



**HAL**  
open science

# Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres : le cas de deux entreprises au Maroc

Ghita Bennani Meziane

► **To cite this version:**

Ghita Bennani Meziane. Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres : le cas de deux entreprises au Maroc. Gestion et management. Université d'Angers, 2016. Français. NNT : 2016ANGE0036 . tel-01526900

**HAL Id: tel-01526900**

**<https://theses.hal.science/tel-01526900>**

Submitted on 23 May 2017

**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.

## Thèse de Doctorat

Ghita BENNANI MEZIANE

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du  
grade de Docteur de l'Université d'Angers  
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

**École doctorale :** *DEGEST*

**Discipline :** *Sciences de Gestion*

**Spécialité :** *Sciences de Gestion*

**Unité de recherche :** *GRANEM*

**Soutenue le** *25 Novembre 2016*

# Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres : Le cas de deux entreprises au Maroc

## JURY

Rapporteurs : **Jean-Pierre NEVEU**, Professeur des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Frédérique PIGEYRE**, Professeure des Universités, Université Paris-Est-Créteil-Val-de-Marne

Examineurs : **Régis DUMOULIN**, Professeur des Universités, Université d'Angers  
**Zahir YANAT**, Professeur, Kedge Business School

Directeur de Thèse : **Dominique PEYRAT-GUILLARD**, Professeure des Universités, Université d'Angers

*A mon fils Kamil,  
A mes parents,*

# REMERCIEMENTS

Il y a trois ans, j'ai embarqué pour un long voyage de réflexion, de doutes, d'échanges mais surtout d'apprentissage. Un voyage durant lequel je n'ai cessé de rêver de ce moment où j'allais rédiger ces quelques lignes...Aujourd'hui j'y suis, mais je perds les mots...

De si nombreuses personnes m'ont accompagnée dans cette aventure ; j'aimerais les remercier sincèrement.

Avant tout, je tiens à manifester toute ma gratitude à ma directrice de recherche, Madame la Professeure Dominique Peyrat-Guillard pour sa disponibilité à tout instant, sa compréhension, son soutien sans faille mais surtout pour la liberté qu'elle m'a laissée, à chaque fois que cela était possible, de faire mes propres choix. Travailler avec elle est un réel plaisir mais surtout un grand apprentissage...ma gratitude est infinie. J'espère que notre collaboration se poursuivra dans les années à venir.

Je remercie également vivement tous les membres du jury, Mme la Professeure Frédérique Pigeyre et M. le Professeur Jean-Pierre Neveu, qui ont accepté d'être mes rapporteurs, ainsi que M. le Professeur Régis Dumoulin et M. le Professeur Zahir Yanat qui ont bien voulu participer à mon jury.

C'est avec beaucoup d'émotion que j'adresse mes remerciements, confondus avec des excuses, à mon fils Kamil, avec qui les moments de partage et de complicité ont été réduits pendant ces trois années. Je t'aime mon fils, cette thèse est pour toi, pour t'assurer un avenir meilleur et te rendre fier de ta maman. Sans ton amour, je n'y serais jamais arrivée...

Une pensée particulière à Mme Catherine Lefebvre qui m'a été d'une aide précieuse dans une période où je ne voyais plus le bout du tunnel...Merci ! Merci de m'avoir écoutée, merci de m'avoir épaulée, sans vous, j'aurais peut-être abandonné...

Je remercie également Monsieur Mohamed Mekli, le responsable des ressources humaines de Ménara Préfa qui m'a ouvert les portes de l'entreprise et m'y a accueillie avec une grande générosité ; il n'a jamais hésité une seule seconde à me fournir tous les moyens nécessaires à la réussite de mon étude empirique.

Mes remerciements s'adressent également à la Direction de l'entreprise X qui m'a donné accès au terrain en faisant preuve d'une grande collaboration.

Papa, maman, merci de croire en moi, merci d'être fiers de moi... Votre fierté, je la vois dans vos yeux, vous me l'exprimez, et je suis fière de vous rendre fiers. Ma force est le fruit de notre histoire, mon courage est le résultat de votre éducation et ma réussite est le produit des valeurs que vous m'avez transmises... Je vous aime !

Enfin, je remercie toutes les personnes que j'ai croisées pendant ce voyage oh combien passionnant !

Cette thèse a occupé mes pensées pendant mes journées de travail, pendant mes vacances, pendant mes courses, mes réunions familiales, et surtout pendant mes longues nuits où je cherchais le sommeil que j'ai perdu au fil du stress, de mes doutes et de ma réflexion. Aujourd'hui, je me rends compte que cette thèse je m'y suis habituée, je l'ai aimée... Nous avons cohabité pendant trois ans, la séparation est douloureuse...

Enfin, j'aimerais m'adresser à une personne qui se reconnaîtra, et à qui j'avais donné rendez-vous dans trois ans, aujourd'hui je lui dis : malgré tous les obstacles que j'ai dû surmonter, j'y suis !

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE I : LES PRATIQUES RSE COMME ARME CONTRE LE PLAFOND DE VERRE : UNE ISSUE DE SECOURS POUR L'ENGAGEMENT DES FEMMES ? .....</b>	<b>24</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE I .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE PLAFOND DE VERRE, UNE MENACE POUR LA CARRIERE DES FEMMES .....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 2 : POURQUOI BRISER LE PLAFOND DE VERRE ? : OUVRIR LA VOIE A L'ENGAGEMENT DES         FEMMES.....</b>	<b>79</b>
<b>CHAPITRE 3 : COMMENT Y PARVENIR ? AGIR SUR UN DES ANTECEDENTS DE L'ENGAGEMENT : LES         PRATIQUES RH EN MATIERE DE RSE, ORIENTEES VERS LE GENRE.....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE I .....</b>	<b>150</b>
<b>PARTIE II : LE CONTEXTE SPECIFIQUE DU MAROC : CARACTERISATION ET APPROCHE PAR ETUDE DE CAS .....</b>	<b>153</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE II.....</b>	<b>155</b>
<b>CHAPITRE 4 : PLAFOND DE VERRE ET RSE AU MAROC... ETAT DES LIEUX .....</b>	<b>156</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>157</b>
<b>CHAPITRE 5 : L'ETUDE DE CAS MULTIPLES AU SERVICE DE NOTRE ANALYSE .....</b>	<b>185</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE II.....</b>	<b>238</b>
<b>PARTIE III : LES RESULTATS ET LEUR DISCUSSION : RSE, PLAFOND DE VERRE ET ENGAGEMENT INTERROGES AU SEIN DE DEUX UNIVERS MASCULINS .....</b>	<b>239</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE III .....</b>	<b>241</b>
<b>CHAPITRE 6 : UN ECLAIRAGE PAR CAS .....</b>	<b>242</b>
<b>CHAPITRE 7 : POUR ALLER PLUS LOIN.....</b>	<b>285</b>
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE.....</b>	<b>355</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE III .....</b>	<b>399</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>400</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>411</b>
<b>TABLE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>457</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>459</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>460</b>
<b>TABLE DES GRAPHIQUES.....</b>	<b>462</b>
<b>TABLE DES PHOTOS .....</b>	<b>463</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>464</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>467</b>

## INTRODUCTION GENERALE

### Contexte de la recherche :

Nous assistons, depuis le XXème siècle, à un triomphe des femmes sur le marché du travail. Une augmentation remarquable de leur nombre au sein de la main-d'œuvre au fil des ans est observée : elles représentent dès lors 50% de la population active. Une ère marquée également par une progression du nombre de femmes ayant un niveau d'éducation élevé et possédant une expertise technique. Mais bien que de plus en plus présentes dans les entreprises, les femmes demeurent victimes de discriminations qui les empêchent de prétendre aux mêmes opportunités de carrière que les hommes ; malgré leurs qualifications techniques et professionnelles ou accomplissements, elles ont des difficultés à s'élever dans la hiérarchie des entreprises pour atteindre des postes de cadre supérieur. Belghiti-Mahut (2004) précisait à ce titre que même dans les structures les plus influentes, la proportion des femmes dans des postes de direction est en général de 2 à 3%.

Cette inégalité subie par les femmes est loin d'être caractéristique d'un pays ou d'une région en particulier ; force est de constater qu'elle est « universelle » : dans les pays en voie de développement, les femmes font face à d'importants problèmes pour garantir leur emploi (Naji, 2014). Cependant, même au sein des nations développées, les problèmes d'inégalités sont persistants (Naji, 2014). Des études menées par Catalyst<sup>1</sup> apportent un appui statistique à ce constat et soulignent l'existence de barrières semblables pour les femmes européennes et les femmes nord-américaines. Ces barrières sont présentes dans l'intégralité du « processus RH » puisque c'est dès le recrutement qu'elles sont exposées à des discriminations qui les poursuivent tout au long de leur parcours professionnel, la caractéristique du leader étant toujours étroitement liée au genre masculin...Le droit à l'égalité demeure selon Maruani (2011, p.37) « *lettre morte* ».

Un constat est donc possible : dans d'innombrables pays, les femmes font face à des défis lorsqu'il s'agit d'atteindre l'égalité sur le lieu de travail, ce dernier devenant ainsi une arène principale de la lutte pour l'égalité des sexes et la destruction du plafond de verre.

---

<sup>1</sup> Catalyst est une organisation à but non lucratif qui mène des études sur les femmes dans le monde du travail. Plusieurs études sont publiées sur le site : [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org).

Le « plafond de verre », « *glass ceiling* » en anglais, est l'appellation consentie pour faire référence à ces barrières et obstacles auxquels se heurtent les femmes tout au long de leur carrière et qui limitent leur accès au sommet des entreprises, mais aussi des organisations et institutions publiques (Laufer, 1997 ; Laufer, Fouquet, 2001 ; Le Pors et Milewski, 2003, Conseil économique et social, 2007 ; Angeloff, Laufer, 2007). Parmi les obstacles qu'une récente étude de l'OIT (2016)<sup>2</sup> reconnaît, nous pouvons citer :

- Des obstacles liés aux mécanismes de fonctionnement du marché du travail :
  - La culture d'entreprise configurée généralement au masculin
  - Le manque de dispositions encourageant les hommes à bénéficier de congés en vue d'assumer des responsabilités familiales
  - Le manque de formation aux fonctions d'encadrement pour les femmes
  - Le manque d'alternatives pour un travail flexible
  - Le manque de pratiques dédiées à fidéliser les femmes compétentes
  - La discrimination liée au sexe dans le recrutement et le développement
  - L'encadrement généralement perçu comme étant l'apanage des hommes
  - La non application des politiques d'égalité mises en place
  - L'insuffisance en termes de législation du travail et lois non discriminatoires
  - Le manque de femmes expérimentées dans des fonctions de DG ou dans celles ayant trait au cœur de métier des entreprises
- Des obstacles résultant de la socialisation des individus :
  - Les nombreuses responsabilités familiales que portent les femmes, par comparaison aux hommes
  - La rareté de modèles de rôle pour les femmes
- Des obstacles émanant de la psychologie de la différence des sexes :
  - Les stéréotypes qui poursuivent les femmes
  - Les rôles que la société confère aux hommes et aux femmes

Ce sont donc aussi bien « *des mécanismes de fonctionnement du marché du travail que la socialisation des individus ou encore la psychologie de la différence des sexes* » (Landrieux-Kartochian, 2003, p.4) qui interviennent dans la construction de ces obstacles.

---

<sup>2</sup> « Femmes d'affaires et femmes cadres, une montée en puissance », Version abrégée du rapport mondial de l'OIT, p.16 ».

En 1955 déjà, Margaret Mead<sup>3</sup> déclarait que tous les débats autour de la condition des femmes, leur caractère, leur tempérament, leur subordination ou leur promotion négligent l'idée que la différenciation entre les deux sexes est conditionnée par un héritage culturel servant d'assise aux relations humaines et que l'homme, dès son enfance, est définitivement exposé et influencé par un dressage spécifique et précis que la femme subit aussi, mais différemment. C'est donc cet apprentissage conditionnant les relations sociales qui est à l'origine des statuts des hommes et des femmes dans l'entreprise et de leurs rôles au sein de leurs familles.

Still (1993, p.77) précise dans ce cadre que « *les femmes managers sont confrontées à des dilemmes et à des consciences culturelles auxquels leurs homologues masculins, qui acceptent l'organisation avec sa culture et ses normes comme une donnée, ne font jamais face. Et à cause de leur faible nombre, les femmes sont supposées résoudre ces dilemmes toutes seules* ».

Lipovetsky (1997)<sup>4</sup> développe l'idée en précisant que « *d'autres facteurs rendent probable, pour longtemps encore, la perpétuation de la suprématie masculine dans les organisations. Il s'agit des idéaux de sexes et des normes de socialisation agençant les traits de personnalité, les goûts et les comportements considérés comme adaptés à l'un et l'autre sexe. En apprenant aux garçons à se comporter comme des garçons et aux filles comme des filles, les modèles de socialisation créent des attitudes et des états d'esprit préparant mieux un sexe que l'autre aux luttes ultérieures du pouvoir et de la puissance sociale. Avec le sex-typing commence le processus de production sociale de l'inégalité des sexes face au pouvoir* ». L'inégalité entre hommes et femmes est ainsi un produit de la société qui se pérennise dans le monde du travail engendrant une subordination des femmes dans la sphère professionnelle. Cette subordination, les conséquences qui en résultent et le désir d'y remédier, ont suscité l'élaboration de lois pour promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Certaines entreprises tendent aujourd'hui à dépasser ces impératifs légaux, modifiant ainsi le cadre de référence de la problématique de l'égalité liée au genre en optant pour des « *politiques proactives en matière de gestion de la diversité* » (Landrieux-Kartochain, 2003, p.3).

Mais pourquoi aller au-delà du cadre légal ?

---

<sup>3</sup> Citée dans Le monde arabe au féminin de Ghita EL-KHAYAT-BENNAI (1985, p.68).

<sup>4</sup> Cité par Maxime Foerster dans *la différence des sexes à l'épreuve de la République* (2003, p.90).

C'est une prise de conscience de l'importance de la gestion de la diversité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise qui motive cette initiative. D'ailleurs, Le *Business case* (ou raison d'affaire) de l'égalité des sexes postule, selon Cassel (1996), que la compétitivité des organisations peut être augmentée par une gestion de la diversité améliorée, particulièrement en abaissant le turn-over et les coûts de formation et en minimisant les risques de compromettre la réputation de l'entreprise suite à des comportements potentiellement discriminatoires. L'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> Mars 2004 a d'ailleurs déclaré dès ses lignes introductrices (p.1) que l'égalité hommes-femmes est un « *investissement social* » « *stimulateur de performance* » en précisant que : « *L'emploi des femmes est un facteur de dynamisme social et de croissance économique. Les femmes constituent un vivier de compétences dont une société moderne a besoin. L'égalité des chances et de traitement à tous les stades de la vie professionnelle est un investissement social qui sert tant le respect de la dignité des personnes que le développement de l'économie (...). La mixité dans l'entreprise, comme tout autre facteur de diversité, est un réel stimulateur de performances et le travail des femmes ne doit plus être considéré comme une variable d'ajustement du marché du travail* ».

Ainsi, il existe une forte corrélation entre la diversité de genre et la performance financière de l'entreprise, une performance qui demeure, selon Dumoulin (2005, p.75), « *l'un des plus grands défis des chefs d'entreprises* ». Selon une étude par le cabinet McKinsey et Co en 2007, les entreprises où les femmes sont le plus fortement représentées dans la catégorie des cadres supérieurs sont aussi les entreprises qui surpassent celles où il n'y a pas de femmes dans le top management. Cornet et al (2006) considèrent les pratiques RH comme les fondements de l'équilibre entre l'économique et le social dans l'entreprise.

Cette initiative est généralement formalisée via un engagement RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) et une mise en place de pratiques RH repensées, axées sur la diversité. Le terme « Responsabilité sociale des entreprises » est apparu (Kaur, 2013) au niveau mondial à partir de 1960. La RSE concerne l'effort continu d'une entreprise pour un comportement équitable envers la société et l'environnement dans lequel elle fonctionne en contribuant à la compétitivité économique et au progrès. Elle étend les activités de l'entreprise d'un nombre limité de consommateurs et d'actionnaires à l'ensemble des parties prenantes : salariés, collectivités, gouvernement, fournisseurs.

L'exigence de la RSE conduit les entreprises à fournir des conditions de travail acceptables à leurs salariés et à les aider à atteindre une meilleure qualité de vie. La gestion des ressources humaines socialement responsable s'efforce de concrétiser un investissement dans la formation continue, la santé et la sécurité, l'équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une meilleure diversité de main d'œuvre et un accès équitable aux récompenses et aux opportunités de carrière, quel que soit le genre des salariés. De ce fait, la responsabilité sociale des entreprises est considérée (Kaur, 2013) comme un outil approprié pour créer l'égalité des sexes sur le lieu de travail, la considérant, au même titre que la diversité, comme un de ses piliers fondamentaux.

De nos jours, les entreprises cherchent de plus en plus à assurer l'égalité des sexes et l'incluent dans leurs programmes de RSE du fait du manque de travail qualifié et de la représentation grandissante des femmes dans la main-d'œuvre (Igalens et Mancy, 2007).

L'inclusion de perspectives de genre dans la RSE peut donc jouer un rôle crucial dans la réalisation de l'égalité des sexes sur le lieu de travail via des stratégies, des politiques, des initiatives et activités permettant l'accès égal aux offres d'emploi aux employé(e)s et garantissant l'égalité de traitement des hommes et des femmes sur le lieu de travail. Cependant, en dépit des dispositions légales, les femmes sont souvent privées de leurs droits fondamentaux, les limitant ainsi à des emplois mal rémunérés. Elles sont assujetties au harcèlement sexuel, écartées du processus de prise de décision de l'économie et leurs contributions au sein de la famille et de la société sont dans leur ensemble non reconnues (Kaur, 2013).

En 2010, le « Global Compact » de L'ONU a introduit l'Égalité des sexes à l'ordre du jour de la responsabilité sociale des entreprises par le lancement des Principes de Responsabilisation des Femmes. Ces principes abordent la question d'égalité des sexes dans toutes les sphères, donnent des exemples pratiques et favorisent la prise de conscience de ce que les organisations peuvent faire pour sensibiliser à l'émancipation des femmes en vue de renforcer leur rôle sur le lieu de travail. Dans ce cadre, la responsabilisation des femmes pour leur permettre de participer pleinement à la vie économique à travers tous les secteurs et à tous les niveaux d'activité économique est conçue comme nécessaire pour :

- Bâtir des économies puissantes
- Créer des sociétés plus stables
- Réaliser des objectifs internationalement admis pour la durabilité, le développement et les droits de l'homme
- Améliorer la qualité de vie pour les familles, les communautés, les hommes et les femmes
- Et, enfin, stimuler les opérations et les objectifs économiques des entreprises.

Assurer l'inclusion des talents, des expériences, des compétences et des énergies des femmes requiert des actions volontaires et des politiques délibérées, le résultat escompté *in fine* étant l'amélioration de la productivité des salariés et par conséquent celle de l'entreprise. Cette productivité des salariés passe par un sentiment d'appartenance (Chiu et Ng, 1999) à l'organisation qui conçoit des politiques progressistes en leur faveur, ce qui contribue fortement à les fidéliser (Bender, Pigeyre, 2003 ; Olgiati et Shapiro, 2002 ; Cox et Smolinski, 1994 ; Schwartz, 1992).

Une enquête menée par Landrieux-Kartochian (2005, p.14) avait révélé des résultats intéressants relatifs à cette problématique : le PDG d'une grande firme (Deloitte) qu'elle avait étudiée dans le cadre de cette enquête avait déclaré que « *leur politique à l'égard des femmes a réduit leur turnover de 25 à 18 % entre 1990 et 1999, éliminé le différentiel de turnover hommes/femmes, leur permettant de réaliser des économies de recrutement et formation d'environ 250 millions de dollars* ».

La relation positive entre des politiques de féminisation et les comportements des salariés a été observée par plusieurs auteurs (Olgiati, Shapiro, 2002 ; Chiu, Ng, 1999, 2001 ; Thomas, Ely, 1996 ; Burke, Mckeen, 1996). Ainsi, ces politiques tendent à atténuer la perception de plafonnement et permettent de ce fait aux femmes de prétendre à des opportunités de carrière, ce qui annule les coûts cachés associés à leur démotivation quand elles ne décèlent pas de perspectives d'évolution (Schwartz, 1992).

Ces femmes, en observant leurs collègues féminines dans des postes relevant des plus hautes sphères de la hiérarchie et les politiques de féminisation mises en place par l'entreprise sont rassurées quant à l'existence d'opportunité de carrière (Milliken et al, 1996), ce qui réduit largement le « *sentiment de plafonnement subjectif* » (Landrieux Kartochian, 2005, p.14).

Une étude du CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services), menée en 2003, démontre que la majorité des entreprises qui entreprennent des politiques de gestion de la diversité ont des attentes importantes quant à la productivité de leurs salariés, à travers une amélioration de leur motivation et de leur efficacité. Les travaux de Pérotin et al (2003) appuient le rôle important des politiques de diversité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En revanche, les études ayant cherché un impact direct des politiques de diversité sur l'engagement des salariés, un des antécédents de la motivation, sont rares. Celle menée par Chiu et Ng (1999) s'est limitée à démontrer que « *les personnes qui se sentent moins concernées par des politiques progressistes développent un plus faible sentiment d'appartenance à leur organisation* » (Landrieux-Kartochian, 2003, p.18). L'engagement des femmes serait fonction de leur responsabilisation, des opportunités d'avancement et de l'équilibre travail /famille, tandis que l'engagement des hommes serait lié aux pratiques de leadership, aux rétributions et à l'image de l'entreprise (Downes et al, 2014). Par ailleurs, ce concept d'engagement fait l'objet, depuis quelques années, de débats sur les redondances conceptuelles et les mesures de ce construit, ce qui ouvre d'intéressantes perspectives d'apports théoriques.

Si les pratiques RSE jouent un rôle crucial dans la réalisation de l'égalité (Dutraive et Forest, 2011), l'impact de celles-ci sur le plafond de verre et sur l'engagement des femmes reste ainsi à étudier. Afin d'apporter une contribution à l'ensemble des travaux abordant ces concepts sans, le plus souvent, les articuler étroitement, il nous a semblé particulièrement utile de contextualiser notre recherche, compte tenu des situations très diverses que connaissent les femmes d'un pays à l'autre, au-delà des constats globaux qui ont été énoncés. Le choix du Maroc nous paraît approprié en raison de la mobilisation des acteurs pour une égalité en faveur des femmes, celle-ci étant relativement récente comparée aux pays développés. C'est aussi un pays où les commandements religieux et la croyance sociale ne sont pas toujours en faveur de la promotion des femmes et où l'engagement dans une démarche RSE est motivé principalement par un objectif d'amélioration de l'attractivité de l'économie du pays et de l'accroissement de sa compétitivité afin d'attirer les investisseurs étrangers. Les éléments de ce contexte s'intègrent à notre problématique de recherche.

## **Problématique de la recherche**

Beaud (2006, p. 55) définit la problématique de recherche comme « *l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi* ».

Nous l'avons déjà précisé, les départements RH souhaitant maintenir, voire améliorer la performance financière de leurs entreprises, se retrouvent dans l'obligation de conduire ces dernières vers un investissement dans la RSE. .

La démarche RSE, pour contribuer à cette performance doit, entre autres, être en mesure de garantir l'égalité et la diversité. Elle renouvelle la GRH pour lui conférer un caractère socialement responsable où l'égalité professionnelle Hommes / Femmes trouve sa place dans la dimension « genre » de la diversité (Rhouma et Scotto, 2014).

Nicole Barthe (2016, p. 100) précise que : « *...La responsabilité sociale peut donc s'avérer un complément incontournable du système de GRH, un moyen pour une nouvelle conceptualisation d'une GRH socialement responsable* ».

C'est dans ce contexte que nous situons notre thèse. Il s'agit d'analyser l'impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur le plafond de verre en vue de comprendre leur effet sur l'engagement des femmes cadres.

La démarche est double :

1. Identifier les pratiques RSE qui permettent de lutter contre le plafond de verre.
2. Analyser la manière dont ces pratiques agissent sur l'engagement des femmes.

Le processus de thèse a été rythmé par une question de recherche centrale, dont découlent cinq sous-questions :

**QR : Dans quelle mesure les pratiques RSE orientées vers le genre, labellisées ou non, contribuent-elles à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur univers de travail ?**

*SQ1 : Quelles sont les pratiques RSE orientées vers le genre identifiables dans une entreprise « labellisée » comparativement à une entreprise « non labellisée » ?*

*SQ2 : Quels sont les signes du plafond de verre ou de son éclatement dans chacune des deux entreprises ?*

*SQ3 : Comment sont perçues les différentes cibles de l'univers de travail (organisation, poste, supérieur, collègues, carrière...) par les salariés des deux entreprises ?*

*SQ4 : Comment les perceptions des cibles sont-elles influencées par les antécédents de l'engagement (pratiques RSE orientées vers le genre, éclatement du plafond de verre, genre) ?*

*SQ5 : En quoi le degré d'engagement des salariés à l'égard d'une cible ou de plusieurs cibles est-il influencé par les perceptions de la cible ? (effets de synergie ou d'annulation entre les cibles, existence d'autres types de liens en dehors de l'engagement : lien de simple consentement, lien instrumental, lien d'identification).*

Le point de départ d'un travail de recherche, une fois la problématique établie, est la délimitation d'un cadre théorique réunissant l'essentiel de la littérature en vue d'orienter la démarche empirique sans pour autant exclure la possibilité d'émergence de nouvelles composantes du terrain de recherche.

### **Cadre théorique :**

L'un des premiers challenges de notre recherche fut d'aspirer à l'atteinte d'un double objectif : premièrement introduire dans une même configuration les pratiques RSE orientées vers le genre et le plafond de verre en considérant tous les obstacles contribuant à la construction de celui-ci ; deuxièmement tenir compte de l'effet de ces pratiques sur l'engagement des femmes. L'approche G.O.S « Genre, Organisation, Système » développée par Ellen Fagenson aux Etats-Unis en 1990, une des rares approches multivariées, offre l'ancrage adéquat à la compréhension des disparités de carrière des femmes et des hommes dans la sphère professionnelle et surtout dans le top management. Elle stipule que la situation

des femmes dans les organisations est affectée par leur genre, la structure de l'organisation et le contexte dans lequel elles évoluent.

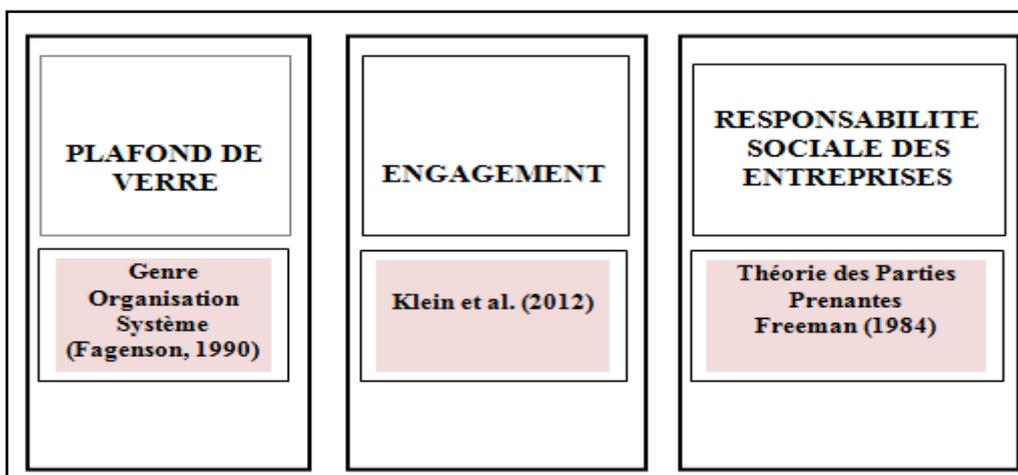
Pour la prise en compte de ce contexte, nous avons intégré les moyens de lutte contre le plafond de verre, en nous intéressant à l'approche non seulement juridique mais également organisationnelle, fonction des politiques adoptées par les entreprises.

Par ailleurs, en adhérant à la définition du livre vert de la Commission Européenne de la RSE qui stipule qu' « être socialement responsable ne signifie pas seulement satisfaire aux obligations légales mais investir davantage dans le capital humain et les relations avec les parties prenantes », nous mobilisons la théorie des parties prenantes afin d'en assimiler les principes et de délimiter la place et l'importance des salariés, en l'occurrence les femmes cadres parmi les parties prenantes internes de l'entreprise. Nous considérons aussi de ce fait que l'obtention d'une labellisation RSE n'est pas le seul élément de preuve d'un investissement dans une démarche socialement responsable.

Enfin, ayant pour ambition de déterminer l'effet des pratiques RSE sur l'engagement des femmes, nous mobilisons le modèle récent de Klein et al ., développé en 2012 qui considère l'engagement comme un : « lien psychologique volontaire reflétant la responsabilité et le dévouement à l'égard d'une cible » (p.137) afin d'identifier les types de liens qui lient les femmes cadres à leur travail et les cibles envers lesquelles elles s'engagent, quand engagement il y a.

La figure 1 résume les principaux éléments de notre cadre théorique :

**Figure 1 : Cadre théorique de la recherche**



Ce cadre théorique soulève un certain nombre de questions épistémologiques et méthodologiques auxquelles il convient d'apporter des réponses.

### **Précisions épistémologiques et méthodologiques :**

En vue de répondre à notre problématique, nous avons mené une longue réflexion à la suite de nos lectures théoriques avant d'aboutir au choix de l'approche épistémologique ainsi que de la méthodologie à adopter.

- **Approche épistémologique**

L'approche épistémologique de ce travail doctoral, conçue comme « *un ensemble de prises de positions* » qui guident la démarche de recherche (Giordano, 2003, p. 17) nécessite d'être précisée, d'autant plus que ce travail porte sur la compréhension de deux phénomènes complexes : Le plafond de verre et l'engagement, en lien avec leurs antécédents.

Ces phénomènes sociaux que nous considérons comme « réels » mais complexes ne sont pas observables (Avenier, 2012), c'est plutôt leur champ empirique qui l'est et que nous tentons par conséquent d'observer.

Partant du principe que toute déduction sur ces phénomènes sociaux sera marquée d'un caractère subjectif fonction de notre interprétation, notre travail de recherche s'insère dans le réalisme critique proposé par Bhaskar dès les années 1970, tel que présenté par Avenier (2012), paradigme né d'un long débat entre spécialistes d'épistémologie sur lequel nous reviendrons dans le cadre de notre thèse.

- **Mode de raisonnement**

Le mode de raisonnement que nous avons adopté correspond à un procédé de pensée, c'est-à-dire une combinaison d'idées qui structure la pensée et nous autorise en tant que chercheur à aboutir à des conclusions. Le raisonnement varie selon le caractère théorique ou empirique de la recherche et son aspiration à une théorisation ou une explication. Nos travaux s'inscrivent dans une démarche abductive au sens de Peirce, précisée ainsi par Koenig (1993, p. 7) qui perçoit l'abduction comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de*

*l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». L'abduction laisse au chercheur la possibilité d'imaginer des phénomènes explicatifs à l'origine d'un phénomène observé, en considérant toutes sortes de données, même hétérogènes.

