons d'expliquer la présence des femmes à travers les pratiques RH de la PME car les pratiques RH sont considérées comme les principales responsables de l'intégration des femmes au sein des entreprises (Laufer, 1999, 2008). Notre question de départ peut ainsi être reformulée de la manière suivante : « ***Dans quelles mesures les pratiques RH des PME permettent l'intégration des femmes dans leurs instances ?*** ».

Pour répondre à la question, nous reviendrons sur les différentes grilles théoriques, qui ont traité de la GRH dans les PME, et nous présenterons par la suite le cas d'une PME marocaine qui compte une moitié de femmes cadres et dont le PDG

23. Le BIT définit le Plafond de verre comme l'ensemble des barrières intangibles qui au sein des organisations ne permettent pas aux femmes d'accéder aux postes de décision.

24. Nous faisons ici référence à la théorie des ressources et les avantages compétitifs des entreprises telles que développée par Penrose (1959). Ce constat est confirmé par une étude menée auprès de 300 PME marocaine par le GREFSO, (Groupe de recherche sur les entreprises familiales et les stratégies des organisations), et où 70% des dirigeants déclarent que les ressources humaines représentent leur principal avantage compétitif.

est une femme. Nous avons opté pour cette entreprise car il s'agit d'une PME en croissance dont le chiffre d'affaires est de 75 Millions Dhs²⁵ avec un effectif de 50 cadres, c'est une entreprise structurée qui a réussi l'intégration des femmes dans des postes de responsabilités.

Notre papier s'organisera en deux grandes parties. D'abord, on reviendra sur les spécificités de la GRH en PME de manière générale (Partie I), cette partie est un rappel des principaux travaux qui conduiront notre grille de lecture au sein de la PME. Ensuite nous présenterons le cas de la PME étudiée (Partie II) et les différentes spécificités qui lui ont permis d'intégrer des femmes.

1. GRH dans les PME/PMI : Une problématique délicate

La GRH en PME présente une problématique délicate et une double contrainte. D'abord de nature managériale, car les outils de la GRH ont été pensés pour les grandes entreprises et les redimensionner en petite taille ne veut pas dire les adapter aux besoins des PME. Ensuite, d'ordre scientifique, compte tenu de la faiblesse du nombre de publications qui concerne le sujet. Mahe de Boislandelle (1993), explique que la rareté des publications n'est pas due à un désintérêt de la communauté, mais plutôt à « la difficulté du repérage de la GRH en PME ».

La PME présente des pratiques RH réelles mais différentes des grilles connues. Les frontières de la GRH ne sont pas cantonnées à un service qui en a la responsabilité. Même si pour certaines PME - selon leur stade d'évolution - la GRH est toujours dénommée « administration du personnel » (Bayad et Liouville, 1994), des pratiques RH sophistiquées y existent bel et bien. En PME, la GRH est personnalisée et dépend essentiellement de deux facteurs : La personnalité du dirigeant qui en général s'approprie la gestion du personnel, et les relations de confiance partagées au sein de la PME.

1.1. La GRH dans les PME/PMI : Le fait du dirigeant

Le dirigeant d'une PME détermine par sa vision et son profil la façon dont l'humain va être traité, traitement qui différera selon son prisme et le degré des priorités ou l'ampleur des problèmes qui lui sont attachés. Il développe et pratique la GRH selon sa propre perception des ressources humaines (Bayad, Nebenhaus, 1993). Ainsi, pour tenter de comprendre le fonctionnement de la GRH en PME, il convient de s'interroger sur son dirigeant dont Marchesnay (1991) distingue deux profils type :

- **Le PIC** : ce dirigeant privilégie la pérennité (P) de son entreprise « conservation et accumulation de son patrimoine », il défend son indépendance (I), en privilégiant son autofinancement et en évitant

25. In Essor N°27, Décembre 2008, le Magazine livre le classement des 1000 PME les plus performantes sur la base du chiffre d'affaires déclaré.

d'ouvrir son capital et enfin il ne considère pas la croissance (C) comme une fin en soi. La formation de ce type de dirigeant est en général de type technique, la priorité est à la production, l'environnement est fortement concurrentiel, mais peu complexe.

- **LE CAP** : ce dirigeant est motivé par la croissance (C), il n'hésite pas à prendre des risques à changer d'activité, il veut conserver l'autonomie de gestion (A) et ne s'intéresse à la pérennité (P) de son entreprise que s'il en retire un bénéfice important à court terme.

La présence de l'un ou l'autre des profils n'est pas neutre quant aux choix opérés par le dirigeant en matière de gestion des ressources humaines. En général, alors que le service administration du personnel, s'occupe des absences et des rémunérations, le dirigeant en tant que DRH s'occupe des relations sociales avec ses différents collaborateurs. Pour être plus explicite, Boislandelle (1994) distingue 3 niveaux de la GRH au sein des PME. Le premier niveau « Administration du personnel » qui consiste à appliquer la législation, et suivre des directives préalablement définies par la direction générale. Les deuxième et troisième niveaux concernent les politiques du personnel et la stratégie de GRH, souvent imbriquées dans l'esprit du dirigeant et considérées par lui comme des fonctions communes de direction générale.

Ainsi, la GRH dans les PME est d'abord conditionnée par la personne de son dirigeant. Dans ce sens, le comportement psychologique, social et familial donnerait lieu à des configurations RH différentes en fonction de chaque profil. On retrouve justement dans les travaux de Boislandelle (1998) une catégorisation de comportements en cinq types qui pourrait avoir un impact direct sur les relations sociales que déploie et développe le dirigeant de PME au sein de son entreprise.

- **Le dirigeant relationnel**, en quête d'échange et de reconnaissance sociale.
- **Le dirigeant introverti**, très procédural dans ses relations et inspirant la méfiance.
- **Le dirigeant charismatique**, qui bénéficie d'une très grande légitimité associée à un rôle de fondateur, d'innovateur audacieux ou de héros dans le contexte historique de l'entreprise.
- **Le dirigeant dynastique**, qui accorde une priorité à la survie de son entreprise et recrute dans le cercle familial.
- **Le dirigeant technocrate ou parachuté**, qui est un dirigeant sans compétence particulière et ne possédant aucune légitimité et aucune reconnaissance de son personnel.

