

Congrès de l'AGRH 2011

Titre de la communication :

Femmes au top Management : le « Smart macho » bienveillant.

Doha SAHRAOUI BENTALEB

Doctorante GREFSO/ Université Cadi Ayyad en co-tutelle avec

CRM/IAE Toulouse

Résumé :

Afin d'assurer la parité Homme/ Femme plusieurs voies s'offrent aux entreprises. En fonction des contraintes et objectifs de chaque organisation, les pratiques d'égalité diffèrent. Dans le présent article nous présenterons le cas d'une entreprise marocaine, qui a réussi à intégrer les femmes dans ses instances dirigeantes. Les femmes représentent 50% du comité de direction, dans des fonctions du cœur de métier de l'entreprise. Le cas étudié correspond au « Smart macho » dans le sens, où la vie privée des femmes est occultée. Il n'y a que la rentabilité et la réalisation d'objectifs qui importent. Toutefois, pour pallier à un contexte patriarcal, le management introduit une forme de bienveillance vis-à-vis des femmes, qui leur permet de valoriser leurs acquis et expériences professionnelles.

Mots clefs :

Femmes dirigeantes, Entreprises féminisées, Parité Homme-Femme, Pratiques d'égalité au Maroc

Introduction

Assurer l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est devenue la préoccupation de nombreuses entreprises. Le business case de la présence des femmes dans le top management, est une des principales motivations de leur intégration dans toutes les instances. De nombreux écrits et rapports mettent en exergue l'apport des femmes à la gestion quotidienne des entreprises (Catalyst, 2010 ; Ferray, 2009).

Entre gestion de la diversité et égalité professionnelle, différents modèles se dessinent pour garantir une évolution qui va à l'encontre de la domination masculine (Bourdieu, 2002). Quand certaines se limitent au respect de la loi en termes d'égalité, d'autres innove et intègrent les contraintes privées des femmes dans leur gestion quotidienne. Chaque entreprise en fonction de son contexte, de sa politique ainsi que des personnes qui la composent, répond à la nouvelle donne de la parité différemment.

Au Maroc, si la parité Homme/Femme fait partie des objectifs gouvernementaux, elle demeure une finalité macro-économique. Au sein des entreprises, l'intégration des femmes ainsi que l'égalité avec les hommes, n'est pas une contrainte institutionnelle. Le business case et la féminisation des travailleurs, imposent la contrainte de la parité différemment aux entreprises. Même en l'absence d'obligations légales, certaines organisations réussissent à mettre en place les politiques adéquates afin d'assurer l'égalité professionnelle. Le questionnement auquel nous tentons de répondre dans le présent article est le suivant : « *Dans quelle mesure, l'entreprise marocaine permet de mettre en place des pratiques d'égalité professionnelle ?* »

Pour répondre à ce questionnement, nous allons passer en revue les fondements des pratiques d'égalité professionnelle ainsi que ceux de la gestion de la diversité, afin de mieux cerner le cadre dans lequel peuvent s'inscrire les pratiques de parité Hommes/Femmes. Nous présenterons par la suite une étude de cas d'une entreprise marocaine, qui a réussi à intégrer les femmes dans ses instances dirigeantes. Les femmes représentent 50% du comité de direction, dans des fonctions du cœur de métier de l'entreprise. Cette étude de cas, fait partie de nos travaux de thèse qui porte sur le plafond de verre au Maroc. Nous présenterons l'ensemble des pratiques développées au sein de cette entreprise, mais également les formes de bienveillance destinées aux femmes managers qui leur permettent d'accéder au Top management.

1. De l'égalité professionnelle vers la gestion de la diversité

Les entreprises ont été conçues et pensées de manière unisexe, l'irruption des femmes, avec une obligation de les mettre à pied d'égalité avec les hommes a posé des questions à la configuration des pratiques RH au sein des entreprises. Les pratiques RH ont été pensés de manière homogène pour une population homogène. « *La réticence des managers à recruter des profils atypiques s'explique par les difficultés et les risques qu'ils anticipent. Alors que l'intégration d'un clone est aisé* » (Peretti, 2007). Aujourd'hui, de part le monde les lois obligent les entreprises à repenser leurs pratiques afin d'intégrer au mieux les femmes dans toutes les instances.

- **Egalité professionnelle**

Deux modèles traitent de l'intégration des femmes, l'égalité professionnelle basée un impératif légal, et la gestion de la diversité basée sur un impératif moral. L'égalité professionnelle s'appuie sur la négation à priori de toute différence pour justifier et imposer la parité entre les genres. Ces politiques mettent en place des programmes censés conduire à des prises de décision non discriminatoires et/ou des mesures de discrimination positive.

Ces programmes varient selon le dispositif législatif de chaque pays. Au Maroc, le dispositif en faveur des femmes a connu des évolutions importantes depuis le milieu des années 90, notamment par la suppression de l'autorisation maritale pour l'obtention du passeport et l'exercice d'une activité commerciale. L'évolution du code de la famille a suivi avec une reconnaissance de l'égalité des droits et responsabilités entre les hommes et les femmes. Depuis 2003, la révision du code du travail a permis la consécration du principe de non discrimination et la reconnaissance du harcèlement sexuel sur les lieux de travail comme faute grave. Le code du travail est très strict en matière de discrimination : « *A travail égal, salaire égal* », de plus « *est interdite aux agences de recrutement privées toute discrimination basée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, de nature à porter atteinte au principe de l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi. Il est également interdit aux agences de recrutement privées de pratiquer toute discrimination se basant sur la sélection privative de la liberté syndicale ou de la négociation collective* », Article n°478, alinéa 1 et 2, code de travail marocain, Mai 2004. Toutefois, ces lois ne sont pas accompagnées de mesures de contrôle ou de sanctions, la charge de la preuve incombe toujours à la plaignante, et la loi n'est pas claire sur les moyens de preuves en cas de harcèlement ou de discrimination. L'accompagnement des

femmes est encore très faible pour ne pas dire inexistant. La stratégie du « gendermainstreaming » reste encore le propre de certains établissements publics comme le ministère des finances. Dans le secteur privé, l'obligation institutionnelle est absente et les actions égalitaires sont le fruit d'initiatives personnelles. Au Maroc, les prestations sociales demeurent très faibles. Les femmes désireuses de faire carrière, ne peuvent s'insérer que dans le cadre de temps plein au sein des entreprises. Ces failles ont des conséquences directes sur les carrières féminines, une enquête menée¹ à l'occasion du 8 Mars, démontrent que 34% des femmes ne sont pas satisfaites de leur carrière, 34,75% pâtissent des préjugés des hommes alors que le congé de maternité n'est considéré comme un frein que dans moins de 14% des cas.