L'abduction est un « *processus d'interprétation* » (David, 2000) en cohérence avec le positionnement réaliste critique et la problématique de cette recherche. Celle-ci aspire à la compréhension et à l'interprétation d'une situation de gestion où les propos des individus sont au centre des intérêts. La construction de notre modèle est le fruit d'allers retours entre la théorie et le terrain :

**Phase 1 :** Travaux académiques, empiriques et théoriques, sur le plafond de verre, la RSE et l'engagement.

**Phase 2 :** Couplages théoriques (RSE / Plafond de verre – Plafond de verre / Engagement – RSE / Engagement)

**Phase 3 :** Choix de la méthodologie et du terrain / relecture théorique du terrain de recherche (contexte et cadres théoriques associés)

**Phase 4 :** Recherche empirique / discussion théorique des résultats.

- **Choix méthodologiques**

En lien avec l'approche épistémologique de type réaliste critique et le raisonnement par abduction, la méthodologie mobilisée dans le cadre de cette recherche est qualitative. Elle a été privilégiée conformément à la revue de littérature. Cependant la rareté des recherches étudiant le lien entre les pratiques RSE, le plafond de verre et l'engagement nous ont imposé une démarche exploratoire.

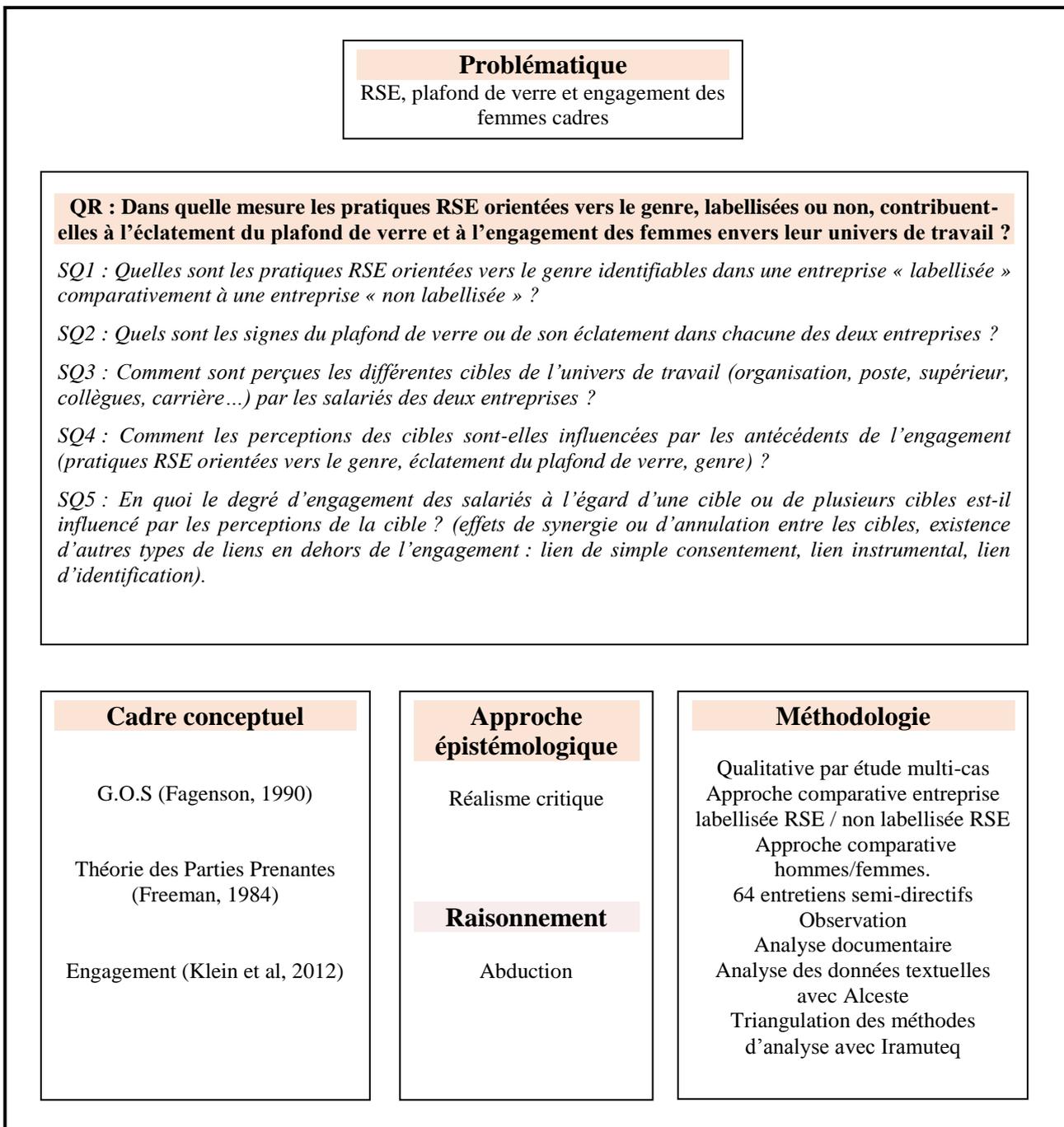
Pour la partie empirique, il apparaît intéressant de mettre l'accent sur un secteur réputé masculin, où les femmes sont confrontées à un plus grand nombre d'obstacles. Il semble également important d'étudier un contexte où les règlementations, les contraintes et les caractéristiques peuvent être comparées. Une étude mono-sectorielle a ainsi été envisagée. Le secteur industriel, premier secteur à recruter des femmes à de très bas salaires (Naji, 2014) a été retenu. Bien que souffrant d'un manque flagrant de main d'oeuvre, le secteur industriel, fortement dirigé par des hommes, demeure rigide quant au recrutement et au développement des femmes compte tenu de l'héritage culturel et des idées reçues quant au travail de celles-ci.

La méthode des cas est appropriée à l'étude de phénomènes complexes, tel que notre objet de recherche. Le principe de l'étude multi-cas (Yin, 2003) a été retenu. A des fins de comparaison, nous avons sélectionné deux cas dans des secteurs industriels masculins : une entreprise labellisée RSE, opérant dans le secteur du BTP et une entreprise non labellisée opérant dans le secteur de l'automobile.

Pour le recueil et le traitement des données, nous avons suivi un protocole très précis. Nous avons tenu à comparer les propos de 15 hommes cadres et 15 femmes cadres dans chacune des deux entreprises étudiées. Ces propos ont également été comparés au discours du management (DG et DRH) de chaque entreprise. La recherche s'appuie donc sur un ensemble de 64 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 60 minutes. L'analyse des données qualitatives a été effectuée avec le logiciel d'analyse de données textuelles Alceste dont les résultats ont été affinés grâce au logiciel Iramuteq puis comparés aux résultats des observations et de l'analyse documentaire qui ont été menées.

Le design de recherche est résumé sur la figure 2.

**Figure 2 : Problématique et Design de la recherche**



### Les résultats attendus

Les résultats doivent permettre d'enrichir la connaissance sur l'existence d'un lien entre des phénomènes complexes (pratiques RSE, plafond de verre et engagement), contribuer à la recherche académique et avoir des implications managériales.

Notre recherche est, à notre connaissance, le premier travail de construction théorique des liens entre les pratiques RSE orientées vers le genre, le plafond de verre et l'engagement des femmes. Elle reprend néanmoins au préalable l'essentiel des connaissances sur chacun des concepts mobilisés.

De nombreux auteurs (notamment Forest et Dutraive, 2011) se sont intéressés à l'impact des pratiques RSE sur le plafond de verre. La littérature n'offre cependant pas de lien confirmé, ni de conceptualisation. La relation est discutée, mais avec peu de travaux empiriques à l'appui. Une synthèse des travaux est en soi une contribution académique, car elle autorise la construction des références théoriques à même de soutenir des recherches futures. Au-delà, notre travail vise à offrir une meilleure vision de l'impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur le plafond de verre et sur l'engagement des femmes, dans un contexte particulier, celui de l'industrie marocaine.

Cerner les motivations à s'engager dans une démarche RSE est l'un de nos résultats attendus, ensuite nous aspirons à aboutir à une appréciation des pratiques qui contribuent à améliorer la situation des femmes dans l'entreprise et avoir une réponse à la question : « *Dans quelle mesure les pratiques RSE orientées vers le genre, labellisées ou non, contribuent-elles à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur univers de travail ?* » en nous arrêtant sur la cible de cet engagement.

Nous espérons contribuer à une meilleure caractérisation des facteurs qui favorisent ou au contraire freinent la carrière des femmes dans un secteur réputé masculin et à une meilleure compréhension des perceptions des pratiques RSE orientées vers le genre qui se traduisent sous la forme soit d'un lien d'engagement soit d'autres types de liens psychologiques entre les femmes et leur univers de travail, exploré au travers de différentes cibles (organisation, poste, supérieur, collègues, carrière...).

### **Architecture de la thèse**

Notre réflexion est organisée autour de huit chapitres, présentés en trois parties. La première est conceptuelle et permet d'aboutir à la proposition d'un modèle de recherche exploratoire. Deux points sont présentés dans la seconde partie, le design de recherche et l'étude empirique. La troisième partie présente et discute les résultats.

La première partie de la thèse « *Les pratiques RSE comme arme contre le plafond de verre : Une issue de secours pour l'engagement des femmes ?* » explore dans un chapitre 1, le phénomène du plafond de verre. Après la contextualisation de la recherche, nous procédons à une revue de littérature académique.

Ainsi, une définition stabilisée du plafond de verre est proposée et ses caractéristiques sont présentées. Une construction du concept est formulée, en identifiant ses origines et les moyens d'y remédier. Ce travail est essentiel à la caractérisation et à la compréhension de notre objet de recherche. Le chapitre 2 s'attache à mobiliser des éléments théoriques pour appréhender la notion d'engagement et les débats suscités sur sa définition et sa mesure.

Le chapitre 3 est consacré à étudier l'impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur l'engagement des femmes. Pour ce faire, un passage par l'étude de la notion de RSE puis de la GRH socialement responsable est indispensable.

Cette première partie s'achève sur la proposition d'un pré-modèle de recherche.

La seconde partie « *Le contexte spécifique du Maroc : caractérisation et approche par étude de cas* » comprend deux chapitres. Le chapitre 4 nous sert à adapter nos lectures théoriques au contexte social marocain avant d'aller sur le terrain. C'est pour cela que nous y examinons le contexte marocain quant à la situation de la femme dans une première section, puis dans une deuxième section la situation du Maroc en matière de RSE.

Le chapitre 5 détaille le design de la recherche. Il est communément présenté après l'exploration théorique et la formulation des questions de recherche. Il s'agit d'une étape à part entière. Les choix relatifs au design émanent d'un bilan des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche.

Le chapitre 5 expose donc, dans une première section les choix effectués pour constituer le matériau empirique puis, dans une seconde section, les outils choisis pour le recueil et l'analyse de celui-ci.

La troisième partie « *Les résultats et leur discussion : RSE, plafond de verre et engagement interrogés au sein de deux univers masculins* » vise à confronter l'exploration théorique aux pratiques de terrain, afin d'approfondir le pré-modèle de recherche proposé et de formuler des

propositions théoriques et managériales. Elle se compose de trois chapitres. Le chapitre 6 réalise un état des lieux général dans les deux entreprises. Le chapitre 7 nous a permis d'approfondir les propos spécifiques des femmes (section 1) et ceux spécifiques des hommes (section 2) dans la première puis dans la seconde entreprise. La troisième section de ce chapitre nous a permis d'aller plus loin en comparant le discours des salariés avec celui du management, toujours dans l'une et l'autre des entreprises. Le chapitre 8 synthétise nos résultats et discute nos conclusions.

Ce travail s'achève sur les contributions théoriques et managériales, les limites de la recherche et les perspectives envisagées. La figure suivante présente l'organisation de la thèse.

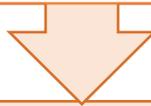
Figure 3 : Organisation de la thèse

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>
<b>Partie I : Les pratiques RSE comme arme contre le plafond de verre : Une issue de secours pour l'engagement des femmes ?</b>
<b>Chapitre 1 : Le plafond de verre, une menace pour la carrière des femmes</b> Section 1 : Le plafond de verre en mots et en chiffres Section 2 : La construction du plafond de verre Section 3 : Plafond de verre, comment parvenir à le fissurer ?
<b>Chapitre 2 : Pourquoi briser le plafond de verre ? : Ouvrir la voie à l'engagement des femmes</b> Section 1 : Le concept d'engagement au travail Section 2 : Le processus d'engagement : des conséquences à leurs antécédents Section 3 : Engagement au féminin Vs engagement au masculin
<b>Chapitre 3 : Comment y parvenir ? : Agir sur un des antécédents de l'engagement : les pratiques RH en matière de RSE orientées vers le genre</b> Section 1 : Des entreprises socialement responsables... Section 2 : Cadre théorique : l'entreprise et ses parties prenantes Section 3 : La RSE conjugue à la GRH Section 4 : Pratiques RSE et diversité, une équipe gagnante ? Section 5 : Impact des pratiques RSE sur l'engagement des femmes
<b>Partie II : Le contexte spécifique du Maroc : Caractérisation et approche par étude de cas</b>
<b>Chapitre 4 : Plafond de verre et RSE au Maroc : Etat des lieux</b> Section 1 : Les femmes et l'égalité au Maroc...un long combat Section 2 : La RSE version marocaine
<b>Chapitre 5 : L'étude de cas multiple au service de notre analyse</b> Section 1 : Une étude de cas Section 2 : Protocole de recueil et d'analyse du matériau empirique
<b>Partie III : Les résultats et leur discussion : RSE, plafond de verre et engagement interrogés au sein de deux univers masculins</b>
<b>Chapitre 6 : Un premier éclairage par cas</b> Section 1 : Le cas X Section 2 : Le cas Ménara Préfa
<b>Chapitre 7 : Pour aller plus loin...</b> Section 1 : Zoom sur les femmes cadres Section 2 : Zoom sur les hommes cadres Section 3 : Le discours managérial
<b>Chapitre 8 : Discussion des résultats de notre recherche</b> Section 1 : Un plafond de verre ? Section 2 : Les pratiques RSE, quelle valeur ajoutée ? Section 3 : L'engagement <i>au féminin</i>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>

**PARTIE I : LES PRATIQUES RSE  
COMME ARME CONTRE LE  
PLAFOND DE VERRE : UNE ISSUE DE  
SECOURS POUR L'ENGAGEMENT DES  
FEMMES ?**

## **Chapitre 1**

Le plafond de verre, une menace pour la carrière des femmes



## **Chapitre 2**

Pourquoi briser le plafond de verre ? : Ouvrir la voie à l'engagement des femmes



## **Chapitre 3**

Comment y parvenir ? Agir sur un des antécédents de l'engagement : les pratiques RH en matière de RSE orientées vers le genre

## INTRODUCTION DE LA PARTIE I

La première partie de ce travail est dédiée à la genèse du cadre conceptuel, à travers une revue de la littérature concernant les champs de recherche dans lesquels s'inscrit notre thèse (Plafond de verre, engagement et RSE).

Le plafond de verre a fait l'objet de nombreuses recherches dans divers champs disciplinaires, à travers lesquelles il a souvent été justifié et expliqué via l'hypothèse d'un « retard historique » (Laufer, 1997) lié à l'investissement éducatif tardif des femmes et à ses conséquences sur leur rareté dans les plus hautes sphères professionnelles et organisationnelles. Nous assistons cependant, depuis quelques années, à une montée en puissance de la scolarisation des femmes et de leurs taux d'activité (Landrieux-Kartochian, 2004). La donne ayant changé, il est donc nécessaire d'aborder le plafond de verre en interrogeant d'autres facteurs.

Pour ce faire, nous proposons, dans le cadre du chapitre 1, un état des lieux de la situation actuelle des femmes dans le milieu professionnel au niveau mondial. Nous reviendrons également sur les diverses causes responsables de la formation du plafond de verre puis nous nous arrêterons sur les « armes » dont disposent les femmes pour lutter contre ce phénomène.

Nous aborderons, dans un deuxième chapitre, un concept qui, au fur et à mesure de nos lectures, nous a semblé une des conséquences directes de la lutte contre le plafond de verre : l'engagement au travail. Ce chapitre nous servira à cerner ce concept, bien qu'il ait longtemps été difficile à définir... Nous reviendrons donc sur les étapes parcourues pour aboutir à sa définition, encore en débat aujourd'hui, et sur les problèmes de redondance conceptuelle et de mesure dont il a souffert et qui restent d'actualité.

Enfin, le troisième chapitre de cette partie contribuera à mettre en lumière une notion étroitement associée aujourd'hui aux préoccupations des Directeurs des Ressources Humaines et qui n'est plus considérée de nos jours comme un moyen de se démarquer mais plutôt comme une démarche qui s'impose pour toute entreprise ne souhaitant pas se voir dépassée, non seulement économiquement, mais aussi en termes d'attractivité et surtout en termes de productivité de ses salariés : la responsabilité sociale des entreprises. Nous tenterons d'analyser dans quelle mesure les pratiques de RSE orientées vers le genre peuvent parvenir à briser le plafond de verre et impacter l'engagement des femmes, après avoir fait un retour

historique sur la naissance de ce concept et établi la relation entre celui-ci et la gestion des ressources humaines.

## **Chapitre 1 : Le plafond de verre, une menace pour la carrière des femmes**

### **Section 1 : Le plafond de verre en mots et en chiffres**

1. Plafond de verre : de quoi parle-t-on ?
2. Plafond de verre, qu'en disent les chiffres ?

### **Section 2 : La construction du plafond de verre**

1. Genre : Une notion si complexe à définir ?
2. Processus de socialisation et de différenciation
3. Une configuration masculine ancrée dans le fonctionnement des entreprises
- 4....Autocensure, un réflexe féminin fruit du vécu

## Introduction du chapitre 1

Les femmes sont de plus en plus actives dans la société, mais force est de constater qu'elles ont tendance à être de moins en moins nombreuses, au fur et à mesure que les postes auxquels elles prétendent dans une organisation, se veulent stratégiques ou à responsabilité importante, ce qui fait du plafond de verre un phénomène universel constaté au regard de données et statistiques mondiales, relatives aussi bien aux pays sous développés que développés ou en voie de développement. Les principales études ayant confirmé ce constat sont celles de Powel (1999), Dingel et Maloney (2002), Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2008), Barreto et al (2009) et Hastings (2013).

L'accès des femmes à des fonctions traditionnellement masculines a néanmoins donné naissance à des disparités plus importantes quant aux chances professionnelles accordées aux hommes ou aux femmes. Dans ce cadre, Maruani (2011) souligne que l'évolution de l'activité des femmes a considérablement contribué à l'accroissement de leur taux de chômage ainsi qu'à la recrudescence de l'instabilité de leur emploi.

Ces paradoxes font que la situation de la femme sur le marché du travail fluctue de façon étonnante (HCP, 2013 ; Fauvel, 2014). Nous nous retrouvons donc au cœur d'un cercle vicieux : les inégalités auxquelles les femmes sont exposées font qu'elles se heurtent à un plafond de verre qui, à son tour, joue un rôle important dans le renforcement et la persistance de celles-ci.

Nous prétendons démontrer, à travers ce premier chapitre, que le plafond de verre est à la fois :

- Une forme d'inégalités qui peut être appréhendée à travers des chiffres (section 1)
- Le résultat et la source de ces inégalités (section 2)

Ces éléments nous conduiront ensuite à envisager les moyens de lutter contre ce phénomène (section 3).

## **Section 1 : Le plafond de verre en mots et en chiffres...**

Nous retraçons à travers les lignes qui suivent l'histoire du plafond de verre et éclairons nos constats quant à la situation actuelle relative à la position des femmes sur le marché du travail par des données chiffrées.

### **1. Plafond de verre : de quoi parle-t-on ?**

Le triomphe du travail rémunéré des femmes a marqué le 20<sup>ème</sup> siècle, une ère où l'économie s'est développée, la consommation a progressé et où la main d'œuvre a par conséquent systématiquement manqué. D'où l'introduction en force des femmes sur le marché du travail, résultante aussi de l'évolution de leur scolarisation. Mejjati-Alami (2006) et Maruani et Meron (2012) qualifient cette époque de tournant dans l'histoire du travail des femmes. Cependant, les années 70 ont été caractérisées par une injustice remarquable subie par les femmes sur le marché du travail, ce qui a suscité l'intérêt de différents auteurs concernés par le travail féminin (Schein, 1973, 1975 ; Kanter, 1977). Les années 80 ont laissé la place aux femmes dans la majorité des métiers et des emplois, à condition que ceux-là ne soient pas à de hauts niveaux hiérarchiques, une factualité alarmante qui a mobilisé plusieurs chercheurs dans les pays anglo-saxons.

Ce n'est qu'en 1986 que le terme « plafond de verre » ou « glass ceiling » est popularisé, dans un article du Wall Street Journal, dans son édition du 24 Mars. Cette terminologie fut donc déployée faisant référence aux obstacles qui entravent la carrière des femmes et dont la conséquence est la rareté de leur présence dans les postes de direction des institutions publiques et privées. Morrison et al. (1987) et Von Glinow (1990) ont affiné la définition de ce concept en spécifiant qu'il regroupe l'ensemble des barrières invisibles et artificielles qui entravent l'avancement des femmes. Morrison et al. (1987) précisent que ces barrières sont liées à leur genre plutôt qu'à leur manque de qualification.

A partir de 1990, on assiste à un ensemble d'approches conceptuelles du plafond de verre (Fagenson, 1990, 1993 ; Tharenou, 1990, 1997, 1999). Fagenson (1990) a développé un modèle qu'il a intitulé Genre, Organisation, Système (GOS) qui considère que « *les comportements et la progression limitée des femmes au sein des organisations sont liés à leur genre, au contexte organisationnel et / ou au système social et institutionnel qui les englobe et dans lequel elles fonctionnent* » (Fagenson, 1990, p.271). Ce modèle insiste sur les trois

dimensions des barrières auxquelles se heurtent les femmes et qui forment le plafond de verre défini par le Bureau International du Travail (1997, p.13) comme étant l'ensemble des « *barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités (...).* Cette définition intègre donc également la dimension multifactorielle liée au plafond de verre. Le terme *plafond de verre* illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises ainsi qu'à la société ».

En s'alignant sur cette définition, la HALDE<sup>5</sup> perçoit le plafond de verre comme « *un ensemble de barrières invisibles, créées à la fois par des préjugés et stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations* ». Il serait néanmoins infondé de considérer que le plafond de verre se cantonne aux barrières invisible... il comprend bel et bien des obstacles visibles. C'est ainsi que Laufer (1992), Laufer et Fouquet (1999, 2001) , Tharenou (2001) Landrieux-Kartochian (2003), Laufer (2005) et Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2008) s'accordent sur le fait que le plafond de verre est un phénomène reflétant la rareté des femmes en position de pouvoir, de décision et dans des postes à responsabilité, à la fois dans les institutions publiques et les entreprises privées, ainsi que les obstacles invisibles et visibles dont elles doivent s'affranchir pour y accéder. Ces barrières visibles et invisibles découlent de ségrégations directes et indirectes, formelles ou informelles et soutiennent l'amoindrissement d'opportunités qui favoriseraient l'évolution professionnelle des femmes au même titre que celle des hommes. Ces ségrégations justifieraient donc largement les postes moins stratégiques occupés par les femmes et leur évolution semée d'embûches.

Notre approche serait réductrice si nous nous limitons simplement à dresser une liste des définitions du plafond de verre. Notre aspiration est de distinguer les mécanismes dont il résulte mais aussi ceux qui participent à sa déconstruction. Nous avons donc, au fur et à mesure de nos lectures, classé les travaux de recherche concernant ce phénomène selon leur orientation : explication des obstacles rencontrés par les femmes versus focalisation sur les solutions à apporter. Cette classification peut sembler simple, elle ne permet pourtant

---

<sup>5</sup> La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, également connue sous son acronyme HALDE, créée en 2005 et dissoute en 2011. Ses missions ont été transférées au Défenseur des Droits. Dans le monde du travail, cette institution intervient dans l'information et la sensibilisation aux droits, obligations et aux risques de discriminations ainsi que dans l'application et la valorisation des pratiques visant à assurer une égalité professionnelle.

nullement de passer outre les difficultés rencontrées lors de la revue de littérature étant donné le manque de structuration du champ théorique concernant le plafond de verre. Notons également que diverses disciplines se sont intéressées à l'étude de ce phénomène, ce qui renforce cette difficulté. Autre particularité liée à ce phénomène : à défaut d'une théorie générale, un ensemble de courants théoriques tentent de comprendre les raisons de la situation professionnelle des femmes dans l'entreprise. Le phénomène du plafond de verre peut ainsi être exploré selon diverses approches, ce qui contribue fortement à son caractère complexe. Nous avons repris les principales approches dans le tableau 1, en les présentant par ordre chronologique de références.

**Tableau 1: Les différentes approches du plafond de verre**

Approches	Difficultés rencontrées par les femmes	Références
Approche par l'organisation	<p><b>Discriminations subies sur le lieu de travail :</b> Les hommes et les femmes ont la même productivité mais la situation sur les marchés de travail concurrentiels fait apparaître des différences de traitement entre les hommes et les femmes en termes d'accès à l'emploi, de salaire ou de prise de responsabilité, ainsi que de division du travail entre les entreprises employant des hommes et les entreprises employant des femmes</p>	<b>Becker (1971) et Arrow (1972)</b>
	<p><b>Reproduction homo-sociale :</b> L'absence d'opportunité et d'avancement pour les femmes dus à la reproduction sociale des hommes entre eux les incitent à être moins enclines à postuler à des postes à responsabilité.</p>	<b>Kanter (1977)</b>
	<p><b>Attitudes sexistes au travail :</b> La plupart des hommes considèrent le leadership comme étant une caractéristique propre à l'homme.</p>	
	<p><b>Réseaux professionnels limités pour les femmes :</b> Les hommes et les femmes ont une approche différente des réseaux : - D'une part, les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour y accéder - D'autre part, elles y accordent moins d'importance du fait de leur manque de temps en raison de la répartition inéquitable des tâches domestiques au sein des foyers.</p>	
	<p><b>Normes organisationnelles masculines :</b> Les modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité peuvent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations</p>	<b>Laufer (2004)</b>
Approche par le genre	<p><b>Socialisation sexuée :</b> La famille va précisément reproduire des rôles prédéfinis en fonction des sexes consciemment ou inconsciemment.</p>	<b>Bourdieu (1980)</b>
	<p><b>Stéréotypes de genre :</b> Association très puissante entre le stéréotype du leader et celui du rôle du genre masculin</p>	<b>« Think manager, think male » Schein et al (1996)</b>
	<p><b>Le frein de la maternité :</b> Réticence des employeurs quant au recrutement d'une femme qui va être mère</p>	<b>Britton (2000)</b>
	<p><b>Autolimitation des femmes :</b> L'absence des femmes dans les postes à responsabilité est due à leurs choix familiaux</p>	<b>Laufer (2003)</b>
	<p><b>Répartition inéquitable des tâches domestiques :</b> Les inégalités au sein des foyers ont des répercussions importantes dans la vie professionnelle des femmes</p>	<b>INSEE (2010)</b>

Dans le cadre du présent travail de recherche, nous nous intéressons à l'approche multifactorielle selon laquelle « *l'absence de femmes des postes de décisions* » est perçue « *comme le produit de l'interaction entre les effets de stéréotypes, de socialisation et de discrimination* » (Baudoux, 2005, p.21). Sa particularité, qui constitue une valeur ajoutée pour notre travail ; est d'adopter et d'intégrer les aspects des deux approches proposées pour l'explication des difficultés d'avancement des femmes : l'approche par « l'organisation » et celle par le « genre ». Cette approche intégrée est appuyée par le modèle « Genre, Organisation, Système », que nous analysons dans la section suivante, et à travers laquelle nous adhérons à la définition formelle de ce phénomène selon laquelle il serait la résultante d'un ensemble d'éléments qui, en interférant, impactent les attitudes des femmes, leur position mais aussi les relations qui les lient aux hommes dans l'organisation.

Notons toutefois qu'une vision conjoncturelle appréhende le plafond de verre en réfutant tout lien entre la rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les hautes sphères hiérarchiques et une discrimination notable à leur égard. Ce serait plutôt un phénomène de « retard historique » qui serait à l'origine des différences de carrières et de disparités observées entre les femmes et les hommes. Celles-ci n'obtiendraient le baccalauréat et n'auraient accès aux études supérieures que récemment comparativement aux hommes. De ce fait, et devant subir un héritage d'inégalités de chances d'accès aux diplômes et d'injustice s'agissant de la progression de carrière, ces femmes font tout naturellement face à des difficultés qu'on pourrait comparer à celles que rencontrent les nouveaux migrants du fait qu'elles investissent un environnement archaïque où les règles ont déjà été instaurées par les hommes, qui sont d'ailleurs fortement représentés dans cet environnement. On ne devrait donc plus parler de la rareté des femmes dans ces positions hiérarchiques mais plutôt admettre le fait qu'elles acceptent des positions secondaires (Kanter, 1977). Cette vision a néanmoins été fortement critiquée et démentie par les faits.

En somme, notons qu'en dépit de l'absence d'une approche du plafond de verre approuvée unanimement, les chercheurs demeurent tout de même en accord sur le fait que celui-ci engendre des disparités systémiques à l'encontre des femmes. En revanche, les chercheurs admettent la réalité prouvée statistiquement qui démontre la subordination des femmes et leur minorité dans les postes de décision ou de responsabilité dans l'entreprise.

## 2. Plafond de verre, qu'en disent les chiffres ?

Dans cette section nous appuierons le constat du plafond de verre dans le monde par des chiffres et statistiques relatifs au statut de la femme sur le marché de l'emploi. Notre aspiration à présent est de prouver les écarts entre l'emploi masculin et féminin et ce en caractérisant chacun à travers une rétrospective des taux d'emploi, d'activité et de chômage.

### - L'emploi conjugué au masculin et au féminin :

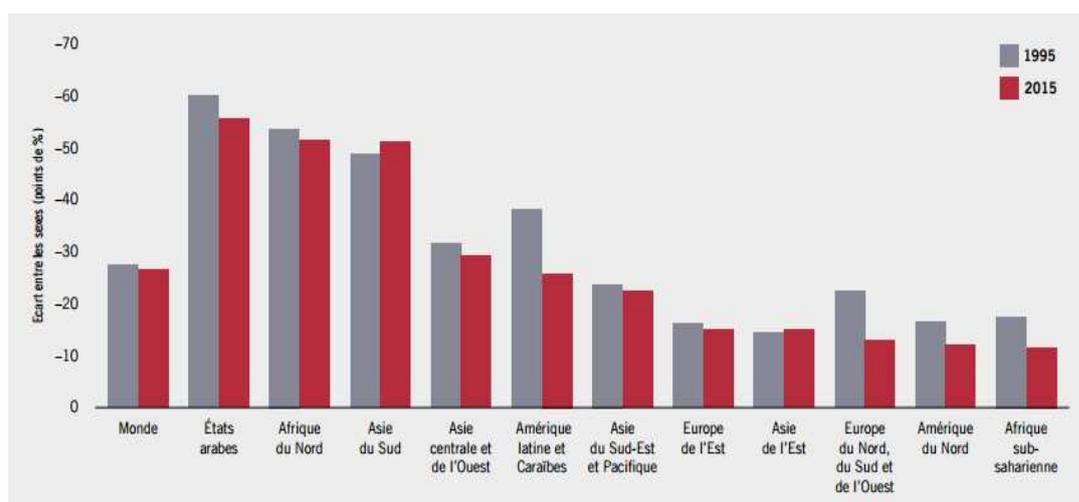
#### • Taux d'activité

Le BIT appelle taux d'activité le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante. Entre 1995 et 2015, ce taux relatif aux femmes est passé de 52,4% à 49,6% ; l'évolution de celui des hommes dans cette même période a chuté de 79,9% à 76,1%. Ce sont donc 26,5 points de pourcentage qui séparent les femmes des hommes en termes de chances de participer au marché du travail, et ce au niveau mondial, un écart qui ne s'est réduit que d'un point en 20 ans.