Les pratiques de RH résulteront directement de la personnalité du dirigeant, de ses ordres de priorité et des relations qu'il entretient avec certaines catégories des salariés. Même si l'administration du personnel existe, la GRH sera accaparée

pour l'essentiel par le dirigeant de la PME soucieux d'assurer son autorité et ses relations de proximité avec les différents collaborateurs.

1.2. La GRH en PME/PMI : une confiance partagée

A côté de la personnalité du dirigeant, une autre variable découle de la relation qui lie le dirigeant à ses collaborateurs : le sentiment de loyauté et de confiance. Le petit nombre dans les PME permet l'absence de l'anonymat, la convivialité et la multiplicité des échanges. Ainsi que l'explique Boislandelle (1994), la diversité, la flexibilité et la solidarité peuvent parfois compenser la raideur de certains systèmes formels.

Face à cette absence de formalisation, certains auteurs proposent la confiance comme outil de gestion des RH dans les PME en expliquant que c'est un concept majeur dans la relation entre le dirigeant et ses salariés. D'une part, les décisions et actions en matière de management sont attribuées à la seule personne du dirigeant et, d'autre part, pour impliquer et motiver ses salariés le dirigeant doit dynamiser la confiance entre lui et ses collaborateurs (Couteret, 1998). La confiance est définie comme un ensemble de croyances en certaines qualités ou intentions de l'autre, (Butler, 1991 ; Mayer et al. ; 1995 ; Mishra, 1996).

Le concept de confiance, faisant référence à une relation entre le dirigeant et le salarié, permet de distinguer deux pôles principaux :

- La croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard. Ce pôle recouvre principalement : la croyance que l'autre est bienveillant à notre égard (benevolence concern) ; c'est-à-dire qu'il est préoccupé par notre bien et ne cherche pas à tirer avantage de nous (Rempel, Holmes et Zanna, 1985 ; Lazelere et Huston, 1980), ainsi que la croyance qu'il est intègre, fiable, sûr (integrity, reliability, dependability) c'est-à-dire qu'il tient ses engagements (Johnson-George et Swap, 1982), et continuera à les tenir et agir positivement dans l'avenir.
- La croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui.

Cette confiance partagée de part et d'autre, permet de pallier les faiblesses des procédures en matière de RH mais permet également de renforcer les relations entre le dirigeant, ses collaborateurs et la PME.

Ainsi, au lieu de retrouver des pratiques sophistiquées, décrites dans le détail avec des procédures de contrôle élaborées, on se retrouve beaucoup plus en présence de pratiques peu formalisées, accompagnées d'une confiance partagée de part et d'autre et des obligations qui seront respectées entre les parties prenantes, dirigeant et employés.

1.3. GRH en PME PMI : Esquisse d'une configuration

Partant de ce qui précède, les spécificités des PME du point de vue de la vision du dirigeant et des relations de confiance qui y règnent, expliquent la nature des outils et des pratiques utilisés pour gérer leurs ressources. Nous sommes devant une GRH, informelle, intuitive, conçue au coup par coup et au cas par cas. Les pratiques de GRH existent réellement en PME mais se présentent sous des formes adaptées à leurs besoins et directement dépendantes du niveau de formalisation induit par la vision du propriétaire dirigeant.

Les travaux sur le sujet ont permis d'obtenir une somme d'observations qui semble graduellement faire l'objet d'un consensus. A travers ce courant de recherche, on relève qu'en PME l'absence de formalisation ne signifie pas l'absence de pratiques de GRH ni le manque d'intérêt des dirigeants pour la GRH et ne reflète pas la complexité des PME. Pour cette raison, d'autres critères d'évaluation de la GRH en PME ont été développés. Ces critères qui tiennent compte du dirigeant, de sa vision entrepreneuriale, et de la stratégie de développement sont la diversité, la sophistication et la généralisation (Garand, 1990 ; Boislandelle, 1993) :

- **La diversité** : critère utilisé pour appréhender la variété des pratiques de GRH. Il permet de déterminer si ces pratiques se limitent à certains domaines comme le recrutement ou s'étendent à d'autres, comme par exemple la formation.
- **La sophistication des pratiques** : critère qui concerne les pratiques elles-mêmes et l'utilisation des différents outils de GRH pour une même pratique. Par exemple, dans le cadre de la rémunération, la sophistication va permettre de vérifier si la GRH se limite à la paye ou est étendue à l'intéressement.
- **La généralisation des pratiques** : critère qui tente de déterminer à quelles catégories d'employés les pratiques de GRH sont appliquées, à savoir si elles sont limitées à l'encadrement ou sont étendues à tout le personnel, ou encore si elles sont limitées à un service ou étendues à l'ensemble des services.

L'ensemble de ces critères n'est pas à prendre dans l'absolu, car si les PME ne présentent pas des pratiques GRH diversifiées, sophistiquées et généralisées, cela ne signifie pas pour autant la non-performance ou la non-compétitivité de l'entreprise. L'idéal pour une PME donnée n'étant pas forcément l'atteinte du maximum sur les trois axes : sophistication, généralisation et diversité, mais plutôt d'arriver à une adéquation entre les pratiques de GRH et les principaux facteurs entrant en ligne de compte tels que la stratégie de développement choisie, la structure, le dirigeant et sa vision. Compte tenu de ces facteurs, ce point de cohérence reflète l'évolution et la performance des PME.

D'Amboise et Garand (1993) résument les spécificités de la PME en matière de GRH en quatre points :

-La faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH.

Selon une approche « grande entreprise » des pratiques de GRH, cette difficulté constituerait un handicap majeur des PME. Cependant, lorsqu'on constate la faible formalisation de l'ensemble des pratiques de gestion dans les PME, on s'aperçoit que l'inexistence d'outils formalisés n'est pas un synonyme d'absence d'efficacité ; cette absence traduit simplement le fait que le besoin n'est pas ressenti. Cette faiblesse de formalisation des pratiques de GRH de la PME explique en partie la flexibilité des PME qui constitue un atout indéniable, une force.

-Les limites des ressources financières, matérielles et humaines. Le plus souvent mentionné par les auteurs, ce problème fondamental et chronique dans les PME ne peut être uniquement rattaché à la GRH puisqu'il s'applique à l'ensemble des activités organisationnelles de la PME.

-Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH, un manque aggravé par l'absence d'un responsable du personnel dans la majorité des PME.

-Une forte centralisation autour du propriétaire dirigeant et une difficulté de délégation. L'omniprésence du propriétaire dirigeant dans les activités de GRH dans la PME complique parfois la GRH par manque d'objectivité, par les relations familiales au travail, et par-dessus tout parce que le propriétaire dirigeant ne peut être spécialiste dans tous les domaines.

Fabi et Lacoursière (2008) expliquent que les pratiques RH sont différenciées compte tenu de facteurs de contingence internes (personnalité du dirigeant, style de leadership, niveau de formation des employés, caractéristiques des entreprises et structure organisationnelle) et externes (marché du travail, aspects légaux et culturels, degré de technologie). Pearson (2006) s'accorde également sur le fait que, d'une manière générale, les petites entreprises mettent en place les pratiques RH les plus courantes. Toutefois, ils soulignent l'existence de pratiques GRH variées entre la micro-entreprise (de 0 à 10 salariés) et la PME (10 à 250 salariés). Plus spécifiquement, la standardisation des procédures et des pratiques est liée à l'augmentation du nombre de salariés dans une organisation. Dans les micro-entreprises, les individus sont ainsi davantage habitués à une individualisation des pratiques dépendamment de la situation et des besoins individuels.

De Kok et Uhlancer (2001) analysent quant à eux, les relations entre certaines variables contextuelles (taille de l'entreprise, existence ou non d'accord collectifs,

GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine

association avec une grande entreprise) et les pratiques RH dans les petites entreprises. Leur étude démontre que la taille n'est pas suffisante à elle seule pour expliquer la nature des pratiques RH au sein des PME PMI car une partie de celles-ci présente des pratiques très diverses et des fois très sophistiquées par rapport à leur petite taille. Ces mêmes auteurs indiquent que d'autres variables de contingence comprenant l'environnement de l'entreprise et sa stratégie sont à prendre en compte (De Kok et Uhlander, 2001).

Au Maroc, nous nous référons ci-dessous aux travaux de Bentaleb repris par Scouarnec (2005) dans une optique de prospective de RH au Maroc afin de décrire la GRH au sein des PME PMI.

Les travaux de Bentaleb (2000), distinguent deux types de pratiques RH au sein des PME en fonction de la dénomination que ces entreprises attribuent à leur fonction RH. Le type 1 concerne les entreprises ayant opté pour l'appellation « direction des ressources humaines », « direction du développement social » ou « direction du développement humain ». Ces entreprises sont essentiellement de taille moyenne ou grande (employant plus de 150 salariés). Elles opèrent dans des secteurs d'activité à forte concurrence et exigent des compétences pointues. Le taux d'encadrement de ces entreprises est relativement élevé. Les pratiques de GRH de ces entreprises sont caractérisées par une très forte formalisation. Les questions sociales sont largement intégrées à la stratégie de l'entreprise.

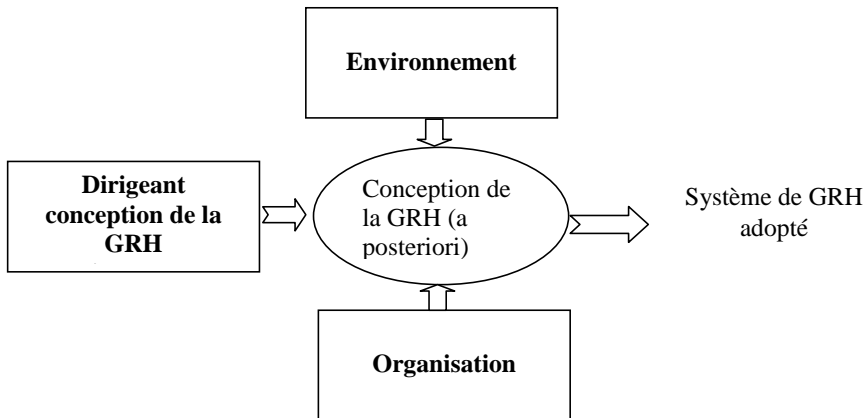
Le type 2 concerne les entreprises qui pour désigner leur fonction « Ressources humaines », utilisent le vocable « Administration du personnel », « service du personnel » ou « chef du personnel ». Ces entreprises opèrent dans des secteurs traditionnels, utilisant essentiellement de la main d'œuvre non qualifiée. Elles fabriquent des produits standards n'exigeant aucune flexibilité qualitative de la part du personnel. Dans ces entreprises, la majorité des pratiques de GRH sont non écrites. Le responsable des RH est rarement associé à l'élaboration de la politique sociale. « Une telle situation se traduit souvent par des pratiques de GRH rarement intégrées à la stratégie générale de l'entreprise. Le propriétaire dirigeant joue un rôle de pivot central dans les entreprises marocaines et conditionnent toutes les pratiques de GRH. Par ailleurs, l'analyse souligne les réticences de nombreux dirigeants à faire de leurs plus fidèles collaborateurs de véritables partenaires et à attribuer, par l'occasion, une dimension stratégique à la GRH ».

Pour résumer, nous reprendrons le cadre contingentiel de la GRH de Boislandelle (1998), qui reprend l'ensemble des éléments pouvant affecter le système de GRH ; une conception que nous adoptons car elle répond à notre problématique de départ et intègre les différents facteurs qui pourraient expliquer la présence des femmes au sein des PME PMI.

Dans ce cadre, nous retrouvons notamment l'environnement de l'entreprise, la conception du dirigeant et finalement l'organisation interne de l'entreprise.

Cette configuration nous offre la possibilité de mieux appréhender le système de GRH adopté mais également de pouvoir l'analyser selon les trois niveaux précédemment cités (Administration du personnel, gestion du Personnel, et relations sociales).

Cadre Contingentiel de la GRH en PME (Boislandelle,1998)



Ces trois composantes constituent la base de construction des outils que nous utilisons au niveau de l'étude de cas retenue pour cet article. La finalité est d'étudier et de comprendre les spécificités des pratiques RH de la PME qui représentent pour nous les leviers de l'intégration des femmes. Nous partons du postulat que la souplesse des pratiques RH, la confiance entre le dirigeant et les différents collaborateurs permettraient dans certaines conditions une bonne intégration des femmes.

