



L'égalité professionnelle homme/femme à l'épreuve la culture nationale

Chafik Bentaleb, Doha Sahraoui

► To cite this version:

Chafik Bentaleb, Doha Sahraoui. L'égalité professionnelle homme/femme à l'épreuve la culture nationale. Management & sciences sociales, 2016, Contextualisation : pratiques et enjeux, 20, pp.51-71. hal-01860061

HAL Id: hal-01860061

<https://hal.science/hal-01860061>

Submitted on 22 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

L'égalité professionnelle homme/femme à l'épreuve de la culture nationale

Chafik Bentaleb

Professeur, GREGO – Université Cadi Ayyad, Marrakech
cbentaleb@gmail.com

Doha Sahraoui

Professeure, GREFSO- Université Cadi Ayyad, Marrakech
Doha.sahraoui@gmail.com

L'égalité professionnelle homme/femme est devenue un impératif pour les entreprises marocaines. Cet impératif a pour corollaire un business case et l'équité sociale. Les multinationales au Maroc, sont pionnières dans le domaine de l'égalité. Ces entreprises importent des pratiques GRH issues des pays occidentaux, des pratiques censées s'adapter tout naturellement au contexte marocain et permettre l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises. Mais la réalité est tout autre ; face au contexte culturel marocain, ces pratiques sont comprises, interprétées et appliquées différemment. L'objectivité des pratiques RH égalitaires est redéfinie en fonction des acteurs qui perçoivent ces pratiques selon leurs référentiels culturels. Le résultat est alors nuancé : ces pratiques réussissent à atteindre leurs objectifs égalitaires mais sont façonnées en fonction de la culture et des valeurs marocaines.

L'objectif de cette communication est de comprendre la manière dont s'articulent et se présentent les pratiques qui permettent aux femmes cadres d'accéder aux instances de direction.

Mots-clés : GRH, culture marocaine, égalité professionnelle, contextualisation.

The male and female equality in professional sphere has become an imperative for Moroccan companies. This imperative is based on a business case and social equity. Multinationals in Morocco are pioneers in equality. These companies tries to apply HRM practices imported from western countries which are meant to be integrated easily in Moroccan context and enable equality between men and women. But the reality is quite different ; facing the Moroccan cultural context, these practices are understood, interpreted and applied differently. Egalitarian HR practices are redefined in terms of the actors who perceive these practices as their cultural repositories. The result is then controversial : these practices are successful in achieving their equality goals but are shaped according to Moroccan culture and values. The purpose of this communication is to understand how human ressource practices enable women to gain access to executive positions.

Key-words: HRM, Moroccan culture, professionnall equality, contextualisation.

Introduction

De plus en plus, les femmes accèdent au marché de l'emploi et aspirent à des carrières, or la rareté des femmes au sein des postes de direction interpelle les pratiques des entreprises (Laufer, 1993). Ces dernières se trouvent héritières de structures sociales qu'elles doivent dépasser dans un souci d'équité, de performance et de conformité aux lois.

D'un point de vue justice sociale, l'intérêt moral et éthique de la GRH va à l'encontre de toutes sortes de discriminations (Igalens, 2007). Au regard de différents impératifs de l'entreprise, et face au plafond de verre, il découle que la prise en compte des femmes par la GRH est une évidence. Or, la mise en place de règles formelles, pour permettre l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, n'est pas suffisante (Milewski, 2004). Aujourd'hui, de par leur nature et leur vocation, qui visent à garantir la performance sociale tout en respectant une certaine justice distributive entre les salariés (Igalens, 2007), les pratiques RH sont en première ligne pour concilier l'économie et le social dans les entreprises (Cornet et Delhay, 2005). Une conciliation qui passe par la mise en place de pratiques adaptées permettant aux entreprises de répondre aux différents impératifs qui visent à briser le plafond de verre.

Au Maroc, le rôle de la GRH est encore plus important dans un contexte où les objectifs égaux¹ de l'État ne se traduisent pas toujours par des textes législatifs législatifs qui contraignent les entreprises à briser le plafond de verre. La responsabilité de la GRH devient dès lors double. D'une part, répondre à des impératifs légaux et économiques, et d'autre part, forcer des mentalités dans un contexte où les traditions sociales pèsent encore lourdement sur le statut des femmes. Une responsabilité qui s'insère dans l'évolution que connaissent les pratiques RH au sein des entreprises marocaines (DIORH, 2004). Des pratiques qui se veulent de plus

en plus modernes, et qui intègrent rapidement des problématiques actuelles. La profusion des prix et labels dédiés à ces nouvelles problématiques démontre de cet intérêt. La prise en compte du plafond de verre par les pratiques RH dans les entreprises marocaines est en adéquation d'une part avec la quête de modernité, les exigences de performance et d'autre part avec une culture contraignante pour les femmes.

Dans ce sens, nous nous interrogeons sur les configurations GRH que les entreprises adoptent afin de briser le plafond de verre au Maroc. Nous tentons de comprendre la manière dont s'articulent et se présentent les pratiques qui permettent aux femmes cadres d'accéder aux instances de direction.

Dans une première partie, nous passerons en revue les écrits et recherches qui ont traité des pratiques RH égalitaires et notamment les deux modèles d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité. Dans une seconde partie nous présenterons notre recherche empirique, qui nous a conduits vers 6 entreprises marocaines ayant réussi le défi de briser le plafond de verre. En nous appuyant sur la stratégie de l'étude de cas, nous analyserons et discuterons les configurations RH qui ont permis à ces entreprises d'intégrer les femmes dans les instances de direction dans un contexte marocain.

Pratiques RH et femmes : vers quelles configurations théoriques ?

Dans le cadre des leviers que l'organisation peut utiliser pour rétablir la parité entre les hommes et les femmes, la GRH représente le levier à l'égalité. Les opportunités des femmes sont influencées par la GRH au sein des organisations (Truss, 1999). Les pratiques RH sont les principales garantes de

1. Rapport national du gouvernement marocain sur les objectifs du Millénaire de développement édité en 2008.

l'évolution ou de la discrimination des femmes au sein des entreprises (Laufer et Fouquet, 1998). Elles jouent un rôle indéniable dans l'intégration des femmes dans les postes de décision (Laufer, 1993 ; Pigeys, 2001).

Il demeure toutefois important d'appréhender les biais par lesquels ces pratiques de gestion sociale influent sur le plafond de verre. Intégrer le genre dans la GRH, ou trouver le bon modèle suggère que la GRH travaille sur les processus internes et externes de l'organisation qui ont un impact sur la progression des femmes.

Or, le modèle pour adopter et adapter ces pratiques aux impératifs d'égalité n'est pas toujours clair. Entre recherches théoriques et pratiques empiriques, plusieurs options s'offrent aux entreprises. Parmi ces options, deux voies traditionnelles s'offrent aux entreprises : l'égalité professionnelle, ou la gestion de la diversité.

Égalité professionnelle

Conscientes des discriminations structurelles que présentent les organisations, et de l'intérêt de la présence des femmes au sein du top management, plusieurs perspectives se sont développées pour garantir l'égalité professionnelle à travers des pratiques RH équitables vis-à-vis du genre. Dans ce sens, les institutions publiques via un dispositif légal exigeant, furent les premières à forcer l'égalité au sein des entreprises.

Le dispositif légal varie d'un pays à l'autre. Selon Bender et Pigeys (2003) les préoccupations concernant le traitement équitable de tous les employés remontent aux années 1960 aux États-Unis. Le *Civil Right Act* a mis en place les rails de l'égalité professionnelle. Depuis, les employeurs aux États-Unis sont dans l'obligation de mettre en œuvre des politiques visant l'égalité des chances. L'égalité professionnelle se base sur un impératif légal

et moral et 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.

En France, le dispositif législatif relatif au travail féminin a évolué peu à peu pour mieux s'adapter à l'impératif égalité. Laufer (2003) décrit les différentes logiques qui ont caractérisé la législation française quant au travail féminin.