Cette situation est illustrée par le graphique 1.

### Graphique 1 : Écarts entre les sexes de la participation au marché du travail par région, 1995 et 2015.

Source<sup>6</sup> : Calculs de l'OIT basés sur les Modèles économétriques des tendances (BIT, 2015).



<sup>6</sup> L'écart entre les sexes correspond à la différence entre les taux d'activité des hommes et des femmes. Les données couvrent 178 pays.

Les écarts de participation demeurent particulièrement importants dans les Etats arabes et en Afrique du nord et, ils ont en outre augmenté en Asie du Sud où ils sont également élevés.

Ce sont des opportunités d'emploi et de développement limitées qui expliquent le taux d'activité plus faible des femmes, ce qui influence fortement, et de façon bien entendu négative, leur « *façon de gagner leur vie et leur sécurité d'emploi* » (OIT, 2016, p.3).

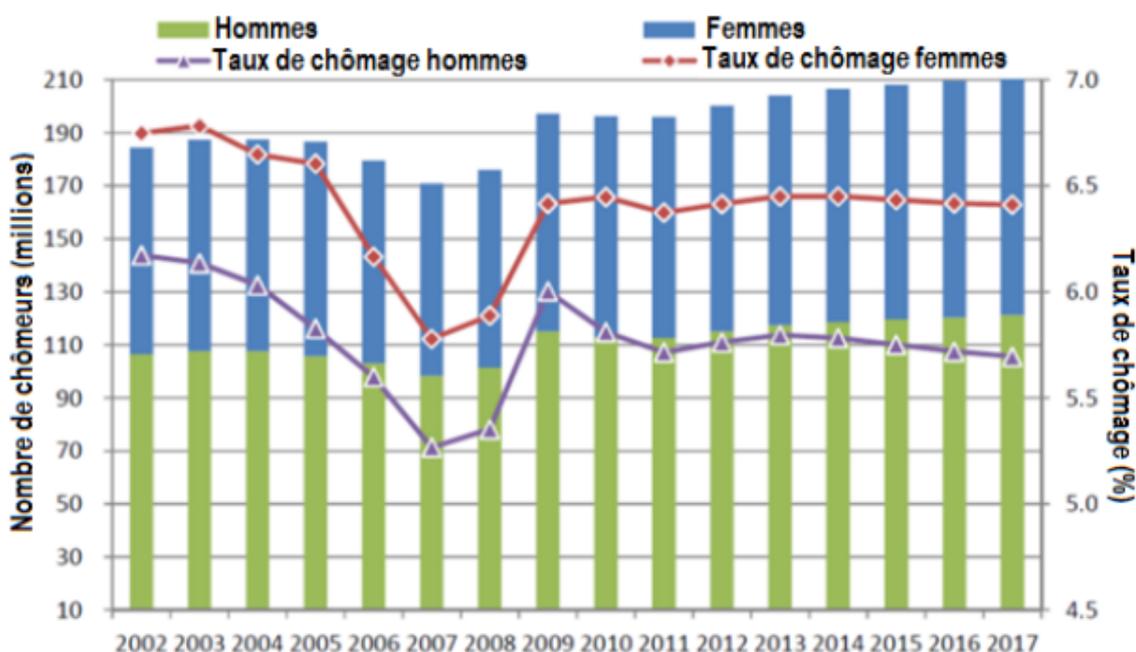
- **Taux de chômage :**

Le BIT considère comme chômeur toute personne âgée de 15 ans ou plus présentant les caractéristiques suivantes :

- Etre sans activité professionnelle
- Ne pas avoir eu d'activité, même marginale, pendant la semaine de référence
- Etre en mesure d'accepter dans les quinze jours toute opportunité d'emploi qui se présente
- Etre en recherche active d'un emploi depuis un mois ou en avoir trouvé un qui commence ultérieurement dans une période inférieure à trois mois

**Graphique 2 : Tendances mondiales des taux de chômage masculin et féminin 2002-2017**

Source : BIT (2012)



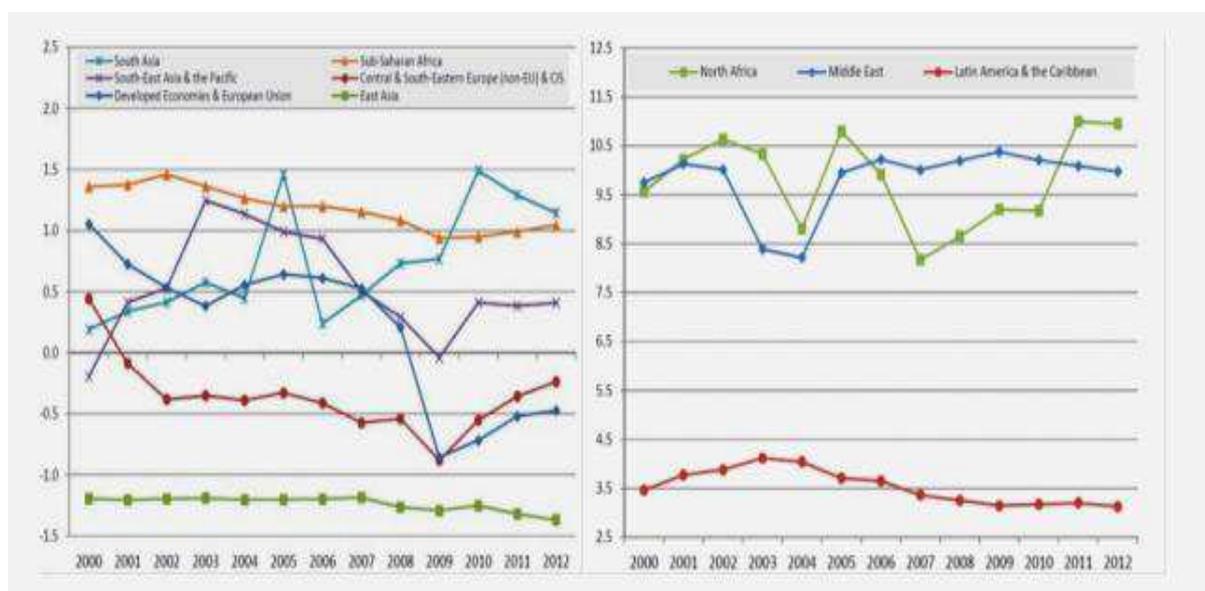
Un taux de chômage plus élevé chez les femmes peut clairement être constaté à la lecture du graphique 2. Les prévisions à l'horizon de 2017 ne laissent envisager aucune amélioration de cette situation. La période de 2002 à 2007 a été marquée par une baisse du taux de chômage, aussi bien féminin que masculin, pour atteindre 5,8% pour les femmes et 5,3% pour les hommes, avec un écart de 0,5 point de pourcentage en 2007. L'année 2008, année marquée par les prémices de la crise qui a été à l'origine de la destruction de 13 millions d'emplois occupés par les femmes, a vu les taux de chômage s'envoler pour connaître un pic en 2009.

En 2010, le taux de chômage a commencé à reculer légèrement pour les hommes. En revanche, pour les femmes, aucune baisse sensible n'a été observée, ce qui accentue l'écart entre les deux sexes, sans aucune amélioration à l'horizon.

En examinant les taux de chômage par sexe et par régions, nous aboutissons aux résultats suivants :

**Graphique 3 : Ecart de taux de chômage dans le monde par régions 2000-2012.**

Source : BIT (2012)



Les graphiques affichent des variations remarquables des taux de chômage entre les hommes et les femmes en fonction de l'appartenance à l'une ou l'autre des régions du monde. Notons qu'un écart positif est significatif d'un taux de chômage des femmes supérieur à celui des hommes, et vice versa.

L'Asie de l'Est est la région qui se distingue avec un écart négatif du chômage au profit des femmes, à l'antipode des régions du nord de l'Afrique et du Moyen-Orient où l'écart du chômage est au détriment de ces dernières pendant que toutes les autres régions du globe se caractérisent par un écart en défaveur des femmes. Cet écart, expliqué par les spécificités démographiques de chaque pays, s'est bien entendu intensifié après la crise.

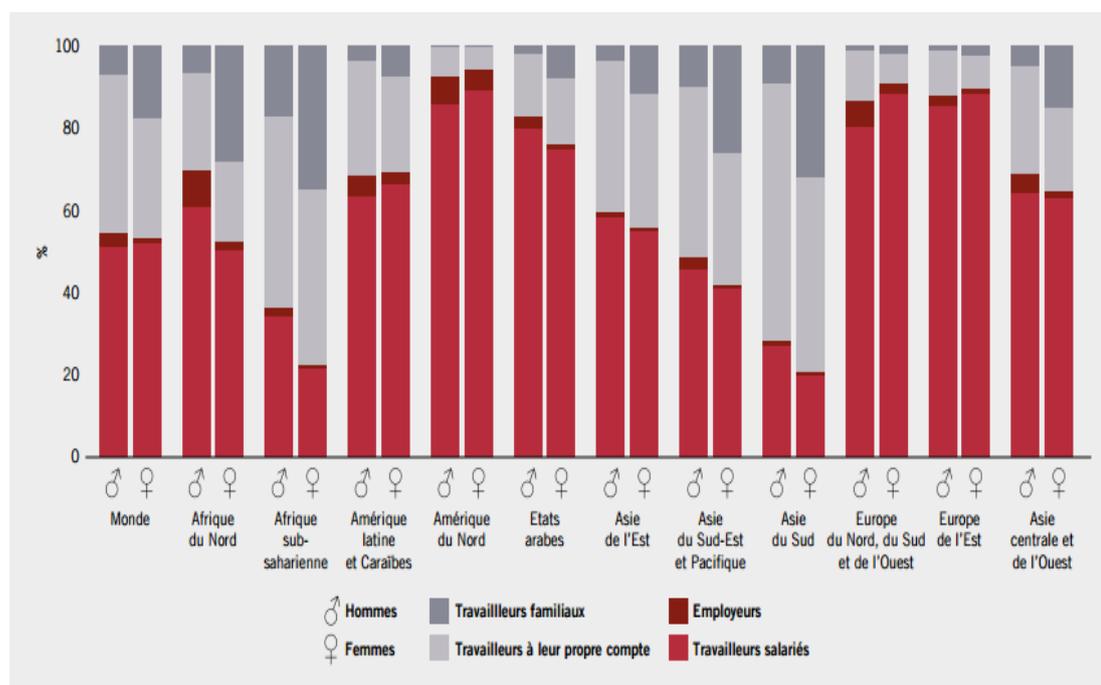
Ces chiffres relatifs au taux de chômage des femmes confortent l'analyse de Maruani (2011) qui considère que la hausse du taux d'activité des femmes participe considérablement à l'accroissement de leurs taux de chômage.

- ***Statut au travail :***

Les femmes ont toujours représenté la plus grande proportion des travailleurs contribuant à l'entreprise familiale (Graphique 4). Cependant une résorption importante de ces écarts entre les sexes dans ce domaine a été constatée ces dernières années. La proportion des travailleurs contribuant à l'entreprise familiale a diminué de façon spectaculaire, et ce au niveau mondial, chez les femmes (de 17 points de pourcentage au cours des vingt dernières années). L'évolution n'a pas été de la même ampleur chez les hommes (de 8,1 points de pourcentage au cours de la même période), ce qui a modéré l'écart entre les sexes de 19,5 à 10,6 points de pourcentage entre 1995 et 2015. Ces situations résultent d'une réorganisation de l'économie marquée par un renoncement au travail agricole correspondant principalement à des activités à faible rémunération. Ceci dit, nombreuses sont les femmes qui ne trouvent d'opportunités qu'à travers le secteur informel. . En Afrique subsaharienne et en Asie du Sud les femmes travaillent principalement dans l'entreprise familiale (respectivement 34,9 pour cent et 31,8 pour cent) ou pour leur propre compte respectivement 42,5 pour cent et 47,7 pour cent).

## Graphique 4 : Situation dans l'emploi par sexe, 2015

Source : Calculs de l'OIT basés sur les Modèles économétriques des tendances (BIT, 2015)<sup>7</sup>



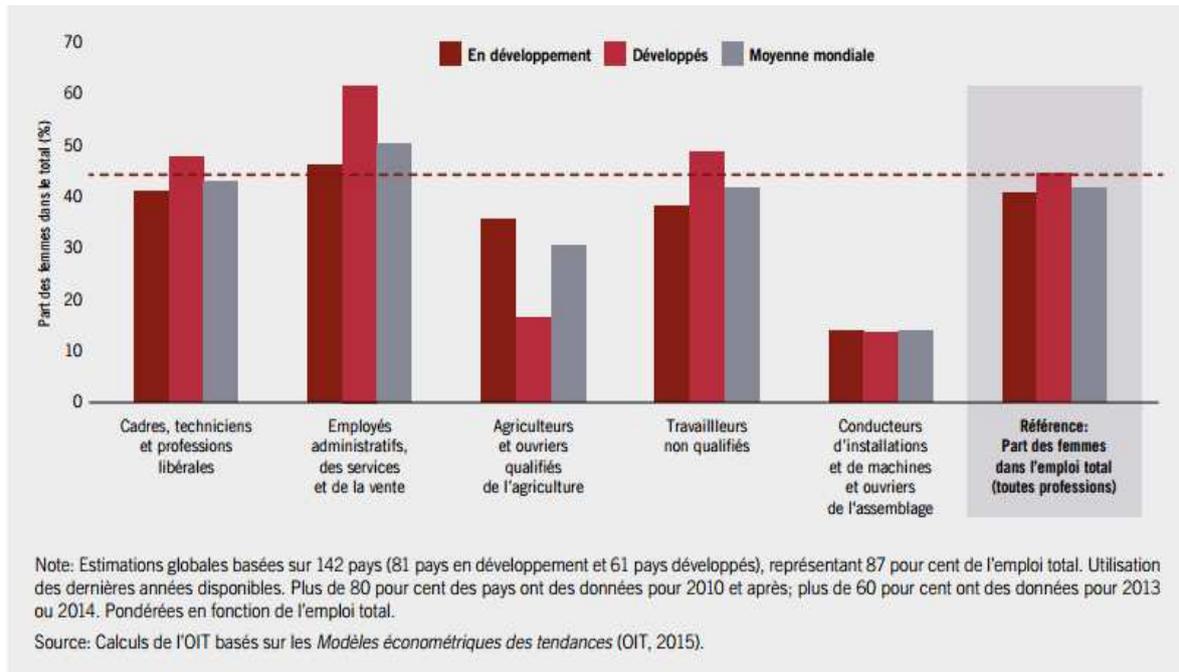
- *Distribution sectorielle et professionnelle*

La lecture du graphique 5 nous révèle une concentration des femmes sur les métiers d'employés administratifs, des services et de la vente. Plus de la moitié des femmes au niveau mondial travaillent dans le secteur des services. Elles étaient actives dans ce secteur à hauteur de 41,1% en 1995 et c'est à hauteur de 61,5% qu'elles le sont devenues en 2015, contre 42,6% pour les hommes. Cette ségrégation sectorielle, ajoutée à une ségrégation professionnelle, joue un rôle majeur dans l'amplification des écarts entre les hommes et les femmes que ce soit en termes de nombre d'emplois que de leur qualité. Les femmes actives sont présentes dans un registre limité de secteurs et de professions.

<sup>7</sup> Le terme de «travailleurs salariés» fait référence aux personnes qui travaillent et perçoivent une rémunération ou un salaire. Les employeurs, les travailleurs à leur compte et les travailleurs contribuant à l'entreprise familiale sont considérés comme autonomes. Les travailleurs familiaux sont ceux qui travaillent dans une entreprise ou une exploitation familiale. (OIT, 2015).

## Graphique 5 : Répartition professionnelle dans 142 pays.

Source : Calculs de l'OIT basés sur les Modèles économétriques des tendances (BIT, 2015)



Les pays à revenu intermédiaire supérieur<sup>8</sup> emploient 33,9% des femmes dans les services de commerce de détail ou de vente en gros et 12,4 % dans la fabrication. Les pays à haut<sup>9</sup> revenu quant à eux offrent aux femmes des emplois principalement dans le secteur de la santé et de l'éducation ; elles y sont présentes à hauteur de 30,6%. Enfin, pour les pays à bas revenu, et ceux à revenu intermédiaire inférieur, les femmes sont limitées au secteur de l'agriculture essentiellement. D'ailleurs en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, ce sont 60% des femmes actives qui travaillent dans l'agriculture où des tâches à forte densité en termes de temps et de main d'œuvre, mais aussi à faible rémunération, leur sont assignées.

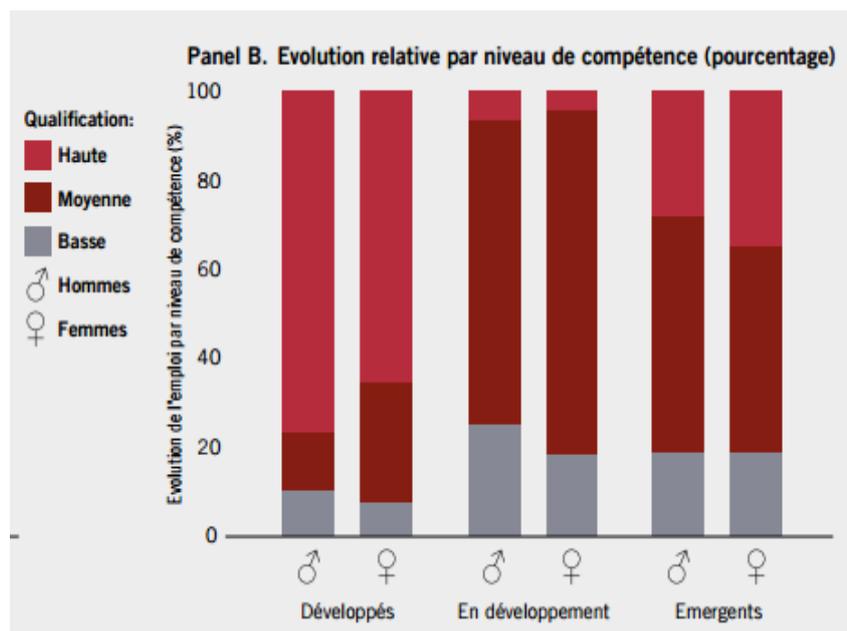
Entre 1995 et 2015, les pays émergents ont connu un accroissement plus rapide de l'emploi, mais celui des hommes (382 millions) à un rythme deux fois plus élevé que celui des femmes (191 millions) et ce indépendamment du niveau de compétence exigé. Une analyse de l'évolution relative (graphique 6) permet d'analyser les écarts par niveau de compétence.

<sup>8</sup> Un Pays à revenu intermédiaire désigne un pays dont le produit national brut (PNB) annuel par habitant était supérieur à 765 dollars mais inférieur à 9 386 dollars en 1995. Les pays à revenu intermédiaire ont un niveau de vie plus élevé que les pays à faible revenu ; leurs habitants ont accès à plus de biens et de services, mais beaucoup d'entre eux ne peuvent toujours pas subvenir à leurs besoins essentiels. On compte actuellement environ 67 pays à revenu intermédiaire de 1 million d'habitants ou plus. La population totale de ces pays dépasse 1,5 milliard d'habitants. (Source : Banque Mondiale)

<sup>9</sup> Pour les besoins opérationnels et analytiques, le principal critère utilisé par la Banque mondiale pour classer les économies, est le revenu national brut (RNB) par habitant. Sur la base du RNB par habitant, on distingue les économies à faible revenu, à revenu moyen (sub-divisées elles-mêmes en revenu moyen inférieur et revenu moyen supérieur) et haut revenu. D'autres groupes analytiques, basés sur les régions géographiques et le niveau de la dette extérieure sont également utilisés.

## Graphique 6 : Evolution relative de l'emploi par niveau de compétence (Entre 1995 et 2015)

Source : Calculs de l'OIT basés sur les Modèles économétriques des tendances (BIT, 2015).



Globalement, les emplois de qualification moyenne l'emportent s'agissant de l'évolution de l'emploi total que ce soit dans les pays en développement (respectivement 68,4 pour cent contre 77,9 pour cent de l'évolution des niveaux d'emploi pour les hommes et pour les femmes) ou dans les pays émergents (respectivement 53,2 pour cent contre 46,4 pour cent – voir graphique 6). La situation est totalement inversée dans les économies développées où ce sont les emplois exigeant un haut niveau de qualification qui dominent l'évolution de l'emploi (65,4 pour cent pour les femmes et jusqu'à 76,6 pour cent pour les hommes). Ces emplois hautement qualifiés se sont exceptionnellement développés en faveur des femmes dans les pays émergents. Une évolution comparable pour les hommes et pour les femmes s'observe s'agissant des professions peu qualifiées, et ce dans les trois groupes de pays.

Le fait que les femmes soient concernées par des emplois et des secteurs particuliers fait que leurs orientations professionnelles se trouvent limitées, ce qui accentue la division existante avec les hommes. Leur sous-représentation dans les fonctions organisationnelles hiérarchiques et stratégiques est amplifiée par la vulnérabilité caractéristique de leur travail et par la discrimination qui persiste à leur détriment au sein du marché de l'emploi. Les données statistiques présentées dans les lignes qui suivent illustreront cette situation vécue par les femmes.

## **- L'accès des femmes aux responsabilités : Quel constat à la lumière des statistiques ?**

Les statistiques confirment la tendance « habituelle » de l'omniprésence des hommes dans les postes à responsabilité. Les femmes demeurent donc toujours subordonnées aux hommes bien qu'elles représentent à ce jour, comme nous l'avons mentionné précédemment, 49,6% de la population active mondiale.

- ***Politique et haute fonction publique :***

Les données statistiques communiquées par l'ONU<sup>10</sup> confirment la persistance de subordination des femmes dans les postes de décision dans les hautes fonctions politiques, et ce à l'échelle mondiale. Partout dans le monde, nous observons une sous-représentation des femmes dans les parlements nationaux, où elles n'occupent en moyenne que 17% des sièges (ONU, 2010). Les positions les plus importantes demeurent quant à elles réservées exclusivement aux hommes : le monde ne connaissait en 2010 que 7 femmes chefs d'Etats (sur 150) et 11 chefs de gouvernement (sur 192). La situation des femmes n'est pas plus favorable au niveau des collectivités locales puisque les élus et maires femmes sont également minoritaires dans toutes les régions du monde (ONU, 2010).

- ***Secteur privé :***

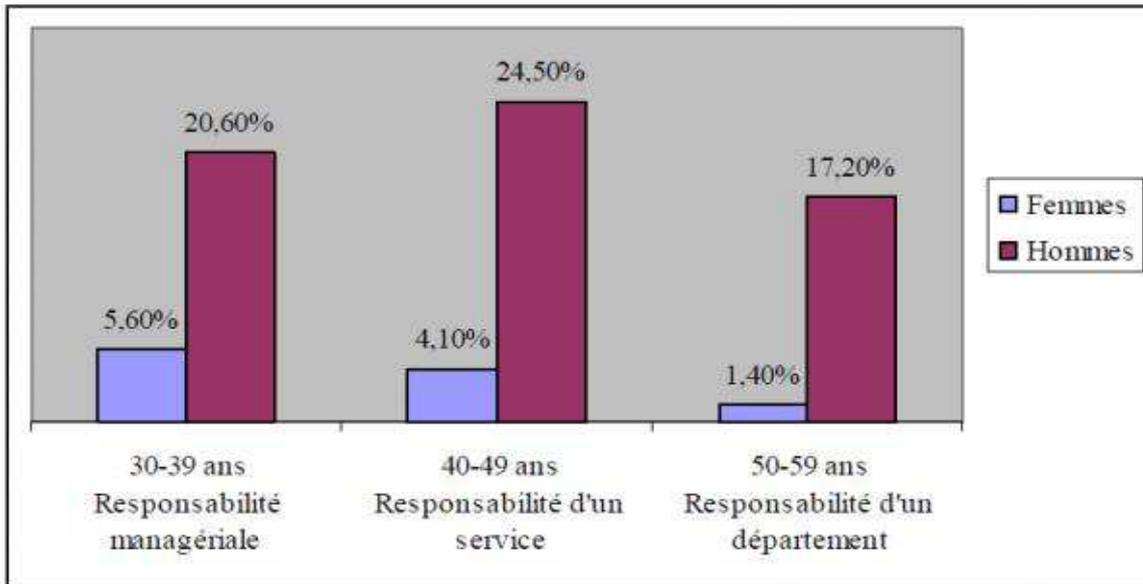
Bien que présentes dans la plupart des conseils d'administration des grandes entreprises privées, leur nombre demeure tout de même faible à comparer aux hommes : leur évolution se heurte encore au « plafond de verre », surtout dans les grandes entreprises. Les statistiques révélées par l'ONU en 2010 indiquent que seulement 13 des plus grandes entreprises dans le monde ont un directeur général femme. Celles-ci sont pourtant au nombre de 500 mais quasi-toutes dirigées par des hommes.

Le BIT, dans le cadre d'une intéressante étude sur la proportion par groupe d'âge d'hommes et de femmes dans les postes à responsabilités dans 63 pays, a obtenu les résultats suivants (notons que les hommes et femmes concernés ont intégré le marché du travail au même moment) :

---

<sup>10</sup> Source: "The World's Women Trends and Statistics" (ONU, 2010).

**Graphique 7 : Proportion par groupe d'âge d'hommes et de femmes dans les postes à responsabilités.**  
 Source : BIT (2004)



La lecture de ce graphique souligne une prédominance des hommes dans les postes à responsabilités. En outre, plus les postes sont importants, moins les femmes y sont présentes, situation qui contribue fortement à accroître l'écart existant entre elles et les hommes. Même quand les femmes ont le même âge que les hommes et ont cumulé le même nombre d'années d'expérience qu'eux, ce ne sont pas les mêmes chances d'accès aux plus hauts postes hiérarchiques qui s'offrent à elles. Ces chiffres illustrent le plafond de verre qui entrave leur évolution.

Des données plus récentes du BIT (2016, p.20) vont dans le même sens en soulignant que *« les taux d'activité des femmes sont en règle générale toujours proportionnellement plus élevés que leur nombre aux postes d'encadrement et, dans de nombreux pays, l'écart est considérable »*.

Bien que la tendance soit à la présence de plus en plus remarquable des femmes dans des postes d'encadrement, 21 des 90 pays pour lesquels le BIT disposait de données ayant permis ce constat ont été témoins d'un recul du nombre de femmes cadres malgré une augmentation de leur taux d'activité et de leur niveau d'études... Une situation qui illustre clairement l'instabilité de la situation évolutive des femmes cadres ; leur situation peut régresser si des efforts ne sont pas fournis en vue d'appuyer le progrès.

Notons que ces pays où une diminution du nombre de femmes cadres a été observée se trouvent dans toutes les régions et à tous les niveaux de développement.

Au regard de ces chiffres et de ces indéniables constats, une question demeure sans réponse : quels sont les facteurs qui soutiennent ces inégalités que vivent les femmes et qui entretiennent le plafond de verre ?

C'est ce à quoi nous tenterons de répondre dans les lignes qui suivent.

## **Section 2 : La construction du plafond de verre**

Ce sont des mécanismes aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques qui cultivent l'existence du plafond de verre comme obstacle à la carrière des femmes. Dans cette section nous nous intéresserons à ce phénomène complexe en analysant de plus près le modèle Genre-Organisation-Système de Fagenson (1990). Pour ce faire, nous allons dans un premier temps examiner la notion de genre pour ensuite aborder le processus de socialisation, faire un état des lieux sur les pratiques des entreprises et pour finir, évoquer les phénomènes d'autocensure.

### **1. Genre : Une notion si complexe à définir ?**

« Genre », ce terme né aux Etats-Unis dans le cadre de recherches médicales, puis admis dans les années 1960 dans le champ des sciences humaines via un processus de déconstruction-reconstruction conceptuelle lié à des problématiques afférentes aux liens sociaux de sexe, est défini selon John Money<sup>11</sup> comme une identité bâtie compte tenu de ce que la personne ressent et conçoit de son comportement. Money (1955) précise que ce concept a joué un rôle important dans la légitimation de nombreux procédés de modification et de normalisation des corps.

Le livre de Simone de Beauvoir « Le deuxième sexe » (1949) contenant la célèbre citation « On ne naît pas femme, on le devient », suivi de divers apports (Oakley, 1972 ; Scott, 1986 ; Delphy, 1993 ; Peyre, 2001 ; Goffman, 2002 ; Heritier et al., 2011) forment une solide littérature confirmant l'impact de l'environnement social dans lequel évolue l'enfant pour

---

<sup>11</sup> Psychologue et sexologue néo-zélandais.

témoigner de l'appropriation et de l'intériorisation par ce dernier des agissements stéréotypés et des rôles sexués de son genre.

Selon Pfefferkorn (2007, 2012), les études du genre aspirent à des exégèses sociales. Le concept « Genre » a donc servi à assimiler le processus de construction et de perpétuation des inégalités entre hommes et femmes, processus orchestré par la société. La plus grande valeur ajoutée de ce concept se retrouve dans sa destruction de la perception biologique des dissimilitudes entre les sexes (Zaidman, 2002). Le sexe est dès lors perçu comme une classification sociale et les hommes et les femmes comme des groupes appartenant à l'une ou l'autre de ces classifications. Ces groupes sont des constructions sociales qui jouent un rôle aussi important que le sexe biologique dans l'élaboration des parcours ou des comportements (Agacinski, 2012 ; Alessandrin, 2012).

Les spécificités liées aux hommes ou aux femmes, excepté celles à caractère biologique, sont en ce sens des données construites et transférées socialement, les projetant ainsi dans leurs rôles futurs. *« A l'évidence, la biologie ne constitue un outil sûr et précis que pour le tri des membres de la société ; les événements et les réponses qui semblent si naturellement découler des mêmes lignes de partage, sont une conséquence de l'organisation sociale. »* (Goffman, 2002, p.116).

C'est à travers ces termes que Goffman (2012) complète son étude sur les liens entre hommes et femmes. Une étude qui met en lumière que tout enfant, toutes sociétés confondues, est automatiquement affecté, dès sa naissance, à l'un des deux sexes sur la base d'un constat de son anatomie externe, et que, sauf dans des cas rares<sup>12</sup>, cette affectation est immuable.

Héritier (1996) pense que cette première distinction permet une « valence différentielle des sexes ». Cette auteure fait particulièrement référence à la bi-classification et au lien de subordination qui lie les femmes aux hommes dans la société (Peyre et al., 1991 ; Peyre et Wiels, 1997 ; Blöss, 2001 ; Blöss et Frickey, 2001 ; Mohsen-Finani, 2008).

*« Cette bi-catégorisation qui se réclame de « la nature » est d'une force incontestable dans les représentations et pratiques de nos sociétés »* (Ferrand, 2004, p .5).