Ces relations personnalisées seraient ainsi un moyen de contourner la rigidité et l'anonymat qui bloque les femmes au sein des grandes entreprises. L'objectif de la deuxième section à travers l'étude de cas de la PME présentée est justement d'explorer les vecteurs par lesquelles les pratiques RH de la PME favorisent l'intégration des femmes.

2. Femmes et GRH en PME : Cas d'une entreprise marocaine

La problématique de l'égalité professionnelle en PME, est une problématique récente. La gestion de la diversité ayant été considérée comme une problématique de « riches » (Scotto, Boyer, Morin ; 2010). En Europe, l'égalité professionnelle

dans la PME est promue par un cadre législatif contraignant (Scotto et al., 2010). Dans le contexte marocain, et en l'absence de la contrainte légale et de l'accompagnement institutionnel, on peut avancer que la présence de la femme apparaît comme la conjonction de plusieurs contraintes et opportunités caractéristiques du système de gestion des PME : **rareté des ressources, souplesse des pratiques et règne de la confiance et de la loyauté entre le dirigeant ayant le statut de DRH et les employés**. En somme, l'intégration des femmes dans l'encadrement de la PME serait résultat de contraintes organisationnelles et opportunités managériales.

La meilleure manière d'explicitier notre propos est de reprendre l'expression de Jardillier énoncée en 1965 « les problèmes de gestion du personnel sont des problèmes de grand nombre ». En effet, actuellement la gestion de la diversité, plus précisément la gestion des femmes, est une grande problématique pour les spécialistes en RH praticiens et théoriciens.

D'abord un certain consensus existe, intégrer des femmes dans les entreprises serait source et/ou levier de performance. Toutefois, cette intégration est bloquée justement par des structures trop formalisées. A la base, les pratiques et outils RH ont été pensés pour la gestion de grand nombre et de manière standard.

Cette standardisation et cette neutralité excessives des pratiques sont justement le problème des pratiques RH aujourd'hui au sein des grands groupes. Afin d'intégrer des femmes et leur donner l'opportunité de mener carrière au sein des entreprises, à l'instar de leurs collègues masculins, les tendances émergentes vont vers une restructuration complète des entreprises (Meyerson, Fletcher ; 2000). La tâche n'est pas aisée car trouver un équilibre structurel entre standardisation et personnalisation est difficile et élaborer des outils qui sont à la fois neutres et individualisés est encore plus délicat. D'où l'intérêt de l'étude de cas d'une PME qui a réussi cet équilibre. D'autant plus que Les PME pratiquent la diversité bien souvent sans le savoir car les PME sont proches de leur bassin d'emploi (Cocuelle, 2007).

2.1. Le contexte général des PME au Maroc

Il est utile de présenter le contexte où évoluent les PME au Maroc, pour appréhender les réalités qui sont différentes de l'état des PME dans les pays industrialisés.

La PME au Maroc demeure une réalité assez ambiguë du point même de sa définition et de la limitation de son champ d'action. Le nombre des PME au Maroc se situerait entre 40 000 et 70 000 PME. Elles représentent 95% du tissu productif national. Cette prépondérance numérique est associée toutefois à une faible contribution au PIB et à la valeur ajoutée (10%). Elles contribuent à près

de 50% des emplois privés et participent à hauteur de 40% aux investissements et à 30% des exportations. Les PME sont très fortement concentrées dans les activités commerciales et de services. 72% des PME travaillent dans le secteur tertiaire et 27% dans le secteur secondaire.

La loi formant charte de la PME, publiée en date du 23 Juillet 2002, définit la PME comme : « Une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, co-propriétaires ou actionnaires, dont le capital n'est pas détenu directement ou indirectement à plus de 25% par une personne morale ou un fonds collectif d'investissement, et qui répond aux conditions suivantes :

- Pour les entreprises existantes, avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires hors taxes n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan n'excédant pas cinquante millions de dirhams.
- La PME au Maroc, malgré son apport important à l'économie du pays, souffre toujours de plusieurs problèmes, notamment sur un plan organisationnel. D'un point de vue innovation et croissance, la ressource humaine apparaît comme une priorité pour les entreprises dans un contexte de compétitivité de plus en plus accrue.

2.2. Présentation du cas d'étude

Pour répondre à nos objectifs nous avons procédé à une étude de cas exploratoire. Ainsi que le souligne Hlady Rispal (2002) « L'étude de cas exploratoire vise la compréhension d'une ou de plusieurs situations de gestion et l'analyse dans le détail, ce que ne permet pas une recherche plus formalisée », l'auteur précise que l'étude de cas exploratoire « s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître ».

Dans ce contexte, l'étude de cas unique - un certain consensus étant établi sur la question - ne se justifie que par la reconnaissance de la communauté des chercheurs de la singularité du cas étudiée. Pour notre part, l'étude de cas présentée ne prétend pas à une génération de théorie, ni à la généralisation des résultats. L'objectif est, comme souligné en introduction, l'exploration du vécu et de l'avancement des femmes au sein des PME et l'étude des différents leviers et processus, qui permettent à une PME d'intégrer des femmes et permettre leur promotion.

Le cas étudié est une PME en forte croissance²⁶, qui opère dans le secteur des agences conseil en communication. Elle fait partie d'un réseau mondial présent dans ce secteur depuis 1949. Ainsi que précisé en introduction, la PME compte

26. La PME a doublé son chiffre d'affaires en l'espace de deux ans, elle est passée de 54 Millions de dhs en 2006 à 75 Millions de dhs en 2007.

50% des femmes et la fondatrice est une femme, caractéristique qui nous a conduit à la retenir comme cas d'étude et qui constitue *a priori* des signaux externes de réussite de la PME dans l'intégration des femmes.

Méthodologie

Dans l'objectif de collecter des données au sein de la PME, en plus de la recherche documentaire, et l'observation au sein de celle-ci, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs avec les principales parties prenantes en rapport avec les questions de notre recherche. Pour ce faire nous avons élaboré trois types de guide d'entretien basés sur le canevas avancé plus haut, guides appliqués au dirigeant de la PME, aux femmes cadres, ainsi qu'à un échantillon d'hommes cadres.