La première logique du droit des femmes au travail fut « une logique de protection », où la femme est considérée comme un être vulnérable faible, et où son rôle de maternité est primordial. Cette logique ne fit que contribuer à dévaloriser le travail féminin et renforcer le rôle des hommes en tant que décideurs possédant la force physique. La législation est ensuite passée selon Laufer (2003) à une « logique égalitaire », dont l'objectif est de prôner une égalité des droits entre les hommes et les femmes. Cet objectif est accompagné de sanctions pour les entreprises ne respectant pas ce principe d'égalité. Toutefois, ainsi que le signale l'auteur, les lois n'arrivent pas à rétablir des inégalités sociologiques reproduites. Les femmes continuent à être embauchées dans des emplois dévalorisants justifiant les rémunérations inférieures.

« La logique de traitement » (Laufer, 2003) survient pour pallier les défaillances de la logique uniquement égalitaire. L'égalité n'est pas dans les lois, l'égalité est une égalité de réalité. Cette logique fait apparaître la notion de discrimination indirecte « *Une discrimination indirecte existe lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion plus élevée de personnes d'un sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit approprié(e) et nécessaire et puisse être justifié par des facteurs objectifs indépendants du sexe des intéressés* »

(Lanquetin, 1995). L'objectif est de questionner toutes les pratiques (formation, recrutement, gestion de carrière, rémunération, etc.). Même si ces pratiques sont considérées comme neutres, elles peuvent induire des discriminations. Elles doivent donc être revues pour atteindre la parité.

Pour ce faire, les actions positives ont été mises en place dans les organisations. Toutefois, elles ont engendré des difficultés notamment en ghettoisant les minorités qui en bénéficient. Dans ce contexte, la stratégie du « *gender mainstreaming* », « *approche intégrée de l'égalité* » a été développée en vue de « *l'intégration d'un objectif d'égalité à toutes les actions, à toutes les politiques, à toutes les négociations, que l'on soit au niveau d'un État ou au niveau d'une organisation. Ainsi, toute politique d'éducation, de temps de travail mais aussi de recrutement, de formation, de promotion, ... ne saurait être élaborée et évaluée sans que ses effets en matière d'égalité hommes-femmes ne soient pris en compte, explicitement* » (Laufer, 2003, p. 161).

La finalité de ces actions est de s'assurer que les différentes décisions prises conduisent à l'embauche, à la promotion, et à la fidélisation dans l'entreprise des membres des groupes protégés (Femmes, handicapés, minorités ethniques) (Bender et Pigeyre ; 2003).

Au sein de cette perspective égalitaire, une distinction peut s'opérer. Bender et Pigeyre (2003) distinguent entre une approche libérale (égalité des conditions de départ) et une approche plus « radicale » (égalité devant être présente dans les résultats) en réponse au principe de discrimination indirecte. Une deuxième catégorisation (Konrad et Linnehan, 1995), reprise par French (2001) oppose les pratiques « *Identity Blind* » ou « *pratiques universelles* » et les pratiques « *identity conscious* » ou « *pratiques catégorielles* ». Les pratiques universelles ont pour objectif l'égalité des

chances et la lutte contre les discriminations. Elles incluent les pratiques de recrutement, d'évaluation de compétences et de gestion de la carrière traditionnelle, effectuées sur la base de critères objectifs. Les pratiques catégorielles quant à elles identifient les groupes protégés et déterminent des objectifs de représentation de ces groupes dans les recrutements et les promotions, dans une optique semblable à celle de la discrimination positive. Les mêmes auteurs avancent que les pratiques universelles n'ont aucun impact sur l'évolution des femmes.

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 (Thomas et Ely, 1996). Ces politiques, dont l'objectif est de garantir l'égalité, discriminaient les catégories majoritaires des « blancs », et seraient dans ce cas mal accueillies par le groupe dominant car elles seraient en contradiction avec les logiques de méritocratie. De même, elles peuvent déplaire aux groupes minoritaires, qui se sentiraient en présence alibi (Thomas et Ely, 1996). Dans le cas des femmes, Cassel (1996) attire l'attention sur cette présence de « femmes-alibis » ou ce que Kanter (1977) nomme « *social window dressing* », qui sont mises en place pour répondre aux politiques d'égalité professionnelle sans que la situation de la majorité change.

Par ailleurs, la présence de quotas ne peut être qu'une mesure limitée dans le temps, car elle est insuffisante pour assurer un changement de comportements discriminatoires, et peut même conduire à une résistance au partage du pouvoir du groupe majoritaire (Lord et Delaney, 1999). Thomas et Ely (1996) nomment les mesures de quotas le « *paradigme discrimination et justice* », car elles entraînent des conflits et des difficultés entre les minorités et les « dominants ».

Ensuite, les quotas empêchent les entreprises de tirer profit de la variété de ses composantes et des idées de la minorité. D'autres travaux comme ceux de Heilman et al. (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). Laufer (2014) avance que les lois à elles seules sont incapables d'imposer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Ces limites égalitaires ont poussé les entreprises à adopter des pratiques plus volontaristes et stratégiques. L'irruption de la RSE reste jusqu'à aujourd'hui un des facteurs déterminants dans le revirement de la conception égalitaire d'un impératif légal à un impératif moral. Selon Igalens (2007), la GRH a connu un nombre important d'évolutions sous l'influence de la RSE, parmi les évolutions importantes citées par l'auteur, on note la diversité. Au-delà de son aspect légal, qui exige des entreprises des pratiques non discriminantes, « *la RSE dans sa version diversité demande des efforts pour embaucher des personnes issues de minorités visibles ou repérables telles que les jeunes habitants dans les banlieues défavorisées. De même, le principe de parité demande aux entreprises de rééquilibrer la part des femmes dans les catégories cadres et dirigeants, c'est-à-dire de casser « le plafond de verre » qui souvent les empêche de progresser au-delà d'un certain niveau hiérarchique.* » (Igalens, 2007, p. 381). Pour l'auteur, au cœur de la RSE figure, la conviction que les dirigeants de l'entreprise doivent à la société bien plus que des profits et ont des obligations vis-à-vis d'autres groupes d'intérêt que les seuls actionnaires. Cette conviction a mené les conceptions et pratiques de l'égalité professionnelle issue du droit vers la gestion de la diversité qui est basée sur une morale et un idéal de gestion.

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 et Jack, 2000). Ce rapport informait les Américains qu'à partir des années 2000 la majorité des travailleurs américains serait issue 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 quelles 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. D'abord légal, car c'est un nouveau paradigme d'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. 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* » (Thomas, 1990, p. 7, 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. 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, 1994).

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 Pigeys, 2003).

Pour Harvey et Allard (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, une meilleure compréhension des clients et des marchés. De manière générale, Cabral-Cardoso (2002), avance que la gestion de la diversité met l'accent sur les différences plutôt que sur les ressemblances ; il s'agit de valoriser les contributions individuelles à l'organisation de chaque individu au regard de ses capacités et de ses mérites. Ces contributions varient sur la base des différences visibles et invisibles telles que le sexe, l'âge, la race, l'origine sociale et scolaire, les handicaps, la personnalité et la façon de travailler (Wirth, 2001).

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. Bender et Pigeys (2003), avancent que chaque entreprise doit comprendre le type de diversité qu'elle veut mettre en place. La manière de l'appréhender et les enjeux

soulevés diffèrent selon les cas. Prasad *et al.* (2002) et Kirton (2003) précisent que la gestion de la diversité s'inscrit dans une logique de différenciation perçue comme un acte de gestion réactif où il s'agit de réduire les dysfonctionnements liés à la main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, ainsi que la peur et la menace de cette hétérogénéité. En second lieu, c'est un acte de gestion proactive qui crée de la valeur ajoutée interne et externe et agit dans une logique RSE.

Si le management de la diversité est présenté comme un idéal à atteindre par les entreprises, plusieurs travaux critiquent ses fondements. Frédérique Pigeys (1999) 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'auteur signale que ces politiques risquent de conduire à une « *ghettoisation* » des femmes au sein de fonctions exclusivement féminines.

Barth et Falcoz (2007), avancent que les discours sur la diversité noient parfois les discriminations contre les femmes et les minorités dans des différences anodines comme le style vestimentaire ou l'origine géographique.