De même, l'expérience occidentale où les lois sont plus contraignantes démontre que malgré leur finalité égalitaire, les politiques d'égalité professionnelle ont suscité beaucoup de controverses. Elles seraient la cause de la stigmatisation des catégories minoritaires, de la baisse des standards de recrutement et de promotion (Bender, 2004). Ces politiques, dont l'objectif est de garantir l'égalité, discriminaient les catégories majoritaires des hommes et seraient dans ce cas mal accueillies par le groupe dominant car elles seraient en contradiction avec les logiques de méritocratie. Elles peuvent également déplaire aux groupes minoritaires, qui se sentiraient en présence alibi (Liff, Cameroun ; 1997). Dans le cas des femmes, Cassel (1996) attire l'attention sur cette présence de « femmes-alibis » où ce que Kanter nomme « *social window dressing* », qui sont mises en place pour répondre aux politiques d'égalité professionnelle sans que la situation de la majorité change. Une dernière limite importante, est que la présence de quotas ne peut être qu'une mesure limitée dans le temps, car elle est insuffisante pour le changement de comportements discriminatoires, et peut même conduire à une résistance au partage du pouvoir (Lord, Delaney ; 1999). D'autres travaux comme ceux de Heilman (1991,1992) démontrent même que les personnes recrutées via des quotas sont perçues comme des personnes dont les compétences sont inférieures aux compétences de la majorité, et moins qualifiées que la position qu'ils occupent (Summer, 1991).

- Gestion de la diversité

Les entreprises se sont depuis les années 90, appropriées l'obligation de la parité Homme/Femme, dans le cadre de l'intégration de population de plus en plus hétérogène. Elles

¹ Enquête effectuée en 2010 par Amal job, sur un échantillon de 3500 hommes et femmes. Les résultats de cette enquête ont été publiés à l'occasion de la fête de la femme le 8 mars 2011.

vont au-delà des lois, et font de cette intégration un impératif moral à travers la gestion de la diversité. Le terme « *Gestion de la diversité* » ou « *Diversity Management* » date de 1987 lorsque l'Institut Hudson publia son rapport « *Work Force 2000* » (Lorbiecki, Jack ; 2000). Ce rapport informait les Américains qu'à partir des années 2000 la majorité des travailleurs américains seraient issues des groupes minoritaires (Beasley, 1996). Cette nouvelle fut un des éléments déclencheurs de l'intérêt de la communauté des chercheurs et praticiens pour le management de la diversité.

La gestion de la diversité ne répond pas à un impératif légal, mais va au-delà des lois. Elle répond à un idéal, qui vise l'intégration de tous les individus quel que soient leurs caractéristiques au sein des entreprises dans un objectif de business case (Cox et Blake, 1991 ; Ross et Schneider, 1992).

Le management de la diversité est un concept complexe. Le saisir revient à ouvrir plusieurs portes d'entrées au vu des impératifs qu'il intègre. Les différentes définitions du management de la diversité englobent ces différents impératifs. D'abord légal, car c'est un nouveau paradigme de l'égalité professionnelle, il intègre donc de manière globale, l'obligation de garantir un traitement équitable pour toutes les catégories au sein de l'entreprise. En deuxième lieu, le management de la diversité va au-delà de l'obligation légale, il répond à une exigence morale et éthique, conforme aux principes de la RSE. Il englobe également la dimension économique, en intégrant les minorités de l'entreprise au vu de meilleures performances économiques. Pour Thomas (1990), « *la discrimination positive met de l'essence dans les tanks, pousse les nouvelles personnes vers la porte d'entrée, mais quelque chose d'autre doit les mettre dans la place du conducteur* » (Traduction libre).

Dans ce sens, Le management de la diversité regroupe un champ plus large que les pratiques d'égalité professionnelle. Selon Barth et Falcoz (2007), la gestion de la diversité n'est pas un concept juridique, mais une démarche managériale. Son objectif est de faire évoluer les représentations afin d'éliminer tout comportement discriminatoire. La finalité selon les propos des auteurs est « *d'instaurer une culture de tolérance, qui permet l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences éventuelles. Elle témoigne d'un certain idéal : construire une entreprise où chacun se sent bien et souhaite s'impliquer, valoriser les apports de tous dans leur variété, et ne pas animer d'hostilité entre groupes* ». Dans cette optique, il représente un concept qui intègre l'idée que la force de travail soit une population diverse. Il est basé sur la prémisse que mettre à profit ces différences, créerait un environnement productif dans lequel

chaque personne se sente valorisée, et où les talents sont pleinement utilisés dans une optique où les objectifs de l'organisation convergent (Kandola et Fullerton, 1998).

L'intérêt de la gestion de la diversité est de mettre l'accent sur l'individu et non sur le groupe auquel il appartient, et il est reconnu à chaque individu d'être différent de la culture dominante (Bender et Pigeyre, 2003). Arredondo (1996) définit Le management de la diversité comme une approche pragmatique dans laquelle les participants anticipent et planifient des changements, sans craindre les différences et sans les percevoir comme une menace. Les individus voient l'organisation comme un forum pour le bien être de l'individu, le développement des comportements au bénéfice direct de l'organisation.

Pour Harey et Hallard (1995), l'apport de la gestion de la diversité est que l'organisation réalise que les différences individuelles peuvent créer de la valeur externe de créativité, de meilleure compréhension des clients et des marchés. En résumé, Le management de la diversité a pour but que chaque employé maximise son potentiel et sa contribution à l'entreprise. Ainsi, les politiques de gestion de la diversité, valorisent les différences et justifient que l'on utilise les femmes là où leur présence est supposée apporter un réel avantage. Selon Bender et al. (2005), les politiques de gestion de la diversité peuvent s'inscrire dans quatre logiques d'action. Ces logiques d'actions sont le respect des lois, la responsabilité sociale, la recherche d'une plus grande efficacité en regard des buts de l'organisation, et la recherche d'une plus grande efficience.

Si le management de la diversité est présenté comme un idéal à atteindre par les entreprises, plusieurs travaux critiquent ses fondements à savoir les bases légales et économiques. En tant que concept, le management de la diversité est une approche idéaliste de l'entreprise où chacun trouve sa place, alors que les méthodes de réalisation de cette approche sont encore ambiguës (Yakura, 1996). Inclure tous les marqueurs de différence dans la diversité, risque de noyer les problématiques auxquelles les femmes et les minorités ethniques continuent d'être confrontées au travail (Grossman, 2000). Frédérique Pigeyre, fait remarquer qu'il existe des risques à prendre en compte quant à l'application des politiques de gestion de la diversité. C'est une minimisation de l'enjeu que de mettre les femmes dans les postes où elles sont jugées comme plus douées que les hommes. L'auteure signale que ces politiques risquent de conduire à une « *ghétoisation* » des femmes au sein de fonctions exclusivement féminines.