---

<sup>12</sup> Selon Goffman, il s'agit de cas d'erreurs temporaires à la naissance, cas d'intersexualité et enfin cas de réaffectation chirurgicale ou sociale.

Le genre résiderait donc en une structuration socioculturelle du féminin et du masculin, fondée sur des incarnations stéréotypées qui leur sont infligées et des rôles qui leur sont attribués, compte tenu du sexe biologique. Dans les organisations, cette structuration socioculturelle facilite la compréhension des inégalités professionnelles qui subsistent et qui entravent l'accès des femmes aux plus hauts postes hiérarchiques.

Cependant, l'affectation d'un sexe sur la base de l'aspect anatomique est constamment invoquée tout au long du processus d'une socialisation différenciée se déclenchant à la petite enfance et influençant considérablement le devenir des femmes et des hommes.

## **2. Processus de socialisation et de différenciation**

Rocher (1968) perçoit la socialisation comme le processus qui conduit la personne à intégrer et intérioriser tout au long de sa vie des données socioculturelles de son environnement, à les associer à la constitution de sa personnalité en étant influencée par ses expériences et par des agents sociaux, et à les adapter de ce fait au milieu social auquel elle appartient. De ce fait, nous pouvons considérer que la socialisation est un processus à travers lequel l'individu, se servant des normes et des valeurs caractéristiques de son milieu de référence, conditionne sa personnalité. Ce terme renvoie à deux approches.

La première considère que la socialisation se fait par le biais de contraintes : la socialisation est ici définie entre autres par Emile Durkheim et Pierre Bourdieu comme un processus d'assimilation de règles et de normes qui, une fois intégrées et intériorisées, sont systématiquement reproduites. Durkheim (1938) considère que l'éducation joue un rôle primordial dans l'imprégnation, l'assimilation et l'intériorisation des principes, valeurs et règles. Celle-ci est, selon lui la provenance de tout mécanisme d'inégalité sociale. Bourdieu (1980, p.88), quant à lui, pense que *«les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes...»*. Partant de là, nous pouvons considérer que les habitus, fruit de la socialisation, sont à l'origine de la production et de la structuration des attitudes et comportements ultérieurs des individus leur permettant une adaptation à l'environnement de référence. Tout environnement serait donc créateur d'habitus qui sont ajoutés et associés à ceux d'origine.

La deuxième approche de la socialisation, étroitement liée à un processus d'interactions et de changement considère que les individus se serviraient de ce qu'ils ont appris et intégré pour interagir avec leur environnement (Bussey et Bandura, 1999). Ces interactions seraient à leur tour à l'origine de nouveaux comportements et de nouveaux préceptes également reproductibles.

Les deux approches s'accordent sur le rôle que joue la « *socialisation différenciée* » (Naji, 2014, p.29) dans la génération et la conservation dans le temps d'un ordre social inégal intériorisé.

L'approche interactionniste est, à notre sens, celle qui permet de représenter au mieux la dynamique de la socialisation différenciée. C'est de cette même approche qu'est née la « *réflexivité institutionnelle* » définie par Goffman (2002) comme le processus de reproduction des mœurs des institutions agissant sur les arrangements et justifiant les inégalités entre les deux catégories sexuelles.

Il est important de signaler que parallèlement à l'effort de consentement imposé aux femmes au regard des contraintes auxquelles on les soumet, celles-ci manifestent une résistance aux rapports de pouvoirs auxquels elles se heurtent aussi bien dans les sphères privées que publiques. Ce sont les conditions fournies par l'environnement dans lequel elles ont été immergées et avec lequel elles ont interagi qui conditionnent leur résistance à la domination, d'autant plus que le mécanisme de résistance, au même titre que le consentement et la domination, intervient dans un champ relationnel réunissant les hommes et les femmes et se reproduisant dans les milieux sociaux, ce qui soutient le changement et la modification de l'ordre social dans une *destruction dite créatrice*<sup>13</sup>.

Devreux (1984, 2004) complète cette approche en précisant que les hommes et les femmes se positionneraient donc sur le marché du travail et dans la sphère personnelle en fonction des habitus antérieurement intériorisés.

De ce fait, la socialisation différenciée pourrait donc être définie comme étant le processus qui accompagne les hommes et les femmes, durant toute leur vie, dans la construction de leur

---

<sup>13</sup> Expression associée à l'économiste Joseph Schumpeter (1942).

identité sociale à travers l'intériorisation des habitus de leur groupe social, imposé par leur environnement d'appartenance, environnement avec lequel ils sont en perpétuelle interaction.

Mathieu (1978), Battagliola (1984) et Maruani et Nicole (1989) pensent que ce sont bien ces habitus intériorisés qui font que les parcours des femmes, familiaux ou professionnels, sont différents du groupe des hommes. La *nature féminine* des femmes les exclut systématiquement de la sphère publique et seule une fonction publique a bien voulu leur être accordée contrairement aux hommes qui jouissent d'une fonction de production (Fraisie, 1995, 1996, 1998) : nous nous retrouvons là dans une situation de division sexuelle du travail clairement au détriment des femmes (Kergoat 1998, 2010 ; Cardon et al, 2009 ; Maruani, 2013).

C'est bien un rapport de pouvoir qu'est le rapport hiérarchique qui lie les hommes aux femmes. Ce pouvoir est nourri par la domination et accompagné de rouages sociaux à l'origine du consentement du dominé (Collin, 1978 ; Bourdieu 1998, 2002).

Suchon (2002) évoque la domination légitimée<sup>14</sup> par des pratiques de socialisation inéquitables : « *Cette manière libre et franche qu'ils retiennent pour eux, n'étant que pour dominer plus facilement à l'exclusion des femmes, que l'on veut toujours dans la dépendance, parce que l'on prétend que cet état leur est tellement naturel, qu'en tous les siècles elles n'ont jamais fait d'autres figures que celles de soumises et d'obéissantes. Et que ce procédé est si exempt d'erreurs ; que dans toutes les réformations et changements de coutumes qui sont arrivés dans les états des diverses nations du monde, l'on a jamais dérogé à cette sujétion dans laquelle elles ont toujours passé leur vie. La réponse est tellement prompte et naturelle qu'il est impossible de la pouvoir contester, les hommes sont juges et parties en cet article, comme en tous les autres qui regardent la conduite des femmes et quelques injustes que soient leurs causes ils n'ont garde de se condamner eux même* » (Suchon in Dorlin, 2002, p.96).

Notre aspiration n'étant pas simplement de présenter une panoplie des inégalités surgissant dans l'environnement familial, nous prétendons à lever le voile sur la fonction explicative des trajectoires professionnelles divergentes des hommes et des femmes et des barrières

---

<sup>14</sup> Max Weber avait mis en évidence que la domination ne fonctionne pas sans légitimité qui fait que les groupes dominés acceptent la domination. C'est cette légitimité qui sert de base au consentement.

rencontrées par ces dernières formant ainsi un plafond de verre entravant leur évolution. Nous allons tenter de les expliquer au travers de plusieurs processus.

- **Le dressage familial**

Selon Belotti (1974), la socialisation différenciée naîtrait de la domination masculine et l'engendrerait à la fois. Il explique, dans son ouvrage « *du côté des petites filles* » que les filles sont, dès leur petite enfance, face à un *dressage social* qui leur transmet les principes et valeurs à s'approprier et leur confère des rôles d'ores et déjà définis. Contrairement aux hommes, traditionnellement reconnus forts et ambitieux, elles sont conditionnées à être attentionnées, humbles et pudiques. Plus assujetties à une supervision, elles se retrouvent plus passives, plus discrètes contrairement aux garçons qui seront plus entreprenants et déterminés compte tenu d'encouragements dont ils auraient toujours bénéficié, plutôt que d'un contrôle.

Belotti complète son analyse en constatant que c'est ce formatage social au sein de la famille qui crée cette subordination des femmes.

Selon Muxel (1984, 2007) et Jauneau et Octobre (2008), l'éducation volontaire, ou autrement dit l'inculcation via des normes<sup>15</sup> ainsi que l'imprégnation via le positionnement des enfants face à des références parentales sont les armes dont se munissent les familles pour favoriser la transmission.

Divers travaux s'intéressant au processus de transmission<sup>16</sup>, s'entendent sur la prééminence de l'imprégnation sur l'inculcation.

Qu'il soit garçon ou fille, l'individu s'apparente à la configuration familiale, aux fonctions attribuées aux hommes et aux femmes qui y sont représentés, bâtissant ainsi leur identité.

Hurtig et Pichevin (1985, p.210), dans le cadre d'une approche psychologique, ont convenu que « *par la médiation de leurs comportements différentiels, les parents peuvent induire chez l'enfant des comportements différents selon son sexe, comportements que l'enfant intègre et mettra de plus en plus activement en œuvre et qui conforteront la certitude de validité psychologique du label sexe et renforceront sa fonction* ».

---

<sup>15</sup> Selon Jauneau et Octobre (2008) les normes sont inculquées par contrôle, incitation ou co-consommation.

<sup>16</sup> Singly (1995), quant à lui, avait recensé deux formes de transmission : via la « persuasion clandestine » et via la « pédagogie explicite »

La reproduction sociale différenciée et la perpétuation des représentations résultantes de stéréotypes sont donc justifiées par les comportements éducatifs des parents.

La position subalterne dans laquelle se retrouvent les femmes dans la sphère publique, à l'origine de leur soumission à la domination masculine est vraisemblablement engendrée par le conditionnement socio-psychologique de l'environnement familial ; qu'il s'agisse de persuasion clandestine, de pédagogie explicite, d'inculcation ou d'imprégnation, mais en tout état de cause né d'un processus de reproduction continue.

Bourdieu (1998) explique dans ses thèses que la domination s'apparente à un mécanisme engagé dans un processus historique qui démontre d'abord que les femmes sont en effet esclaves de modèles de socialisation où des rôles familiaux bien spécifiques sont préalablement figés et qui les conduisent à intérioriser leurs rôles futurs de mères et d'épouses, mais aussi qu'elles sont, dans la sphère professionnelle, face à des processus qui à leur tour leur attribuent des rôles précis marqués par la soumission et la subordination au sexe masculin. Elles sont clairement, dès leur plus jeune âge, préparées pour un rôle traditionnel de mère et épouse, rôle qui ne doit en aucun cas être sacrifié pour une carrière professionnelle.

Chaudron (1984), dans la même approche, précise que les filles reçoivent de leurs parents « *un habitus domestique* » pendant que les garçons sont concernés par « *un habitus professionnel* ».

Aujourd'hui, la progression de la proportion des femmes dans le monde actif fait qu'elles sont également assujetties à l'*habitus* professionnel bien que dans une moindre mesure que les hommes.

Inconsciemment, les parents ont tendance à considérer leurs enfants à travers des attentes sexuées qui sont l'incarnation d'une socialisation différenciée qu'ils ont eux même vécue et qui empêche l'évolution des hommes et des femmes à titre égal (Prokhoris, 2000). Cette socialisation différenciée commence dans l'environnement familial et se poursuit dans le milieu scolaire.

- **L'école de la différence**<sup>17</sup>

L'école est paradoxalement témoin à la fois de la réussite sociale et d'inégalités sociales (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Duru-Bellat, 2008). Les établissements scolaires infligent aux femmes les mêmes inégalités sociales qu'elles ont subies dans leur environnement familial, ce qui les amène à les intérioriser : processus formant un frein à toute perspective d'orientation (Baudelot et Establet, 1992, 2001 ; Lescarret et de Léonardis, 1996 ; Mosconi, 2004, 2008).

Duru-Bellat (2008, p.131) explique que « *Comme tout individu engagé dans une interaction sociale, les enseignants abordent leurs élèves avec des attentes stéréotypées, en l'occurrence, ils tendent à prévoir des succès inégaux, chez les élèves garçons et filles, dans des disciplines connotées sexuellement* »...Les enseignants, eux-mêmes victimes de leur propre socialisation, contribuent à la perpétuation de cette différence entre les filles et les garçons en ayant des attentes sexuées vis-à-vis de leurs élèves.

Cependant, c'est l'héritage familial qui conditionne le clivage entre filles et garçons du début de la scolarisation aux études supérieures qui seront, en fonction de ce conditionnement, autorisées ou pas et à des niveaux différents.

« *L'enseignement supérieur se présente comme un champ très nettement polarisé en fonction du sexe, y compris dans les pays où les étudiantes sont plus nombreuses que les étudiants.(...) Tout se passe comme si, devant la montée des filles, les garçons développaient des stratégies de qualité, en s'orientant plus massivement vers les filières techniques et scientifiques et en abandonnant aux filles les filières les moins prometteuses en richesse, en prestige ou en pouvoir.* » (Baudelot & Establet, 2001, p.117).

Les femmes font abstraction de leurs performances scolaires et de leurs aspirations puisque, s'estimant moins brillantes et inaptes à assumer la compétitivité de certaines filières, elles optent pour celles où, bien que moins valorisées sur le marché du travail, elles peuvent trouver plus de sécurité.

Baudelot et Establet ont déclaré lors d'une interview<sup>18</sup> accordée dans le cadre d'une problématique portant sur la compétitivité des filles que, quand bien même la réussite est

---

<sup>17</sup> Expression empruntée à Naji.F (2014)

<sup>18</sup> Interview accordée au journal le monde : [http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/07/christian-baudelot-et-roger-establet-la-moindre-confiance-en-soi-des-filles-et-la-surestimation-de-soi-des-garcons-nous-frappent\\_1236896\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/07/christian-baudelot-et-roger-establet-la-moindre-confiance-en-soi-des-filles-et-la-surestimation-de-soi-des-garcons-nous-frappent_1236896_3224.html).

égale, les filles continuent à manquer de confiance en elles pendant que les garçons ont une surestime d'eux. Le manque d'estime des filles leur nuit fortement dans les situations de compétition. Cette attitude<sup>19</sup> n'est donc pas du tout un choix consenti mais plutôt une conséquence de l'intériorisation des normes sociales. En d'autres mots, il s'agit d'une construction socio-scolaire de choix et de contraintes.

En optant pour des filières à dominance masculine, les filles sont tout de suite rattrapées par des « *obstacles matériels et culturels à l'embauche de jeunes filles et femmes issues de spécialités de formation non traditionnelles pour elles* » (Achin et Al., 2005, p.105). Les entreprises, quand elles doivent faire des choix en matière de recrutement, se retrouvent donc fortement influencées par les choix préalables d'orientation. Notons que le marché du travail est, au même titre que le système éducatif, affecté par les parcours inégalitaires et les stéréotypes sexués (Vouillot, 2007, 2010). Combattre ces irrégularités suppose l'implication de ces deux domaines.

Ce sont donc des dispositifs exclusivement liés au système éducatif qui créent ce mécanisme d'anticipation et d'auto-sélection. Nous assistons ici à ce qui a été qualifié de « retard éducatif » : les filles présentent le bac et accèdent aux universités longtemps après les garçons. Ainsi, le chemin que les filles ont dû parcourir pour avoir accès à l'école au même titre que les garçons et bénéficier d'un enseignement similaire demeure long et semé d'embûches (Merle, 2002), car l'accès des filles à la scolarité n'a jamais été justifié comme pour le garçon par le droit à l'apprentissage. Il a, au contraire, longtemps été tributaire d'autres ambitions qui autorisaient une instruction différenciée de celle des garçons.

Ce rajustement s'est opéré d'une façon si rapide et prend une telle envergure, qu'il est perçu aujourd'hui comme un phénomène de société, légitimant l'égalisation des chances d'accès et des quotas de représentations dans les pays développés. Cependant, ces changements ne doivent pas dissimuler les inégalités qui persistent dans la répartition entre les diverses filières scolaires dans ces pays, ajoutés aux disparités observées dans les pays en voie de développement et les pays sous-développés quant aux chances d'accès scolaires.

---

<sup>19</sup> Par cette attitude, nous signifions le choix que font les filles de s'orienter vers des filières non valorisées sur le marché du travail.

Par ailleurs, le dernier rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous<sup>20</sup> de l'UNESCO (2013-2014) a fourni des statistiques sur cette question, statistiques pour le moins alarmantes : 100 millions de jeunes femmes des pays à faible revenu et des pays à revenu moyen inférieur sont incapables de décrypter une simple phrase. Cette réalité est démesurée dans les pays arabes qui comptent 60% de filles parmi la proportion des non scolarisées. L'Asie du Sud et de l'Ouest et l'Afrique subsaharienne enregistrent également des chiffres inquiétants : respectivement 57% et 54% de femmes non scolarisées.

Seulement 20% des pays à faible revenu sont arrivés à réaliser la parité<sup>21</sup> dans l'enseignement primaire contre à peine 10% dans le premier cycle du secondaire et 8% dans le second cycle.

En 2015, il était prévu que seulement 56% des 150 pays auraient réussi à atteindre la parité dans le premier cycle du secondaire et que 70% l'auraient réalisée dans le primaire. Aussi, le rapport a servi d'avertissement : si aucune disposition n'est prise pour l'égalisation des chances d'accès à l'éducation, il faudra aux filles les plus pauvres 60 ans pour rattraper les garçons les plus riches et achever le cursus.

Le rapport ne s'est pas contenté d'avertissements mais a également apporté des recommandations s'accordant toutes sur la nécessité d'investir dans l'éducation des filles et des femmes et en faire une priorité des pays. Les plans nationaux doivent être nourris d'objectifs spécifiques et d'indices de suivi et soutenus par des programmes scolaires inclusifs adaptés. C'est à des enseignants familiarisés avec les questions du genre, dans un souci de non reproduction des inégalités sociales dans le milieu scolaire, que doit incomber la charge d'inculquer ces programmes sensés être de qualité.

L'éducation serait donc la clé qui ouvrirait aux femmes les portes d'un avenir social et professionnel et aux Etats celles d'un développement général et permanent.

A ce propos, Boudon (1979) propose une solution pour passer outre ces inégalités en milieu scolaire : il s'agirait d'octroyer à l'école une responsabilité capitale d'apprentissage et veiller au contrôle de celui-ci. Ainsi, le devenir scolaire sera fonction des réalisations des élèves et non plus de leur socialisation. Autrement dit, abstraction faite des représentations stéréotypées et des rôles sociaux imposés aux hommes et aux femmes, les élèves et étudiants jouiront des

---

<sup>20</sup> Le Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2013-2014, Enseigner et apprendre : atteindre la qualité pour tous.

<sup>21</sup> Parité signifie dans ce contexte un taux de scolarisation égal chez les filles et les garçons.

mêmes chances scolaires et pourront aspirer aux mêmes chances de réussite et d'insertion professionnelle. De cette façon, les établissements scolaires jusque-là considérés comme des lieux de reproduction des inégalités sociales se transformeraient en berceau de destruction de celles-ci.

Cette égalité des chances dans les institutions scolaires ne conduit pas nécessairement à une égalité socioprofessionnelle. De même, les inégalités scolaires n'engendrent pas irrémédiablement un plafond de verre socioprofessionnel<sup>22</sup>.

Il y aurait donc un consensus occulte dans les milieux sociaux qui fait que les femmes acquiescent à la domination masculine. Ce consensus est la conséquence d'une socialisation différenciée établie à travers l'éducation familiale et l'éducation scolaire qui instaurent les valeurs, principes et modes de comportements à adopter par les hommes et les femmes et les fonctions qui leur ont été conférées. Derrière ces fonctions et ces modes, s'installe subtilement une subordination qui alloue le pouvoir de décision aux hommes et écarte les femmes leur attribuant ainsi un simple statut, inférieur, qu'elles se doivent d'accepter et de subir.

Certains rares courants théoriques ont mis l'accent sur le rôle de la différenciation de genre dans la répartition par les hommes et les femmes eux-mêmes des rôles entre eux, étant parfaitement conscients de ce qui convient à leur genre et de ce qui s'y oppose. Pourtant la recherche a démontré que la socialisation différenciée restreint les chances des enfants de chaque sexe, en les dépossédant des privilèges de l'autre. D'autre part, les stéréotypes diffusés par la société et ses acteurs (notamment la famille et l'école) limitent les femmes dans un champ d'autodépréciation et d'autocensure dans leur projection dans l'avenir scolaire et professionnel.

En définitive, la différenciation entraîne une régénération des inégalités sociales, conduisant les femmes vers des emplois de bas statut, faiblement rémunérés et dépourvus de pouvoir, qu'elles accepteraient pourtant.

Ce positionnement des femmes sur le marché du travail traduit également des fonctionnements plus particuliers, spécifiques à chaque organisation, étroitement liés aux

---

<sup>22</sup>Injustice sociale et inégalités d'accès aux carrières.

« choix » des femmes elles-mêmes. Nous nous intéressons à cette dynamique dans le point qui suit.

### **3. Une configuration masculine ancrée dans le fonctionnement des entreprises**

La situation défavorable des femmes par rapport aux hommes dans l'univers du travail est une réalité qui perdure dans le monde. Les femmes sont aujourd'hui plus actives, certes, mais toujours soumises à cette division sexuée du travail (Nahapetian, 2002 ; Meulders, 2006 ; Milewski et Perivier, 2011 ; Maruani, 2013).

Dans les organisations, ce clivage entre les hommes et les femmes est encore plus prononcé. C'est là où « *les modèles managériaux sont calqués sur des modèles masculins : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations* » (Laufer, 2004, p.120).

Cette configuration, que Naji (2014, p.37) a qualifiée de « *patriarcale* », soutient la domination masculine et entraîne plusieurs inégalités au détriment des femmes, stimulant ainsi le plafond de verre auquel elles se heurtent.

Notre revue de la littérature nous a permis de longuement nous arrêter sur les pratiques discriminatoires auxquelles sont exposées les femmes et aux pressions qu'elles supportent, au sein de l'entreprise, tout au long de leur carrière, à commencer par ce qu'elles vivent lors du processus du recrutement.

Dans un souci d'alléger la présentation de notre travail, nous avons synthétisé les pratiques discriminatoires constatées quant au travail des femmes dans le tableau 2.

**Tableau 2: Discriminations subies par les femmes en milieu de travail**

Volet	Spécificités	Références
<b>Recrutement et promotions</b>	Le jugement de la valeur professionnelle du candidat est influencé par un ensemble de biais et de stéréotypes.	(Moore, 1998 ; Laberon 2001 ; De Bosscher et Desrumaux-Zagrodnicki, 2002 ; Desrumaux, 2005, 2007).
	Faible probabilité d'évolution professionnelle pour les femmes.	(Casini et Sanchez-Mazas, 2005 ; Chugh & Sahgal, 2007 ; Bilimoria et al., 2008)
	Les femmes subissent une double ségrégation au travail : s'agissant non seulement de la mobilité verticale mais aussi de la mobilité horizontale.	(Laufer 1999, 2005 ; Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008 ; Coenen-Huther, 2009)
	Les femmes sont évaluées moins positivement que les hommes et jugées susceptibles d'évoluer moins vite.	(Marlowe et al, 1996)
	L'évaluation négative des femmes s'accroît quand l'évaluateur est un homme et que l'évaluée occupe un emploi traditionnellement féminin	Hultin, 2003)
	Dans l'entreprise est installée une catégorisation de métiers d'hommes et de métiers de femmes	(Bourdieu, 1998 ; Maruani, 2013)
	Le type de poste est défini par son niveau de qualification, secteur d'activité, son appartenance à une culture d'entreprise mais également par son genre	(Bernaud, 2000)
	Les hommes sélectionnent les candidats qui les reflètent le plus	(Elliott & Smith, 2004 ; Rivera, 2013)
<b>Salaires</b>	L'égalité de principe (textes législatifs) n'empêche pas la persistance de salaires inférieurs des femmes par rapport aux hommes	(Meurs et Ponthieu, 2006)
	La ségrégation horizontale subie par les femmes, assimilée à des parois de verre se traduit par une rémunération inférieure par rapport aux hommes	(De Bosscher et al, 2002)
	Les différences de salaires entre hommes et femmes s'expliquent par des caractéristiques productives telles que le niveau d'éducation et d'expérience ainsi que par des variables observables, exemple : une prétendue différence de rendement.	Blinder (1973) et Oaxaca (1973)
	Écarts de salaire en défaveur des femmes expliqués par leur investissement en capital humain inférieur à celui des hommes	(Mincer et Polachek (1974); Sofer (1990, 1995) ; Meurs et Ponthieu, 2006)
<b>Conditions de travail</b>	Le travail à temps partiel, naturellement peu qualifié, réduit les perspectives d'emploi des femmes à long terme, ce qui appuie la perpétuation des inégalités entre hommes et femmes.	Tam (1997)
	Des conditions de travail inégalitaires subsistent entre les hommes et les femmes qui sont à l'origine d'une souffrance psychique et physique au travail.	DARES (2010)
	Les accidents du travail, les accidents de trajet et les maladies professionnelles sont en constante évolution s'agissant des femmes, le contraire est observé pour les hommes. La progression des maladies professionnelles chez les femmes est près de deux fois plus importante que chez les hommes et a atteint une proportion alarmante.	Enquête de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact, 2014)
	Ces nombreux écarts (maladies professionnelles, accidents du travail) sont justifiés essentiellement par la division de travail qui persiste entre les femmes et les hommes.	Stankiewicz (2007)
	«Le domestique féminin prime le domestique masculin, le domestique féminin prime le professionnel féminin, le professionnel masculin prime le professionnel féminin » . Cette relation est vécue de façon plus profonde chez les femmes.	(Singly, 1987, p59)
	Les maris privilégient la carrière pendant que les femmes priorisent l'exécution des tâches domestiques.	(Marry, 1995).
	Si les femmes se mobilisent et se sacrifient pour la carrière de leur conjoint, la réciproque se produit peu fréquemment	(Singly 1987, 2002).
	Le conflit travail / famille s'amplifie pour les femmes occupant des postes à responsabilité et pour celles qui aspirent à en occuper, elles se voient ainsi obligées à choisir entre famille et carrière en se plaçant dans une logique d'anticipation  <i>N.B : Il y a un conflit « travail-famille » quand la sphère professionnelle déborde sur celle privée et un conflit « famille-travail » quand c'est l'inverse qui se produit. Frone et al. (1992, 1997)</i>	(Laufer, 1982 ; Belghiti-Mahut et Landrieux-kartochian, 2008)

En somme, L'inégalité professionnelle observée entre hommes et femmes est la conséquence majeure d'une socialisation différenciée associée à une configuration de l'entreprise fortement masculine. Autant de sources de disparités modifiant le parcours des femmes qui, contrairement à celui des hommes, conduit à une barrière appelée plafond de verre.

Ces disparités sont aussi renforcées par leurs victimes : les femmes, qui en adoptent un comportement d'autocensure.

#### **4. ...Autocensure : un réflexe féminin fruit du vécu**

L'autocensure, apparentée à un plafond de verre « mental » est une auto-discrimination que créent les femmes et dont elles souffrent à la fois dans leur quête aux positions professionnelles les plus élevées. L'autocensure, représentée par des automatismes psychologiques et motivée par la pudeur, l'auto-inhibition ou par la crainte d'une censure, de représailles, ou d'un manque à gagner de la part de l'autorité à laquelle on est attaché, est acquise via un processus d'intériorisation des normes extérieures. L'autocensure est usuellement définie comme étant l'élaboration anticipée d'une censure que s'inflige à elle-même une personne, qu'elle soit morale ou physique, sur ses propos, agissements ou réalisations. L'autocensure au féminin est omniprésente sur le marché du travail et participe activement à la construction du plafond de verre. Le peu de recherches que nous avons pu recenser sur l'autocensure des femmes (Latour, 2008 ; Carrere et al, 2006) formulent l'hypothèse de l'association d'une socialisation différente et d'une gestion patriarcale des entreprises pour justifier la construction et la perpétuation de ce mécanisme. Nous articulons donc les deux approches pour appréhender cette problématique.

Le processus de socialisation différenciée ayant déjà été analysé antérieurement, notre aspiration à présent est de comprendre l'impact que cela peut avoir sur la perception qu'ont les femmes d'elles-mêmes et sur les interactions qu'elles ont avec leurs homologues hommes au sein des entreprises. Héritier (2002, p.119) pense que « *la domination masculine existe, agissante, opprimante, violente, dans bien des sociétés de notre monde contemporain, mais aussi de façon moins voyante, symbolique, inculquée dans les rites et les imaginaires masculin et féminin dès l'enfance, fonctionnant de manière évidente, comme naturelle et allant de soi, par préterition, dans notre propre société comme dans toutes les cultures et dans toutes les civilisations* ». (p.119). Un consensus qualifié de « *diffus* » (Naji, 2014) dans la société serait donc à l'origine de ce consentement de la femme à cette domination masculine

que Collin (1978) qualifiait d'« *esclavage volontaire* » dans son livre « la domination masculine » alors que Bourdieu (1998) parlait de « *soumission enchantée* », de la participation des femmes à leur propre domination en acquiesçant aux missions subordonnées et tâches subalternes auxquelles elles sont reléguées, et ce du fait de leur intériorisation des habitus relatifs à leur sexe.

Selon Mosconi (1992, p.162), l'éducation qu'apporte la famille ou l'école « *renforce les hiérarchies entre les manières d'être et de voir, de se voir, de se représenter, de se représenter ses aptitudes et ses inclinaisons* ». C'est comme cela que s'élabore une image de la femme, une autre de l'homme et une conception des rapports entre eux. D'après Bourdieu et Passeron (1970) l'autocensure des femmes est le fruit de leur appropriation de ces images et perceptions stéréotypées que leur ont véhiculées les différents agents et milieux sociaux mais aussi de leur intériorisation des contraintes, de ce qui est « *permis d'espérer* ». Ce comportement d'autocensure dicte aux femmes leurs attributs et s'opère via les gestes, les paroles, les interactions avec les divers domaines de la vie, dont le travail.

L'entreprise, lieu de travail, est au cœur de discriminations directes ou indirectes que subissent les femmes à travers des mécanismes dissimulés de domination masculine, le modèle du manager y étant largement masculin : « *Think manager, think male* » (Schein, 1973). Les femmes (Shein, 1975) et les hommes (Shein, 1973) associent donc l'image du manager brillant à la possession de caractéristiques masculines. Heilman (2001) se joint à cette théorie en ajoutant que les compétences requises à l'exercice du leadership sont accordées aux hommes ce qui rend le modèle du manager idéal plus facile à décliner au masculin qu'au féminin (Laufer, 2004, 2005).

Ces représentations stéréotypées permettent de comprendre les caractéristiques et attitudes des individus (Cleveland et al, 2000) et engendrent un comportement d'autocensure de la part des femmes desservant ainsi leurs carrières (Vinnicombe et Singh, 2001, 2002 ; Laloupe, 2011). L'un des reproches adressés aux femmes par Laloupe (2011) et qui est à l'origine du ralentissement de leur avancement hiérarchique est qu'elles ne se prêtent pas au défi de la compétition tel qu'il a été établi par leurs homologues masculins. Schneider (2005) quant à lui, décrit les femmes comme étant fragiles, sentimentales, émotives alors que les hommes seraient agressifs, confiants et rationnels. L'étude de Catalyst de 2005, intitulée : « *Women Take Care, Men Take Charge: stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed* » confirme

cette image en pointant du doigt le rôle des traits stéréotypés qui conduisent à attribuer aux femmes le rôle de personnes prenant soin des autres et aux hommes celui de personnes en charge de responsabilités. Les caractéristiques masculines du manager type sont également soulignées par cette étude. Ces caractéristiques modifient les choix que les femmes s'autorisent à avoir et freinent le déroulement de leur carrière.