Kartochian (2004) avance que la mixité et la diversité sont une source de performance pour l'entreprise, se contraindre à intégrer des femmes pour des raisons économiques, s'apparenterait à justifier leur présence au sein des entreprises.

Au Maroc, rares sont les études qui portent sur la réalité des pratiques de la gestion de la diversité. Une étude exploratoire menée par Safi-eddine et Bentaleb (2012), renseigne sur la perception favorable accompagnée d'une faible prise de conscience de son importance et ses enjeux. Chacun prétend pratiquer une gestion équitable à l'égard des différentes

catégories, toutefois, les outils utilisés sont intuitifs et restent davantage tributaires d'initiatives individuelles que le résultat d'un projet social. Les conclusions de l'étude sont les suivantes :

- « *Peu de sensibilisation sur le sujet de l'égalité et les risques de discrimination directe et indirecte ;*
- *Faible vulgarisation des textes et lois, les statuts et les extraits de textes de loi ne sont généralement ni affichés ni diffusés ;*
- *Absence d'entités de veille sur la diversité qui pourrait conforter les initiatives individuelles ;*
- *Rare prise en considération du sujet de l'égalité et de la lutte contre les discriminations au travail dans les plans de formation. »* (Safi-eddine, Bentaleb, 2012, p. 12).

Pour conclure sur les paradigmes d'égalité professionnelle et de gestion de la diversité, un article de Meyerson et Fletcher (2000) démontre l'incapacité des politiques de gestion de la diversité et de l'égalité professionnelle à elles seules de permettre une intégration complète et équitable des femmes dans l'entreprise. Ils assimilent cette situation à un monde de petites personnes où tout d'un coup des personnes de grande taille font leur apparition, ces petites personnes se trouvent obligées de les intégrer dans leur monde. Pour faciliter leur intégration, ils installent des barres en face desquelles les grandes personnes doivent se courber afin d'être à égalité avec les petites personnes à chaque fois qu'elles rentrent dans un espace. Meyerson et Fletcher (2000) associent les politiques d'égalité professionnelle dans les entreprises à ces barres qu'on installe, pour permettre une égalité des chances entre hommes et femmes. Alors que les politiques de gestion de la diversité seraient assimilées à une situation où les petites personnes n'attribueraient aux grandes personnes que les tâches dont eux ne peuvent s'acquitter vu leur taille. Les auteurs concluent en avançant que l'intégration réelle des femmes ne peut se faire qu'à travers une refonte totale des

structures et pas uniquement à travers les politiques d'égalité des chances et de gestion de la diversité.

En réalité, les mesures prises par les entreprises combinent souvent les politiques d'égalité des chances comme dimension formelle et les formes de la gestion de la diversité qui prennent en compte les besoins des individus et de communication interne (Townsend, 1996).

Dans la pratique, et afin d'intégrer les femmes et leur permettre d'atteindre les postes de décision, les pratiques RH adoptées varient de l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité dans des configurations qui diffèrent d'une entreprise à une autre. Il est à noter également que passer d'une entreprise unisexe à une entreprise avec des femmes ne peut se faire du jour au lendemain ; les entreprises passent par des phases dans l'objectif d'atteindre l'égalité.

Dans ce sens, nous tentons de comprendre ces configurations dans un contexte marocain, où les enjeux culturels et sociaux rendent l'application stricte de ces paradigmes délicate. D'abord aucune loi n'impose aux entreprises marocaines d'intégrer les femmes dans les instances de direction, il devient dès lors délicat d'aborder une égalité professionnelle dans le contexte marocain en l'absence de lois explicites. Certaines initiatives émanent de part et d'autre, mais qui ne sont soumises à aucun cadrage ou obligation de résultat. L'égalité homme femme dans les entreprises n'est la responsabilité d'aucune entité gouvernementale ou non gouvernementale. La culture marocaine demeure une culture paternaliste où le rôle de la femme est d'abord le foyer, les responsabilités professionnelles sont tolérées tant qu'elles n'impactent pas les responsabilités familiales (Sahraoui, 2012).

Malgré l'absence de lois et un contexte culturel contraignant certaines entreprises réussissent à intégrer des femmes et à briser

le plafond de verre au Maroc. Cette seconde partie de l'article, tente par une recherche empirique d'analyser les configurations RH adoptées, qui permettent aux femmes d'atteindre les postes de direction dans les entreprises marocaines.

Pratiques RH et plafond de verre : Cas des entreprises marocaines

Pour répondre à notre problématique nous avons opté pour une méthodologie qualitative inductive, une méthodologie qui est la plus en adéquation avec le contexte exploratoire marocain. Dans ce sens nous avons retenu la stratégie des cas. Cette stratégie nous permet d'éclairer l'ensemble des relations mises en jeu et d'analyser en profondeur les différentes configurations RH.

Nous avons retenu essentiellement des entreprises qui présentent des signaux de plafond de verre brisé, notamment des entreprises qui ont une proportion intéressante de femmes dans les postes de direction (plus de 30 % de femmes dans l'encadrement). Ce sont également des entreprises qui ont été labellisées, primées ou remarquées dans les médias marocains pour leurs actions en faveur des femmes.

Les entreprises qui ont été favorables à notre recherche sont au nombre de 6, dont quatre multinationales et deux entreprises marocaines. Ces entreprises opèrent dans des secteurs divers, deux des entreprises multinationales opèrent dans le secteur énergétique A et B, une entreprise multinationale opère dans le secteur pharmaceutique C, une autre dans le secteur de l'hôtellerie D. L'entreprise E, une entreprise nationale opère dans le secteur des télécommunications, et la dernière entreprise nationale F opère dans le secteur du BTP.

Pour le recueil des données au sein des entreprises, nous avons construit 3 différents guides d'entretien, l'un destiné au Directeur

général ou un responsable opérationnel, un second destiné au DRH et le troisième aux femmes managers. En plus des entretiens nous avons procédé à une étude documentaire au sein et à l'extérieur des entreprises, afin de nous appuyer dans nos analyses. L'objectif est de nous éclairer sur les configurations ainsi que motivations des entreprises qui mettent en place des pratiques en faveur des femmes dans un contexte marocain.

Sur la base de ces données nous avons procédé à une analyse intra-cas, puis une analyse inter-cas (Miles et Huberman, 2003). Nous présenterons les résultats globaux afin de rendre compte de manière synthétique des pratiques RH ainsi que leurs contextes d'application au sein des entreprises retenues.

Analyse des résultats

Il ressort de l'analyse de nos six études de cas une multiplicité de configurations présentes pour briser le plafond de verre. Les entreprises exercent dans des secteurs d'activité différents, sont de tailles différentes et les objectifs en terme de présence féminine varient.

Malgré la spécificité des applications, ces entreprises réussissent à faire avancer les femmes jusqu'aux postes de management. Afin de rendre compte au mieux des différentes configurations, nous présenterons d'abord le contexte organisationnel qui a joué en faveur de l'adoption de pratiques paritaires, ensuite nous décrirons et analyserons la nature et la configuration des pratiques RH mises en place en faveur des femmes.

Le contexte organisationnel

Nous pouvons avancer que la mise en place de politiques RH en faveur de la parité ne se fait pas indépendamment d'une conscience de l'environnement de l'entreprise. Il s'avère

que nos six cas de recherches ont amorcé des stratégies sociales et sociétales qui intègrent leur environnement immédiat, et agissent en tant qu'entreprises citoyennes². Les six cas, à des niveaux différents et en fonction de l'activité de l'entreprise, mènent des actions en faveur des différentes parties prenantes qui constituent leur environnement.

D'autre part, ces organisations se caractérisent par une forte implication de la direction générale ainsi que des départements RH dans le dossier parité. Dans l'ensemble des cas de recherche, l'implication de la direction générale et sa volonté d'intégrer les femmes ont été fortement soulignées lors des entretiens. À travers nos entretiens, on retrouve une implication et une volonté d'intégrer les femmes. Cette conviction est fondée sur l'apport des femmes au Management et à l'entreprise. Le Business Case est omniprésent dans les discours.