Pour Konrad et Linneham (1995), le management de la diversité ne serait pour certaines entreprises qu'un moyen détourné pour dépasser les obligations légales en matière de non

discrimination. En individualisant les pratiques de GRH, on ne servirait que les intérêts de la direction en faisant taire les voix contestataires à travers une intégration des minorités « *Poudre aux yeux* » (Kersten, 2000). Pauwells (2004) par exemple, s'interroge sur la portée d'actions telles que la célébration des fêtes religieuses des différentes communautés, ou l'affichage de calendriers multiculturels pour signifier la diversité. Barth et Falcoz (2007), avancent que les discours sur la diversité noient des fois les discriminations contre les femmes et les minorités dans des différences anodines comme le style vestimentaire ou l'origine géographique.

Concernant les arguments business case de la diversité, il serait selon certaines études, encore difficile d'en mesurer la rentabilité économique (Williams, O'reilly ; 1998). Le management de la diversité n'empêche pas les licenciements massifs auxquels procèdent certaines entreprises diverses. Dans une conjoncture morose l'argument de la convergence des intérêts ne tient pas (Pauwells, 2004). Pour Pauwells (2004) « *Remplacer l'éthique par l'économique, c'est faire glisser la justification de la poursuite d'une politique antidiscriminatoire par l'entreprise de la sphère des droits à la sphère des profits* ». En effet, Landrieux-Kartochain (2004), avancent que la mixité et la diversité serait la source de la performance pour l'entreprise. Se contraindre à intégrer des femmes pour des raisons économiques, s'apparenterait à justifier leur présence au sein des entreprises Liff et Wajcman (1996), remettent en cause les formes d'égalité possibles dans le cadre du management de la diversité. Miller (1997), attire l'attention par exemple, sur les contextes multiculturels où le traitement équitable pourrait être différent du sens donné par les travaux américains et appelle à une redéfinition de l'équitable selon les contextes de son application. Liff et Wajcman (1996), expliquent justement que le traitement équitable est basé sur la ressemblance des opportunités, alors que le principe même du management de la diversité est la différence.

Face aux limites présentes dans la littérature concernant le management de la diversité et l'égalité professionnelle, la question se pose de savoir si le modèle actuelle de la GRH permet d'introduire une dimension de l'égalité professionnelle.

- **Genderisation du modèle RH**

Les limites des pratiques de la diversité et de l'égalité professionnelle, à savoir la faillite des modèles légales et morales à garantir l'égalité entre les hommes et les femmes, amène à se poser la question sur le modèle même de la GRH. A ces limites président l'idée de la gendarisation de ce dernier, en effet d'une nouvelle conception égalitaire découleraient les

pratiques adéquates à l'intégration des femmes dans les entreprises. Il demeure toutefois malaisé d'établir une relation entre un processus social complexe comme la GRH et la genderisation de la force de travail que connaissent de plus en plus les entreprises. Pour Dickens (1998), il est difficile de se poser la question si le modèle de GRH peut être genderisé car la GRH n'est pas un modèle unique, elle est multi-facettes et enracinée dans le contexte interne et externe. Woodall (1996), avance que la GRH est aveugle au genre, ses caractéristiques sous-jacentes sont insensibles aux aspects sexo-spécifiques de l'emploi. Selon l'auteur, les lignes directrices de la GRH comme la flexibilité des collaborateurs, l'engagement et l'implication pour garantir la performance sociale ne correspondent pas aux spécificités féminines de la force de travail. Telle qu'elle est conçue, la GRH ne fait qu'aggraver la situation des femmes et ne permet pas d'éradiquer les segmentations du marché. La conception classique de la GRH n'était pas remise en question car elle n'affectait qu'une minorité. Or, aujourd'hui, les femmes ne représentent plus une minorité sur le marché de l'emploi (Woodall, 1996). D'où l'importance de revoir le modèle classique. Dans la même logique, Steel (1992), avance que les organisations qui perçoivent la valeur ajoutée des femmes peuvent adopter des politiques pour aider les femmes au top management à tenir leurs obligations familiales. Toutefois, la nature de l'emploi tend à limiter la disponibilité de ces prestations aux femmes cadres de niveau supérieur, tandis que ceux au niveau plus bas ont été omis de ces politiques et ne peuvent pas se permettre de les assumer. L'intégration de ces politiques sélectives ne permet donc pas une genderisation totale de la configuration RH (Steel, 1992).

D'autres auteurs, plus optimistes sur la possibilité de genderiser le modèle de la GRH, avancent que dans certaines circonstances, la GRH peut offrir aux femmes le potentiel d'améliorer leur situation dans le marché du travail en fonction des perceptions des femmes dans les organisations et de la compréhension des issues qui s'offrent à elles, mais également si elles sont perçues par l'entreprise comme une valeur ajoutée ou un coût à assumer (Hendry & Pettigrew, 1990 ; Storey, 1989). Dans ce sens, Davidson et Burke (1996) établissent une catégorisation des entreprises en fonction des pratiques adoptées vis-à-vis des femmes.

- ***Barrack Yard (Demeures militaires)***: représente une culture dominante dans les structures hiérarchiques, où une chaîne de commandement existe de haut en bas. Les femmes en tant que subordonnés n'ont aucun moyen d'avancer, elles ne sont pas écoutées voir même humiliées.

- ***The Locker Room (La chambre bloquée)*** : Ces organisations sont construites par une culture de mâle blanc dominant, les femmes sont donc automatiquement exclues.
- ***The Gender Blind (L'aveugle au genre)*** : Le gender-blind est une culture où aucune référence n'est faite au sexe, où à la vie privée des collaborateurs. Toute la sphère personnelle est occultée au sein de ces organisations aucune différence entre les hommes et les femmes. Les managers « gender-blind » ignorent l'expérience et l'identité féminine.
- ***The Smart macho (Le macho rusé)*** : Dans ce type de culture les managers sont pour tous les individus performants et rentables.
- ***Paying Lip service (payer les services féminins)*** : Dans ce genre d'organisations deux types se distinguent, celles dont les managers parlent le langage de l'égalité et du genre, se prônent pour les femmes mais n'arrivent pas à faire aboutir les politiques d'égalité professionnelles. Un autre type est représentée par les organisations qui maîtrise le genre, mettent en place des politiques en faveur des femmes, mais veulent que leurs managers féminins jouent le rôle stéréotypée attendu à savoir charmante et conciliante.