D'autre part, la présence massive des hommes dans les hautes sphères hiérarchiques entraîne une discrimination envers les femmes dans l'affectation des promotions. Puisque l'accès est conditionné par la détention d'aptitudes et caractéristiques masculines (Etude de Liff et Ward, 2001).

L'univers de l'entreprise, au niveau mondial, compte de rares modèles de femmes dirigeantes, ce qui engendre une difficulté pour les femmes à se projeter à la fois comme femme, mère, et manager (Heilman, 1979) et entraîne donc une auto-limitation de leurs ambitions en sacrifiant partiellement ou totalement leur carrière au profit de la famille du fait de ces priorités conflictuelles. Quand bien même elles choisissent la carrière au détriment de la famille, elles sont toujours rattrapées par un sentiment de culpabilité, sentiment engendrant également l'auto-limitation.

La liste des situations d'autocensure est longue. Parmi elles nous pouvons citer des exemples ayant trait à la rémunération et aux conditions de travail :

- Augmentations de salaire : les femmes ayant intériorisé les représentations qui leur confèrent un statut inférieur à celui des hommes, réclament moins à leurs employeurs et participent ainsi à accentuer les inégalités entre elles et les hommes (Observatoire des discriminations, 2003).
- Prétentions salariales : les femmes s'auto-déprécient dans l'estimation de leur valeur sur le marché de travail. Ayant besoin de prouver cette valeur, elles s'autolimiteraient dans leurs prétentions (Barron, 2003).
- Négociation des conditions de travail : les femmes ayant appris à se contenter du minimum, elles n'osent pas demander (Kolb et Putnam, 2004).

Babcock et Lashever (2003) expliquent cette autocensure des femmes dans les négociations et cette autolimitation dans les exigences par le fait qu'elles aient été socialisées à se concentrer sur les besoins des autres plutôt que sur les leurs.

Soulignons que l'intériorisation de ces contraintes pousserait les femmes à se doter de comportements masculins (Belghiti et Rodhain, 2002) pour réussir à se conformer aux exigences de leur environnement de travail et évoluer, le prix à payer étant le coût psychologique qu'elles auront à assumer.

L'autocensure que s'imposent les femmes, que ce soit par appréhension ou par choix, de façon consciente ou inconsciente, consolide et pérennise le plafond de verre auquel elles se retrouvent confrontées. Un cercle vicieux est ainsi formé : les femmes sont discriminées et s'auto-discriminent.

Si nos différentes lectures nous ont conduite au constat que les causes de l'autocensure sont diverses, elles nous ont démontré que les leviers de lutte contre celle-ci le sont tout autant. Naji (2014), dans sa thèse de doctorat autour de la problématique du plafond de verre a dressé une liste de remèdes à l'autocensure des femmes dans le milieu du travail, que nous reprenons et expliquons dans le tableau 3 :

**Tableau 3: Moyens de lutte contre l'autocensure des femmes dans le travail**  
(Naji, F, 2014, p. 61-62)

<b>Remèdes à l'autocensure</b>	<b>Moyens</b>
Rompre avec le déni et le silence	Prise de conscience et dénonciation des discriminations qu'elles subissent.
Rompre avec la division des rôles dans lesquelles elles sont cantonnées par la société, par le marché de travail et par elles-mêmes	Ne pas les reproduire et ne pas s'y conformer.
Rompre l'isolement professionnel	Cultiver les réseaux.
Rompre avec l'autolimitation	Oser revendiquer, oser exiger augmentations, évolution et tout type de reconnaissance.
Rompre avec les comportements contreproductifs tels que la rivalité, jalousie	Etre capable de s'allier et de se donner une chance les unes aux autres.
Rompre avec l'infériorisation et la sous-estimation	Oser s'affranchir du manque de confiance en soi en apprenant à valoriser leurs compétences. Savoir se vendre ; faire son propre marketing.
Rompre avec la peur	Vaincre sa crainte de se trouver en situation d'échec. Se donner les moyens et oser prendre des risques afin d'influencer leur environnement de travail ou d'en trouver un qui leur convient.

La rupture avec ces facteurs limitants engendrerait la libération des femmes de cette autocensure qui « détruit » leur carrière et surtout leur permettrait de prendre en main leur parcours professionnel plutôt que d'en être de simples spectatrices.

Snyder et Gangestad, (1986), Anderson et Thacker (1985), Flynn et Ames (2006), ainsi que Rudman et Phelan (2008), préconisent une solution qui bannirait l'autocensure des femmes dans l'entreprise : l'auto-ajustement des femmes, communément appelée « *self-monitoring* ». Cette dernière consiste en l'aptitude de l'individu à apprécier avec précision la situation et à trouver la réaction adaptée.

Les femmes pourraient également sortir de ce cycle infernal d'autocensure si elles bénéficiaient d'un accompagnement individualisé à travers deux pratiques, souvent employées parallèlement, leur permettant de passer outre les obstacles auxquels elles se heurtent et accéder aux plus hauts postes hiérarchiques : le coaching et le mentoring.

**Le coaching**, que l'ORSE ((2009, p.3) définit comme « *un acte et un outil de management : c'est un accompagnement individuel, dans un moment clé de la vie professionnelle du salarié, par un coach* ».

C'est donc une pratique en faveur du développement de stratégies efficaces visant l'ascension des femmes et leur accès aux plus hautes sphères hiérarchiques. Selon Ferro-Vallé (2009), le coaching permet également aux femmes, à travers le coach, un accompagnement dans une nouvelle prise de fonction et une opérationnalité rapide mais efficiente en leur faisant éviter les erreurs souvent inhérentes à une prise de fonction de management.

La finalité de ce dispositif est de favoriser la mixité à tous les niveaux hiérarchiques.

**Le mentoring** est l'ensemble de moyens mis à disposition des femmes en vue de les aider à réaliser leur représentativité et leur réussite et par conséquent, leur permettre d'escalader les échelons de la hiérarchie.

L'ORSE (2009, p.3) définit cette pratique comme « *un système de parrainage développé, avec un programme doté d'objectifs clairs et de règles, et avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste senior* ».

Un parrainage entreprenant est, selon Catalyst (2011), indispensable à la stimulation de l'avancement des femmes. Ilene H. Lang<sup>23</sup> souligne que « *de bons parrains peuvent propulser la carrière d'une femme en lui donnant accès à des réseaux essentiels, en attirant l'attention de la haute direction sur ses réalisations, et en la recommandant pour des affectations clés. Les parrains proactifs offrent aussi des conseils et du soutien qui permettent à leurs protégées d'apporter une contribution plus importante et plus stratégique au sein de l'entreprise* ».

Une étude de Catalyst (2011) sur les femmes et le parrainage, parue sous le titre « *Sponsoring Women to Success* » souligne l'importance du parrainage dans la carrière des femmes. Elle révèle le rôle déterminant de celui-ci dans la carrière des femmes étant donné son rôle de différenciateur par le haut<sup>24</sup> et de moyen de dépassement des obstacles pour elles.

Un bon parrain est doté d'une expérience et une expertise qui lui permettent de reconnaître les employés performants et ainsi plaider en leur faveur en améliorant leurs compétences et en leur offrant plus de visibilité. Cette dernière est perçue comme une arme offerte aux femmes non seulement pour briser le plafond de verre mais aussi pour compenser la représentation stéréotypée du manager homme et devenir ainsi des modèles féminins de réussite et rompre avec l'autocensure.

Notons par ailleurs que cette visibilité sert aussi l'entreprise, en leur permettant d'attirer plus de femmes prêtes à travailler dans des entreprises mixtes (Heilman, 1979). Nous soulignons pour conclure que tout mécanisme organisationnel ou dispositif juridique destiné à briser le plafond de verre intervient automatiquement dans l'affaiblissement de l'autocensure. C'est à ces dispositifs que nous nous intéressons dans la section suivante.

### **Section 3 : Plafond de verre, comment parvenir à le fissurer ?**

Cette section nous servira à exposer le processus de lutte contre les inégalités professionnelles dont sont victimes les femmes en étudiant, dans un premier temps, le cadre juridique international en faveur de l'égalité professionnelle, pour ensuite explorer les politiques, outils et pratiques adoptés par les entreprises pour atteindre cette situation égalitaire.

---

23 Présidente-directrice générale de Catalyst.

24 Que ce soit pour se faire remarquer par la haute direction ou pour être sélectionnée pour des postes de haute direction.

Cette analyse ne peut se faire sans une appréhension de la notion d'égalité qui résulte de différentes notions que nous exposons dans le tableau.

**Tableau 4: Définitions de la notion d'égalité et de ses contours**

<b>Egalité</b>	L'égalité est un droit fondamental de tout être humain, indépendamment de son affiliation biologique ou sociale. Assurer l'égalité entre les hommes et les femmes c'est leur permettre l'accès aux mêmes chances, droits, attributs et participation dans tous les domaines de la vie privée et publique, les sphères de la vie privée et publique.
<b>Parité</b>	La parité consiste à assurer une distribution numérique égale entre les femmes et les hommes dans leur représentation au sein des responsabilités de la vie sociale, professionnelle, politique. Elle est une condition nécessaire de l'égalité mais non suffisante, ainsi un département peut être paritaire mais si les hommes occupent toutes les fonctions de décision et les femmes celles d'exécution, il ne sera pas égalitaire.
<b>Mixité</b>	La mixité est une démarche visant à introduire et réunir une représentation des deux genres.
<b>Diversité</b>	La diversité est une notion anglo-saxonne désignant la variété de profil humain présente au sein d'une organisation. C'est un concept plus centré sur une recherche pragmatique d'efficacité économique que sur une approche soucieuse de compenser les inégalités économiques et sociales.
<b>Équité</b>	L'équité est une question de morale, ce que nous estimons être juste. Il s'agit d'un point de vue individuel.

La parité, la mixité, la diversité et l'équité ne signifient pas l'égalité mais participent à son atteinte. La notion d'égalité, résultante des autres notions, est donc le terme générique que nous avons admis d'employer dans notre travail.

Nous avons souligné dans les sections précédentes que, dans le monde du travail, les femmes subissent des inégalités, qui les font se heurter à un plafond de verre et participent à leur maintien.

Afin d'y remédier, un ensemble de dispositifs juridiques, de politiques et d'actions organisationnelles sont développés en vue d'instaurer l'égalité professionnelle et ainsi de garantir aux hommes et aux femmes les mêmes perspectives de carrière et les mêmes chances d'évolution.

Parler d'égalité professionnelle sous-entend une égalité en termes d'accès à l'emploi, de conditions de travail, de formation, de qualification, de mobilité, de promotion, d'articulation vie privée/vie professionnelle et de rémunération.

### **1. Égalité professionnelle : Des étapes à franchir pour y accéder**

La lutte contre les inégalités s'est faite en trois étapes phare (Laufer, 1984, 1986, 2003, 2008, 2009 ; Laufer et Fouquet, 2001, Lanquetin, 2003).

Le point de départ de ce processus est la prise de conscience de la subordination des femmes, aussi bien dans l'entreprise que dans la société, du fait d'interactions permanentes entre les spécificités des personnes, les facteurs contextuels et l'environnement social et organisationnel dans lesquels les interactions ont lieu (Fagenson, 1990 ; Tharenou, 1990). Cette étape se retrouve dans l'identification des inégalités et la reconnaissance d'existence du plafond de verre et de la nécessité de le combattre. Nous pouvons parler ici d'égalité virtuelle ou symbolique, différente de l'égalité formelle réalisée via des actions chiffrables.

La promulgation du principe d'égalité des droits entre hommes et femmes a marqué la deuxième étape. Ce principe a condamné les ségrégations qu'endurent les femmes et s'est progressivement étendu à tous les domaines. Dans le domaine professionnel, il a été épaulé par l'adoption de politiques et procédés organisationnels en vue de la promotion de l'égalité. Un système coercitif a été instauré pour garantir sa mise en œuvre réelle. Il est question dans cette étape de se doter de moyens de briser le plafond de verre et de faire en sorte que cette égalité virtuelle se formalise.

Cette égalité formelle, bien qu'elle implique un traitement équitable et similaire des hommes et des femmes par la loi et l'octroi des mêmes droits, ne leur garantit pas de jouir réellement de ces mêmes droits du fait qu'ils ne se retrouvent pas dans les mêmes situations. De ce fait, la neutralité induite par l'égalité formelle est illusoire ; elle omet les inégalités de genre, fruits de la jonction de plusieurs pratiques discriminatoires.

De plus, l'égalité juridique ne s'opérant que sur la base d'une comparaison, le choix du modèle et des critères en est déterminant, ce qui transforme la contextualisation de cette comparaison à travers l'intégration de l'ensemble des facteurs et paramètres distinguant les hommes et les femmes en une condition importante à la réalisation de cette égalité.

La troisième étape quant à elle a été marquée par de grands progrès à travers :

- Une évolution des pratiques juridiques avec l'arrivée de concepts d'égalité des chances et de pratiques positives. Ces actions sont destinées à dépasser les inégalités que rencontrent les femmes appuyant ainsi la mise en œuvre de l'égalité professionnelle.
- L'inscription de l'égalité professionnelle dans un modèle égalitariste pactisé par les acteurs sociaux en les impliquant dans l'atteinte des résultats d'égalité.
- Le renouveau des politiques de gestion des ressources humaines qui a conduit à l'adoption du *mainstreaming* ou l'approche intégrée de l'égalité et vise à joindre l'objectif d'égalité aux actions et à la stratégie de l'entreprise ainsi qu'aux objectifs de performance.

Concrètement, cette étape marque la concrétisation de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes pour briser le plafond de verre et le passage d'une égalité formelle à une égalité réelle. Nous reprenons le processus de formulation du principe d'égalité professionnelle dans la figure 4 :

**Figure 4 : Processus de formalisation du principe d'égalité professionnelle**



C'est ici à une hypothétique égalité de résultats, fruit d'une succession d'étapes, chacune étant sensée être intervenue pour combler les lacunes de celle qui l'a précédée, à laquelle nous prétendons. Nous insistons sur le caractère hypothétique de cette égalité étant donné sa rareté dans les faits dans la sphère professionnelle bien qu'elle soit recherchée, espérée et encadrée par diverses lois.

Nous concluons sur le constat que cet enchaînement d'étapes est révélateur de l'inévitable nécessité qui s'impose aux organisations, au même titre qu'aux législateurs, d'intervenir de manière concrète sur les inégalités et injustices que vivent les femmes.

## **2. Le rôle du cadre juridique**

Le cadre juridique<sup>25</sup> de l'égalité professionnelle est riche et ce quel que soit le niveau auquel il se situe.

---

<sup>25</sup> Une attention particulière sera accordée au cadre juridique marocain de l'égalité professionnelle dans la partie II de ce travail.

- **Au niveau International**

**Tableau 5: Cadre juridique international de l'égalité professionnelle**

<b>Texte</b>	<b>Date</b>	<b>Portée</b>
Le Traité de Versailles	Adopté le 28 juin 1919, ratifié le 12 octobre 1919 par la France	Partie XIII : création de l'Organisation Internationale du Travail –reconnait le principe d'égale rémunération entre les femmes et les hommes.
Préambule de la charte des Nations Unis	26 Juin 1945	-Reconnaissance de l'égalité entre hommes et femmes comme un droit humain fondamental. -Affirmation (dans son article 55) du respect universel et effectif des droits de l'Homme sans distinction de sexe.
La commission de la condition de la femme fondée par les Nations Unies	1946	Etude de la situation des femmes dans le monde et promotion de leur autonomisation et droits.
La déclaration universelle des droits de l'homme proclamée par l'assemblée générale des Nations Unies.	10 décembre 1948	-Incitation (dans son préambule) à l'égalité des droits des hommes et des femmes. -L'article 2 stipule que toute personne peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamées dans la déclaration, sans distinction aucune notamment de sexe. -L'article 23, précise que toute personne a droit à un salaire égal à travail égal dans des conditions équitables et satisfaisantes.
La convention n°100 de l'Organisation Internationale du Travail	Adoptée en 1951 et entrée en vigueur en 1953	Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale (les états ayant ratifié cette convention sont responsables de mettre en place les mesures nécessaires pour garantir cette égalité).
La quatrième conférence mondiale sur les femmes tenue à Pékin	1955	Douze domaines critiques constituant des obstacles à l'avancement des femmes ont été identifiés. Un plan d'action à la fois correctif, visant la résorption des discriminations que subissent les femmes et évolutif, visant leur promotion a été mis en place.
La convention n°111 de l'Organisation Internationale du Travail	Adoptée en 1958 et entrée en vigueur en 1960	Identification de toute distinction, exclusion ou préférence en raison du sexe ou impactant négativement l'égalité de traitement en matière d'emploi et de formation, comme étant des pratiques discriminatoires à prohiber.
Convention de l'Organisation des Nations unies	Le 18 décembre 1979 (ratifiée le 14 décembre 1983 par la France)	Elimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
L'article 141 du Traité d'Amsterdam	1997	Introduction de la notion de « travail de même valeur » dans le droit communautaire
La convention n° 183 de l'OIT	15 juin 2000	Assure à la femme de retour d'un congé de maternité le droit, lorsqu'elle reprend son travail de retrouver le même poste ou un poste équivalent rémunéré au même taux

- **Au niveau européen**

**Tableau 6: Cadre juridique européen de l'égalité professionnelle**

<b>Texte</b>	<b>Date</b>	<b>Portée</b>
Le Traité de Rome	25-mars-57	Stipule le principe de l'égalité de rémunération pour un même travail, précisant que la rémunération doit être établie sur une même unité de mesure en cas de paiement à la tâche, ou sur un même poste de travail pour un paiement fondé sur le temps.
La directive 76/207/CEE relative à la mise en oeuvre de l'égalité de traitement entre hommes et femmes pour l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles et aux conditions de travail	Conseil du 9 février 1976	Précise qu'aucune discrimination fondée sur le sexe, même indirectement par référence à l'état matrimonial ou familial, ne saurait freiner les conditions d'accès des femmes aux emplois, à tous les niveaux de hiérarchie, et à tous les types et niveaux d'orientation et de formation, de perfectionnement et de recyclage professionnels.
Directive 86/613/CEE du Conseil	11 décembre 1986	<b>Concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante, y compris une activité agricole, ainsi que sur la protection de la maternité</b>
Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs	Adoptée par les chefs d'Etat et de gouvernement (11 Etats membres) le 9 décembre 1989	Paragraphe 16 (Egalité de traitement entre les hommes et les femmes)
Directive 97/80/CE du conseil	15-déc-97	Relative à la charge de la preuve dans le cas de discrimination fondée sur le sexe
Directive 2000/78	27-nov-00	Portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail
Directive 2002/73/CE du Parlement européen et du Conseil	23 septembre 2002	Modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail - interdiction des discriminations directe et indirecte fondée sur le sexe
Traité instituant la Communauté européenne (version consolidée)	Adopté le 24 décembre 2002	La Communauté cherche à éliminer les inégalités et à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes (art.3). Le Conseil peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe (art.13). La Communauté soutient et complète l'action des Etats membres dans les domaines suivants : l'égalité entre hommes et femmes en ce qui concerne leurs chances sur le marché du travail et le traitement dans le travail (art. 137). Les Etats assurent l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur (art. 141).
Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil	05-juil-06	Relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail
Directive 2010/41/UE du Conseil	7 juillet 2010	Concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante, et abrogeant la directive 86/613/CEE du Conseil

- **Au niveau Français**

**Tableau 7: Cadre juridique français de l'égalité professionnelle**

Texte	Date	Portée
Le Préambule de la Constitution	27 Octobre 1946	« La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme. »
La loi n° 72-1143	22 Décembre 1972	Relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes a inscrit dans le code du travail (article L. 3221-2) le principe : « Tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. »
La loi n° 83-635 dite « Loi Roudy »	13 juillet 1983	Dispose que le principe de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes s'applique en matière de recrutement, rémunération, promotion et formation. Une même rémunération doit être octroyée aux personnes effectuant des travaux de valeur égale, ces derniers étant ceux qui « exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse. » (article L. 3221-4 du code du travail).
La loi n° 2001-397	09/05/2001	Relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dite « Loi Génisson » intègre dans le code du travail plusieurs dispositions protectrices sur le travail de nuit, notamment des femmes enceintes (articles L. 3122-29 et suivants et articles L. 1225-9 et suivants), sur le harcèlement sexuel (articles L. 1153-1 et suivants), et sur une représentation équilibrée des femmes et des hommes aux élections prud'homales et aux élections professionnelles dans l'entreprise (article L. 2324-6) ainsi que dans les jurys de recrutement et de promotion dans la fonction publique.

Les années 2000 ont, comme l'illustre le tableau 6 été marquées par l'établissement de nombreuses directives à l'échelle européenne et la mise en place de divers programmes de travail pluriannuels par la Commission de la condition de la femme des Nations Unies visant à consolider et diffuser les objectifs stratégiques de l'Union européenne concernant l'égalité professionnelle. Au niveau international et dans leur grande majorité, les constitutions nationales instituent cette égalité.

Par ailleurs, les approches juridiques sont passées d'une logique d'interdiction de la discrimination à une logique d'intégration de l'égalité en passant par une approche de prévention de la discrimination et de promotion de l'égalité.

L'action internationale en matière d'égalité professionnelle s'appuie, dorénavant, sur le principe de l'approche intégrée. Cette approche vise à veiller à ce qu'il soit ouvertement et

activement tenu compte de l'égalité, lors de la programmation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de toutes les mesures et interventions, concernant la situation respective des femmes et des hommes. L'accent est mis également sur l'effet des plans et programmes favorisant l'égalité professionnelle. En effet, leur impact et les conséquences qui en résultent pour les hommes et les femmes devraient être analysés avant toute prise de décision, ainsi que pendant et après leur mise en œuvre.

Malgré une législation étoffée, la reconnaissance de certains droits a été tardive et les pratiques au sein des entreprises se modifient lentement. Un certain nombre de mesures et de politiques de promotion de l'avancement des femmes semble se dégager de la littérature et des accords des entreprises. Nous les passons en revue ci-après.

### **3. Démarches d'égalité professionnelle : de quoi s'agit-il ?**

Les entreprises ont emprunté le chemin de la lutte pour le développement et la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, notons-le, pour conserver une compétitivité sur le marché. Celles-ci se sont engagées au-delà de l'obligation juridique en instaurant des mesures de sensibilisation, de prévention et de soutien en cas de discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte. Ces mesures concernent le recrutement, l'évolution professionnelle, la formation, la rémunération mais aussi l'articulation vie familiale-vie professionnelle. Selon Laufer et Silvera (2006) et Laufer (2008), l'intégralité de ces mesures renseigne sur les nombreuses modalités et les divers niveaux d'implémentation de l'égalité professionnelle.

Concernant les modalités d'application de ces mesures d'égalité professionnelle, notons qu'il est question de :

- L'égalité de traitement : dans ce cadre, l'idée est de veiller à ce qu'à fonction identique, les perspectives d'évolution professionnelle soient les mêmes pour les hommes et pour les femmes. Le constat d'écarts implique une révision générale du processus de sélection qu'il s'agisse du recrutement, des promotions ou encore de l'accès aux formations. La révision concerne aussi les politiques de rémunération. L'objectif est de s'aligner sur le principe de non-discrimination et de considérer le mérite, traduit par les compétences, comme unique élément déterminant dans le recrutement et l'avancement de carrière des femmes et des hommes. C'est ainsi qu'une évaluation professionnelle neutre en termes de genre peut être assurée.

- L'égalité des chances : Il s'agit d'une formalisation et d'une évaluation des écarts et d'une prévision de moyens de compensation par le biais d'actions positives afin d'aboutir à un rééquilibrage des inégalités observées. Des actions sont donc engagées, actions concrètes, pertinentes et précises en faveur des femmes afin de pallier les inégalités de fait altérant leurs chances et avoir ainsi la garantie d'une égalité certaine.

Il convient ici concrètement de supprimer les écarts de rémunérations, de créer des quotas visant le rééquilibrage de la proportion de femmes et d'hommes qu'il s'agisse du recrutement, de la présence dans les métiers reconnus habituellement masculins, de la présence dans les postes de décision ou de pouvoir ou encore de l'instauration de sessions de formation durables en vue de rattraper les retards de carrière résultant d'intermèdes ou de discriminations.

Les actions entreprises en vue de concilier les temps de vie sont concentrées autour de trois dimensions principales à savoir :

- L'établissement d'un cadre favorable réunissant une panoplie de dispositifs offrant une organisation en faveur de la flexibilité des temps de travail.
- L'incitation des pères à une plus grande implication en rendant plus souple la procédure de congés. Les entreprises les plus engagées ont opté pour le maintien de leur rémunération en introduisant un complément de salaire qu'elles versent en cas de congé de paternité, congé de maternité ou congé d'adoption.
- La protection de la femme enceinte en réorganisant son temps de travail et son poste de travail tout au long de la grossesse mais surtout en préservant ses droits pendant la période de congé de maternité en maintenant ses chances d'augmentations, de formation ou de promotion pendant cette période.

De plus, afin de « *conduire à une perception différente des compétences des femmes, de leur valeur et de leur rôle, en rupture avec un modèle traditionnel d'appréhension du travail féminin, comme « naturellement » cantonné à des emplois peu qualifiés, non mobiles et à faible contenu technique ou sans responsabilité d'encadrement.* » (Laufer, 2008, p. 39), de plus en plus d'entreprises combattent les stéréotypes en conduisant des actions visant à communiquer sur l'importance de l'égalité ainsi que des actions en mesure de revaloriser les métiers à précellence féminine.

Les entreprises ne doivent néanmoins pas omettre les perceptions stéréotypées qu'ont les femmes d'elles même et qui les conduisent à une autocensure. Les entreprises ont les moyens

de remédier à cela via, comme nous l'avons souligné précédemment, des programmes de parrainage et de mentoring.

Le modèle<sup>26</sup> d'Olgiati et Shapiro (2002) est à notre sens le plus à même d'illustrer ces actions en faveur de l'égalité professionnelle. Ce modèle a repris les pratiques les plus fréquentes dans les entreprises en s'arrêtant sur différents domaines. Nous avons repris les différentes politiques exposées par ce modèle dans le tableau 8.

---

<sup>26</sup> Modèle recensant les pratiques et politiques organisationnelles en faveur de l'égalité professionnelle observées en Europe, à travers 21 études de cas dont 7 en France.

**Tableau 8: Pratiques des entreprises en matière d'égalité professionnelle Adapté d'Olgati et Shapiro (2002, p.41-54)**

Domaine d'intervention	Action en faveur de l'égalité
<b>Recrutement et sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Campagne de recrutement :</b> Révision des annonces pour éviter tout biais Utiliser les médias pour encourager hommes et femmes à postuler Elargir le vivier de recrutement Campagnes de recrutement en universités et écoles pour attirer les femmes vers des domaines non traditionnels</li> <li>• <b>Révision des profils de poste</b> Renforcer le poids des qualités personnelles et du potentiel plutôt que les qualifications Mettre l'accent sur les qualités et aptitudes « soft »</li> <li>• <b>Révision des méthodes de sélection</b> Assurer la transparence des procédures Privilégier les qualités et aptitudes individuelles Asseoir la sélection uniquement sur des critères professionnels Assurer la parité au sein des comités de sélection Etablir un code de conduite écrit sur l'égalité des chances Formation pour recruter et sélectionner de façon non discriminatoire Pour les recruteurs externes, s'assurer de leurs critères et donner un retour à tous les candidats</li> <li>• <b>Autres initiatives</b> Discrimination positive pour les femmes ou individus de minorités qui ont les compétences requises Réorganiser le travail et améliorer les conditions de travail qui empêchent l'entrée des femmes pour les métiers traditionnellement masculins Suivre la proportion d'hommes et de femmes candidats dans des secteurs particuliers ou dans les postes de management ou techniques.</li> </ul>
<b>Développement professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage</li> <li>• Changement des qualités et compétences dans un sens plus « soft »</li> <li>• Formation individualisée</li> <li>• Evolution des rôles et profils des leaders</li> <li>• Evolution des filières de carrières vers moins de linéarité</li> <li>• Même formation à l'entrée dans l'entreprise</li> <li>• Procédures pour limiter le pouvoir du supérieur hiérarchique immédiat</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité et conciliation de la vie familiale et professionnelle Horaires flexibles individuels ou par groupe Partage des postes Teleworking Temps partiel à tous les niveaux Formation à la gestion du temps et du stress Formation Suite à un congé parental avant la reprise Services offerts aux parents : comme une crèche ou aides financières</li> </ul>
<b>Environnement égalitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer l'égalité dans toutes les décisions</li> <li>• Evaluation des managers sur l'atteinte des objectifs d'égalité</li> <li>• Communication sur les résultats et les raisons du programme</li> <li>• Utilisation de l'intranet pour assurer la transparence de l'organisation</li> <li>• Organiser des événements internes et externes sur la question de l'égalité et s'assurer de la visibilité de l'entreprise sur ces sujets</li> <li>• S'assurer de la conformité des supports de communication</li> <li>• Former le management et les équipes sur les questions de discrimination, informer et promouvoir des comportements égalitaires</li> <li>• Ecrire des codes de bonne conduite sur des thèmes comme le recrutement, le harcèlement sexuel</li> <li>• Mesurer le climat égalitaire et la satisfaction des employés</li> </ul>

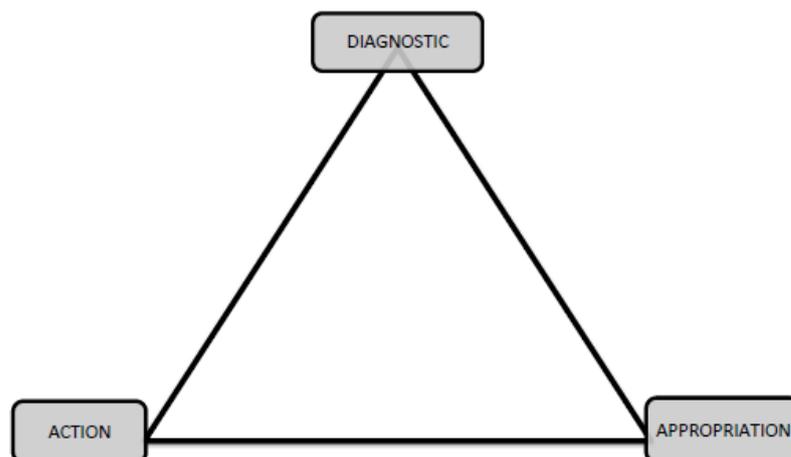
Des actions condamnant la reproduction des causes d'inégalité ainsi qu'une totale adhésion de la hiérarchie sont des conditions devant être soigneusement vérifiées par les entreprises soucieuses de leur durabilité.

Les entreprises peuvent conduire ces actions soit en réagissant à ces écarts observés en les examinant et en en identifiant la nature (stratégie réactive), soit en s'engageant dans une action préventive en vue d'implémenter l'égalité professionnelle (stratégie proactive) ou encore en adoptant des mesures préparatoires suite au repérage d'opportunités de développement de l'égalité professionnelle (stratégie préactive).

Les entreprises font ainsi le pari d'associer le souci de l'égalité professionnelle à tous leurs projets et leurs plans d'actions en vue d'en faire un volet indissociable de leur stratégie perçu comme une arme pour bannir aussi bien les effets que les causes des inégalités via une mobilisation de toutes les parties prenantes.