➤ *« Je suis vraiment persuadé qu'en arrivant à la parité dans l'encadrement et la direction de l'entreprise, on aura probablement une entreprise plus efficace et c'est ce que recherchent toutes les entreprises et les actionnaires de l'entreprise »* (Responsable opérationnel N°1).

➤ *« Nous sommes dans une société patriarcale et nous on ne l'est pas du tout et je suis exactement dans l'anti-patriarcal..., travailler avec des femmes est une idée plus profonde et elle est devenue beaucoup plus une stratégie »* (Responsable opérationnel N°6).

Toutefois, l'implication de la direction générale se décline différemment en fonction des entreprises. Elle est soit une action volontariste de l'entreprise, soit une obligation de la maison mère pour les multinationales.

Dans le cas des entreprises marocaines, l'implication dans les politiques de parité est la conséquence d'une prise de conscience

volontariste. Les deux entreprises nationales n'ont aucune obligation institutionnelle à mettre en place des politiques de parité. Le code du travail est très maigre en matière d'égalité professionnelle et les syndicats et l'inspection du travail ne mettent pas en priorité ces différentes pratiques. Les entreprises sont dans des phases de développement qui les conduisent à intégrer toutes les compétences, et notamment les femmes.

« Ça remonte à mes débuts de carrière, donc j'ai vu des équipes où il y avait des hommes et des femmes et c'est là où j'ai commencé à comprendre et à me rendre compte que les femmes rendent le travail plus intéressant. Aujourd'hui intégrer des femmes c'est devenu une conviction profonde et une stratégie » (Responsable Opérationnel N°6).

Pour les entreprises multinationales de notre échantillon, la mise en place de pratiques paritaires est essentiellement à l'initiative de la maison mère, qui opère dans des pays où les obligations institutionnelles ainsi que les actions des ONG sont plus fortes. Les maisons mères fixent des quotas à atteindre et les vérifient à travers des reporting annuels.

Toutefois, l'impact de la maison mère diffère. Pour A et B, la féminisation devient un projet propre des filiales où les dirigeants s'impliquent personnellement pour la mise en place de la parité. Par ailleurs, les stratégies de diversité se déclinent clairement en faveur des femmes. Ces deux entreprises respectent les canevas paritaires des multinationales mais n'hésitent pas à mettre en place d'autres pratiques pour promouvoir les femmes managers. Elles ont l'obligation d'atteindre des objectifs chiffrés en termes de féminisation, mais elles décident par elles-mêmes des moyens pour y parvenir.

2. Responsable ne renvoie pas directement à la RSE, car le statut de responsabilité sociale de ces entreprises ne peut être vérifié.

« Je crois dans le bien-fondé de l'intégration des femmes, au contraire je souhaiterais intégrer plus de femmes, on se bat pour ça d'ailleurs » (Responsable opérationnel N°1).

« La moitié de la société est composée de femmes, pourquoi il en serait autrement ici ? Moi je suis un fervent partisan des femmes, je les aide, je les soutiens. Je me mets à leur place car moi aussi j'ai une épouse, et je ne voudrais pas que quelqu'un soit injuste vis-à-vis d'elle. Ici, à... tout est mis en place pour que les femmes aient toutes leurs chances » (Responsable opérationnel N°2).

Dans le cas de B et C, l'égalité professionnelle fait partie du projet plus générique de la gestion de la diversité. Les filiales appliquent les directives de la maison mère en termes de parité, mais les grandes décisions stratégiques (nomination des femmes dirigeantes, nombre de femmes dans l'encadrement) se font au niveau de la maison mère ou dans des forums qui réunissent une grande partie des filiales.

« C'est une volonté du président directeur général de promouvoir la femme mais en tout cas il n'y a pas de blocage des femmes, une femme capable qui a des compétences je dirai qu'elle rentre tout naturellement voilà et on lui confie des fonctions importantes » (Responsable opérationnel N°3).

« La diversité dans le groupe est assez présente, c'est un axe, c'est-à-dire dans mes objectifs personnels, dans les objectifs du directeur général, et de toutes l'équipe managériale il y a un objectif de diversité. Dans les forums du groupe on essaye de voir quelles sont les faiblesses et là on décide ce qu'on va faire pour telle ou telle région » (Responsable opérationnel N°4).

Toutefois, si la finalité est de permettre aux femmes d'avancer, les objectifs derrière cette finalité diffèrent. Pour chaque entreprise, les objectifs se déclinent différemment, soit en objectifs d'égalité, de diversité, ou d'aveugle au genre.

L'objectif égalité

Il se vérifie dans le cas de A et B où le business case de l'intégration des femmes est complètement intégré. Le débat ne porte plus sur le bien-fondé d'intégrer les femmes, mais porte sur le meilleur moyen de les intégrer et d'atteindre la parité avec les hommes dans tous les postes et dans toutes les fonctions. Même si le projet et la stratégie au niveau Groupe portent sur la gestion de la diversité, la priorité est clairement accordée aux femmes au sein des filiales. Cette priorité accompagnée de quotas rapproche plus ces pratiques de l'égalité professionnelle que celles de la gestion de la diversité.

L'intégration des femmes transparaît dans l'ensemble des politiques et des objectifs visés, et s'avère comme un objectif primordial pour l'entreprise. Des évaluations régulières sont mises en place pour évaluer les résultats de ces politiques. Les pratiques déployées dans ces entreprises en faveur des femmes sont les plus intenses de nos cas de recherche, et les directeurs des ressources humaines s'impliquent personnellement dans le projet égalité Hommes/Femmes.

L'objectif diversité

Il est présent dans le cas C et D, où l'intégration des femmes fait partie d'un projet plus global de diversité. Les pratiques au sein de ces entreprises découlent de la gestion de la diversité où l'objectif est d'intégrer toutes les catégories en fonction des compétences. Le groupe femme fait partie de l'ensemble des groupes que l'entreprise vise à intégrer. Les pratiques RH se déclinent dans un objectif de performance et d'équité, mais pas forcément pour favoriser les femmes. La finalité est d'intégrer les meilleures compétences en étant équitables vis-à-vis de toutes les catégories du personnel.

L'objectif aveugle au genre

Il porte sur la mise en place des pratiques paritaires dans le cas des entreprises

nationales (E et F), pratiques relevant d'une démarche intuitive guidée par le business case de l'intégration des femmes. Ces entreprises sont en pleine croissance et développement, et ont entamé des actions sociales en faveur de leurs différentes parties prenantes. L'intégration des femmes et la mise en place de pratiques paritaires se situent dans la lignée de la démarche stratégique de l'entreprise. L'objectif est d'intégrer toutes les compétences, afin d'accompagner la croissance de l'entreprise. Cet objectif est appuyé par la conviction de l'apport des valeurs féminines de management. Toutefois, il serait difficile d'avancer que les pratiques de ces entreprises découlent de la gestion de la diversité car elles concernent les femmes de manière spécifique. De même, on ne peut considérer que ces pratiques découlent de l'égalité professionnelle. En l'absence d'obligation institutionnelle, ces pratiques ne correspondent pas aux modèles de l'égalité professionnelle, et les entreprises ne mettent en place aucun quota en faveur des femmes. Ces entreprises opèrent dans une optique de non-discrimination de compétences, et non pas de promotion spécifique des femmes.

Les configurations des pratiques RH paritaires

En fonction des analyses, nous pouvons regrouper les pratiques RH en faveur des femmes en trois catégories : les pratiques de recrutement et d'attraction qui lient l'entreprise à son environnement externe ; les pratiques d'accompagnement qui visent à intégrer les femmes et à les suivre dans leurs parcours au sein de l'entreprise et les pratiques de gestion de conflit travail/famille, dont l'objectif est la conciliation entre la sphère privée et les charges professionnelles.

Pratiques de recrutement et d'attraction

On peut noter que les pratiques de recrutement diffèrent d'une entreprise à une autre. Les entreprises dont l'objectif est

l'égalité, fixent des quotas, afin de féminiser les recrutements. Ces quotas mettent les supérieurs hiérarchiques face à l'obligation de recruter des femmes même dans des postes perçus comme masculins. Mais notons également que les quotas de féminisation permettent de forcer les changements de mentalités en intégrant des femmes afin de démontrer les capacités de celles-ci à exercer tous les métiers. Les pratiques d'intégration inculquent dès le départ une culture d'égalité, qui met l'entreprise avant les personnes. L'ensemble des collaborateurs s'imprègne des cultures et des valeurs de l'entreprise, mettant au second plan les individus, chose qui renforce la culture de parité.