Ainsi, il est aujourd'hui difficile d'avancer le meilleur moyen pour garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Les entreprises s'insèrent dans des catégorisations, et adoptent les pratiques qui conviennent à leurs objectifs et s'adaptent à leurs contraintes. Dans ce sens, nous présenterons dans le second point le cas d'une entreprise marocaine qui a réussi à intégrer les femmes dans toutes les instances. Cette étude de cas s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualitative inductive, qui vise la compréhension en profondeur des pratiques adoptées par l'entreprise. Notre objectif est de mettre la lumière sur les spécificités qui ont permis à cette entreprise opérant dans un contexte patriarcal de réussir la parité Hommes/Femmes.

2. Etude de cas : Le « Smart Macho » bienveillant

En fonction de la logique recherché, plusieurs catégorisations découlent de l'étude de cas qui dépendent des objectifs et du terrain de la recherche, Yin (1994) distingue entre :

- **L'étude de cas exploratoire** : est le type d'étude de cas le plus utilisée en recherche (Yin, 1994). L'objectif est d'appréhender un phénomène méconnu dans son contexte. Les méthodes ne sont pas claires, et peuvent sembler non rigoureuses. L'étude de cas exploratoire est plus considérée comme un prélude à d'autres recherches.

- **L'étude de cas descriptive :** nécessite un sous-bassement théorique, et cherche à comprendre des correspondances à un phénomène particulier.
- **L'étude de cas explicative :** a pour objectif les investigations causales, en saisissant les différents critères qui sont reliés à un phénomène, la nature de la relation entre ce phénomène et les critères qui le déterminent.

Pour le présent article nous présenterons une étude de cas unique qui s'inscrit dans une logique exploratoire. Le cas est celui d'une entreprise nationale qui dans le cadre d'une bienveillance avisée du top Management, intègre les femmes dans toutes les instances. Par le présent cas nous ne prétendons pas à une généralisation, mais l'unicité des pratiques dans ce cas nous a interpellés et à notre sens méritent d'être décrites et analysées dans le détail. Notamment, dans un contexte marocain où le taux des femmes dirigeantes est de 11%, et où les multinationales demeurent encore les rares entreprises à s'intéresser à l'égalité professionnelle.

L'entreprise qui a fait l'objet l'étude, est une entreprise marocaine qui opère dans le secteur dans engins de chantiers et le BTP. Elle a plus de 60 ans d'existence, et est classée parmi les 500 plus grandes entreprises du Maroc avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 560 millions de dirhams. L'entreprise compte 197 employés dont une vingtaine de cadres.

Cette entreprise a été plusieurs fois, primés et distingués par les médias notamment compte tenu des pratiques consacrées aux femmes. Pour mieux approcher cette entreprise, en plus d'une étude documentaire, nous avons mené plusieurs entretiens au sein de l'entreprise.

Afin d'assurer la triangulation des informations, nous avons procédé à trois types d'entretiens. Le premier s'adresse au Directeur général, le second au DRH et le troisième aux femmes Managers. Nos guides d'entretien visent à explorer et décrire la spécificité des politiques et pratiques RH qui permettent l'intégration des femmes au sein de l'entreprise étudiée. Ces entretiens ont été menés sur la base de guides semi-directifs. Chacun de nos guides d'entretien a été structurées en 4 étapes (Introduction, Centrage, Approfondissement, conclusion) (Hlady rispál, 2002).

- **Guide destiné au Directeur Général**

Ce guide a été destiné au directeur général ou un des opérationnels stratégiques de l'entreprise prise comme étude de cas. L'objectif de l'entretien était de nous éclairer sur la stratégie, culture et structure de l'organisation de manière générale, et de manière plus spécifique la place de la femme dans l'organisation.

- La première partie introductive porte sur une description générale de l'entreprise : le chiffre d'affaires, la culture, la stratégie et l'histoire de l'entreprise.
- Le centrage s'est intéressé au fonctionnement de l'entreprise, ainsi que la place de la DRH dans stratégie et la prise de décision au sein de l'entreprise. L'objectif est d'évaluer le poids de la direction RH dans la prise de décision et la formation de la stratégie de l'entreprise.
- L'approfondissement a traité de la place des femmes dans l'entreprise de manière générale à savoir l'histoire de leur introduction dans l'entreprise, leur vécu, la perception des femmes, ainsi que les pratiques qui leur sont dédiées.
- La conclusion a abordé les thématiques des pratiques dédiées aux femmes, de l'évolution de la présence des femmes ainsi que les objectifs futurs concernant l'introduction des femmes dans les postes de décision.

- **Guide destiné au DRH**

Le guide d'entretien destiné au DRH a pour objectif de porter un éclairage sur les pratiques RH de l'entreprise de manière générale, et de manière plus spécifique les pratiques dédiées aux femmes. Une étude documentaire a été préalablement menée pour analyser et comprendre les pratiques RH de l'entreprise. Cette étude a été essentiellement basée sur les publications de l'entreprise sur leur site internet, ainsi que les articles et reportages menés sur l'entreprise étudiée. Notre objectif à travers l'entretien avec le DRH est de vérifier les informations collectées, ainsi que de préciser certains détails et mettre la lumière sur les pratiques de l'entreprise.

- La phase introductive a porté sur la personne du DRH, sa formation son parcours professionnel ainsi que ses activités associatives. La vision et opinions du DRH peuvent avoir un impact sur les pratiques en faveur des femmes, ainsi que sur leur vécu.
- Le centrage traite des pratiques RH de l'entreprise, de la place de la DRH dans la prise de décision stratégique ainsi que l'évolution de la fonction RH les dernières années
- L'approfondissement aborde la place de la femme cadre dans l'entreprise, notamment le taux d'encadrement féminin, leur vécu, leur apport ainsi que les problématiques féminines. Dans cette phase d'approfondissement nous avons également abordé les différentes pratiques RH dans une optique d'égalité professionnelle, notamment les pratiques de recrutement, de formation, rémunération, évaluation et promotion.

- La phase de conclusion pose les questions sur la politique de communication de l'entreprise en interne et en externe sur les pratiques dédiées au genre et sur la place de la femme dans leur poste de management. La phase de conclusion porte également sur les objectifs futurs de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle.

- **Guide destiné aux Femmes Managers :**

Le guide destiné aux femmes managers, a pour objectif de porter un éclairage sur le parcours professionnel et individuel des femmes décideuses, ainsi que le rôle des pratiques RH dans leur avancement professionnel. Ces entretiens visent à comparer les déclarations des DG et DRH avec le vécu des femmes, ainsi que l'impact réel des pratiques RH sur leurs carrières.

Au sein de l'entreprise, nous avons mené 10 entretiens qui ont duré en moyenne une heure. Ces entretiens ont été enregistré et puis retranscrits. Nous avons par la suite procédé à l'analyse horizontale et verticale des différentes thématiques. Cette analyse nous a conduits aux résultats suivants.