Naji (2014), dans sa thèse de doctorat sur le plafond de verre, a analysé l'implémentation de l'approche intégrée de l'égalité professionnelle en assimilant les étapes de pilotage de cette démarche aux trois angles du triangle suivant :

**Figure 5 : Les trois pôles de la démarche d'égalité professionnelle (Naji. F, 2014, p.92)**



Sur la base de ces trois pôles, Naji (2014) a prétendu à une représentation du projet de mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle :

- le diagnostic de la situation permet de déceler les décalages et les freins à l'évolution des femmes en s'appuyant sur des indicateurs chiffrés révélant une photographie de la situation d'égalité et offrant la possibilité de suivre et de représenter l'évolution pour l'intégralité des pratiques RH. En plus d'une visibilité quant aux écarts, le diagnostic offre une transparence par rapport aux opportunités de développement de l'égalité professionnelle, ce qui en fait une étape importante aboutissant à la détection des éventuels décalages et discrimination mais aussi l'identification d'opportunités de développement de l'égalité professionnelle.

– la volonté de modifier le contexte (action) afin de pallier ces écarts possibles et briser le plafond de verre : Il s'agit dans cette étape de recenser les mesures qui résorberaient les écarts constatés et les intégrer à un plan d'action fondé sur des objectifs de progrès accompagnés d'indicateurs chiffrés et de deadlines, discuté avec les partenaires sociaux et/ou proposé par l'entreprise. Ces actions, évidemment concrètes et spécifiques doivent intervenir aussi bien dans le processus de recrutement que dans la relation contractuelle en passant par toutes les étapes intermédiaires mais aussi les étapes postérieures à savoir : la rémunération, la formation, la mobilité, les conditions de travail etc. Ce plan d'action traduit la prétention de l'entreprise à annuler les écarts constatés à travers les mesures appropriées aux objectifs fixés et ainsi garantir les mêmes chances d'évolution professionnelle aux femmes au même titre que les hommes. Il vise également à contourner l'apparition de nouveaux écarts en instaurant des indicateurs de suivi et en faisant en sorte que les managers prennent conscience des discriminations directes et indirectes auxquelles sont exposées les femmes et en les formant aux mesures de promotion de l'égalité

– l'appropriation de la démarche qui assure une mobilisation des énergies vers la réalisation du challenge en dépit des obstacles. L'appropriation des modalités de mise en œuvre de cette démarche est un facteur clé de succès ou d'échec de cette dernière qui, pilotée par la Direction des Ressources Humaines, est appelée à faire triompher l'intérêt général. Elle est donc conduite par la Direction des Ressources Humaines certes, mais une répartition des rôles de chacun dans l'organisation est une condition inéluctable à la réalisation, à la crédibilité et au bien-fondé de cette démarche d'égalité professionnelle.

**Tableau 9: Répartition des rôles en vue de la promotion de l'égalité professionnelle**

Acteur	Rôle à jouer
<b>DRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initier la démarche</li> <li>- Expliquer les résultats escomptés et les finalités poursuivies compte tenu du projet défini par l'entreprise.</li> <li>- Diffuser la stratégie en dépassant la réticence des différentes directions, des managers, des salariés et de leurs représentants en vue d'une crédibilité maximale du dispositif mis en place.</li> <li>- Identifier les points à évaluer en prenant en compte des normes d'évaluation consenties par tous.</li> <li>- Impliquer les managers en les engageant dans la mise en place des actions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs.</li> <li>- S'assurer de la totale adhésion des managers à la démarche.</li> <li>- Accompagner les collaborateurs dans l'élaboration et l'atteinte de leurs projets de carrière en les suivant dans la préparation de leur mobilité.</li> <li>- Accompagner les managers dans le changement en ne se contentant pas uniquement d'actions de formation mais en élargissant l'accompagnement à un suivi opérationnel sur le terrain</li> </ul>
<b>Managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir aux collaborateurs une idée réaliste de la situation de l'entreprise et des démarches qui sont conduites.</li> <li>- Sensibiliser les collaborateurs à la démarche intégrée de l'égalité en leur faisant prendre conscience de l'importance de ce qui leur est demandé.</li> <li>- Veiller, via un management de proximité, au recueil des besoins et ambitions des collaborateurs et les accompagner dans leur réalisation tout en étant attentifs aux transferts des acquis des actions de la DRH.</li> </ul>
<b>Collaborateurs</b>	<p>Chaque salarié doit s'engager à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Admettre la présence d'inégalités dans l'entreprise et réaliser les coûts apparents et occultes qu'elles engendrent.</li> <li>- Contribuer aux actions de la DRH destinées à redistribuer les rôles de façon équitable.</li> <li>- Être responsable de son parcours professionnel, améliorer ses compétences afin d'être à la hauteur des opportunités d'orientation professionnelle et d'évolution proposées par l'entreprise.</li> </ul>

Il va de soi que la réussite de la démarche d'égalité ne peut se faire sans une totale adhésion des collaborateurs, les premiers concernés sous réserve qu'ils parviennent à lui donner un sens personnel. Notons que la difficulté réside dans la sensibilisation des hommes, les femmes étant naturellement engagées dans le processus.

Dans cette démarche d'égalité, chaque partie espère tirer bénéfice de ses engagements, ce qui peut engendrer une divergence d'intérêts.

Kaufman (2003) s'est intéressé à l'implication de l'homme dans cette démarche d'égalité professionnelle. Il a donc mis en place un cadre d'action intéressant qui impose de :

- Ne plus s'intéresser uniquement à la carrière des femmes mais agir sur les relations de pouvoir qui persistent entre les hommes et les femmes et les structures actrices de cette perpétuation.
- Combattre les attitudes discriminatoires plutôt que le genre masculin.
- Analyser en profondeur le mécanisme qui fait que les garçons se sentent appartenir à un genre dominant (polarisation des sexes).
- Considérer ce qu'endurent les hommes parallèlement aux avantages que leur confère leur position privilégiée (ils sont privés de leurs émotions dites féminines, ils subissent la pression d'une masculinité inaccessible totalement).

Des programmes d'éducation destinés à changer le comportement des hommes envers les femmes aussi bien dans la sphère privée que publique doivent appuyer cette démarche. Elle doit aussi être soutenue par des programmes impliquant les hommes dans la mise en place de stratégies visant à les placer sur un même pied d'égalité que les femmes.

Kaufman (2003) considère que l'implication est portée par trois piliers majeurs :

- L'admission que des inégalités sont subies par les femmes
- L'engagement dans une lutte contre ces inégalités
- La reconnaissance de l'impact positif de l'abolition de ces inégalités

L'investissement dans une lutte contre ces inégalités se traduit aujourd'hui de plus en plus par des démarches récentes appelées « démarches RSE ». Issues d'une reconnaissance de la « responsabilité sociale de l'entreprise », ces démarches prônent une gestion de la diversité qui, selon Bereni et Lépinard (2004), améliore l'image de l'entreprise, la productivité de ses salariés et *in fine* sa performance économique. Ces démarches RSE peuvent contribuer à transformer la gestion des ressources humaines et à briser le plafond de verre, comme nous le verrons dans le chapitre 3. Nous examinerons si elles peuvent modifier par conséquent la perception que les salariés ont de leur entreprise. Pour ce faire, nous allons mobiliser le concept d'engagement (chapitre 2) qui va nous permettre d'étudier la nature du lien entre un salarié et son univers de travail. Meyer et al. 2002, Klein et al. 2012, 2014).

## Conclusion du chapitre 1

L'objectif de ce chapitre était d'expliquer les mécanismes qui soutiennent l'édifice du plafond de verre et d'explorer les moyens de lutte contre celui-ci. Nous nous sommes donc intéressée aux discriminations que subissent les femmes en raison de leur statut dans la société ainsi qu'à leur position dans le monde professionnel. Nous avons, de cette manière, pu expliquer que ce phénomène auquel se heurtent les femmes dans leur carrière résultait d'interactions continues entre les caractéristiques des individus et l'environnement social et juridique dans lequel ces interactions ont lieu.

C'est donc ce processus qui fait que les femmes se heurtent à un plafond de verre qui est à la fois une forme d'inégalités qu'elles subissent, leur résultat et leur source.

De plus, nous nous sommes particulièrement attachée à mettre la lumière sur les comportements adoptés par les femmes elles-mêmes qui auto-construisent le plafond de verre : autocensure, autolimitation, auto-exclusion, auto-discrimination... Ces comportements féminins, engendrent certes une discrimination, mais sont le fruit d'un vécu difficilement surmontable. Cet héritage combiné à une configuration organisationnelle patriarcale ne fait que conforter leur position inégalitaire dans l'entreprise.

Ce chapitre aurait été incomplet s'il s'arrêtait à la simple énumération des causes de ce phénomène. C'est la raison pour laquelle nous avons porté une attention particulière aux différentes voies qui pourraient être empruntées pour lutter contre celui-ci. Nous avons mis en évidence les textes juridiques ayant pour objectif de garantir une égalité au sein des entreprises mais nous avons souhaité insister surtout sur l'investissement des entreprises dans cette lutte contre le plafond de verre.

## **Chapitre 2 : Pourquoi briser le plafond de verre ? : Ouvrir la voie à l'engagement des femmes**

### **Section 1 : Le concept d'engagement au travail**

1. Un long chemin pour définir l'engagement au travail
2. Engagement au travail : des définitions aux modèles

### **Section 2 : Le processus d'engagement : des conséquences à leurs antécédents**

1. Les conséquences de l'engagement
2. Les perceptions de la cible et de l'environnement
3. Les antécédents de l'engagement

## Introduction du Chapitre 2

Thomas et Ely (1996) insistent sur l'effet d'une gestion efficace de la diversité sur le bien être des employés, tendant à améliorer la productivité de l'entreprise. Thévenet (2000) confirme une relation entre la gestion de carrière et l'engagement des cadres. Il semble ainsi primordial pour l'entreprise d'exploiter le potentiel de chaque salarié et de le développer en proposant des formations et des possibilités d'évolution de carrière appropriées. L'étude d'Olgiati et Shapiro (2002) met en évidence l'impact positif de la mise en place d'une politique de féminisation ou de gestion de la diversité sur l'efficacité et la performance de l'entreprise, résultant d'un engagement de ses salariés, hommes et femmes. Les recherches s'étant intéressées aux différences de degré d'engagement entre les hommes et les femmes ont donné lieu à des résultats mitigés : les travaux de Mowday et al (1982) avancent un engagement plus élevé des femmes, tandis que ceux de Fuchs (1971) et Chusmir (1982) révèlent l'inverse...C'est finalement Dodd-McCue et Wright (1996) qui lient l'engagement aux expériences de travail. Les expériences des femmes au travail, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, se conjuguent avec l'exigence de fournir plus d'efforts pour accéder à des postes à responsabilité.

A partir de ces résultats et en les complétant avec ceux de Debry (2004) qui avancent que l'intégration des femmes dans les équipes permettrait une meilleure fidélisation, une meilleure productivité et améliorerait le climat de travail grâce à ces femmes, notre préoccupation, dans le cadre de ce deuxième chapitre, est de mesurer l'impact des pratiques de promotion de l'égalité entre hommes et femmes sur l'engagement de ces dernières. Nous allons tout d'abord tenter de définir l'engagement puis d'en expliquer tous les processus en nous inscrivant dans un modèle et en justifiant notre choix.

### **Section 1 : Le concept d'engagement au travail**

L'engagement est un concept qui a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs depuis plus d'un demi-siècle. Au cours de celui-ci, des efforts de conceptualisation et de mesure ainsi que de nombreux débats ont alimenté les conférences internationales et les articles qui ont

souligné les difficultés inhérentes à sa définition ainsi que la récurrence du problème de redondance conceptuelle.

L'objectif de cette section est de retracer ces points fondamentaux relatifs à l'engagement.

### 1. Un long chemin pour définir l'engagement au travail

L'engagement au travail est un concept pour le moins complexe en raison notamment de la multitude des cibles de cet engagement et de la variété de sa nature. Le tableau 10 donne un aperçu des principales cibles sur lesquelles l'engagement d'un salarié peut se focaliser. Nous noterons également que d'autres cibles peuvent être identifiées, par exemple un projet, le responsable hiérarchique ou encore l'équipe de travail et que plusieurs natures d'engagement apparaissent dans ce tableau, en particulier pour la cible « métier » et « organisation » (engagement organisationnel affectif, de continuité, normatif).

**Tableau 10: Les caractéristiques principales de différentes formes de lien au travail**

**Adapté de A. Carrier-Vernhet (2012)**

Type de relation	Cible	Caractéristiques	Auteurs
Lien entre l'individu et son emploi	L'emploi	Identification avec un emploi spécifique	Kanungo (1982)
Lien entre un individu et sa carrière	La carrière	Importance de la carrière dans la vie : lien affectif. Planification de la carrière (poursuite d'objectifs et capacité à faire face aux déceptions). Identification face à une série d'emplois dans un domaine spécifique	Aryee et Tan (1992)
Lien entre un individu et son métier	Le métier	Désir d'exercer ce métier. Obligation morale d'exercer ce métier. Besoin d'exercer ce métier lié au manque d'alternative et aux coûts perçus en cas de départ	Meyer, Allen et Smith (1993)
Lien entre un individu et son organisation	L'organisation	Désir de rester dans l'organisation. Obligation morale de rester dans l'organisation. Besoin de rester dans l'organisation lié au manque d'alternative et aux coûts perçus en cas de départ.	Allen et Meyer (1990, 1996) ; Meyer et Allen (1991)
Lien traduisant un état d'esprit généralement positif vis-à-vis de son travail en général	La profession	Vigueur Dévouement Absorption	Schaufeli et Bakker, (2004)

Plusieurs chercheurs ont tenté de le définir, alimentant ainsi les débats évoqués précédemment (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Klein et al., 2012). Nous allons tenter de les retracer.

Ce sont des concepts unidimensionnels qui ont marqué les débuts de la recherche sur l'engagement organisationnel qui était à l'époque défini au gré de sa nature attitudinale ou comportementale (Vandenberghe, Landry et Pannaccio, 2009). Bien que de nouvelles approches multidimensionnelles de l'engagement organisationnel soient apparues plus tard, se distinguant des approches unidimensionnelles, la définition demeurerait fortement contestable. C'est ce qui a amené Meyer et Allen (1991, 1997) à proposer le modèle en trois composantes, associé à une nouvelle mesure de ce concept prenant en compte les raisons qui poussent le salarié à poursuivre sa relation avec l'organisation. . Ce lien psychologique peut être tantôt un besoin, tantôt un désir, tantôt une obligation. Le modèle en trois composantes met en avant :

- Les coûts perçus par le salarié en cas de départ
- Le lien affectif que le salarié a tissé avec l'organisation et qui l'y retient
- La responsabilité morale qui lie le salarié à son organisation et qui n'encourage pas son départ.

Notre étude du chemin parcouru pour aboutir à une définition de l'engagement organisationnel nous a permis de constater des spécificités liées à chaque période :

**Tableau 11 : Evolution de la définition du concept d'engagement**

<b>Les années 60</b>	Définitions centrées sur le coût
<b>Les années 70</b>	Définitions centrées sur le lien affectif
<b>Les années 80</b>	Définitions autour de considérations morales, en lien avec l'éducation et les conventions
<b>A partir des années 90</b>	Approches plus générales

Nous avons repris l'essentiel de ces définitions dans le tableau ci-dessous. Notons que ces définitions peuvent être complétées par d'autres, plus générales, apparues au cours de la même période.

**Tableau 12: Les définitions de l'engagement organisationnel d'après Allen et Meyer (1996), Colle (2006), Vandenberghe, Landry et Panaccio (2009 )**

<b>Approche</b>	<b>Définition</b>	<b>Auteur</b>
<b>Approche centrée sur les coûts perçus en cas de départ</b>	L'engagement se produit quand un individu qui a fait un investissement (side-bet) relie la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite.	Becker, 1960, p.32
	Le profit retiré du maintien d'une participation et le coût associé à son interruption	Kanter, 1968, p.506
	Un phénomène structurel qui intervient à la suite des transactions entre un individu et l'organisation et des modifications des investissements dans le temps.	Hrebiniak et Alutto, 1972, p.556
<b>Approche centrée sur le lien affectif</b>	L'attachement d'un individu en termes d'affection et d'émotion à un groupe.	Kanter, 1968, p. 512
	Le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus proches et intégrés.	Hall, Schneider et Nygren, 1970, p.176-177
	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation.	Sheldon, 1971, p. 143
	L'engagement est une attitude complexe qui peut être morcelée en trois composantes : a) un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, (b) un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans l'organisation, et (c) un sentiment de loyauté et d'affection pour l'organisation qui se manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités.	Buchanan, 1974, p. 340
	Un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et valeurs et à l'organisation pour son propre intérêt en dehors de sa valeur purement instrumentale.	Buchanan, 1974, p. 533
	La force de l'identification d'un individu à une organisation et de son engagement en son sein	Porter et al, 1974, p. 604
	La force relative de l'identification d'un individu ainsi que son engagement à l'organisation	(Mowday et al., 1982, p.27)
	L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspective de son organisation	(O' Reilly et Chatman, 1986, p. 493)
<b>L'approche centrée sur la responsabilité morale</b>	L'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation	(Wiener, 1982, p.421)
	Les salariés impliqués considèrent qu'il est conforme à la morale de rester dans l'entreprise, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années	(Marsh et Mannari, 1977, p.59)
	Les comportements d'engagement sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normatives relatives à l'objet de l'engagement	(Wiener et Gechman, 1977, p.48)
<b>Les définitions plus générales</b>	Le lien qui unit un individu à son organisation	(Mathieu et Zajac 1990, p.171)
	Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation	(Allen et Meyer, 1996, p.252)

L'engagement s'apparente donc incontestablement au lien existant entre le salarié et l'organisation qui l'emploie. Les auteurs se sont accordés sur cette définition de base quelles que soient les thèses qu'ils défendent :

- Un raisonnement calculé pour Becker (1960)
- Un attachement psychologique pour O'Reilly et Chatman (1986)
- Une intériorisation des normes pour Wiener (1982)

Ce consensus fait de la définition de Mathieu et Zajac (1990) la définition la plus judicieuse **jusque-là**, bien qu'elle ne précise pas la nature du lien. Elle permet de distinguer l'engagement de ses antécédents et de ses conséquences qu'Allen et Meyer (1996) ont considéré dans leur approche.

Ces nombreuses définitions de l'engagement ont justifié les différents modèles proposés pour mieux cerner ce concept. Nous en présentons les plus importants dans le point suivant.

## **2. Engagement au travail : des définitions aux modèles**

Les différentes définitions de l'engagement ont permis le développement de plusieurs modèles. Un modèle incontournable, celui de Porter et ses collègues (1974) a servi de base à ceux qui sont apparus par la suite. Nous commencerons par présenter celui-ci pour ensuite aborder les modèles centrés sur la motivation des comportements pour évoquer ceux qui se sont intéressés aux dimensions affective et instrumentale avant de conclure par une exposition des modèles introduisant les états d'esprit et exposer le modèle que nous adoptons dans le cadre de notre travail de recherche.

### **a) Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) : Les fondateurs**

Le modèle de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) figure parmi les fondements de la littérature, pourtant abondante, portant sur le concept d'engagement et sert toujours de repère théorique pour les recherches contemporaines (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012). Le tableau 13 en donne un aperçu.

**Tableau 13: Typologie de l'engagement organisationnel.  
Adapté de Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard (2012, p.3)**

Typologie	Définition	Auteurs
<b>Engagement moral</b>	Une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité	<b>Etzioni (1961)</b>
<b>Engagement calculé</b>	Une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses	
<b>Engagement aliénant</b>	Une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. prisons)	
<b>Engagement de continuité</b>	Dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible	<b>Kanter (1968)</b>
<b>Engagement de cohésion</b>	Attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe	
<b>Engagement de contrôle</b>	Attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles	
<b>Approche d'organizational behavior</b>	Engagement vu en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).	<b>Staw (1977)</b>
<b>Approche de psychologie sociale</b>	Engagement vu en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)	<b>Salancik (1977)</b>

L'échelle proposée par Porter, Steers, Mowday et Boulian a longtemps été la plus utilisée pour mesurer ce qu'ils définissent comme « *la force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein* » (Porter et al 1974, p.606). Ces auteurs caractérisent l'engagement au travail par une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation. Ce modèle va au-delà de la référence à une simple loyauté passive à l'organisation, il suppose un lien fort et établi entre l'individu et l'organisation, tellement fort qu'il développe en ces individus engagés une « *volonté de donner d'eux-mêmes pour contribuer au bien-être de l'organisation* ». Ce modèle insiste sur l'importance des trois premiers mois de l'individu dans l'organisation, dans le développement de son engagement.

Quelques années plus tard, en 1979 plus précisément, l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) fut développé par Mowday, Steers et Porter. Un construit, qui, bien que souvent remis en cause, a servi de référence à de très nombreuses recherches (Hogan et al, 2006 ; Lee et Henderson, 1996 ; Siu et Cooper, 1998).

#### **b) Les modèles axés sur les motivations**

Mayer et Schoorman (1992), de même qu'Angle et Perry (1981) précédemment, classent les dimensions de l'engagement en fonction de leurs conséquences comportementales.

##### **- Le modèle d'Angle et Perry (1981)**

Angle et Perry ont distingué deux dimensions dans le modèle de Porter et al. (1974) :

- Le « value commitment » ou l'engagement de support des objectifs de l'organisation : cette première dimension a trait aux items relatifs à la fierté d'appartenance à l'organisation, à l'attachement à ses valeurs, aux efforts entrepris pour la réussite de l'organisation et au souci d'être acteur de son succès. En d'autres termes, c'est une dimension axée sur la perception positive que l'individu a de l'organisation.
- Le « commitment to stay » ou l'engagement de maintien de l'appartenance à l'organisation qui fait référence à un lien plus réfléchi.

Cette approche a apporté un éclairage au modèle de Porter et al. (1974). Pourtant, considérée comme étant trop simple, elle n'illustre pas toute l'envergure de ce concept.

##### **- Le modèle de Mayer et Schoorman (1992)**

Ces auteurs se sont inspirés de la classification motivationnelle que March et Simon (1958) ont proposée pour obtenir un modèle bi-dimensionnel qui met en avant :

- La motivation à produire : axée sur l'adhésion aux objectifs et valeurs de l'organisation, cette dimension appelée « value commitment » est le reflet d'une détermination à fournir des efforts estimables en faveur de l'organisation.
- La motivation à participer : Cet engagement « de continuité » traduit le souhait de rester dans l'organisation sur la base d'une comparaison de l'échange entre les efforts que fournit l'individu pour le compte de celle-ci et de ce qu'il perçoit en guise de récompenses et d'avantages.

Cette approche peut être confondue avec celle mise en avant par Angle et Perry. Nous avons illustré les similitudes dans le tableau 14.

**Tableau 14 : Similitudes entre l’approche de Mayer et Schoorman (1992) et l’approche d’Angle et Perry (1986)**

Selon l’approche de Mayer et Schoorman (1992)		Selon l’approche d’Angle et Perry (1986)
Motivation à produire	↔	Engagement de support d’objectifs organisationnels
Motivation à participer	↔	Engagement de maintien de l’appartenance à l’organisation

Nous observons donc que la motivation à produire avancée par le modèle de Mayer et Schoorman (1992) est considérablement proche de l’engagement de support d’objectifs organisationnels avancée par le modèle d’Angle et Perry. De même, la motivation à participer est comparable à l’appartenance à l’organisation. Seulement, la plus grande valeur ajoutée du modèle d’Angle et Perry demeure son intégration de la notion de « motivation » en tant que paramètre qui incite l’individu à s’engager.

### c) Les modèles associant les dimensions instrumentales et affectives

O’Reilly et Chatman (1986) et Penley et Gould (1988) ont rassemblé dans un seul modèle l’ensemble des résultats de la recherche antérieure sur l’engagement organisationnel, tous axés sur les dimensions instrumentale et affective.

#### - Le modèle d’O’Reilly et Chatman (1986)

Ces auteurs définissent l’engagement organisationnel comme : « *l’attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation* » (p.493).

Ils lient cet attachement à trois dimensions, inspirées de Kelman (1958) :

- La soumission (**compliance**) : qui correspond au désir de l’individu de recevoir des récompenses particulières, ce qui l’amène à adopter les comportements et attitudes espérés. Nous retrouvons donc ici la dimension instrumentale.
- L’identification (**identification**) : dimension relative à un désir d’adhésion, d’appartenance à l’organisation.

- L'internalisation ou intériorisation (*internalization*) : Elle traduit la compatibilité entre les valeurs de l'organisation et les principes de l'individu.

Ce modèle a néanmoins été fortement critiqué. Il lui a surtout été reproché un manque de clarté des dimensions : d'une part, l'identification et l'internalisation sont deux notions difficiles à différencier (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Vandenberg, Self et Seo, 1994). D'autre part, une forte corrélation est observée entre les mesures de ces deux dimensions.

Quant à ce qu'O'Reilly et Chatman (1986) ont appelé « la soumission », Vandenberg, Self et Seo (1994) estiment que c'est une dimension dont les items traduisent faiblement la mesure de l'engagement organisationnel. Enfin, Penley et Gould (1988) reprochent l'explication incomplète que fournit ce modèle aux dimensions affective et instrumentale.

#### - **Le modèle de Penley et Gould (1988)**

Penley et Gould (1988), en contestant le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) jugé peu représentatif des dimensions affective et instrumentale, se sont inspirés des travaux d'Etzioni (1961, 1975) pour présenter un nouveau modèle tridimensionnel. Ces auteurs considèrent que l'engagement organisationnel peut être traduit par :

- Un engagement moral (*moral commitment*) qui est le reflet d'une adhésion et affiliation aux objectifs de l'organisation.
- Un engagement calculé (*calculative commitment*) : cette dimension particulièrement proche de celle d'O'Reilly et Chatman (1986) représente un système d'échange entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation.
- Un engagement aliénant (*alienative commitment*) qui reflète l'absence d'alternatives en cas de départ de l'organisation d'une part, puis le déséquilibre entre les contributions et les rétributions, que l'individu juge être distribuées de façon aléatoire et non en récompense des efforts fournis. Ce lien, négatif, est conduit par un faible désir de se soumettre aux exigences de l'organisation en voulant toutefois rester membre de celle-ci.

C'est cette dimension aliénante qui constitue la grande valeur ajoutée de cette approche, allant bien plus loin que la dimension instrumentale. Le lien à l'organisation est donc ici expliqué selon : - un échange imminent entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation - la crainte d'être privé de ces avantages futurs, contrepartie de ces efforts. Ils expliquent ce lien également par le manque de visibilité de perspectives

professionnelles ou par la peur de l'éloignement de l'environnement familial en cas de mobilité géographique

Ce modèle n'a pas échappé à un nombre considérable de débats sur sa solidité et son bien-fondé :

- Colle (2006) a beaucoup remis en cause la dimension aliénante qui n'est, selon lui, que le développement de la dimension calculée, surtout lorsqu'il s'agit de la perte d'investissement.
- Meyer et Herscovitch (2001) quant à eux séparent ces deux dimensions en distinguant les investissements du manque d'alternatives.

Bien que les dimensions aliénante et calculée soient proches, Penley et Gould (1988) considèrent la forme aliénante et la forme affective comme les deux facettes du lien affectif à l'organisation, et donc, les rattachent fortement. En réalité, la dimension aliénante exprime des sentiments de mécontentement vis-à-vis de l'organisation, ce que nous ne retrouvons pas dans la définition que les auteurs proposent, ce sont donc les intitulés des items qui expliquent cette ambiguïté.

#### **d) Les modèles ayant considéré l'état d'esprit (mindset)**

Allen et Meyer (1990) et Meyer et Allen (1991) ainsi que Jaros et al. (1993) ont souligné la nécessité d'une approche multidimensionnelle pour expliquer l'engagement au travail en proposant un modèle qui connaîtra un grand succès et sera très employé plus tard par les chercheurs en GRH avant d'être, à son tour, remis en question.

- **Le modèle à trois composantes : Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991, 1997)**

Allen et Meyer (1990) perçoivent l'engagement au travail comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un individu avec l'organisation et qui influence ses comportements au travail. Ils retiennent trois composantes :

- Une composante affective : qui illustre le lien affectif à l'organisation
- Une composante de continuité : qui traduit une estimation des coûts en cas de départ de l'organisation
- Une composante normative : qui correspond au devoir ressenti par l'individu de maintenir la relation.

Les auteurs définissent donc l'engagement au travail, à partir de ces trois états d'esprit comme : « *un état psychologique qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance.* » Meyer et Allen (1991, p. 67). Ces états d'esprit jouent un rôle important dans le développement du lien d'engagement dans ses dimensions affective, de continuité et normative . Ils sont présentés dans le tableau 15.

**Tableau 15: Les états d'esprit influant l'engagement au travail.**

**Adapté d'Allen et Meyer, (1991, p. 64-67)**

<b>L'engagement affectif</b>	Le souhait qu'à un salarié de demeurer membre de son organisation. L'individu s'identifie à cette organisation, s'y attache émotionnellement et s'investit fortement dans le travail.	Cette dimension s'insère dans les travaux de Kanter (1968), de Buchanan (1974) mais surtout de Porter et ses collègues (1974).
<b>L'engagement normatif</b>	L'obligation morale qu'éprouve l'individu de continuer à appartenir à l'organisation. L'individu se sent obligé de rester dans l'organisation car il a inconsciemment intégré des normes qui l'amènent à croire que c'est la seule alternative qui s'offre à lui.	Cette dimension s'inscrit dans la lignée des travaux de Marsh et Mannari (1977) et de Wiener (1982).
<b>L'engagement de continuité</b>	La reconnaissance par l'individu des "coûts" (ou avantages comparatifs) associés à son départ de l'organisation et le défaut d'alternatives de travail.	Cette dimension repose sur la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960) et la perception du manque de choix de travail de Farrell et Rusbult(1981), Rusbult et Farrell (1983)

Dans ce modèle se retrouvent les dimensions majeures de l'engagement organisationnel abordées par les travaux qui l'ont précédé. Un autre apport de ce modèle est qu'il met en évidence la coexistence de ces trois dimensions, bien qu'à des degrés différents, chez un même individu. Il reste donc, à ce jour, celui qui a été le plus mobilisé dans la littérature. Et pourtant, ce modèle a été critiqué par plusieurs auteurs (Cohen, 2007 ; Solinger et al., 2008) qui ont déclenché une rupture progressive dans la conceptualisation de l'engagement au travail. C'est la dimension normative qui a été la plus remise en cause, étant difficile à distinguer, selon Randall et al (1990), Neveu (1994), Ko et al (1997), de la dimension affective.

Des études plus récentes (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005) ont invoqué le caractère bi-dimensionnel de l'engagement de continuité : sa première dimension est la traduction de ce que coûterait le

sacrifice lié à la décision de départ, la seconde est le fruit d'un manque de choix offerts à l'individu. Ces deux dimensions pourtant associées, sont liées différemment aux autres construits (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils, 2007) : la première, bien qu'elle soit « partiellement » instrumentale, traduit aussi un désir de rester dans l'organisation du fait des investissements engagés et des avantages à percevoir en retour de cet investissement, elle est donc remarquablement plus positive que la seconde qui se caractérise par un sentiment « d'emprisonnement » de l'individu car il ne s'estime pas libre de prendre cette décision de départ. Ici deux travaux s'opposent : ceux de Meyer et al., (2002) et Powell et Meyer (2004) qui avancent que le comportement résultant d'un constat de manque d'alternatives ne peut pas être considéré comme un engagement, et ceux de Vandenberghe et al. (2009) qui retrouvent en cette dimension le reflet d'un réel attachement à l'organisation, quand bien même il soit contraint.