Notre objectif était de croiser les différentes perceptions afin de rendre compte au mieux des leviers qui mènent cette PME à intégrer des femmes mais également à cerner le vécu de ces femmes dans leurs entreprises.

Dans ce sens, le guide d'entretien destiné au DG a porté sur les thèmes suivants :

- Présentation de la PME
- Personnalité et vision du dirigeant
- Nature des pratiques RH
- Place des femmes

Le guide destiné aux femmes cadres a porté sur les thèmes suivants :

- Parcours et expériences professionnelles
- Pratiques RH et vécu des femmes
- Managers et parcours personnels
- Conflit travail/famille

Le guide destiné aux hommes cadres a eu uniquement pour objectif de valider les perceptions du DG et des femmes quant à leurs vécus et vision de l'avancement des femmes.

L'échantillon interviewé a ainsi été composé du directeur général, de quatre femmes cadres et de deux hommes cadres. Les femmes interrogées sont dans la même tranche d'âge ; entre 30 et 40 ans. Elles occupent au sein de la PME des postes de management. La première a le grade de directrice, les trois autres sont respectivement chefs de service et chargées de clientèle grand compte. Leur niveau moyen d'étude est un bac+6 dans le métier du management. A une seule exception, elles ont toutes les trois séjourné à l'étranger pour une partie de leurs études. Une seule femme interviewée est mariée mais sans enfants à charge, les trois autres sont célibataires.

Les différents entretiens ont été enregistrés et retranscrits, nous avons procédé ensuite à l'analyse horizontale et verticale des différents entretiens. Selon Wacheux (1994), cette forme de structuration permet l'organisation du phénomène et facilite son interprétation ce qui est le principal objectif de notre étude de cas.

2.3. Résultats de l'investigation

Pour présenter nos résultats nous reprendrons les principales catégories du cadre contingentiel de RH présentée par Boislandelle (1998): environnement, personnalité et vision du dirigeant et pratiques RH

L'environnement

La PME étudiée opère dans le secteur des agences conseil en communication, domaine qui selon les différentes opinions recueillies lors de notre terrain a un poids certain dans la présence des femmes au niveau des postes de décision. De manière générale, les entreprises opérant dans le service à l'instar de la PME retenue, s'appuient essentiellement sur leurs ressources humaines, contrairement à des entreprises industrielles où l'entreprise posséderait d'autres actifs tangibles²⁷. Dans ce cas, le principal actif de la PME est constitué par ses ressources humaines. L'activité de l'entreprise est liée essentiellement à la publicité et à la communication qui exigent des qualités relationnelles et artistiques, des qualités perçues essentiellement comme des qualités féminines. Les caractéristiques de cette activité favoriseraient ainsi, et d'entrée de jeu, la présence de femmes dans les entreprises qui opèrent dans le conseil en communication.

Ce constat est soutenu par le processus de l'activité de la PME, qui consiste à répondre aux besoins et attentes des entreprises soit au niveau d'une campagne publicitaire, soit au niveau d'opérations promotionnelles ou relevant même de la motivation des équipes de vente, des natures d'activité ou semble-t-il les qualités des ressources féminines constituent jusqu'à un certain point des actifs spécifiques dont ne disposeraient pas leurs collègues masculins. Dans ce contexte, en interne, chaque collaborateur nommé « chargé de clientèle », gère un portefeuille de clients. De ce fait, la satisfaction du client à l'égard de son porteur de projet se ressent directement sur les évaluations internes des collaborateurs.

Pour résumer, l'environnement et le processus d'activité de l'entreprise favoriseraient l'intégration des femmes dans l'entreprise. La proximité au sens de Torrès (1998), obligerait le dirigeant à aller dans le sens des exigences des clients et de l'environnement en général. Dans ce sens, la personnalité et la vision du dirigeant sont importantes à recueillir, car elles seront décisives dans l'orientation de la PME en matière d'intégration des femmes.

27. En référence à la théorie de la ressource (Penrose, 1958).

La personnalité du dirigeant

Malgré l'absence de la PDG de la gestion quotidienne de la PME, dès les premières années de la création de l'entreprise, celle-ci a instauré un climat familial, et un esprit d'équipe important, semble-t-il pour la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui, le dirigeant de la PME est un homme avec une culture anglo-saxonne très ouverte sur l'extérieur. Il est à la tête de la PME depuis plus de 10 ans, et a enclenché ses principales décisions de croissance. La direction de la PME continue en collaboration avec la PDG.

Le DG perçoit l'environnement comme très turbulent et de ce fait, son principal objectif est la survie de l'entreprise. Pour garantir cette survie, il s'appuie sur ses ressources humaines qu'il considère comme le principal avantage compétitif de l'entreprise : « *Mon objectif est l'épanouissement de mes collaborateurs, un collaborateur qui quitte c'est prendre le risque de rompre les relations avec un client qui a eu l'habitude de travailler avec ce collaborateur...* ».

Le directeur général se voit comme appliquant un management participatif, où la finalité est d'intégrer toutes les compétences et créer un esprit d'équipe. Dans ce sens, il se perçoit comme un leader intuitif et situationnel « du cas par cas ». Ce style de leadership est adapté à la créativité et l'esprit artistique qu'exige le métier. Les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs sont amicales, où la hiérarchie relève du conseil et du soutien beaucoup plus que de l'ordre et du contrôle.

En référence aux classifications de Boislandelle (1994), et sur la base des différents entretiens, le DG de la PME étudiée représenterait le profil du *dirigeant charismatique* avec une forte orientation vers le relationnel et l'échange avec les différents collaborateurs. Ressort également la relation de confiance qui lie le dirigeant de l'entreprise et ses collaborateurs. En effet, le dirigeant croit en les compétences, l'implication et la bonne volonté de ses collaborateurs à la fois à son égard et à l'égard de l'entreprise. Cette confiance est partagée par les collaborateurs. A ce propos le mot « famille » a été cité dans tous les entretiens pour qualifier le climat de l'entreprise : « *j'ai choisi cette PME car elle est connue sur le marché par le climat familial qui y règne* » Responsable Informatique : « *ici on se sent en famille, et le DG est un peu comme un ami, on peut discuter de tout avec lui* » Chargée de clientèle, « *le Directeur Général a eu à subir et gérer toutes nos crises professionnelles et personnelles, un peu comme dans une famille...* » Directrice Commerciale.