- **Analyse des résultats :**

L'entreprise a été primée plusieurs fois, pour ses actions pour l'environnement, la qualité de son système management ainsi que pour ses pratiques RH. Depuis le changement de la direction générale, elle connaît un renouveau de sa stratégie RH. Cette stratégie est essentiellement focalisée sur le rajeunissement des effectifs, la formation pour la valorisation des compétences et ressources ainsi que la promotion en fonction des objectifs réalisés. Enfin, la féminisation des effectifs en intégrant les femmes dans tous les postes et toutes les fonctions est un axe majeur de la politique RH de l'entreprise. Cet axe se retrouve également dans les valeurs de l'entreprise, dont l'une d'elle est de respecter la parité hommes/femmes en valorisant les compétences. La stratégie de l'entreprise s'avère payante avec 40% de femmes dans la population des cadres, et deux femmes sur six dans le comité de direction.

Cette intégration passe par une bienveillance de la direction générale, qui dans un objectif de performance et de compétitivité a mis en place une culture qui vise à favoriser la compétence et garantir la parité Hommes/Femmes.

Afin d'assurer au mieux cette parité, certains auteurs relèvent des conditions sine qua non à la mise en place de ces pratiques. Pour (Bernard, Silva, 2007) l'appui du conseil d'administration et de la direction, sont impératifs à l'amélioration de l'égalité

professionnelle. Il est essentiel que la direction d'une institution s'implique et dans le cas contraire, la situation serait vouée à l'échec. Les auteurs précisent également la nécessité de tenir compte de la spécificité de l'organisation et la volonté d'inclusion. Au sein de cette entreprise, les trois conditions se vérifient. L'entretien avec le DG démontre de la profonde croyance dans les qualités féminines, ainsi que le lien quasi automatique entre la présence des femmes et la performance global de l'entreprise.

« Intégrer des femmes c'est intuitif chez moi, je me suis rendu compte au début de ma carrière que les femmes sont loyales, et qu'elles s'impliquent plus que les hommes. Aujourd'hui pour moi l'intégration des femmes est une stratégie de Management » DG

Le directeur général apporte son soutien complet aux femmes, et a mis en place une culture où la femme est respectée et où il se porte garant du maintien de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La volonté d'inclusion provient du directeur général, cette volonté repose sur une conviction profonde de l'apport des femmes à l'entreprise, mais également des enjeux de développement liés à l'intégration des femmes.

« Je me porte garant des femmes et je les protège de la discrimination ainsi que du harcèlement, tout le monde sait au sein de l'entreprise que je condamne ces pratiques à l'encontre des femmes, les collaborateurs suivent forcément » DG

Cette volonté se traduit par des pratiques concrètes qui visent l'intégration des femmes dans toutes les fonctions. Nous passerons ci-dessous en revue les pratiques de l'entreprise en matière d'intégration des femmes.

- **Recrutement**

Le recrutement est une étape primordiale dans la construction ou le dépassement du plafond de verre, le choix des hommes et des femmes est un axe privilégié pour les entreprises (Durand, Delvigne ; 2008). Lors de l'étape de l'évaluation du candidat, l'entretien principal support utilisé par les spécialistes en RH constitue une source d'influence majeure. D'abord, par les critères objectifs établis par l'entreprise mais également sur la base de critères implicites. Pour Durand et Delvigne (2008) *« le recrutement ne peut être envisagé sans sa dimension relationnelle. Il soumet le recruteur à de nombreux mécanismes implicites notamment les biais de sexe »*. Le recrutement égalitaire n'est pas seulement le résultat d'un quota, au contraire les travaux de Heilman (1994, 1991) démontrent que les femmes recrutées par discrimination positive ressentent moins de satisfaction et plus de stress. Pour l'APEC

(2005), recruter c'est surtout vouloir et savoir changer les normes des différentes pratiques. Plusieurs travaux proposent de revoir intégralement le processus de recrutement afin d'aboutir à une égalité Hommes/femmes.

Au sein de l'entreprise étudiée la politique en matière de recrutement est claire, la priorité va aux femmes. Malgré la technicité que demande le métier, ainsi que la masculinité du secteur d'activité, la politique en matière de recrutement favorise les femmes à compétence égale. L'entreprise, affiche l'objectif d'atteindre dans les années à venir la parité dans ses effectifs entre les hommes et les femmes. La politique recrutement selon les dires des femmes interrogées débutent d'abord par des stages, et si la personne donne satisfaction elle est intégrée dans l'entreprise d'abord comme assistante dans un département ou direction par la suite elle évolue au fur et à mesure. La technicité du métier fait que l'intégration des candidates visent essentiellement la maîtrise des détails techniques ainsi qu'une bonne connaissance des produits et machines.

« A compétence égale, on embauche des femmes » DRH.

« Les femmes démontrent d'une grande implication, et savent motiver leurs équipes » DRH

• Rémunération :

Le code de travail marocain exhorte les entreprises à l'article à « travail égal, salaire égal », Toutefois à l'instar des autres pays, les rémunérations moyennes des femmes sont inférieures aux rémunérations des hommes. Les rémunérations égalitaires sont difficiles à mettre en place pour les organisations car le calcul de « toute chose est égale par ailleurs » n'est pas évident. Pour calculer les écarts, l'OSRE 2009 propose de retenir la rémunération globale qui comprend le salaire de base, les avantages en nature, les primes payées directement ou indirectement. *« Le choix pourra être fait de choisir la rémunération médiane plutôt que la rémunération moyenne qui est tirée vers le haut par des salaires élevés même peu nombreux »* (l'ORSE, 2009). Les inégalités salariales entre hommes et femmes trouvent leurs explications dans les fondements théoriques de l'économie du travail (Lemière et Silvera ; 2008),

• Les effets de structure : basés sur la théorie du capital humain, les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes positions hiérarchiques, ne travaillent pas dans les même secteurs ni dans le même type d'entreprise. Les femmes auraient plus tendance à être dans le secteur des services, plus comme employée que cadre dirigeant et dans des petites entreprises. Cette position structurelle justifie les salaires féminins inférieurs aux salaires masculins.

• **Le poids des normes socioculturelles** : Le salaire féminin est toujours considéré comme un salaire d'appoint. Même si ces stéréotypes sont archaïques, ils persistent et se reflètent dans les pratiques. Il existe également des préjugés quant à la moindre disponibilité et le moindre engagement des femmes au sein de leurs entreprises, car considérées comme d'abord dédiées à leur foyer.

Concernant l'entreprise étudiée, la rémunération est un sujet délicat. En effet, l'égalité Homme/Femme n'a commencé réellement qu'avec l'avènement de la nouvelle direction générale qui date de dix ans.