La définition donnée à la dimension affective a mené à sa confusion avec le concept d'identification, ce qui a constitué une faiblesse supplémentaire reprochée à ce modèle. L'identification est tantôt confondue avec l'engagement organisationnel, tantôt considérée comme l'une de ses composantes, alors qu'il serait plus judicieux, selon Harris et Cameron (2005), Herrbach (2006) et Herrbach, Mignonac et Sire (2006) de l'aborder comme l'un de ses déterminants.

- **Le modèle de Jaros, Jermier, Koehler et Sincich (1993)**

Ces auteurs lient l'engagement organisationnel à trois dimensions relativement proches de celles avancées par Meyer et Allen (1991) : l'engagement affectif, l'engagement moral, et l'engagement continu dont la définition est identique dans les deux modèles. Largement inspirée de la théorie des « side-bets » de Becker (1960), l'engagement continu correspond dans ce modèle à un lien bâti sur un calcul réfléchi fondé sur une estimation des efforts fournis dans l'organisation et les avantages offerts par celle-ci, qui poussent l'individu à ne plus s'intéresser aux opportunités extérieures. L'engagement affectif, lui, est le degré d'attachement psychologique d'un salarié à son univers de travail, attachement qu'il traduit via un comportement loyal, affectif, enthousiaste, ou alors via une manifestation de tendresse, de bonheur ou de plaisir. Cette définition, contrairement à celle de Meyer et Allen, met en avant l'affect éprouvé par l'individu.

Enfin, la dimension morale repose sur l'intériorisation des normes, des buts et des valeurs et sur l'identification à l'organisation. Nous soulignons dans cette dimension quelques similitudes avec la dimension affective de Meyer et Allen (1991).

Ce modèle, au même titre que celui de Meyer et Allen, permet d'appréhender le profil de l'engagement organisationnel via l'étude simultanée des trois dimensions. Cependant, le fait qu'il traite la dimension affective uniquement à travers l'affect ne permet pas de résoudre le problème de l'amalgame avec le concept d'identification évoqué précédemment.

Ce modèle n'a pas connu le succès qu'a connu celui de Meyer et Allen, qui reste celui que mobilisent la plupart des chercheurs ....

**e) Le modèle de Klein et al. (2012) : Un renouvellement dans la conceptualisation de l'engagement**

Klein et al. ont proposé une nouvelle définition de l'engagement en partant d'une remise en question de deux hypothèses propres à des travaux antérieurs. La première hypothèse rediscutée est celle qui considère que tout type de lien (affectif, normatif, calculé) est de l'engagement. La deuxième hypothèse est celle qui généralise l'engagement organisationnel à toutes les autres cibles.

C'est ainsi que Klein et al. limitent l'engagement (« commitment ») à un type spécifique de lien qui traduit le dévouement **volontaire** et le sentiment de responsabilité à l'égard d'une cible, quelle qu'elle soit. Les auteurs, à travers la nouvelle définition qu'ils proposent, parviennent à discerner les deux sous-composantes de l'engagement de continuité mais aussi à mettre fin à la confusion longtemps faite entre l'engagement et l'identification, cette dernière correspondant, selon eux à un degré d'investissement psychologique plus fort. Ils distinguent clairement le lien instrumental du lien d'engagement en s'inscrivant dans une vision dans la lignée de celle de Cohen (2007) et considérant donc que ce lien est plus profond, équivalant à un investissement psychologique plus conséquent. Klein et al. (2012) alignent l'engagement normatif de Meyer et Allen (1991) sur chacun des quatre types de lien qu'ils identifient (de consentement, instrumental, d'engagement, d'identification) et l'apparentent à un devoir qui peut être vécu de différentes manières par les individus. En outre, les auteurs réfutent l'idée que l'engagement puisse correspondre à une attitude ; elle ne revêt pas les caractéristiques d'une attitude en tant qu'évaluation d'une cible (de façon

favorable ou défavorable) et se distingue du « dévouement » à l'égard d'une cible. Ils apportent ainsi une nouveauté à la littérature sur l'engagement en considérant celle-ci plutôt comme un **état psychologique, sans aucune référence à une cible en particulier**. La cible de l'engagement peut donc être aussi bien l'organisation que le poste, la carrière, le supérieur hiérarchique, l'équipe, un projet, les collaborateurs, etc...

Ils fournissent ainsi une nouvelle définition à l'engagement au travail qui le distingue clairement de ses conséquences et qui rompt le lien avec une cible en particulier : *« l'engagement est un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible »* (Klein et al., 2012, p.137). Cette nouvelle définition permet l'étude des engagements multiples (liens vécus envers diverses cibles). Klein et al. estiment que le lien résultant d'une absence de choix ne peut en aucun cas être considéré comme un engagement mais qu'il correspond plutôt à un lien de simple consentement (de résignation), ce qui est dans la lignée des travaux de Solinger et al. (2008).

Comme nous l'avons souligné quelques lignes plus haut, cette nouvelle définition de Klein et al. (2012) offre une réponse à des problèmes récurrents soulevés par différents auteurs mais reste encore peu mobilisée dans la littérature

Notre préoccupation, dans le cadre de notre travail de recherche est de pouvoir apporter une réponse à la question : *« Dans quelle mesure les pratiques RSE orientées vers le genre, labellisées ou non, contribuent-elles à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur univers de travail ? »*.

Nous signalons donc que l'intérêt ici est d'étudier le lien d'engagement sans référence à une cible en particulier en vue de comprendre à quelle cible spécifique s'attachent les femmes observant des pratiques RSE en faveur de la promotion de leurs droits et de la réalisation de leur avancement hiérarchique au même titre que les hommes. Ces pratiques RSE, nous le verrons plus tard, sont un des antécédents de l'engagement. Une autre question nous interroge : ces pratiques RSE donnent-elles lieu à un lien d'engagement ou à d'autres types de liens ? : Nous pensons par exemple à un lien instrumental né d'un sentiment de redevabilité envers une entreprise qui a mis en place des procédures pour garantir une meilleure égalité... C'est la raison pour laquelle le modèle de Klein et al (2012) qui ne se cantonne pas à une cible en particulier et distingue le lien d'engagement des autres types de liens, bien que peu utilisé à ce

jour, représente le modèle approprié à notre travail de recherche. Nous l'adoptons donc, tout en gardant un regard critique.

Avant de développer le processus de l'engagement selon notre modèle de recherche, nous souhaitons mettre l'accent sur une interrogation qui nous a accompagnée pendant une bonne partie de notre travail et qui a fait surface dès nos premières lectures relatives à ce concept.

Nous avons tantôt retrouvé le terme « **implication** » tantôt le terme « **engagement** ». La question qui s'est donc posée est : quelle terminologie adopter ?

Nous nous sommes posée cette question dès le début de notre revue de la littérature concernant ce que nous appelions « implication », mais au fur et à mesure de nos lectures, nous nous sommes rendue compte que certains chercheurs utilisaient le terme « implication » en référence aux rapports individu / organisation alors que le terme « engagement » était utilisé pour illustrer la relation « individu / emploi » (Neveu, 1994).

Cette distinction, reconnaissons-le, ne nous a guère aidée dans notre choix d'adopter l'une ou l'autre des terminologies pour évoquer un concept dont la définition même fut difficile à figer.

Parmi les liens qu'évoquent Klein et al. (2012) et qu'ils appellent en anglais « bonds », ils distinguent le lien de « commitment ». La traduction à l'anglais du mot « engagement » correspond à ce terme de « commitment » alors que la traduction du mot « implication » donne : « involvement »... Ces éléments nous ont aidée à trancher en adoptant le terme d'« engagement », terme que nous avons utilisé dans l'intégralité de notre travail de recherche.

Maintenant que nous avons justifié le choix du modèle que nous adoptons et arrêté la terminologie du concept, procédons à une illustration du processus d'engagement au regard de notre modèle de recherche.

## **Section 2 : Le processus d'engagement : Des conséquences à leurs antécédents**

Le modèle de Klein et al. (2012) distingue tout d'abord les antécédents du lien d'engagement qui vont avoir une influence sur les perceptions de la cible et de l'environnement par le biais

de processus cognitifs et affectifs. Ces perceptions vont influencer à leur tour le degré d'engagement vis-à-vis de la cible (lui-même modéré par les liens d'engagement à l'égard d'autres cibles). Cet engagement entraîne des conséquences qui vont conduire l'individu à des actions spécifiques qui pourront affecter, par une boucle de rétroaction, les perceptions de la cible.

## **1. Les conséquences de l'engagement**

L'engagement au travail a des conséquences sur le comportement des salariés, conséquences positives (1.1) auxquelles l'entreprise aspire en multipliant les moyens d'améliorer cet engagement. Néanmoins, il ne faut pas négliger les conséquences négatives que l'engagement au travail peut avoir et que nous développons ensuite (1.2).

### **1.1 Les conséquences positives**

Klein et al. ont identifié trois principales conséquences de l'engagement : la continuation, la motivation et l'action.

**La continuation** : Le terme « continuation » a été utilisé par Klein et al. (2012) en référence à une conséquence de l'engagement compte tenu de son applicabilité à toutes les cibles possibles et de sa bonne représentation d'une conséquence de l'engagement plutôt que de l'absence de celui-ci. Ils définissent la continuation comme « *l'intention de continuer avec la cible et d'adopter le comportement qui lui correspond* » Klein et al. (2012, p.143).

Cependant, l'engagement ne garantit pas la continuation, il y a donc des circonstances qui peuvent l'emporter sur les effets de l'engagement, par exemple : quand un employé quitte l'organisation pour suivre un époux muté.

Hollenbeck et Klein (1987) ont démontré des associations positives entre l'engagement et le refus d'abandonner les objectifs, pendant que Staw (1981) avait précédemment souligné ce lien positif entre l'engagement et les décisions. Mathieu et Zajac (1990) quant à eux ont justifié des associations négatives entre l'engagement et le turn-over, l'absentéisme et les retards.

Le modèle de Klein et al. (2012) a permis un examen plus précis de la relation de continuation de l'engagement qu'il ne l'a été à travers les définitions antérieures et les nombreuses mesures confondues, comme nous l'avons mentionné précédemment, avec ses conséquences.

**Motivation :** En fonction de la nature de la cible, l'engagement devrait résulter de l'allocation d'efforts pour poursuivre (objectif, décision), supporter (personne, organisation) ou participer (syndicat, programme) à cette cible. L'engagement résulte d'une volonté de faire des arbitrages en faveur de la cible lors de l'allocation des ressources telles que le temps et l'attention. La nature de l'effort (par exemple : principal / secondaire, minime / maximal) dépend du degré d'engagement et du contexte. En outre, étant donné que l'engagement est un des nombreux déterminants de la motivation, d'autres facteurs (par exemple les besoins, les incitations) peuvent être plus influents pour déterminer la motivation à un instant « t » (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Klein et al. (2009) avaient présenté des arguments conceptuels et empiriques qui démontraient que la motivation et l'engagement sont des construits distincts, et leur reconceptualisation de l'engagement, en 2012, a clarifié cette distinction.

Quelques années plus tôt, Kahn (1990) avait abordé l'engagement comme la mobilisation de soi dans un rôle de travail. En fonction du choix d'une de ces nombreuses définitions de l'engagement, il y a différents degrés de chevauchement conceptuel entre motivation, engagement et implication. Dans toutes ces définitions, l'engagement s'identifie positivement à la motivation. Klein et al. (2012), en supposant que l'engagement reflète la volonté d'étendre les énergies personnelles au nom d'une cible, ou l'exploitation de soi-même pour un rôle, ont souligné que celui-ci est un résultat de motivation attendu de l'engagement mais à distinguer de l'engagement lui-même.

**Action :** En cohérence avec la distinction entre les intentions et le comportement faite dans la théorie d'Ajzen et Fishbein (1980), Klein et al. (2012) ont considéré l'action comme résultat secondaire qui n'est pas le fruit direct d'un engagement. De même, leur modèle n'inclut pas les performances, car ce n'est pas un résultat pertinent pour toutes les cibles suite à l'action. Des relations positives entre l'engagement et la performance ont souvent été démontrées (Klein et al. 1999 ; Meyer et al. 2002), mais les effets de l'engagement sur la performance sont indirects, s'opérant à travers les résultats et l'action identifiés. Ainsi, ce modèle aide à expliquer les résultats contradictoires et les effets moyens des méta-analyses concernant la

relation engagement-performance. En raison des nombreux médiateurs et modérateurs entre l'engagement et la performance, il y a de nombreuses possibilités pour l'engagement de ne pas se traduire en performance.

## 1.2 Les conséquences négatives

L'engagement au travail est, au regard de ce qui précède, perçu comme représentant un atout pour l'organisation au vu de son effet réducteur de l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002) et amplificateur des comportements citoyens, de la conscience professionnelle et de la loyauté au travail (Tremblay et al. 2010) et de surcroît de la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005). Il est définitivement perçu, au regard d'une riche littérature, comme une force protégeant les salariés de circonstances complexes (Brickman, 1987). Par contre, beaucoup moins riche est la littérature qui s'attache à ses conséquences négatives. Les travaux de Schaufeli, Bakker, Van der Heijden et Prins (2009) ont abouti à des résultats associant l'engagement au travail au « workaholism » ; il en représenterait en effet l'aspect occulte. Les auteurs définissent le « workaholism » comme une soif excessive de travailler de façon compulsive, le perçoivent comme une conséquence directe d'un degré élevé d'engagement et le lient négativement au bien-être au travail.

Son temps étant principalement dédié au travail et ne parvenant pas à s'en détacher, le workaholic, a tendance à développer des problèmes de santé (Spence et Robbins, 1992) et être plus exposé au stress (Aziz et Zickar, 2006) et au burn-out (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008). Ce dévouement au travail cache donc bien des côtés négatifs quand il cède la place à un sur-engagement se transformant ainsi en force destructive (Brickman, 1987). Ce sur-engagement dans le travail, que Siegrist (2001, p.55) définit comme « *un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvé et estimé* » est créateur d'un déséquilibre entre les efforts accomplis et les rétributions reçues. Un déséquilibre qui, selon Kinman et Jones (2008) et Van Vegchel et al (2005), se répercute de façon négative sur la santé physique et mentale du salarié. Mathieu et Zajac avaient déjà, en 1990, mis en garde quant aux salariés fortement engagés. Selon eux, ces salariés passeraient la plupart de leur temps au travail, amplifiant ainsi le conflit travail/famille et provoquant leur propre mal-être. D'autre part, ces salariés qui s'identifient intensément à leur organisation, lient toute attaque (publicité négative par exemple) envers celle-ci à leur propre personne et le vivent très mal. Ce mal-être survient également aussitôt qu'une menace de modification du lien que le salarié a développé avec son organisation est

ressentie (Galais et Moser, 2009). Frone et al (1995) développent cette relation d'identification en appuyant l'idée que ces salariés fortement identifiés à l'organisation sont plus vulnérables aux conséquences du stress.

*In fine*, c'est un problème de distance par rapport à l'organisation que le salarié sur-engagé n'arrive plus à prendre, une distance qui, à un niveau raisonnable, peut être bénéfique pour éviter les conséquences négatives de cet engagement excessif. Tourigny et al (2010) ont pu démontrer par exemple que l'absence peut aider à affronter le stress de façon à équilibrer les demandes abondantes de travail.

## **2. Les perceptions de la cible et de l'environnement**

Les processus cognitif et affectif qui se produisent chez l'individu conduisent à la fois à la formation d'un lien avec une cible et déterminent le type de lien. Nous commençons avec les perceptions pour souligner que l'engagement est fonction de la façon dont la cible et l'environnement sont perçus. Des facteurs « objectifs » peuvent être évalués par plusieurs personnes. En revanche, les perceptions de ces facteurs peuvent être évaluées uniquement par l'individu concerné. Les modèles de perceptions suggèrent qu'il y a plusieurs dimensions cognitives et affectives issues de ce que les gens observent ou ressentent quant à leur environnement (James & James, 1989; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

Pour toute caractéristique donnée de la cible ou aspect de l'environnement de cette cible, ces mesures peuvent inclure **l'adéquation, la prépondérance, la vision commune et l'équité** (Ajzen, 2001 ; Edwards, 1994 ; Weick et al. 2005).

Klein et al. ont mené des investigations approfondies pour pouvoir identifier des connexions conceptuelles et empiriques en ligne avec leur définition et ainsi aboutir à des mesures qui évalueraient la volonté, l'adhésion à une cible ou la formation du lien d'engagement. De ce fait, ils ont donc identifié quatre dimensions qu'ils ont jugées être les plus à même à mesurer un lien d'engagement plutôt qu'un autre type de lien souvent confondu avec l'engagement :

**L'importance de la cible :** Les auteurs ont attribué un rôle majeur à l'importance de la cible dans le sens donné par l'individu, ce qui influence la force du lien. Ils considèrent donc que cette importance facilite la formation du lien d'engagement, ce qui est en phase avec les travaux de Becker (2009), Mathieu (1991) et Mueller et Lawler (1999).

**L'affect positif :** Klein et ses collègues considèrent l'affect positif comme la mesure capitale de la perception car l'individu est plus susceptible de se dévouer à une cible évaluée positivement qu'à une cible évaluée négativement bien que ce deuxième cas de figure est possible. Ce constat est fondé sur des études biologiques et psychologiques qui ont démontré que les individus sont généralement motivés à aborder des situations agréables et éviter les situations douloureuses (Davidson, 1995 ; Higgins, 1997 ; Kahneman et Tversky, 1979 ; Lazarus, 1991). De plus, la recherche empirique qui s'est intéressée aux conceptions antérieures de l'engagement a démontré une forte relation réciproque entre l'engagement et la satisfaction à l'égard de la cible (Vandenberg et Lance, 1992).

**La confiance :** La confiance est une dimension que Klein et al. ont étroitement liée au « dévouement et à la responsabilité » dans leur définition de l'engagement. D'ailleurs, Costa (2003), Hrebiniak et Alutto (1972) avaient auparavant souligné cette corrélation entre la confiance et l'engagement. La nouvelle définition de Klein et al. (2012) suppose qu'un certain niveau de confiance est nécessaire à la formation du lien d'engagement (Rousseau, Stikin, Burt et Camerer, 1998).

**Le contrôle perçu :** Les auteurs se sont inspirés de la « planned behavior theory » ou « la théorie du comportement planifié » d'Azjen (1991) et de la « social cognitive theory » ou « la théorie socio-cognitive » de Bandura (1997) pour, en les complétant par les résultats des travaux de Hollenbeck, Williams, & Klein (1989), confirmer l'idée que les individus sont susceptibles de se consacrer à des cibles si ils sentent qu'ils ont un certain contrôle sur la situation et qu'ils ont confiance en leur capacité à atteindre les résultats escomptés.

Arrêtons-nous à présent sur les antécédents de l'engagement.

### **3. Les antécédents de l'engagement**

Un grand nombre d'antécédents de l'engagement peuvent être répertoriés dans la littérature. Mais Klein et al. ont critiqué les similitudes frappantes entre tous ces antécédents. Ils ont donc choisi de ne retenir que ceux qui :

- sont en rapport avec les mesures des perceptions qu'ils ont déterminées (et que nous avons développées ci-dessus).
- sont applicables à l'ensemble des cibles.

- sont jugés logiquement applicables à leur nouvelle définition de l'engagement.

De ces antécédents, résultent, selon eux, un ensemble d'influences qui représentent une contribution significative dans la littérature car elles proviennent d'antécédents supposés influencer sur l'engagement envers n'importe quelle cible compte tenu de leur définition. Ces auteurs ont été très attentifs à exclure tous les antécédents identifiés par les recherches antérieures qui, au regard de leur définition, ne représentaient pas un lien d'engagement. Soulignons au passage, avant de présenter ces antécédents, qu'ils sont susceptibles d'être pertinents pour tous les objectifs mais leur influence, relative aux catégories dans lesquels ils ont été répertoriés, peut différer.

### **Les caractéristiques individuelles**

Les caractéristiques individuelles sont en lien dans ce nouveau modèle de Klein et al. avec les principales mesures de la perception de l'engagement. Les auteurs retiennent : l'affect comme tendance dispositionnelle (Watson et Clark, 1984), la propension à faire confiance (Rotter, 1971) et le contrôle perçu (Rotter, 1966). D'autres traits peuvent prédisposer les gens à former des liens d'engagement tels que l'attention aux détails (le soin), l'extraversion, les besoins de réalisation, d'affiliation et d'autonomie, le sentiment de sécurité, l'importance accordée au respect de la réglementation et l'aversion au risque (Guthrie & Hollensbe 2004 ; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004 ; Smith, Murphy, & Coats, 1999 ; Steers, 1977).

De plus, les différences individuelles dans les valeurs personnelles, telles que l'éthique de travail (Mirels & Garrett, 1971) et le rôle central du travail (Dubin, Champoux & Porter, 1975) pourraient également conduire à des liens d'engagement.

### **Les caractéristiques de la cible**

La nature de la cible concerne des attributs qui différencient les cibles, tels que le type de cible (une organisation, une personne idéale) ou une spécificité de celle-ci. Les cibles diffèrent aussi selon leur proximité psychologique ou la distance conceptuelle. La proximité psychologique est influencée par la proximité spatiale, mais les distances physiques et cognitives peuvent varier (Redman et Rogue, 2005). La proximité peut également être influencée par la proximité temporelle (Gersick, 1988 ; Karau & Kelly, 1992). Les

caractéristiques de la cible telles que la spécificité et la proximité influencent le degré d'importance, et, par conséquent, l'engagement. Dans ce cadre, Becker (1992), Klein et al (1999), Mueller & Lawler (1999) et Reichers (1985) avaient précisé que plus la cible est concrète, plus le degré d'engagement est élevé. Les caractéristiques de la cible telles que la légitimité ou la réputation peuvent également influencer sur l'engagement grâce à des mesures de la confiance (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky et Treadway, 2003). Howard et Ferris, quant à eux, avaient souligné le rôle de la similitude des objectifs perçue dans la formation de l'engagement par l'intermédiaire de l'affect positif.

Toutefois, Klein et al (2012) sont intransigeants quant à l'exclusion de la présence ou l'absence d'alternatives de la liste des antécédents de l'engagement la considérant comme mesure d'un lien plutôt instrumental.

### **Les facteurs interpersonnels**

Les relations personnelles et professionnelles individuelles donnent lieu à des échanges sociaux et des influences sociales qui facilitent la formation du lien d'engagement. La recherche a démontré que les interactions de groupe influencent la prépondérance de l'adhésion au groupe (Ellemers, De Gilder et Haslam, 2004) et la construction de la croyance au capital social (Nooteboom, 2007). Les construits reflétant l'échange social et qui peuvent influencer sur l'engagement incluent l'échange leader-membre et le soutien du superviseur (Basu & Green, 1997 ; Klein & Kim, 1998), le soutien organisationnel perçu (Shore & Wayne, 1993) et les contrats psychologiques (Robinson & Rousseau, 1994). Les influences sociales potentiellement importantes incluent une comparaison sociale (Festinger, 1957). Comparaison par exemple avec l'engagement des autres (Hollenbeck & Klein, 1987 ; Wheeler, 1966) et la façon dont les autres évaluent la cible (Klein & Mulvey, 1995 ; Zaccaro & Dobbins, 1989). En revanche, d'autres influences sociales ne sont pas considérées comme des antécédents, telles que la pression sociale sous forme d'obligations ressenties à partir des attentes clairement transmises par les autres, les normes et la cohésion d'équipe qui ne vont donc pas nécessairement former un lien d'engagement.

## Les facteurs organisationnels

Des recherches universitaires ont identifié des facteurs organisationnels susceptibles d'influencer les mesures de perception identifiées. C'est le cas par exemple de la théorie des événements affectifs (Affective Events Theory, Weiss & Cropanzano, 1996) qui propose un modèle reliant les événements au travail aux réactions émotionnelles. D'autres auteurs ont fourni des preuves empiriques démontrant que les facteurs organisationnels influencent les perceptions de contrôle (Leifer & Mills, 1996). En se basant sur ces travaux ; Klein et ses collègues obtiennent des facteurs organisationnels clés qui peuvent influencer l'engagement à travers ces mesures de perception : tout d'abord *la culture* que Silverthorne (2004) a associée à l'engagement de l'individu. Ensuite le *climat organisationnel* dont les perceptions peuvent influencer positivement ou négativement l'engagement. Patterson, Warr et West (2004) associent climat de productivité et engagement élevé des salariés, alors que, de façon similaire, Glisson et James (2002) soulignent les liens entre le climat d'épuisement professionnel et faible engagement. Enfin, *les pratiques RH* auxquelles nous portons un intérêt particulier, étant donné leur place centrale dans notre problématique, sont intégrées dans le modèle de Klein et al. parmi les facteurs organisationnels conduisant à l'engagement.

En 1986, Lawler avait publié un ouvrage représentant un modèle de gestion nommé *High-Involvement Management* présentant l'impact favorable de certaines pratiques RH sur les comportements des salariés, dont l'implication (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 , Tremblay, Guay et Simard, 2000 et Lapalme, Simard et de la Sablonnière 2002). Ce modèle considère ainsi ces pratiques comme des outils offrant un avantage précieux aux entreprises (Pfeffer et Veiga, 1999). Les pratiques RH auxquelles fait référence cet ouvrage sont : le partage d'information ou de pouvoir, la gestion des compétences, les systèmes de rémunération, les pratiques de reconnaissance non monétaires.

**Le partage d'information** est assuré via des pratiques destinées à transmettre des informations, « *symboliques* », « *utilitaires* » ou « *stratégiques* » (Simard et al, 2005, p.298), de façon ascendante ou descendante. Ces pratiques se positionnent au sommet des leviers d'engagement et de mobilisation des salariés (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 ; Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993). L'existence de ces pratiques facilite l'engagement des salariés dans la prise de décision et de surcroît leur permet une bonne compréhension de ce que l'entreprise attend d'eux.

**Les pratiques de partage de pouvoir**, elles, font référence à des mécanismes à travers lesquels la prise de décision n'est plus centralisée et les salariés sont de plus en plus consultés. Le raisonnement en faveur de l'élaboration de ces pratiques est que « *l'employé va être motivé s'il a le sentiment que l'organisation et son travail lui appartiennent et qu'il a un contrôle sur les résultats obtenus* » (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993, p.106).

Ces pratiques ont pour visée d'augmenter l'autonomie des salariés et leur sens de l'initiative.

**Les pratiques de gestion des compétences** font référence aux opportunités qu'offre l'entreprise à ses salariés d'améliorer leurs compétences ou d'en développer de nouvelles via une évolution de poste par exemple ou encore des sessions de formation. Cette dernière joue un rôle clé dans l'amélioration de l'engagement des salariés car ceux-ci la perçoivent comme un investissement de la part de l'entreprise en vue de maintenir avec eux un lien à long terme (Tsui et al, 1997).

Bien que nous ayons fait référence à la fois aux **systèmes de reconnaissance non monétaires** et aux **systèmes de rémunération**, notre revue de littérature nous a révélé un impact important des premiers sur l'engagement des salariés (Tremblay, 2002). Les salariés, en jugeant leurs efforts reconnus se sentent en confiance et sont par conséquent plus motivés et engagés dans leur travail (St-Onge, 1994). Cette reconnaissance qui peut s'exprimer à travers des félicitations ou des encouragements du supérieur hiérarchique favorise l'engagement du salarié qui se sent considéré et soutenu par l'organisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Ces pratiques RH peuvent s'étendre aux efforts de socialisation et inclure les programmes de mentoring, le travail flexible et la formation (Paul & Anantharaman, 2004 ; Payne et Huffman, 2005 ; Scandura & Lankau, 1997 ; Weiner, 1982) ainsi que les pratiques de Responsabilité Sociale de l'entreprise (Lapalle, 2012).

Regroupées (Becker & Huselid, 2006) ou séparées, les pratiques RH peuvent créer, comme nous l'avons vu, des liens qui peuvent être vécus comme un engagement.

En revanche, les pratiques RH qui « menotent » les employés (remboursement des frais de formation dispensée par l'entreprise en restant un certain nombre d'années dans l'entreprise) ne créent pas un lien d'engagement (Klein et al., 2012).

## **Les facteurs sociétaux**

Les facteurs sociétaux comprennent les facteurs culturels et économiques. Les considérations culturelles peuvent influencer la perception de la cible, son évaluation et de ce fait l'engagement de l'individu. Par exemple, des cultures où le contrôle de l'incertitude est élevé (Hofstede, 1980) peuvent suggérer un seuil de contrôle nécessaire plus élevé pour pouvoir former un lien d'engagement. Les grandes caractéristiques assignées à un groupe social (collectivisme/individualisme, distance hiérarchique) peuvent créer une pression normative et éventuellement un lien d'engagement. Par exemple, dans des cultures où la distance hiérarchique est élevée, la performance est plus fortement liée à l'engagement envers les supérieurs qu'envers l'organisation (Cheng, Jiang et Riley, 2003). Les caractéristiques macroéconomiques (conjuncture d'un pays ou d'une région, caractéristiques du marché du travail) ont un rapport avec l'importance d'une cible. D'autres caractéristiques macroéconomiques, identifiées auparavant comme des antécédents de l'engagement, telles que le taux de croissance ou le taux de chômage sont pertinents pour expliquer la formation d'un lien instrumental mais pas un lien d'engagement (Klein et al., 2012).

Nous ne pouvons pas parler des antécédents de l'engagement envers une cible sans souligner le rôle important, selon Klein et al. (2012), de l'engagement envers d'autres cibles. La capacité d'un individu de former des engagements n'est pas limitée. Plusieurs études illustrent le haut niveau d'engagement à différentes cibles (Becker et al., 1995 ; Conlon & Gallagher, 1987). Pourtant, Kanfer et Ackerman (1989) et Neylor, Pritchard et Ilgen (1980) reconnaissent des limites aux ressources individuelles en évoquant le temps et l'émotion.

D'autre part, Angle et Perry (1986) insistent sur la condition de cohérence des engagements aux différentes cibles. Lee (2004) a démontré par exemple, que lorsque le climat des relations industrielles est hostile, l'engagement est exprimé envers le syndicat ou l'organisation, alors que lorsque le climat est coopératif, l'engagement est exprimé envers les deux à la fois. S'ils sont en concurrence, d'autres engagements peuvent empêcher la formation d'un lien d'engagement attendu et / ou interférer avec les conséquences attendues d'un engagement. Toutefois, si ces autres engagements sont complémentaires, les synergies peuvent accentuer ces liens. En se focalisant sur le lien d'engagement, Klein et al. (2012, 2014) n'ont pas étudié les articulations (effets d'annulation ou de renforcement) entre ce lien et d'autres types de

liens. Cette recherche permettra d'appréhender l'existence de ces autres liens et de ces effets, au-delà du seul lien d'engagement au cœur de notre modèle.

## Conclusion du chapitre 2

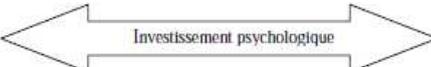
Ce chapitre nous a permis de présenter les étapes du long chemin parcouru pour aboutir à une définition du concept de l'engagement au travail, pour, dans un deuxième temps, nous consacrer à la justification du choix du modèle de Klein et al. (2012) que nous avons retenu dans le cadre de notre travail de recherche. A cette fin, nous avons détaillé ce modèle mais surtout mis la lumière son apport à travers sa rupture avec les modèles à trois dimensions.