Les entreprises dont l'objectif est d'être aveugle au genre mettent en place des pratiques de recrutement objectivantes pour intégrer les meilleurs. En parallèle, les femmes ne sont pas discriminées et sont même favorisées au regard de leur apport. De même, face à une stratégie de développement, ces organisations sont conscientes que discriminer les femmes serait une perte de ressource pour des entreprises en croissance.

Cette logique est semblable aux entreprises qui adoptent un modèle de diversité. Les pratiques d'intégration ne visent pas l'intégration d'une catégorie bien précise, mais visent l'intégration de toutes les catégories sur la base de compétences. Les critères objectifs d'évaluation en fonction des besoins de l'entreprise permettent d'intégrer ces compétences.

Il est à noter que, malgré les objectifs de parité, les entreprises ne communiquent que très rarement sur leurs pratiques. Pour la majorité, le processus de recrutement n'intègre pas la recherche de compétences féminines dans les universités ou les écoles, ou des publicités sur leurs objectifs de recrutement féminins. La communication sur ces pratiques par l'ensemble de ces entreprises ne correspond pas à une stratégie ; elles

saisissent des opportunités qui se présentent, pour communiquer sur la présence des femmes.

Pratiques d'accompagnement

Ces pratiques regroupent essentiellement les pratiques de gestion de carrière, de formation, d'évaluation, de promotion et de rémunération. Elles sont les plus développées pour les six études de cas. Ces pratiques permettent d'accompagner les femmes en palliant les discriminations organisationnelles.

Pour les entreprises dont l'objectif est l'égalité, une gestion de carrière formelle est développée via des pratiques de mentoring et de sponsoring officielles des femmes. Pour les autres entreprises, le parrainage informel est encouragé par les DRH et les DG.

La formation représente aussi un axe prioritaire pour développer les compétences des femmes. Au sein des entreprises dont l'objectif est l'égalité, un reporting sur le nombre de femmes formées est mis en place pour le suivi des candidatures féminines. En parallèle, dans l'ensemble des entreprises, des formations en leadership, en langues ou en management sont mises en place pour développer les compétences féminines et les préparer pour les postes de management.

L'évaluation est basée pour l'ensemble de ces entreprises sur des critères qualitatifs et la réalisation d'objectifs. Le temps de présence n'apparaît pas comme un facteur discriminant.

La promotion qui permet d'assurer l'avancement des femmes est déclinée différemment au sein des entreprises. Pour les entreprises dont l'objectif est l'égalité, des quotas sont mis en place pour favoriser les candidatures féminines. Au sein des entreprises dont l'objectif est la diversité, la représentativité de toutes les catégories est importante. Néanmoins, les nominations pour les postes de décision sont faites par ou

en concertation avec la maison mère. Au sein des entreprises, dont l'objectif est d'être aveugle au genre, les candidatures internes sont avantagées et les DRH et la DG garantissent la non-discrimination des femmes pour des postes de décision.

Concernant la rémunération, même si les entreprises affirment qu'il n'y a pas de discriminations salariales entre les hommes et les femmes, il est difficile pour nous de confirmer ou d'infirmer ce point, car, nous n'avons pas eu accès aux fiches de paie. Néanmoins, certains responsables avancent qu'ils tentent pour certains postes ou métiers de revoir et réduire les écarts salariaux.

Pratiques de conciliation

Pour les entreprises dont l'objectif est l'égalité, les pratiques de conciliation ont pour objectif de permettre aux femmes de gérer le conflit travail/famille en sensibilisant les supérieurs hiérarchiques aux problématiques féminines de maternité et de charges familiales. L'objectif est de permettre une certaine flexibilité officieuse aux femmes managers. Cette flexibilité leur permet de réaliser leurs objectifs professionnels, tout en maintenant un équilibre travail-famille. D'autres programmes sont mis en place par les maisons mères, qui permettent de travailler chez soi comme le « diversity manager » ou le « working from home », mais ces programmes ne sont pas très développés au sein des filiales.

En parallèle, dans les entreprises où l'objectif est la diversité ou d'être aveugle au genre, les pratiques de conciliation travail/famille n'existent pas. Elles ignorent les spécificités féminines afin de ne valoriser que les compétences et les objectifs réalisés. Ce type d'organisation se veut aveugle au genre ; il intègre les femmes dans la lignée d'un raisonnement objectif visant la performance et la compétence. Les pratiques RH visent la valorisation, l'accompagnement et même la protection des femmes, mais sans aller jusqu'à forcer les pratiques de l'entreprise à

intégrer les problématiques familiales ou féminines. Ces différentes spécificités qui concernent le conflit travail/famille sont considérées comme des contraintes personnelles qui ne sauraient être intégrées car elles ne pourraient permettre une gestion équitable vis-à-vis de tous les collaborateurs. De manière générale, les pratiques de gestion du conflit travail/famille demeurent faibles et la gestion des contraintes privées relève de la dimension personnelle des femmes managers.

Sur la base de nos analyses, il ressort qu'à l'instar de la littérature les pratiques RH jouent un rôle fondamental dans l'avancement hiérarchique des femmes au sein des organisations. Ces pratiques permettent aux femmes cadres marocaines d'avancer au sein de la hiérarchie dans certains contextes et certaines conditions. Ces contextes et conditions dépendent des entreprises, de leur vision et de la perception des personnes qui les composent. En fonction de ces critères les configurations RH se déclinent différemment.

La relation affective perçue

En parallèle avec les pratiques officielles mises en place par l'entreprise, d'autres critères affectifs s'avèrent déterminants dans l'avancement des femmes. Les femmes managers ont développé une relation de confiance avec leurs entreprises basée sur plusieurs signaux dont l'entreprise est responsable mais dont elle n'est pas forcément consciente. Les femmes managers s'accrochent à ces signaux perçus comme indicateurs d'un climat paritaire qui les encourage à aller de l'avant.

Soutien perçu de l'organisation

De manière générale, les femmes managers perçoivent leurs entreprises comme des entreprises paritaires où les femmes sont mises en valeur. Elles comparent leur organisation avec d'autres organisations de

leur entourage et le résultat de cette comparaison les renforce dans leur satisfaction vis-à-vis de leur organisation. Le soutien perçu est surtout basé sur un état d'esprit, sur des discours et sur l'absence de cas flagrant de discrimination. Ce climat paritaire perçu aide les femmes à dépasser la pression psychologique causée par les stéréotypes, à aller de l'avant et à se focaliser essentiellement sur leurs compétences et leurs rendus. Le soutien perçu et la présence des politiques ainsi que des personnes avec un degré de conviction affichée pour la cause féminine, agit pour les femmes comme une caution de sécurité et une garantie de « non-discrimination ».

« Les personnes qui m'ont mises dans ce poste sont vraiment sympathiques. Mais on se fait confiance avant, en 6 mois d'essai, après ils ont confiance en vous. »

Modèle dans l'organisation

Bien que le modèle absolu de management des femmes soit un homme, au sein de chacune des entreprises, les femmes mettent en avant le modèle d'une femme ayant réussi dans sa vie professionnelle ainsi que dans sa vie privée. La réussite de ces femmes se vit par les différentes femmes managers comme la garantie du bon fonctionnement des pratiques paritaires au sein de l'entreprise. La pression sociale au sein de la société marocaine impose aux femmes de réussir dans toutes les sphères et notamment la sphère personnelle. La présence de femmes au sein de l'entreprise qui ont réussi leur vie professionnelle ainsi que leur vie privée est la garantie qu'il est d'abord possible de briser le plafond de verre, mais qu'il est aussi possible de le briser tout en maintenant un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

« Il y a peut-être un exemple c'est... que j'adore, elle réussit partout justement c'est pour cela que c'est un exemple, elle est directrice et elle a deux enfants et elle est gentille avec tout le monde. »

Croyance en Dieu

Le destin et la croyance en Dieu sont le leitmotiv des femmes managers. Elles croient au destin et ont la foi. Leur foi dans Dieu et dans le destin ainsi que la foi dans la récompense de « ceux qui sont bons et bien » est un discours systématiquement avancé par les femmes managers. Elles travaillent au mieux de leurs moyens et ont la foi qu'elles seront récompensées sans le réclamer car c'est le destin et la récompense divine. Cette croyance en Dieu, ou « niya »³ dans le travail agit comme un socle fondateur des différentes actions des femmes au sein de leurs organisations et de la relation des femmes avec leurs entreprises.