« Avant la venue du nouveau directeur général, les femmes n'étaient que des assistantes »
DRH

« Les nouveaux recrutements prennent en considération la parité salariale entre les hommes et les femmes, par contre pour les anciens c'est plus difficile » DRH

Compte tenu de la masculinité du secteur, les effectifs féminins s'arrêtaient avant aux assistantes. La revalorisation des salaires, n'a pas permis de pallier aux effets de structure et d'ancienneté héritée de l'ancienne structure. La grille de rémunération n'est pas clairement définie et demeure négociable entre les candidats, le superviseur direct et la direction générale. La vérification de la parité des salaires entre les hommes et femmes n'est pas chose aisée.

• **Formation**

La formation a une importance primordiale dans la mise en place de l'égalité professionnelle. C'est à travers la formation que les mentalités peuvent changer et que les stéréotypes peuvent être remis en cause. Igalens et Mancy (2007) avancent que *« les politiques de formation continue doivent être un élément des politiques de la 2^{ème} chance, de véritable promotion interne, l'image d'un ascenseur social qui n'a jamais cessé de fonctionner même au ralenti mais qu'on améliore ou que l'on remet en marche »*. Pour l'APEC (2005), la formation continue pourrait représenter un véritable tremplin d'évolution pour les femmes. Il est nécessaire que l'entreprise, repense la logique et les objectifs de l'usage des budgets de formation en se projetant sur les objectifs futurs. La formation est l'outil qui permet aux organisations de s'assurer de donner les outils nécessaires aux femmes pour accéder aux postes de direction (Charron, 2006).

La formation peut être liée au métier exercé « *pour le développement des compétences, pour une reconversion, une évolution vers un nouveau métier, ou l'adaptation au poste de travail* » l'ORSE (2009).

En effet, la bienveillance de la direction générale vis-à-vis des femmes de l'entreprise, se vérifie aussi à travers la formation. Différentes formations, sont mise en place par la direction des ressources humaines. Ces formations sont diverses et variés et visent le développement des compétences des collaborateurs. Les femmes bénéficient selon les déclarations du DRH et DG de manière paritaire de ces formations, elles sont selon les mêmes déclarations plus impliquées que les hommes à les suivre et à les demander.

« Nous mettons régulièrement en place des formations en langue, en informatique, ça se passe le week end et les femmes sont là, car elles veulent apprendre elles veulent avancer »
DG

Les formations mises en place portent sur les langues, le leadership, ainsi que des formations techniques.

« J'ai bénéficié de plusieurs formation en leadership à l'étranger avant d'obtenir cette promotion, ces formations m'ont permis d'évoluer et de mieux gérer mon équipe » Femme Manager N°1.

L'entreprise n'hésite pas à envoyer à l'étranger ses femmes Managers les plus méritantes pour des formations en gestion, en leadership, ou toute formation demandée par la Manager qui pourrait la faire évoluer.

- **Promotion**

La promotion égalitaire permet l'avancement hiérarchique des femmes et représente le process déterminant dans le dépassement du plafond de verre. L'entreprise à travers la promotion doit s'assurer que les femmes ne se heurtent pas au plafond de verre en employant des mesures plus ou moins directives : Repérer les femmes à haut potentiel et faciliter leur promotion grâce au coaching ou au tutorat. Incitation et interpellation des DRH qui n'ont pas de femmes sur la liste des hauts potentiels (Debry, 2004 ; Debry, Balet, 2004). Ainsi qu'une mise en place de demande explicite d'identification de candidates internes qui peuvent accéder à des postes de direction.

Selon la Glass Ceiling commission in Charron (2006), les entreprises désireuses d'adopter de bonnes pratiques de promotion mettent en place les stratégies suivantes :

- ✓ Les entreprises comptabilisent le nombre de femmes promues et évaluent ce taux en fonction des objectifs d'égalité professionnelle et d'ascension des femmes aux postes de responsabilité.
- ✓ Les descriptions de postes sont claires et disponibles à tous et à toutes avec les critères d'admissibilité pour le poste.
- ✓ Création de comités afin d'assurer « *un processus de dotation juste* »

Les parois de verre dans le secteur d'activité de l'entreprise sont difficiles à traverser. Le dépassement de ces parois, est passé par l'assouplissement des critères de sélection afin de rendre les compétences techniques moins prépondérantes dans l'accès aux postes de management. L'entreprise étudiée, promeut les femmes à haut potentiel en leur confiant des postes de management, et en dépassant le cantonnement aux fonctions d'experts ou de simples opérationnelles. L'évolution est spécialement fondée sur la promotion interne, ce qui favorise les femmes. En matière de promotion ainsi qu'en matière de recrutement la volonté clairement affichée est celle de mettre les femmes en avant « *A compétence égale, on favorise les femmes* »

Le Parcours typique des femmes managers est d'intégrer l'entreprise dès la sortie de l'université, notamment dans des fonctions d'assistantes et d'évoluer jusqu'au postes les plus élevés au sein de l'entreprise.

« *J'ai débuté en tant qu'assistante et là je suis responsable recouvrement de l'entreprise, j'ai été moi-même étonnée de cette promotion car j'ai évolué rapidement* » Femme Manager N°2.

Chaque année des évaluations sont faites en fonction des objectifs fixés. Sur la base de l'évaluation la promotion est décidée.

- **Mentoring**

Notre étude de cas, démontre de l'impact de la visibilité des femmes, ainsi que le soutien que leur apporte la hiérarchie dans leur avancement. Dans ce sens, et afin d'accompagner les femmes, l'entreprise met en place des pratiques pour assurer ce soutien et cette visibilité.

L'ORSE (2009) précise que le « *mentoring est un système de parrainage développé, avec un programme doté d'objectifs clairs et de règles précises, et avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste Senior. Le mentor peut être un membre du comité de direction de l'entreprise et le « mentee » est une personne à fort potentiel sélectionnée. Ils définissent ensemble les attentes et la fréquence des rencontres. Les sujets abordés sont larges : conseil pour un changement de poste, conseil sur un travail spécifique à faire, aide à la prise de décisions, aide à la gestion de conflit* ». Dans notre étude de cas, le directeur général se présente comme le mentor des femmes managers ou à haut potentiel. Sa volonté de mettre en avant les femmes, ainsi que les valeurs de l'entreprise qui exclue toute discrimination ou harcèlement, protègent les femmes des exclusions et leur permet un avancement égalitaire au sein de l'entreprise.

« Quand je confie une responsabilité à une femme, je lui fais confiance, c'est à elle que revient de gérer son équipe de la manière qu'elle juge la plus efficace je n'interfère jamais »
DG. La confiance du directeur général, son soutien ainsi que son coaching se retrouve dans le discours des femmes managers, il s'avère être le modèle qu'elle suit dans leurs démarches ainsi que dans leur carrière.