L'environnement de la PME et la personnalité du dirigeant, expliquent en partie la présence des femmes, de même que le secteur en lui-même, qui connaît une forte féminisation et le métier qui renvoie à un métier adapté et ouvert aux femmes. Sans oublier que la fondatrice de la PME est elle-même une femme, chose qui facilite probablement l'accès d'autres femmes à des postes de responsabilité.

Ces résultats rejoignent les résultats d'une étude²⁸ menée en France et dont les conclusions insistent sur l'importance de l'engagement du dirigeant qui adopte une définition de la diversité en prenant en compte les intérêts de ses parties prenantes (Guerfel Henda, Naschberger ; 2010). Le dirigeant, sa sensibilité ainsi que son style de management, peuvent agir comme un catalyseur ou bien générer des blocages difficiles à contourner en matière d'égalité professionnelle (Socotto *et al.*, 2010).

Sur un autre volet, le Management perçoit les femmes comme étant dotées d'une variété de qualités : loyauté, fidélité, honnêteté intellectuelle ainsi que l'application dans le travail et la sensibilité aux signaux externes. Ces différentes qualités sont jugées par le dirigeant comme des qualités très importantes dans le métier. Pour lui, « *Les femmes établissent des relationnels plus facilement avec les clients et les maintiennent* ». L'apport des femmes est ainsi jugé essentiellement par rapport à des qualités émotionnelles et relationnelles.

L'intégration des femmes n'est pas perçue comme un objectif à atteindre mais plutôt comme une réalité vécue par l'entreprise. Le dirigeant explique que l'intégration des femmes n'est pas un objectif en soi, ou une action de la PME. L'existence des femmes à des postes de responsabilité au sein de la PME étudiée constitue une réponse à la demande d'un environnement qui valorise leur présence.

Pratiques Ressources Humaines : Spécificités et place de la femme

Ainsi que le précise le modèle de Boislandelle (1998), la vision du dirigeant et l'environnement de la PME orientent les pratiques RH vers une conception et une application précise. Dans la PME étudiée, l'administration du personnel est assurée par le service administratif. La GRH proprement dite est, comme le précisent les grilles théoriques, assurée par le dirigeant. Les pratiques RH de la PME sont généralisées et concernent toutes les catégories de personnel. Elles sont également diverses, et ne s'arrêtent pas à l'administration du personnel. Toutefois, certaines pratiques sont plus sophistiquées que d'autres et le directeur général utilise aussi des pratiques personnalisées de GRH.

28. Cette étude a été menée au sein d'IMA technologie, une PME française de 284 salariés. IMA technologie a été primée par des trophées récompensant son engagement pour la diversité

GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine

Les pratiques RH de la PME notées dans la PME étudiée sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Pratiques RH	Description
Recrutement	Le recrutement suit une démarche assez intuitive, qui consiste à déterminer le besoin et puis chercher dans l'environnement proche ou les candidatures spontanées, la personne qui correspond au profil.
Rémunération	La rémunération est négociée entre le dirigeant et le collaborateur, et elle est revue en fonction des résultats de la PME et du collaborateur.
Formation	Les pratiques de formation se font pour les personnes qui le demandent, et la PME finance une formation à l'externe pour ses collaborateurs. Le choix de financer la formation se décide en fonction du besoin de la PME.
Evaluation	L'évaluation est basée sur une grille préétablie, pour les chargés de clientèle cette grille est basée sur le chiffre d'affaires réalisé par chaque collaborateur pondéré par l'importance du client.
Promotion	Les pratiques de promotion se font annuellement sur la base des résultats d'évaluation, objectifs en plus de la grille et puis un entretien avec le dirigeant.

Les différentes pratiques citées ne sont pas figées, le dirigeant permet à ses collaborateurs de discuter de toutes les pratiques mises en place à n'importe quel moment. Rémunération, formation, évaluation, promotion, et les grilles même d'évaluation sont mises en place ou annulées en concertation entre dirigeant et collaborateurs. La présence du client dans le circuit de production et d'évaluation immédiate fait que l'évaluation vient également de l'extérieur pour appuyer ou infirmer une évaluation en interne.

Sur un autre plan, les pratiques RH sont aussi basées sur la reconnaissance et la valorisation des différents collaborateurs. Le dirigeant pratique du coaching individualisé pour chacun de ses collaborateurs afin de leur permettre d'avancer et de réaliser leurs objectifs tout en se réalisant dans leur travail. Les pratiques RH de l'entreprise ne prennent pas spécifiquement en considération les femmes. L'individualisation et la personnalisation du suivi concernent tous les collaborateurs. La prise en considération de la féminité est une forme de personnalisation et d'individualisation. L'objectif « *n'est ni de mettre les femmes en priorité ni de mettre les hommes en priorité, l'objectif est de maintenir une mixité équilibrée entre hommes et femmes* », Directeur Général de la PME.

L'harmonie entre les équipes conductrices de la performance viendrait de la diversité et de la complémentarité. Le dirigeant perçoit la gestion des femmes comme une gestion différente de la gestion des hommes, car elle doit leur permettre d'être performantes tout en gardant leur féminité.

On peut ainsi avancer que la proximité du dirigeant et la souplesse des pratiques RH, permettent aux femmes de dépasser les barrières dues aux réseaux et aux critères d'évaluations subjectives qui défavorisent en général les femmes²⁹ dans les entreprises. La féminité étant valorisée dans le secteur, associée à une PDG femme, les stéréotypes sur la capacité des femmes à exercer de l'autorité et à gérer des clients importants ne sont pas une réalité au sein de la PME étudiée. De ce fait, dans les recrutements les femmes ne font pas l'objet d'une discrimination.

Les pratiques RH bénéficient donc aux femmes, car elles sont la conséquence d'un environnement et d'une activité qui favorise les femmes. La personnalité du dirigeant appuie cette orientation. Il pratique une GRH personnalisée où les femmes tiennent une place importante.