« Grâce à dieu, je n'ai jamais attendu ni promotion ni quoique ce soit et tout venait de façon systématique, et grâce à dieu j'ai eu comme même un développement de carrière qui est assez respectable »

Sentiment de reconnaissance et de confiance

Les femmes managers ont confiance dans leurs entreprises et dans les pratiques RH de leurs entreprises. La confiance pour elles se vit comme un lien avec l'organisation, où les femmes échangent leur travail et compétence contre de la valorisation et de la reconnaissance de leurs apports ainsi que des opportunités paritaires d'avancement, beaucoup plus que des pratiques égalitaires de rémunération. Elles sont redevables à leurs organisations et se sentent reconnaissantes pour leur parcours. Leur avancement « face aux hommes » solidifie la relation de confiance qu'elles ont vis-à-vis de leur organisation. Elles perçoivent leurs organisations comme des « super entreprises » et les pratiques RH en faveur des femmes comme des « pratiques exceptionnelles », dont elles ont eu la chance de bénéficier.

« Je suis reconnaissante par rapport à certains de mes supérieurs, tu vas dire que je ferai tout rien que pour lui faire plaisir et tu

vas faire des trucs pour ce manager, et ce n'est pas parce que tu es payée pour ce poste mais ça devient de la générosité par rapport à cette personne, tu veux donner le meilleur de toi-même pour satisfaire ce monsieur et pour être à la hauteur ».

Discussion

Notre recherche empirique par étude de cas, au sein d'entreprises qui ont réussi à faire avancer des femmes, nous a permis de relever les facteurs qui favorisent l'adoption de pratiques en faveur des femmes et les caractéristiques de ces configurations RH.

Les facteurs organisationnels pour briser le plafond de verre au Maroc

Au Maroc, l'absence de pression institutionnelle accompagnée de sanctions pose la question de l'identification des facteurs qui favorisent l'adoption de pratiques RH d'égalité et ou de diversité en faveur des femmes. À l'issue de notre recherche trois facteurs paraissent déterminants : le contexte organisationnel de la mise en place des pratiques dédiées aux femmes, l'attitude des acteurs clés à l'égard de la diversité et de l'égalité et la dimension affective perçue.

Le contexte organisationnel de mise en place des pratiques dédiées aux femmes

Traditionnellement, pour le rôle du contexte organisationnel dans l'adoption de pratiques d'égalité et/ou de diversité, les déterminants micro-économiques sont utilisés (Havet et Sofer, 2002). D'autres auteurs comme Chênevert et Tremblay (1994) distinguent le secteur public du privé, et précisent que les pratiques en faveur des femmes sont plus fertiles dans le public en raison de la législation contraignante. Dans notre

3. Terme dialectal marocain qui traduit la foi en dieu et la récompense divine de la foi et des actes bien intentionnés.

recherche qui porte sur le secteur privé, conduite auprès d'entreprises exerçant des activités différentes, le contexte organisationnel de mise en place des pratiques dédiées aux femmes doit être interprété davantage en fonction de la nationalité de l'entreprise.

- Pour les filiales des multinationales, la mise en place des pratiques d'égalité et/ou de diversité est essentiellement la conséquence de l'obligation de la maison mère. Dans une recherche de performance et d'homogénéisation, les multinationales ont tendance à transférer leurs pratiques RH vers les filiales (Powell et Dimaggio, 1991). Une enquête de DIORH (2004), portant sur les pratiques RH au Maroc, démontre la sophistication de ces pratiques dans les filiales marocaines des multinationales. Ce transfert de « bonnes pratiques » est également confirmé par les recherches de Frimousse et Peretti (2005). Dans les pays du Maghreb et notamment au Maroc, un nombre important de pratiques issues des multinationales sont transférées aux filiales (Frimousse et Peretti, 2005). La maison mère transfère non seulement des activités mais un modèle de gestion (Frimousse et Peretti, 2005). Dans le cas de la parité homme/femme, les multinationales retenues appuient ce transfert par des quotas et/ou des reporting chiffrés, qui obligent les filiales non seulement à adopter un mode de gestion, mais à en assurer également la performance. Cet apprentissage forcé conduit les filiales marocaines à intégrer des pratiques en faveur des femmes dont les lignes directrices ont été décidées par la maison mère.

- Pour les entreprises nationales, l'adoption de pratiques en faveur des femmes se présente comme une démarche proactive et volontariste. Ces entreprises sont en recherche de ressources, et leur stratégie de développement s'accompagne de l'intégration de toutes les compétences masculines ou féminines. Ces entreprises adoptent des pratiques qui se veulent

autant que possible aveugles au genre, pour accompagner cette démarche de développement et être des structures aptes à accueillir les ressources féminines. Au plan théorique, l'importance des politiques de féminisation parmi les équipes dirigeantes peut être rapprochée pour les entreprises nationales par la théorie de la ressource (Selznick, 1957 ; Demsetz, 1989 ; Penrose, 1959). Selon Penrose (1959), les ressources sont tout ce qui génère des flux de service en vue de la création de la valeur. Ces ressources conditionnent les opportunités productives qu'elles génèrent pour croître et aussi pour innover à travers les combinaisons que l'entreprise contrôle. Dans cette perspective, certains travaux s'attachent à définir les actifs stratégiques de l'organisation susceptibles de mener à une performance organisationnelle durable. Nombreux sont les textes théoriques qui soulignent l'importance stratégique des actifs intangibles, car ils sont au cœur de l'avantage concurrentiel. Parmi ces ressources intangibles, le capital humain a suscité l'intérêt de nombreux théoriciens comme base d'une compétence-clé de succès (Barney, 1991). De même, l'héritage penrosien nous apprend que, quelle que soit la ressource, elle n'a jamais d'importance en elle-même, mais toujours en fonction de son insertion dans un agencement. C'est donc le système de ressources qu'il faut gérer et pour cela, il faut dépasser les idées reçues quant aux agencements possibles. Cette affirmation se vérifie dans les entreprises nationales où l'intégration des femmes se rattache à un Business case (Cassel, 1996). Pour accompagner leur développement, ces entreprises doivent élargir le vivier de recrutement et fidéliser leurs ressources. Elles revoient alors leurs pratiques afin de mieux intégrer les femmes, et de répondre à leurs besoins et objectifs. L'introduction de ces pratiques en faveur des femmes peut être assimilée à un nouvel agencement, afin de mieux introduire les ressources féminines qui se révèlent stratégiques pour des entreprises en croissance.

Au-delà du contexte organisationnel au sein des entreprises, l'intégration des pratiques dédiées aux femmes dépend des individus en charge de leur application. Nous détaillerons dans le second point l'importance de l'attitude de ces acteurs dans l'adoption des pratiques en faveur des femmes.

L'attitude des acteurs clés à l'égard de l'égalité et de la diversité

Les modes de gestion liés à la diversité ou l'égalité sont récents dans le quotidien des entreprises au Maroc. La perception des acteurs devient dès lors primordiale dans l'adoption de ces outils et pratiques (Frimousse et Peretti, 2005). Nos résultats au sein des six cas de recherche confirment que les perceptions et convictions des acteurs clés (DG, DRH et supérieurs hiérarchiques), quant à la question de la parité Homme/Femme, jouent un rôle important dans la mise en place de ces pratiques au sein des entreprises.