« M. xxx, est mon modèle, il sait écouter, il nous confie des responsabilités et il est toujours là quand il y'a des problèmes pour trancher »

Ce processus de mentoring permet d'asseoir la culture de parité et de briser le plafond de verre, notamment via la relation de proximité qui existe entre le mentor qui est le premier décideur et les protégées qui sont les femmes managers.

• **Conflit travail famille**

La dimension conflit travail famille est une des dimensions les plus importantes pour les femmes cadres. Pour (Hoobler, Wayne, Lemmon ; 2009), le conflit travail famille chez les femmes entraîne une perception négative chez les managers, qui les considèrent comme potentiellement moins méritantes d'une promotion que les hommes. Les nouvelles orientations de la carrière Heslin (2005) démontrent également de la dimension que prend la sphère privée dans la définition même de la carrière. Cette dimension est celle même qui fait la différence entre le succès de carrières des hommes et celui des femmes et qui façonnent autrement les carrières féminines (Kirchmeiyer, 1999).

Malgré l'importance de la gestion du conflit travail, cette dimension est complètement occultée dans l'entreprise. Si la parité et la féminisation sont encouragées, l'entreprise occulte intégralement la dimension privée des femmes managers. La valorisation par la compétence sans aucune discrimination basée sur le sexe, ne se traduit pas par un accompagnement pour la gestion des contraintes privées.

« La dimension privée des salariés ne nous concerne pas, tout ce qui se passe en dehors des portes de l'entreprise ne concerne pas l'entreprise, nous ne voulons pas de gestion individualiste en fonction des contraintes privées, mais sur la base de la performance et l'apport à l'entreprise »DG.

Les femmes sont valorisées en fonction de leur apport à l'entreprise et indépendamment de leurs contraintes privées. D'ailleurs la majorité des femmes managers interrogées sont célibataires ou sans enfants. Certaines qui arrivent tout de même à avancer mettent en avant le conflit travail famille.

« Je souhaiterai avancer un jour plus, mais avec deux enfants les charges familiales je ne pense pas que j'y arriverai, il faudrait que je sacrifie ma vie familiale et je ne peux pas pour le moment »Femme Manager N°4

L'occultation de la vie privée, en parallèle un soutien affiché à la compétence féminine, traduit un climat de compétitivité extrême entre les femmes. Pour réussir, les femmes doivent gérer elle-même et au mieux le conflit travail.

3. Discussion :

A la lumière des résultats présentés, on peut avancer que l'entreprise étudiée correspond à la structure du « Smart Macho » telle que décrit par Davidson et Burke (1995). Dans ce type de culture qui représente l'aboutissement extrême du « Gender blind », les managers sont pour tous les individus performants et rentables. Ils sont guidés dans leur choix par une extrême compétition, toutes les personnes ayant les aptitudes de suivre le rythme extrêmement élevé sont les bienvenues. Or ce rythme ne peut convenir qu'à des individus sans attaches ni responsabilités familiales, ce modèle qui représente généralement les managers de ce genre d'organisations. Les femmes de 30 ans avec des responsabilités familiales ne peuvent convenir à ce type d'organisations.

Dans l'entreprise étudiée, ces spécificités se vérifient, à la différence près que cette extrême compétition basée sur les compétences s'accompagne d'une bienveillance affichée pour les femmes. Le Top Management est conscient de l'apport des femmes à l'entreprise, et à la performance de l'entreprise, les plus grand portefeuilles et domaines stratégiques de l'entreprise sont gérées par des femmes. La féminisation est une stratégie, car les femmes ont un apport indéniable (Cassel, 1996).

La bienveillance de la direction générale, se traduit par le biais des politiques et pratiques RH par un accompagnement total des femmes à haut potentiel. Cet accompagnement débute dès le recrutement jusqu'à la promotion. Les différentes politiques de l'entreprise à savoir, la formation, la promotion et rémunération se déclinent clairement en pratiques paritaires. La bienveillance s'étend jusqu'à un mentoring vis-à-vis des femmes managers afin de les protéger des discriminations et harcèlement, mais également afin de les accompagner au mieux dans un secteur masculin et très technique. Les pratiques de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle correspondent aux grilles de la littérature ainsi que les meilleures pratiques RH développées en faveur des femmes. L'appui de la direction générale, est un support important pour la réussite de l'entreprise dans l'intégration des femmes. En interne, la visibilité des femmes est indéniable et on communique aisément sur l'intérêt de l'intégration des femmes ainsi que sur les compétences reconnues des femmes dans des postes de Management.

Malgré les performances de l'entreprise, ainsi que les chiffres réalisés en termes de parité, la gestion du conflit travail qui est quand même le passage obligatoire des entreprises féminisées est complètement occultée. Aucune pratique d'accompagnement, n'est mise en place. Le domaine privée ou les contraintes privées sont même perçues comme inexistante et ne reviennent que rarement dans les discours des femmes managers. Or ignorer les spécificités féminines revient à maintenir l'illusion de la « *super women* » qui peut tout faire.

Toutefois, cette absence est normale compte tenu du contexte, où l'accompagnement de l'état et l'obligation institutionnelle sont quasi absents. Egalement, la jeunesse des femmes managers, expliqueraient en partie l'absence de pression, ainsi que la faiblesse de l'intensité du conflit travail-famille. La bienveillance de la direction générale envers les femmes, dans un contexte très patriarcal explique également la reconnaissance des femmes et leur conscience de leur parcours exceptionnel. Il est alors normal de considérer la vie privée comme secondaire au regard de la réussite de carrière atteinte. De même, cette occultation permet aux

femmes de valoriser leurs compétences en dehors des contraintes et du vécu dans la sphère privée.

Ainsi, cette entreprise met en place une politique hybride entre l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité. En effet, les pratiques mis en place par l'entreprise peuvent correspondre aux deux définitions d'abord les quotas de féminisations sont présents dans le recrutement et la promotion. Ensuite, la visée de cette politique correspond aux approches du Management de la diversité. La définition, de Bender et al. (2005) avance que le management de la diversité recherche une plus grande efficacité et efficacité dans la réalisation des objectifs de l'organisation, et à ce titre on peut noter que le cas de cette entreprise recherche d'abord l'efficacité par l'intégration des femmes.

Par ailleurs, la bienveillance du dirigeant et la priorité accordée aux compétences et à l'efficacité permet d'éviter la présence alibi (Cassel, 1996; Liff et Cameroun, 1997). L'entreprise réussit à mettre à profit les talents féminins présents tout en les faisant converger vers les objectifs de l'organisation (Kandola et Fullerton, 1998).