Le vécu des femmes

Des différents entretiens menés auprès des femmes cadres de l'entreprise, nous pouvons dégager certains résultats qui pourraient de prime abord paraître assez consensuels.

Toutefois, ces résultats sont à resituer dans le contexte de l'étude, le Maroc. Le taux d'activité féminin y est de 27%, un des plus bas de la région méditerranéenne. En rural 7 femmes sur 10 sont des actives, alors qu'en urbain elles ne sont que 4 sur 10 (Mejjati, 2001). Selon les rapports du HCP³⁰ (2007), 60,7% de la population active âgée de plus de 15 ans sont des femmes au foyer. Et elles ne sont que 12,8% des actives à être des cadres moyens. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 90, que les femmes ont eu le droit d'exercer le commerce et d'établir un contrat de travail sans l'autorisation du mari. Alors que le fait de se marier incite les hommes à s'impliquer dans la vie active pour subvenir aux besoins de son épouse et de ses enfants, une femme peut arrêter de travailler pour mieux s'occuper de l'éducation et du bien-être de ses enfants et des travaux au sein du foyer avec l'aide d'une domestique à temps plein ou partiel.

Cette situation se vérifie par rapport aux salaires. 41% des femmes salariées touchent le salaire minimum contre 31% des hommes. Le secteur public offre officiellement des salaires égaux mais les femmes occupent des postes moins élevés. Les salaires moyens des femmes sont en évolution, mais demeurent plus bas que ceux des hommes. Ainsi, en 2004, les salaires moyens des employées de la fonction publique représentent 80% de ceux des hommes (Alami M'chichi et al., 2004).

Dans ce contexte, les femmes cadres de cette PME, se sentent forcément comme des « femmes d'exception ». Leur discours ne remet pas en cause le système ou

29. Shein (1979, 1989), les travaux de Shein sur les rôles et qualités attribuées au bon Manager, démontrent que les bons managers ont essentiellement des qualités masculines.

30. Haut commissariat au plan, Rapports 2007.

relève des discriminations, bien au contraire. Face au contexte dans lequel elles évoluent, leur parcours et leur situation au sein de la PME sont très au dessus des normalités marocaines.

Globalement, les femmes interrogées « *se sentent bien* » dans leur travail, elles sont fières de leur parcours ainsi que de ce qu'elles réalisent. « *Quand les membres de la famille voient une affiche publicitaire que j'ai réalisée, je suis très heureuse de dire que c'est moi qui l'ai faite* ». « *Je suis contente de ce que je fais du métier et du fait d'être ici* ».

Elles sont également satisfaites des pratiques RH, qui sont surtout une projection des relations qu'elles entretiennent avec le dirigeant. La croissance de la PME, leur a permis d'obtenir des promotions et d'avancer dans leurs carrières. L'évaluation, la rémunération et le recrutement sont jugés équitables. La notion de sexe ne rentre pas en jeu, pour l'évaluation du travail professionnel. « *De toutes les manières, si je juge que ce n'est pas équitable, je n'aurai qu'à voir le dirigeant pour en discuter* ». La confiance dans le dirigeant, et la flexibilité perçue des pratiques, permet à ces femmes de mener carrière en ayant confiance dans un système équitable. Un système, qui en cas de dysfonctionnements peut facilement être rétabli et à leur initiative.

La nature du métier leur permet de s'épanouir et de s'exprimer, en tant que femme. Ainsi, leur perception du contexte et du résultat de leurs actions est que l'avancement et la carrière « *ne dépendent que d'elles-mêmes* » et de leurs compétences.

Les relations avec les collaborateurs et le dirigeant se passent dans un climat harmonieux, notamment grâce à la culture mise en place. Les références à la PDG sont omni-présentes « *De toutes les manières, la dirigeante elle-même est une femme donc ils ne peuvent rien avoir contre les femmes ici* ».

Toutefois, leur statut matrimonial de « *célibataire* » et pas d'enfants à charge, fait que le conflit travail famille est atténué. A l'avenir, le suivi de l'évolution de leur carrière et la manière dont la PME s'y prendrait pour gérer le conflit travail famille auquel auraient à faire face ces femmes, sera, sans conteste, un point intéressant à étudier.

Conclusion

L'objectif de la recherche traitée dans cet article étant d'explorer « dans quelle mesure les pratiques RH des PME permettent l'intégration des femmes dans leurs instances ? », il apparaît, partant du canevas conceptuel mobilisé et de l'investigation conduite auprès de la PME étudiée, que les spécificités des pratiques RH de la PME, notamment la souplesse et la proximité permettraient une bonne intégration des femmes dans les activités de management.

Souplesse et proximité, favoriseraient une individualisation et une personnalisation des pratiques, caractéristiques d'un type de relation qui permettrait aux femmes de dépasser les barrières relevées au sein des grandes entreprises, telles que l'accès au réseau informel et au parrainage. Le dirigeant exerce dans le cas de la PME un rôle moteur de parrain des différents collaborateurs et contribue à travers sa personnalité ouverte et sa croyance dans l'apport des femmes à la réussite de la parité professionnelle.

La PME réussirait aussi l'intégration des femmes à travers une bonne adaptation aux contraintes et exigences de l'environnement dont il ressort que le secteur d'activité valorise, pour le cas étudié, les qualités féminines.

Le cas de la PME étudié, présenterait ainsi les signes d'une bonne adéquation entre les différentes composantes menant à la politique RH adaptée aux femmes au sein des PME (environnement, personnalité du dirigeant et organisation).

Toutefois, ainsi que signalé dans notre introduction, les résultats de cette recherche de type exploratoire, ne sauraient être débattus plus avant sans prendre en considération des précautions d'ordre conceptuels et méthodologiques liés au cas étudié et dans le champ de recherche PME lui-même en construction dans les sciences du management.

En PME la gestion de la diversité s'inscrit comme une démarche au « fil de l'eau » rarement planifiée par les dirigeants (Berger-Douce, 2010).

Une question légitime peut être posée : l'intégration des femmes serait-elle possible si les mêmes acteurs opéraient dans un secteur industriel ? Si la personnalité et la vision du dirigeant étaient différentes ? Ou si la fondatrice n'était pas une femme ? Les éléments de contingence pourraient avoir été déterminants dans le cas étudié. Le secteur d'activité, ainsi que le niveau de qualification globale de la force de travail représentent des variables importantes à prendre en considération dans la mise en place de l'égalité professionnelle au sein des PME (Scotto, 2010).