La position de ces acteurs a un impact non seulement sur l'application des pratiques en faveur des femmes, mais également dans leur adoption et leur intégration dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ce résultat rejoint les écrits de Cornet et Warland (2008). En effet, les auteurs expliquent que le style de management des responsables a un impact direct sur la réussite des politiques de diversité. Les auteurs présentent ce facteur comme un facteur clé au cœur des politiques de diversité dont la réussite « *dépend donc de la façon dont les responsables gèrent et pilotent ce processus de transformation organisationnelle susceptible d'affecter les modes d'organisation du travail* » (Cornet et Warland, 2008 : 122).

De même, Bernard et Silva (2007) insistent sur l'appui du conseil d'administration et de la direction d'une institution, en tant qu'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.

L'importance des perceptions des responsables converge également avec les travaux de Powell (1999), qui utilise la notion de l'attitude organisationnelle à l'égard de la diversité et de l'égalité, attitude qui renvoie aux actions et perceptions des acteurs en faveur de la diversité et de l'égalité.

Les perceptions et convictions des acteurs influent sur la priorité accordée à la parité Homme/Femme. En fonction de ces perceptions, les pratiques d'égalité ou de diversité peuvent se traduire par un respect strict des obligations de la maison mère et des prérogatives de performance ou se transformer en projet stratégique de l'entreprise.

Les caractéristiques des pratiques RH

Le dispositif RH

Nos résultats démontrent que le modèle RH appliqué dans les entreprises relève d'une adéquation entre les configurations conceptuelles des modèles de la parité, des facteurs organisationnels des entreprises, et du contexte social. Ces résultats rejoignent les affirmations de nombreux auteurs qui déclarent qu'en réalité, les mesures prises par les entreprises combinent souvent les politiques d'égalité des chances comme dimension formelle et les formes de la gestion de la diversité qui prennent en compte les besoins des individus et de communication interne (Townsend, 1996).

Chaque entreprise interprète différemment ces modèles. En fonction du contexte et de l'attitude organisationnels, il existe une différence majeure quant au sens donné à la présence des femmes dans les postes d'encadrement. Le Business case (Cassel, 1996) se comprend et s'interprète différemment.

Les entreprises A et B sont dans des modèles qui s'apparentent plus au modèle de l'égalité professionnelle. Au regard de l'expérience des maisons mères et du degré de conviction des acteurs de la présence des femmes, l'apport des femmes au management est une évidence ainsi que tous les efforts sont alors concentrés sur les moyens de les intégrer. Ces entreprises mettent en place des quotas, et affichent clairement leur soutien pour la catégorie des femmes.

Les entreprises C et D s'approchent plus des modèles de gestion de la diversité et l'objectif est d'intégrer toutes les compétences. Toutefois ces entreprises pour certaines pratiques comme la promotion ou la formation en leadership ciblent spécifiquement les femmes.

Les entreprises nationales sont dans une approche aveugle au genre ; l'objectif est de garantir l'équité des pratiques vis-à-vis de toutes les catégories afin d'intégrer et de fidéliser les ressources humaines disponibles. Les pratiques tentent de ne faire aucune référence au sexe, à la vie privée des collaborateurs. Toute la sphère personnelle est occultée au sein de ces organisations où il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes. Les pratiques ignorent l'identité féminine pour mieux valoriser la compétence.

La catégorisation de Konrad et Linnehan (1995) permet un cadre d'analyse adéquat aux pratiques des entreprises que nous avons retenues. On peut avancer que les entreprises adoptent des pratiques « identity conscious » (Pratiques catégorielles) ou des pratiques « identity Blind » (Pratiques universelles).

« Les pratiques universelles ne font aucune mention d'un groupe particulier : Elles s'appliquent à tous, théoriquement de la même façon et sans discrimination ; elles considèrent que les décisions prises le sont sur la base de critères non socialement biaisés ; elles renvoient en cela à l'idéal

bureaucratique weberien. Les pratiques catégorielles visent un groupe spécifique, dans une optique de discrimination positive. » (Bender et Pigeyre, 2003 : 65).

La catégorisation de Konrad et Linnehan (1995) permet de résumer les différences des pratiques RH adoptées entre les pratiques universelles et catégorielles, ces pratiques rendent compte des modèles adoptés par les entreprises de notre recherche. Les pratiques catégorielles (IC) identifient les groupes prioritaires. Elles visent un suivi de ces personnes avec des objectifs de représentation des groupes définis dans le recrutement et la promotion. Les pratiques universelles (IB) mettent en place des politiques officielles d'égalité des chances, et veillent à mettre en place des règles non discriminantes dans l'ensemble de ces process.

Au-delà du dispositif RH, il ressort de nos résultats de recherche, une seconde dimension qui a un impact direct sur l'avancement des femmes : la dimension affective perçue.

La dimension affective perçue

La dimension affective perçue englobe un ensemble d'éléments qui ont été relevés lors de nos entretiens et qui apparaissent comme importants selon les femmes managers. Ces éléments ne sont pas liés directement aux pratiques dédiées aux femmes mais en découlent : des attributs affectifs aux pratiques RH. Cette dimension, dans nos résultats, ressort comme étant aussi importante que la dimension formelle des pratiques dédiées aux femmes. Elle correspond à une construction de sens (Weick, 1995). Le « sensemaking » permet de construire une logique dans des contextes ambigus. La construction de sens fait appel à plusieurs process (framing, enactment) qui permettent aux individus de donner du sens à leurs actions et les situations vécues à travers les cadres interprétatifs dont ils disposent. À travers ces cadres, les individus élaborent de

nouvelles représentations plus adaptées pour décrire le monde.

Dans une société où les femmes managers ne réussissent toujours pas à s'affranchir de leur rôle social, et où elles sont toujours intruses dans un environnement d'hommes, leurs différentes attentes de valorisation et de reconnaissance s'exacerbent ainsi au sein de l'entreprise.

Au sein des entreprises où les femmes sont valorisées et où elles bénéficient de pratiques spécifiques ou du moins ne sont pas exclues de ces pratiques, les femmes développent ce sentiment d'obligation. Les pratiques RH n'ont ainsi pas pour seul rôle d'accompagner les femmes dans leur avancement, mais aussi de leur prodiguer un soutien psychologique à travers ces pratiques qui leur permettent de développer une relation de confiance envers l'entreprise.

La présence de modèles de réussite féminins

La théorie de Davis (1959) nous explique que les femmes prennent comme référent les autres femmes pour justifier les faiblesses de revendication féminines. Dans notre recherche, cette théorie se vérifie mais dans une logique inverse. Il apparaît que les femmes, en l'absence de vrais modèles sociaux, érigent certaines femmes qui réussissent dans leurs entreprises ainsi que dans leur vie privée, comme modèle de réussite. Si le nombre de ces modèles n'atteint pas la maturité suffisante pour influencer sur le cours des choses tel que l'avance Kanter (1977), ils suffisent à renforcer la confiance des femmes managers dans leurs organisations et vis-à-vis de l'équité de leurs pratiques. Plus l'entreprise réussit à faire avancer des femmes qui sont dans le contre modèle des stéréotypes (la carriériste célibataire), plus les femmes s'engagent dans leur travail, car la réussite de ce modèle est un signe du bon fonctionnement des pratiques dédiées aux femmes.

Le conte de l'entreprise exceptionnelle

Igalens (2008), dans son article sur le talent du griot, aborde l'apport des histoires contées à faire vivre aux collaborateurs des émotions nouvelles qui leur permettent d'appréhender leurs réalités différemment. Par rapport à nos résultats, les femmes s'attachent à l'histoire contée par leur entreprise, à travers les modèles féminins de réussite, à travers les pratiques qui leur sont spécifiquement dédiées, et à travers les discours des dirigeants. Elles content l'histoire de cette entreprise « pas comme les autres » où les pratiques « ne sont pas comme les autres » et où leurs ambitions professionnelles ont pu se réaliser et où aujourd'hui elles tiennent des postes de décision : une version moderne de *Alice au pays des merveilles*. Elles sont propulsées dans un monde dont elles ne connaissent pas les règles et où elles sont les premières conquérantes, elles tentent de déchiffrer les codes, et cette histoire permet de dessiner un chemin virtuel à suivre dans le labyrinthe de l'avancement hiérarchique. La croyance omniprésente en Dieu et la foi dans la récompense divine permet de nourrir ce conte et de justifier a posteriori des actions, des choix et des décisions.