Conclusion :

La parité entre les hommes et femmes peut être réalisé dans le contexte marocain. Le cas étudié démontre de l'adéquation des grilles de lecture des pratiques RH dédiées à la parité, à l'intégration des femmes dans l'entreprise. Cette adéquation se vérifie à travers trois axes essentiellement :

- **L'engagement de la direction générale et de la fonction RH :** cet engagement se traduit par une formalisation ainsi que par des actions opérationnelles visibles et durables. la volonté politique de la direction générale pour l'amélioration de l'égalité professionnelle, cette volonté se traduit par des pratiques RH qui restent le principal levier de l'égalité ; l'engagement de la direction s'accompagne d'une bienveillance vis à vis des femmes, et d'une intégration complète de la question de l'égalité.
- **Mise en place d'une culture visant le changement des mentalités:** Ce changement vise les individus, les valeurs, les normes ainsi que les structures. L'objectif est d'introduire graduellement des femmes compétentes afin d'affaiblir les résistances masculines, et de garantir une évolution basée sur la méritocratie.

- **Une politique de communication interne et externe maîtrisée** : L'entreprise relaye ses actions à travers une bonne politique de communication externe. En interne, la politique de communication s'accompagne d'un projet afin d'informer et expliquer l'intérêt de la politique d'égalité

Bibliographie sélective:

Arredondo P. (1996), Successful diversity Management initiative, Sage, London.

Barth I., Falcoz C. (2007), Le Management de la diversité: Enjeux, fondements et enjeux, l'Harmattan.

Beasley M.A.(1996), Keys to managing diversity, Food Management, 31 (7).

Belghiti S., Rodhain F (2001), Les femmes constituent elles un potentiel pour l'entreprise ? , La revue des sciences de gestion, N°190-191.

Belghit S. (2002), Etude exploratoire sur le plafond de verre : la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation limitée, XVI journées des IAE.

Belghiti S. (2003), « une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres», thèse, Université Montpellier II-IAE.

Bourdieu p (1998), La domination masculine, Le seuil.

Bender A-F (2004), Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? Revue française de gestion, 151

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.

Cassell C. (1996), A fatal attraction ? Strategic HRM and the business case for women's progression at work", Personnel Review, Vol. 25, n° 5, pp. 51-66

Cardinal L., Lépine I. (1998), la gestion individuelle de sa carrière dans l'optique d'une carrière éclatée, Dans Lamoureux C., Morin E.M., Travail et carrière en quête de sens, collection gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 5.

Chraïbi S. (2002), La place des femmes marocaines dans la vie publique et dans la prise de décision, issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Cornet A., J. Laufer, S. Belghiti-Mahut (2008), GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes- femmes, Vuibert.

Cox T. H., S. Blake (1991), Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational competitiveness, *Academy of Management Executive* **5**, 45–56.

Derosiers M., Lépine M.(1991), la place des femmes dans la gestion : Perspectives de recherche, dans Lépine et Simard, Prendre Place dans l'univers Organisationnel, Editions Agende d'Arc, P 3-52.

De BRY F., (2004), « La persistance des inégalités professionnelles : du « plafond de verre » aux bonnes pratiques », *Entreprise Éthique*, n° 23.

Dickens L. (1998), What HRM Means for Gender Equality, *Human Resource Management Journal*, 8: 23–40.

Fagenson E.A. (1989), The mentor advantage: Perceived career/job experiences, *Journal of organizational behavior*, 10.

Ferrary M. (2009), Les Femmes : un remède à la crise boursière ?, *Ressources Humaines & Management ?* n° 28, pp. 3-6.

Grossman J. (2000) Is Diversity Working?. *HR Magazine* 45/ 3

Heilman, M. E., C. J. Block and J. A. Lucas (1992), Presumed Incompetent?: Stigmatization and Affirmative Action Efforts, *Journal of Applied Psychology* **77**, 536–544.

Heilman, M. E., J. C. Rivero and J. F. Brett (1991), Skirting the Competence Issue: Effects of Sex- Based Preferential Selection on Task Choices of Women and Men, *Journal of Applied Psychology* **76**, 99–105.

Kersten A. (2000), Diversity Management: Dialogue, Dialectics and Diversion.” *Journal of Organizational Change Management* 13/ 3, 235-248.

Kandola R., J.Fullerton (1994), Managing the Mosaic: Diversity in action, Institut of personnel development, London.

Konrad A. M., F. Linnehan (1995), Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? , *Academy of Management Journal* **38**, 787–820.

Landrieux Kartochain S. (2003), Au-delà du plafond de verre ? Une introduction de la dimension genre dans les politiques de ressources humaines, Cahiers du CREGOR.

Laufer J. (1982), La féminité neutralisée. les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion

Laufer, J. (1993), Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?, Sciences humaines, N°29, p 32.

Laufer J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel, Travail et emploi n°102, Avril-Mai.

Lorbiecki A., Jack G. (2000), Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, British Journal of management, 11.

Liff S., J.Wajcman (1996), Sameness and difference revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives?, Journal Of Management Studies, 33

Miller D. (1997), What kind of equality should the left pursue? In J. Franklin, equality Institute for public policy research, London.

Liff S., Cameron I. (1997), Changing Equality Cultures to move beyond women's problems, Gender, Work and Organization, vol 4, n° 1.

Lord A., L. Delaney (1999), Next steps for equality: the impact of organizationnal change on opportunities for women in the civil service, Gender, work and organization, vol. 6

Naciri R. (2006), Les droits des femmes, issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Naciri R. (2006), Mouvement des femmes au Maroc, issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Omar, A., Davidson, M. (2001), Women in Management: a comparative cross-cultural overview, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.8

Pauwells M.C. (2004), Le Diversity Management nouveau paradigme de l'intégration des minorités dans l'entreprise ?, Revue Française d'études américaines.

Perreti J.M. (2007), Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles.

Ross R., R. Schneider (1992), From equality to diversity: A business case for equal opportunities, Pitman, London.

Summers R. J.(1991), The Influence of Affirmative Action on Perceptions of a Beneficiary's Qualifications, Journal of Applied Social Psychology **21**, 1265–1276.

Thomas R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity. Harvard Business Review, vol.68 n° 2: 107-117 in Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of your Total Workforce by Managing Diversity. New York: Amacom, 1991.

Tozy M., Rachik H., Elayadi M. (2007), L'islam au quotidien, Editions Prologues.

Tharenou P., Conroy D., (1994), Men and women manager's advancement: Personal or situational determinants, Applied psychology: An international Review, N°43

Wirth L. (1997), Postes de direction : Les femmes vont-elles briser le plafond de verre ? , Revue internationale du Travail, N°3.

Woodall, J. (1996), Human Resource Management and Women: The Vision of the Gender Blind. In Towers, B. (ed.) Handbook of Human Resource Management. Oxford: Blackwell.

Yakura E. (1996), Managing Diversity. Human Resources Strategies for Transforming the Workplace. Ed. Ellen Ernst Kossek & Sharon A. Lobel. Cambridge.