Ces limites étant spécifiées, deux pistes de réflexion, nous apparaissent possibles dans le cadre de l'apport d'une réflexion au sein des PME pour enrichir l'étude de la problématique des femmes au sein des Grandes entreprises.

La première concerne le rôle que peut jouer une PDG dans l'intégration des femmes confortent la « Tipping point theory », (Livingston, 2003 ; Graetz, 2002; Gladwell, 2000), et qui suggère qu'un nombre de femmes managers seniors entraînera forcément une refonte des stratégies internes de l'entreprise et permettrait une meilleure intégration des femmes au sein des entreprises.

GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine

La deuxième piste porte sur la refonte complète des structures organisationnelles à travers les petits gains³¹ (Small wins) telle que présentée par Meyerson et Fletcher (2000). Cette restructuration permettrait une meilleure parité professionnelle. Les enseignements retirés de l'étude de la PME du secteur de la communication au Maroc nous indique une piste pour les nouvelles configurations adaptée aux femmes, la configuration apparaissant comme basée sur l'individualisation et la souplesse des pratiques RH.

Bibliographie

- Alami-M'chichi H., M.Benradi, A.Chaker, M. Mouaqit, MS. Saadi, A. Yaakoubd(2004), Masculin-Féminin : la Marche pour l'égalité au Maroc 1993-2003, Fondation Friedrich Ebert.
- Bachelard O. (2002) Structuration de la fonction ressources humaines et développement de l'entreprise : analyse constructiviste de trois PME industrielles, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Panthéon Assas, Paris II.
- Bachelard O. (2003), L'innovation dans les P.M.I : une approche bien particulière, Management et Conjoncture Sociale, Printemps, N°618.
- Barth I., C.Falcoz (2010), Nouvelles perspectives en Management de la diversité, EMS.
- Bayad M., Liouville J. (1994), Stratégies de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », actes de la 39^{ième} Conférence mondiale de l'ICSB.
- Berger-Douce S. (2010), les PME ces oubliées du management de la diversité ?, in Barth I., C.Falcoz, Nouvelles perspectives en Management de la diversité, EMS.
- Butler, J.K. (1991), Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.
- Cocuelle F. (2007), Les PME, actrices de la diversité : la bataille de la diversité se gagnera plus par l'envie que par la contrainte, In *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? Mai 2007, n°479, p.61.
- Couteret P. (1998), « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue Internationale PME*, Vol.11 n°2-3.
- D'Amboise G., Garand D.J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, vol.11, n°1, p.109-129.
- Ducheneaut B. (1996), Les dirigeants de PME, Paris, Maxima.
- Ducheneaut B. (1995), Enquête sur les PME françaises, Paris, Maxima.
- Gladwell, M. (2000), *The Tipping Point: How little things can make a big difference*. New York: Gladwell.
- Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence,A. & Smith, A. (2002), *Managing Organisational Change*. Milton, Queensland: John Wiley and Sons.
- Guerfel-Henda S., C. Naschberger (2010), Les freins à la gestion de la diversité en PME, Actes du colloque de la diversité, ESSEC paris Juin.
- Hlady Rispal M. (2002), La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, DeBoeck.
- Kanter R.M (1977), Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women, *American journal of sociology*, N°82.
- Kanter R.M (1987), Men and women of the corporation revisited, *Management Review*, March.
- Laufer, J. (1993), Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?, *Sciences humaines*, N°29, p 32.

31. Traduction libre.

- Laufer J. (1996), L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique, les femmes dans la prise de décision en France et en Europe, l'Harmattan.
- Laufer J., Fouquet A. (1998), Les femmes dans l'entreprise : Le plafond de verre est toujours là, *Revue française de gestion*, n°119.
- Laufer J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel, *Travail et emploi* n°102, Avril-Mai.
- Livingston, J. S. (2003) Pygmalion in Management, *Harvard Business Review*. 81 (1): 97 - 106.
- Mahe de Boislandelle H. (1988), *La GRH dans les PME*, Economica, Paris.
- Mahe de Boislandelle H. (1990), « Le repérage de la fonction ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, pp. 27 à 37.
- Mahe de Boislandelle H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard.
- Mahe de Boislandelle H. (1994), « Esquisse d'une théorie de la GRH en PME », *Actes du 5e Congrès de l'AGRH*, Montpellier, pp. 259-269.
- Mahe de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 1ère édition.
- Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, N°206, Novembre-Décembre.
- Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 107-118.
- Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Nathan, Paris.
- Meyerson E.D., Fletcher J.K. (2000), A modest manifesto for shattering the glass ceiling, *Harvard Business Review*.
- Mejjati A.R. (2001), Femmes et marché du travail au Maroc, XXIV Congrès Général de la Population Salvador- Brésil, 18-24 Aout.
- Mishra A.K. (1996), "The Centrality of Trust", in Kramer, R. M., T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, p. 261-287.
- Rempel J K., Holmes J G & Zanna M P (1985) «Trust in close relationships» *Journal of personality and social psychology*. N° 49. Pp 95-112.
- Rosener J.B. (1990), Ways women lead, *Harvard business review*, November/December.
- Schein V.E. (1973), The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of applied psychology*, N°57.
- Schein V.E. (1975), Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers, *Journal of applied psychology*, N°60.
- Schein V.E., Mueller R. (1992), Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics: a cross cultural look, *journal of organizational behaviour*, N°13.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 119-138.
- Scotto M.J., A.Boyer, C. Morin (2010), Les questions d'égalité professionnelle ne sont-elles que des préoccupations de « riches » ? le transfert vers les PME des bonnes pratiques développées par les grandes entreprises, in Barth I., C.Falcoz, *Nouvelles perspectives en Management de la diversité*, EMS.
- Torres O. (2008), « La proximité comme fondement d'une théorie de gestion de la TPE », dans Jaouen A. et Torres O., *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, London.
- Torrès O. (1998), *les PME*, Editions Flammarion.
- Tyler B.B. et Steensma H.K. (1995), Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Yanat Z., A. Scouarnec (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb* (2005), Editions Vuibert.