Conclusion

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un sujet encore récent pour les entreprises marocaines. Afin d'atteindre l'égalité – exigée ou voulue –, des dispositifs RH sont importés de l'étranger et appliqués dans le contexte marocain. Idéalement, ces pratiques devraient être plus fortes que la culture nationale, la dépasser et aboutir aux objectifs égalitaires.

Toutefois, notre recherche présentée à travers cette communication démontre que du fait que les dispositifs égalitaires ne sont pas plus robustes que la culture nationale, les différentes pratiques sont comprises et interprétées à travers un référentiel culturel,

qui facilite l'appropriation de ces pratiques. Il devient donc nécessaire de mieux comprendre les spécificités culturelles dans un pays comme le Maroc pour une meilleure maîtrise de ces pratiques.

Le dispositif égalitaire est soumis à une dimension arbitraire que l'entreprise ne contrôle pas, qui est consécutive des interactions culturelles avec les intérêts managériaux. L'équilibre est lié à une construction de sens, qui dans des cas peut plaider en faveur de pratiques égalitaires, dans d'autres cas, aller à l'encontre des objectifs paritaires.

Notre recherche présente certaines limites, notamment celles inhérentes aux recherches qualitatives (validité externe, et généralisation). Les entretiens ne nous ont pas permis de connaître les logiques derrière les politiques des maisons mères, vu que les acteurs en place eux-mêmes ne les connaissent pas. De même, certaines politiques d'égalité émanent d'une volonté personnelle, la logique fondamentale à l'intégration des femmes relève plus de l'accident que d'une stratégie réfléchie.

Toutefois, nous ne proposons pas pour autant d'aller dans le futur vers des recherches quantitatives. Notre objectif est d'étudier plus en profondeur les interactions entre les pratiques égalitaires et la culture nationale, à travers des recherches qualitatives plus approfondies qui mettent l'accent sur les différents axes relevés dans la présente recherche. Idéalement, nous pourrions identifier les variables culturelles déterminantes qui mettent à l'épreuve les pratiques égalitaires dans les entreprises marocaines afin d'aboutir à une typologie de pratiques ou d'entreprises égalitaires.

Références bibliographiques

Bender, A.F. & Pigeys F. (2003). *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise*, 5ème université de printemps de l'audit social.

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

Barth, I. & Falcoz, C. (2007) (Coord.). *Le Management de la diversité : enjeux, fondements et pratique*, L'Harmattan.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bernard, P. & Silva, F. (2007). La lutte contre les discriminations subies par les minorités visibles, in Peretti J.M. (2007) (dir.), *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*, Eyrolles, p. 85-94.

Cabral-Cardoso, C. (2002). Perspective in diversity on feminine culture: HR managers and the political game, in M. Davidson, R.J. Burke, *Women in management worldwide : facts, figures and analysis*, Business & Economics.

Cassell, C. (1996). A Fatal Attraction ? Strategic HRM and the Business Case for Women's Progression at Work, *Personnel Review*, 5(25), 51-66.

Cornet, A. & Delhay, C. (2005, septembre). *Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économique et sociale*, Actes du colloque de l'AGRH.

Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Dunod.

Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity : Implications for Organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3).

Chênevert, D. & Tremblay, M. (1998). Predictors of Hierarchical Success for Male and Female Canadian Managers, *Série Scientifique du CIRANO*, n° 98s-10.

Davis, J.A (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation, *Sociometry*, 22, 280-296.

Demsetz, H. (1989). *Efficiency, Competition and Policy*, Basil Blackwell.

DIORH (2004). *Enquêtes sur la fonction ressources humaines au Maroc*, Cabinet DIORH.

French, E. (2001). Approaches to Equity Management and their Relationship to Women in Management, *British Journal of Management*, 12, 267-286.

Frimousse, S. & Peretti J.M. (2005). *Perceptions et visions de l'Audit Social par les DRH du Maghreb*, Actes de la 23ème Université d'été de l'Audit Social, Lille.

Havet N. & Sofer C. (2002). Les nouvelles théories économiques de la discrimination, *Travail, genre et sociétés*, Paris : La Découverte, 2, 83-115.

Harvey C. & Allard M.J. (1995). Understanding diversity. *Readings, cases, and exercises*, New York, Harper Collins College Publishers.

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

Heilman, M. E., Rivero, J. C., Brett, J. F. (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.

Igalens J. (2007), Pilotage et responsabilité sociale, in J. Igalens, A. Roger (2007), *Master ressources humaines*, ESKA, p. 349-375.

Igalens, J. (2008). Le talent du griot : un défi pour le manager hyper moderne, *Les cahiers de la CRSDD*, collection recherche, n° 05.

Konrad, A. M. & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures : Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices ?, *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.

Kirton, G. (2003). Strategic approaches to diversity, in S.L. Fielden, M.J. Davidson, *Individual Diversity and Psychology in Organizations: A Wiley Handbook in the Psychology of Management in Organizations*, John Wiley and sons Ltd, p. 3-17.

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

Kanter, R.M. (1977). Some effects of proportions on group life : skewed sex ratios and responses to token women, *American Journal of sociology*, 82(5), 965-990.

Kartochian, S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de doctorat, Université Paris I.

Lanquetin M.T. (1995). Un tournant en matière de preuve des discriminations, *Droit Social*, n° 6, Juin, p. 589-593.

Laufer, J. (1993). Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?, *Sciences humaines*, 29, 32-35.

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. (2003). Entre égalité et inégalités : le droit des femmes dans la sphère professionnelle, *L'année sociologique*, 53(1).

Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes*, La Découverte.

Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management*, Special issue, vol. 11.

Lord, A. & Delaney, L. (1999). Next Steps for Equality : the Impact of Organizational Change on Opportunities for Women in the Civil Service, *Gender, work and organization*, vol. 6.

Meyerson, E.D. & Fletcher, J.K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling, *Harvard Business Review*, 78(1), 127-136.

Miles, B.M. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Milewski, F. (2004). Femmes «top» modèles des inégalités, *Revue de l'OFCE*, 90(3), 11-68.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley.

Pigeyre F. (2001). Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, in Bouffartigue P., *Cadres la grande rupture*, Paris : La découverte.

Pigeyre F. (1999). Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 47-55.

Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

Powell, G.N. (1999). *Handbook of gender and work*, Thousand Oaks : Sage publications.

Prasad P., Prasad, A., Cavanaugh, J. M. (2002). *Designing Difference: Diversity: Management and the Discourse of Fashion*, 18ème colloque international GOS, 4-6 juillet, Barcelone.

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

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Harper & Row.

Saffi-eddine, B. & Bentaieb, C. (2012, septembre). *Emploi des personnes en situation d'handicap : État des lieux et perspectives*, 5ème dialogue euro-méditerranéen de Management public, Amman.

Sahraoui, D. (2012), Plafond de verre au Maroc : Quelles perceptions pour quel vécu ?, *Revue Ethique*, Avril, N° 32.

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*, 68(2), 107-117.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matters : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, September - October, p. 79-90.

Townsend, B. (1996). Room at the top for women, *American demographics*, 18(7), 28-35.

Truss, C. (1999). Human Resource Management Gendered Terrain, *The International Journal of Human Resource Management*, n°10.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage publications.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling : Women in management*, International Labour Office.

Chafik BENTALEB

Professeur à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech où il dirige le Groupe de Recherche en Gestion des Organisations (GREGO). Ses axes de recherche sont le management de la diversité et les carrières professionnelles.

Président d'honneur-fondateur de l'Institut Marocain de l'Audit Social (IMAS) et Président-fondateur de l'Association Marocaine de Gestion des Ressources Humaines (AMGRH), il est membre de comités de lecture de plusieurs revues internationales et auteur de nombreux articles, communications et contributions à des ouvrages collectifs.

Doha SAHRAOUI

Professeure à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech où elle est coordinatrice du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et Stratégie des Organisations (GREFSO). Ses axes de recherche sont les carrières féminines et les pratiques d'égalité professionnelle. Elle est auteure de nombreux articles, communications et contributions à des ouvrages collectifs.