Nous avons donc adhéré à une définition plus étroite de l'engagement qui distingue ce lien spécifique des autres types de liens que pourrait ressentir l'individu envers une cible.

Nous estimons que l'une des plus grandes valeurs ajoutées de ce modèle est son applicabilité à tout type de cible et la distinction qu'il opère entre le concept lui-même, ses antécédents et ses conséquences. .

Nous proposons, en guise de conclusion, de reprendre ce parallèle entre le concept que nous avons adopté et les concepts qui l'ont précédé dans la figure ci-dessous :

**Figure 6 : L'apport du modèle de Klein et al. au regard des modèles le précédant (d'après Klein et al, 2012, p.134, traduit par Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012, p.10)**

Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
<b>Caractéristique</b>	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
<b>Expérimentation du lien</b>	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
<b>Corollaires</b>	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
<b>Alignement avec les précédentes conceptualisations</b>				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday, Steers & Porter (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer & Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

Ce nouveau modèle permet désormais de définir l'engagement au travail sans référence à une cible en particulier. C'est cette dimension « multi-cible » qui nous a intéressée car notre ambition dans le cadre de ce travail est de mesurer l'engagement des femmes dans leur univers de travail quelle que soit la cible envers laquelle elles s'engagent. Souhaitant surtout mesurer l'impact des pratiques RSE sur l'engagement des femmes, ce modèle nous a semblé le plus adéquat compte tenu de sa définition plus étroite, excluant le lien de consentement formé par l'absence de choix, le lien instrumental ou encore le lien d'identification.

Notre inscription dans le modèle de Klein et al. (2012) nous a permis de trancher définitivement sur l'appellation adoptée pour ce concept que nous étudions. Nous avons donc, à travers ce chapitre, tenté de justifier pourquoi nous avons opté pour le terme d'engagement plutôt qu'implication.

Maintenant que nous nous sommes efforcée d'expliquer la motivation principale des entreprises à briser le plafond de verre, nous aspirons dans le chapitre suivant à démontrer à travers quel(s) moyen(s) elles peuvent y parvenir.

## **Chapitre 3 : Comment y parvenir ? Agir sur un des antécédents de l'engagement : les pratiques RH en matière de RSE, orientées vers le genre**

### **Section 1 : Des entreprises socialement responsables...**

1. Définir la RSE
2. Responsabilité Sociale Vs Responsabilité Sociétale : Quelle différence ?
3. RSE, quels enjeux pour l'entreprise ?

### **Section 2 : Cadre théorique : l'entreprise et ses parties prenantes**

1. Un intérêt particulier pour la théorie des parties prenantes
2. Théorie des parties prenantes : quels en sont les principes ?
3. Typologie des parties prenantes

### **Section 3 : RSE et GRH, une équipe gagnante ?**

1. Les RH face à de nouveaux challenges
2. D'un management stratégique des ressources humaines ...
3. ... à une GRH socialement responsable

### **Section 4 : Pratiques RSE et diversité, une équipe gagnante ?**

1. Egalité professionnelle Vs Gestion de la diversité
2. La RSE au service de la gestion de la diversité...pour garantir l'égalité
3. Les pratiques RSE comme outil de gestion de la diversité liée au genre : une possibilité soumise à conditions

### **Section 5 : Impact des pratiques RSE sur l'engagement des femmes**

1. Impact des pratiques RSE sur l'engagement des salariés : cadre général
2. Une nécessaire réflexion autour de l'engagement spécifique des femmes.
3. Impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur l'engagement des femmes

### Introduction du chapitre 3

Les discriminations que subissent les femmes sur les lieux de travail sont au centre des préoccupations des entreprises qui se sont démarquées par la considération des intérêts de leurs salariés en vue de maintenir, voire améliorer leur engagement.

Le premier chapitre de cette partie nous a éclairés sur la configuration des entreprises qui ne permet pas l'avancement des femmes au même titre que les hommes. Woodall (1996), en s'intéressant particulièrement à la conception classique de la GRH, la décrivait comme « *aveugle au genre* », « *ses lignes directrices ne correspondant pas aux spécificités féminines de la force du travail* » (in Sahraoui 2010, p.118). Cependant, bien que renforçant les discriminations que subissent les femmes, la nécessité de la repenser ne s'imposait pas tant que celles-ci demeuraient minoritaires sur les lieux de travail.

Aujourd'hui, la situation est tout autre ; les femmes se sont introduites en force sur le marché de travail (Mejjati-Alami, 2006 ; Maruani et Meron, 2012 et Woodall, 1996)...Le modèle classique de la GRH n'est donc plus approprié.

Ce chapitre nous sert à retracer le processus de reconfiguration de la GRH via l'introduction d'un concept qui a intégré le genre assez récemment : La Responsabilité Sociale des Entreprises. Nous nous arrêterons dans un premier temps sur la définition de ce concept. Associé au fonctionnement des départements RH, il donne naissance à une gestion responsable des ressources humaines : une alliance que nous étudierons avant de prêter une attention particulière aux pratiques RH en matière de RSE dont l'objectif est de réduire ces discriminations en vue de constater l'impact de ces dernières sur l'engagement des femmes.

## **Section 1 : Des entreprises socialement responsables...**

Bien que la reconnaissance formelle de la RSE soit assez récente, la réflexion remonte à plusieurs années. Nous présentons à travers cette section la revue de littérature relative aux enjeux liés à ce concept.

### **1. Définir la RSE**

Notre revue de la littérature nous a permis de recenser différentes définitions de la RSE, selon diverses sources :

#### **a) La définition selon l'ISO 26000**

La RSE est définie par la norme 26000 comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : - contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société – prend en compte les atteintes des parties prenantes – respecte les lois en vigueur en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement – est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations*<sup>27</sup> ». La norme 26000 dresse les principes fondamentaux de la responsabilité sociale des entreprises, à savoir :

- La redevabilité
- La transparence
- Le comportement éthique
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- Le respect de la loi
- La prise en compte des normes internationales de comportement
- Le respect des droits de l'Homme.

Ces principes - devant obligatoirement être considérés par les entreprises dans le cadre de leur gouvernance, de l'établissement de leurs valeurs et dans la mise en œuvre de leurs actions – imposent à celles-ci de se conformer à deux pratiques essentielles :

- La contribution au Développement Durable
- La prise en compte des attentes des parties prenantes

---

<sup>27</sup> AFNOR, DD/RSE - ISO 26 000

## **b) La définition du Livre vert de la Commission Européenne**

Le Livre Vert, édité en 2001 par la Commission Européenne fournit la définition suivante de la RSE : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes* » (p.8)<sup>28</sup>.

## **c) Les premières définitions d'auteurs dans le cadre de recherches académiques**

C'est Howard R. Bowen qui est considéré comme le précurseur du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises. Il a hiérarchisé les diverses théories et a largement contribué à sa définition (Acquier et Gond, 2005). La définition qu'il donne dans son livre « *The Social Responsibilities of the Businessman* » est la suivante : « *la responsabilité sociale des managers consiste à poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société* » (Bowen in Acquier et Gond, 2007, p.7). La RSE est un moyen de considérer les contraintes des citoyens dans les pratiques des entreprises en vue de s'approprier les préoccupations sociales, environnementales, économiques et humaines. Cependant, il est possible de recenser différentes approches de ce concept. Carroll (1979) distingue trois aspects dans les définitions de la RSE qui doivent être articulés et inter-reliés pour assurer la performance sociale d'une organisation : 1) la définition de base de la RSE (s'agit-il d'aller au-delà des aspects économiques et légaux ?), 2) une énumération des domaines de la RSE (environnement, sécurité des produits, discrimination...) et 3) la philosophie de la réponse (proactive ou réactive). Considérer ces dimensions signifie que les entreprises doivent envisager une restructuration organisationnelle considérable en : - repensant la stratégie de l'entreprise en faisant prendre conscience aux dirigeants de l'importance voire de la nécessité d'aligner la politique de l'entreprise à une démarche RSE – garantissant une totale compréhension et définition du problème – diffusant la démarche et la faisant adopter par l'ensemble des départements de l'entreprise.

Les définitions de la RSE sont très nombreuses (Mullenbach-Servayre, 2003) ; en 23 ans (1980 – 2003), ce sont plus de 37 définitions qui ont été proposées par 27 chercheurs (Logossah, 2013), un chiffre considérable qui confirme l'intérêt de la communauté scientifique pour ce concept. Les recherches se sont poursuivies après 2003 sur la RSE qualifiée de « concept caméléon » (Gond et Moon, 2011). C'est le caractère

---

<sup>28</sup>European Union, law and publications

multidimensionnel et multidisciplinaire de la RSE qui justifie que des recherches dans des champs variés s’y soient intéressées. Cependant, quel que soit le champ de recherche qui l’étudie, le monde académique est en parfait accord sur le fait que la RSE est sous l’emprise de deux principes fondamentaux : l’éthique des affaires et la stratégie de l’entreprise (Gendron, 2000). De ce fait, deux approches de la RSE ont pu être distinguées à l’issue des premiers essais de conceptualisation (Aggeri et al, 2005) :

1. « *La RSE dans la sphère extra-économique de l’entreprise et les principes moraux qui sous-tendent l’action managériale. Cette approche, essentiellement qualitative, renvoie à des démarches volontaires* », p.53.
2. « *La RSE renvoie à un ensemble d’obligations des entreprises envers la société. Cette approche nous semble la plus répandue. Elle peut renvoyer à des démarches volontaires, mais l’ensemble des obligations des entreprises envers la société peut se matérialiser de manière plus contraignante, à travers les lois* », p.54.

Le tableau 16 reprend les premières définitions proposées pour le concept de la RSE, qui ont largement contribué à le formaliser et à développer la réflexion théorique.

**Tableau 16: Les définitions de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise.**

Source : « *Organiser le Développement Durable* (Aggeri et al, 2005, p. 53)

Auteur	Responsabilité Sociale
<b>Davis, 1960</b>	Décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l’entreprise.
<b>Eels et Walton, 1961</b>	Problèmes qui apparaissent lorsque l’entreprise projette son ombre sur la scène sociale, et les principes éthiques qui devraient gouverner les relations entre l’entreprise et la société.
<b>McGuire, 1963</b>	L’idée de la responsabilité sociétale suppose que l’entreprise n’a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu’elle possède également des responsabilités envers la société
<b>Backman, 1975</b>	La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu’à la recherche de la performance économique.
<b>Ackerman et Bauer, 1976</b>	La RSE présuppose une obligation et concentre l’attention sur les moteurs de l’action plutôt que le résultat
<b>Frederick, 1978</b>	L’idée fondamentale de la <i>Corporate Social Responsibility</i> est que les entreprises ont une obligation d’oeuvrer pour accroître le bien-être de la société
<b>Carroll, 1979</b>	La RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a pour les organisations à un moment donné
<b>Jones, 1980</b>	La notion de <i>Corporate Social Responsibility</i> défend que l’entreprise ait des obligations envers d’autres groupes que ses actionnaires, et au-delà de celles prescrites par la loi ou définies par les accords syndicaux.

#### **d) Les définitions intégrant une dimension stratégique**

La RSE, dès les premiers essais de conceptualisation, s'est vue non plus limitée à la simple prise en compte des aspects éthiques et sociaux dans la gestion des affaires mais élargie au point de se placer au cœur des priorités stratégiques et managériales de l'entreprise. Elle est donc le résultat d'un effort stratégique visant à atteindre un niveau de performance globale conditionné par une performance sociétale. C'est ainsi qu'en intégrant cette dimension stratégique, d'autres définitions de la RSE se sont imposées. Elles sont reprises dans le tableau 17.

**Tableau 17: Les définitions de la RSE intégrant la dimension stratégique**

<b>Auteur</b>	<b>Définition constitutive de la dimension stratégique</b>
<b>Epstein <i>in</i> Mauduit, (2013, p.26)</b>	« La RSE est relative à l'atteinte des objectifs organisationnels qui concernent des sujets spécifiques qui ont plus d'effets positifs que négatifs sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise »
<b>McWilliams et Siegel, (2001, p.104)</b>	« Actions réalisées par l'entreprise destinées à l'atteinte d'objectifs sociaux autres que ceux qui sont dans l'intérêt direct de l'entreprise et qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi »
<b>Capron et Quairel - Lanoizelée (2007, p.16)</b>	« La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performance ».
<b>Mercier (2011, p.18)</b>	« Stratégie basée sur la triple performance se traduisant par des engagements volontaires au-delà des exigences réglementaires afin de réconcilier les attentes des parties prenantes »

De façon plus générale, Wood (1991) et Swanson (1995) définissent la RSE comme une panoplie de valeurs, de mécanismes et de décisions visant à considérer les préoccupations économiques, sociales et environnementales. La RSE est donc un « outil » de mesure de l'impact des décisions de l'entreprise et d'appréciation des rapports entreprise / parties prenantes (Attarça et Jacquot, 2005).

#### **d) La définition de l'ORSE**

L'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises est une association française qui a vu le jour en 2000 à la demande d'investisseurs, d'entreprises, d'organismes sociaux ou professionnels et d'ONG en vue de conduire une réflexion sur la RSE. Le développement de ce tissu associatif vient souligner l'intérêt croissant de la RSE en tant que courant de pensée puissant ayant trait au développement durable. Considérant le risque que les entreprises puissent se perdre dans les différentes définitions de la RSE, l'ORSE intervient en faisant en sorte que toutes les définitions s'accordent *in fine* et propose d'évaluer la performance de l'entreprise en considérant le trinôme environnement-social-économie de la manière suivante :

- L'aspect environnemental : L'ORSE propose d'analyser les impacts des activités de l'entreprise sur les écosystèmes.
- L'aspect social : L'ORSE impose une prise en compte des répercussions sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes. Une référence est faite ici aux conditions de travail, au niveau de rémunération et de non discrimination des salariés, à la sécurité et aux effets des produits s'agissant des fournisseurs et des clients et enfin au respect des droits et des cultures s'agissant de la société en général.
- L'aspect économique : l'ORSE considère que la performance financière habituelle de l'entreprise doit s'accompagner d'une contribution au développement économique de la zone d'implantation de celle-ci via la recherche et l'innovation.

Enfin, notons que l'ORSE dresse une liste contenant sept approches de la RSE auxquelles l'entreprise peut se référer :

- Ethique
- Environnementale
- Sociale
- Citoyenne
- En termes de Développement Durable
- En référence aux « Stakeholders »
- Financière<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Site internet de l'ORSE : [www.orse.org](http://www.orse.org)

Cette définition de l'ORSE, en reprenant les principaux apports théoriques, se rapproche nettement de la définition fondamentale de Bowen en positionnant l'éthique au centre de la réflexion (Acquier et Aggeri, 2007).

## **2. Responsabilité Sociale Vs Responsabilité Sociétale : Quelle différence ?**

L'appellation en anglais CSR « Corporate Social Responsibility » est traduite en français : « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » et c'est ce terme qui est utilisé dans la majorité des définitions. Cependant les deux langues ne s'accordent pas dans la définition du mot « Social » : la langue anglaise regroupe dans ce terme tous les champs de responsabilité de l'entreprise, contrairement à la langue française qui le limite aux simples rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes, principalement les salariés et exclut ainsi tout ce qui a trait aux préoccupations économiques et environnementales en laissant place petit à petit au terme « Sociétal » qui, lui, considère toutes les dimensions du trinôme économie-social-environnement.

*« Sociétal est un néologisme de la langue française qui, au sens littéral, signifie « qui a trait à la société » ; dans le contexte de la RSE, le terme « Sociétal » est utilisé à la place du terme « Social » de manière à inclure la dimension sociale et environnementale dans la responsabilité de l'entreprise »* (Commenne, 2006, p.13). Partant de cette distinction, la France, avec l'appui du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable, adopte depuis 2010 l'appellation « Responsabilité Sociétale des Entreprises », appellation d'ailleurs admise et empruntée par la communauté scientifique. Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons le terme de responsabilité sociale de l'entreprise, laissant de côté les enjeux environnementaux.

## **3. RSE, quels enjeux pour l'entreprise ?**

Les entreprises s'engageant dans une démarche RSE sont motivées par un désir d'améliorer plusieurs aspects.

### **a) La légitimité de l'entreprise**

Dans un contexte économique sensible où la légitimité des entreprises est sans cesse remise en question, la RSE intervient comme un outil incontournable pour faire face à cette épreuve.

Nous retrouvons donc la légitimité en tête de liste des principaux enjeux de la RSE, légitimité définie par Gabriel et Cadiou (2005, p.128) comme « *l'acceptabilité sociale des actions en référence à un ensemble partagé de critères de jugements* ». Ainsi, l'entreprise, en augmentant sa légitimité, se voit autorisée par la société à atteindre les ressources qui lui sont nécessaires pour la pérennisation de ses affaires (Pfeffer et Salancik, 1978). La RSE offre donc à l'entreprise la possibilité de « *consolider sa légitimité afin de se prémunir de toute contestation pouvant atteindre les droits d'exploitation ou le développement qui lui ont été délégué* » (David et al, 2005, p.27). De ce fait, Di Maggio et Powell (1991) considèrent que la recherche de légitimité gagne en priorité devant la quête de l'efficacité ou l'optimisation du profit représentant ainsi l'argument prouvant la nécessité de l'existence de l'entreprise.

### **b) La réputation de l'entreprise**

Autre rôle majeur, reconnu à la RSE : elle permet une gestion nettement meilleure d'un enjeu critique pour l'entreprise (Attarça et Jacquot, 2005 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Cardebat et Cassagnard, 2011) : son image (Preston et O'Bannon, 1997), un capital sacré de l'entreprise et son précieux vivier de création de valeur. L'enquête Business Risk Report publiée par Ernst & Young en 2006 prévient des conséquences négatives d'une mauvaise réputation pour l'entreprise. Une entreprise de grande taille a un risque réputationnel plus grand qu'une petite entreprise et de surcroît un actif intangible élevé. La RSE est perçue comme une arme contre les fluctuations soudaines d'activité en lien étroit avec la réputation de l'entreprise (Creyer et Ross, 1996). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication exposent davantage les entreprises à ce risque de baisse de réputation notamment via Internet et les réseaux sociaux. Bien que l'entreprise ne peut pas prétendre à une gestion optimale de tous ces paramètres pouvant impacter sa réputation, elle utilise la RSE comme outil lui permettant d'anticiper le risque d'être qualifiée de « mauvaise citoyenne ». Breka et Kpoussa (2013) pensent qu'une entreprise qui n'admet pas sa responsabilité sociale s'expose à un risque réputationnel, sa réputation étant son plus puissant créateur ou destructeur de valeur (De Marcellis-Warin et al, 2012). Une entreprise engagée dans une démarche RSE manifeste sa volonté de considérer les problématiques sociétales et jouit d'une bonne image sociale, et donc d'une bonne réputation (Benoît et Delaye in Frimousse et Pretti, 2015).

### c) La performance sociale

Le débat autour du lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise a longtemps existé sans jamais se conclure par une réponse tranchée à la question (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) ; seul un très faible lien a pu être identifié sans pour autant pouvoir prétendre qu'un lien direct entre la RSE et la performance financière existe (Orlitzky et al, 2003 ; Allouche et Laroche, 2005). Cependant, un lien positif entre la RSE et la performance sociale de l'entreprise a bel et bien été démontré : la capacité de l'entreprise à attirer les candidats et à retenir ses employés intervient directement dans sa performance sociale (Turban et Keon, 1993 ; Judge et Cable, 1997 ; Luce et al, 2001). La performance sociale, « résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » (Sutter in Baggio et Sutter, 2013, p.7) est en lien étroit avec le facteur humain, en particulier les salariés. Bien que la performance sociale soit difficilement mesurable, le bien-être au travail, la productivité et l'engagement des salariés, la fidélité organisationnelle et les attitudes positives au travail en demeurent les indicateurs les plus pertinents (Gollac et Bodier, 2011). L'étude de Murray et Vogel, conduite en 1997, révèle qu'une entreprise ayant intégré la RSE à tous ses niveaux de management et de décision améliore sa marque employeur d'une part et fidélise ses salariés d'autre part. Les salariés qui perçoivent leur entreprise comme étant responsable vis-à-vis de la société civile s'absentent moins, s'engagent plus, développent des attitudes plus positives au travail et produisent plus et mieux (Sims et Keon, 1997 ; Carley et al, 2001). De ce fait, les efforts fournis par l'entreprise en vue d'améliorer son image en prenant en considération les préoccupations de ses parties prenantes, aussi bien internes qu'externes, peuvent être comptabilisés comme un investissement dont le résultat escompté est l'influence positive sur les comportements des employés, qu'il s'agisse de satisfaction ou d'engagement de ces derniers (Riordan et al, 1997), ce qui augmente sa compétitivité et contribue à sa performance globale (Michael, 2002). Enfin, la littérature démontre que :

- L'investissement dans une démarche RSE accroît l'image de marque de l'entreprise et améliore sa compétitivité (Davis, 1973 ; Fombrun et Shanley, 1990)
- Une démarche RSE améliore l'attractivité organisationnelle de l'entreprise (Turban et Greening, 1997)

- L'investissement, aussi bien social que sociétal est le défi à relever par les entreprise via l'attractivité et la conservation des ressources humaines (Turban et Greening, 2000 ; Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus et al., 2002).

Cependant, il existe une limite à ce lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle de l'entreprise : Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie (2015) avancent qu'aucune recherche n'a prouvé ce lien dans un contexte d'instabilité ou de crise ; il ne serait donc confirmé qu'en situation de stabilité économique.

Les nombreuses définitions évoquées font référence à un ensemble de parties prenantes qui peuvent être intégrées dans un cadre théorique.

## **Section 2 : Cadre théorique : L'entreprise et ses parties prenantes**

### **1. Un intérêt particulier pour la théorie des parties prenantes**

Rosé (2006, p.11) avance clairement que « qui voudrait éluder la RSE ne pourrait faire fi des parties prenantes ». Ce concept, ancré dans toute la littérature sur la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée in Cazal, 2011) se positionne, selon Trevino et Weaver (1999), comme un rituel de recherche relative à la RSE. Cette théorie intègre la RSE au management, mais surtout à la stratégie de l'entreprise en en soulignant la dimension opérationnelle et managériale (Martinet et Reynaud, 2004) et en en précisant les parties prenantes concernées (Aggeri et Godard, 2006). Autre point fort de la théorie des parties prenantes : le lien étroit entre son modèle normatif et la RSE étant donné que ces deux derniers ont la même conception de la justice organisationnelle d'une part, et de l'équité d'autre part (Pesqueux, 2006 ; Cazal et Clerse, 2009). D'autre part, la RSE représente, via une gouvernance d'entreprise axée sur les parties prenantes, une satisfaction des attentes de citoyenneté de l'entreprise (Zadek, 2001). Les valeurs morales et éthiques émanant de cette théorie engagent l'entreprise dans un dialogue avec ses parties prenantes (Donaldson et Dunfee, 1994).

Notre problématique prenant en considération une partie prenante capitale de l'entreprise, à savoir ses salariés, c'est dans ce cadre théorique que nous nous inscrivons.

## 2. Théorie des parties prenantes : quels en sont les principes ?

Les contributions académiques au sujet de la théorie des parties prenantes (TPP) sont très nombreuses, ce qui confirme l'intérêt de la communauté scientifique quant à cette théorie à la fois managériale et normative s'agissant de l'éthique organisationnelle (Mercier, 2001). Les fondements de cette théorie sont très anciens et remontent à bien avant la publication de l'ouvrage « Strategic Management : A Stakeholder Approach » publié par Freeman (1984) que l'on considère comme le père fondateur. D'ailleurs, en 1932 déjà, Berle et Means avaient tenté tant bien que mal de faire reconnaître la responsabilité de l'entreprise dans les préoccupations salariales et la considération des intérêts des salariés sans pour autant contester la précellence de la vision des actionnaires. Au cours de la même année, Dodd quant à lui réclamait à l'entreprise une reconnaissance éthique et légale de l'ensemble de ses parties prenantes sans aucune référence à une quelconque hiérarchisation d'intérêts. C'est ensuite une attention particulière qui fut prêtée à la définition de la notion de partie prenante et à la détermination du périmètre de responsabilité de l'entreprise. La question qui se posait dès lors était : « Quelles sont les responsabilités de l'entreprise et à l'égard de qui est-elle responsable ? ». Pour développer la théorie des parties prenantes, Freeman (1984) s'est appuyé sur les travaux de la Wharton School (1977) qui ont abouti à une nouvelle perspective du management (Freeman et Reed, 1983) en tentant d'établir une stratégie d'entreprise qui considère les intérêts divergents de l'ensemble des parties prenantes....C'est ainsi que le terme « théorie des parties prenantes » ou « Stakeholder Theory » se substitue à la « Stockholder Theory » qui, elle, ne fait référence qu'aux actionnaires (Gond et Mercier, 2005). La finalité de la théorie des parties prenantes est que l'entreprise introduise dans sa stratégie et ses objectifs managériaux les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires. Mais qu'est-ce qu'une partie prenante ? Freeman (1984) attribue cette appellation à tout « *individu ou groupement d'individus qui contribue, volontairement ou non, à créer de la valeur, qui en est le bénéficiaire et qui en assume les risques* » (Freeman in Mercier, 2001, p.4). L'entreprise doit néanmoins être attentive à ne garantir les intérêts que des parties prenantes dont l'intérêt est fondé et justifié et qui peuvent représenter une menace pour sa performance globale voire sa survie (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). La responsabilité de l'entreprise n'est donc pas infinie mais limitée aux parties prenantes influentes...D'où la valeur ajoutée incontestable de la RSE dans l'identification des parties prenantes légitimes et de leurs préoccupations et dans la formulation d'engagements en

termes de protection de leurs droits et intérêts mais aussi et surtout dans la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre ces engagements.

Un des rôles fondamentaux du manager étant d'arbitrer entre les divergences d'intérêts des différentes parties prenantes influentes dans l'entreprise, la théorie des parties prenantes se retrouve en ligne avec cet objectif et se place, à travers la RSE, comme outil incontournable de management (Heald, 1961, 1970 ; Holmes, 1976).

Dans son ouvrage fondamental, Freeman s'appuie sur les travaux du *Stanford Research Institute* (Ansoff et Stewart, 1967) qui définit une partie prenante comme « un groupe d'individus indispensables à la survie de l'entreprise » (Ansoff in Mercier, 2006, p.3).

La théorie des parties prenantes facilite pour l'entreprise l'ajustement de ses objectifs, de sa communication et de ses actions de sorte à satisfaire équitablement chaque groupe (Ansoff, 1968). En 2009, Igalens et Point ont proposé une première combinaison synthétique des intérêts des parties prenantes qui influent fortement sur l'avenir économique, social et environnemental.

**Tableau 18: Les enjeux des parties prenantes**

Source : Vers une nouvelle gouvernance d'entreprise, l'entreprise face à ses parties prenantes. (Igalens et Point, 2009, p.14)

	<b>Enjeux économiques</b>	<b>Enjeux sociaux</b>	<b>Enjeux environnementaux</b>
<b>Clients</b>	Produits et services présentant un bon rapport qualité / prix	Santé et sécurité intégrées à la conception	Impacts des produits et services sur l'environnement
<b>Salariés</b>	Stabilité de l'emploi, rémunération compétitive et motivante	Employabilité, citoyenneté d'entreprise	Réduction des risques environnementaux liés aux infrastructures
<b>Actionnaires</b>	Dividendes, création de valeur actionnariale	Transparence, prévention des risques	Prévention des risques
<b>Collectivités</b>	Création de valeur	Citoyenneté, animation des territoires	Respect de l'environnement
<b>Fournisseurs</b>	Continuité de la relation, délai de paiement, prix justes	Transfert de savoir-faire, transparence	Respect de l'environnement

Cependant, la préoccupation de Freeman ne se limite pas à définir la notion de partie prenante mais cherche plutôt à comprendre pourquoi elle existe : « *Who and what really counts ?* » (Freeman in Mitchell et al, 1997, p.2). L'entreprise se préoccupe particulièrement et

systématiquement des intérêts et des attentes de ses parties prenantes dans sa quête de création de valeur économique. Cette création de valeur ne peut se réaliser sans prise en compte des relations de pouvoir et de causalité avec l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et qui révèle les parties prenantes les plus influentes de par leur proximité ou leur rôle dans son fonctionnement en vue d'une création de valeur (Andriof et Waddock, 2002).

C'est ainsi que trois dimensions stratégiques de la théorie des parties prenantes ont été distinguées :

- Une dimension descriptive qui attribue à cette théorie un rôle majeur dans la description du lien rattachant l'entreprise à son environnement et l'identification des parties prenantes et de la manière dont elles influencent ou peuvent être influencées par son activité (Moore, 1999).
- Une dimension instrumentale qui affirme l'existence de relations et d'alliances entre le management des parties prenantes et la performance de l'entreprise, celles-ci étant perçues comme un moyen de réaliser les objectifs de profit des associés (Hill et Jones, 1992 ; Clackson, 1995 ; Margolis et Walsh, 2003).
- Une dimension normative qui réside dans la légitimité des intérêts des parties prenantes et la reconnaissance par l'entreprise de sa responsabilité sociétale. Le processus de prise de décision, stratégiques ou organisationnelles, se met en place et se réalise avec l'implication des parties prenantes (Evan et Freeman, 1988 ; Philipps, 2003).

Freeman (1984) considère principalement l'impact de la planification stratégique pour attribuer à l'approche instrumentale de la TPP un caractère managérial à travers l'association de la RSE et les finalités économiques de l'entreprise (Ansoff, 1965 ; Walsh et Lowry, 2005). C'est donc cette place que prennent les paramètres sociopolitiques dans le management stratégique qui attribue à la RSE un atout concurrentiel (Pasquero, 1980 ; Jarniou, 1981 et Martinet, 1984). Freeman (1984) s'aligne sur les travaux de Philipps et al (2003) qui soulignent que la TPP considère les préoccupations ayant trait à l'éthique et aux valeurs comme le noyau de l'entreprise et associe ainsi étroitement les dimensions économique et sociale.

En mobilisant le principe Kantien : « *Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* » (Kant in Peretti, 2011, p.262), Freeman (1984) en fait ressortir deux principes en termes de management des parties prenantes :

- Les parties prenantes doivent absolument être identifiées et être impliquées dans les décisions susceptibles de modifier leur bien-être de quelque manière que ce soit, l'entreprise n'étant dirigée *in fine* qu'à leur bénéfice.
- Les dirigeants, dans leurs interactions avec les parties prenantes, doivent agir en bon père de famille : en veillant sur elles et en se souciant de leurs préoccupations.

Ces deux grands principes sont appuyés par la théorie fondée par Rawls en 1987, qu'il a appelée « théorie de la justice » et qui réclame le droit de toute personne à un même niveau de considération et au même traitement s'agissant des relations ayant trait aux salaires et au pouvoir au sein de l'entreprise et ce au-delà de la notion de partie prenante.

L'ensemble des travaux autour de la TPP placent les salariés de l'entreprise en tête des parties prenantes influentes (Bowen, 1953). C'est enfin la théorie des contrats sociaux qui vient appuyer la TPP en attribuant aux dirigeants de l'entreprise la charge éthique de concourir à l'accroissement du bien-être de l'organisation dans son ensemble et de ses parties prenantes particulièrement (Donaldson et Dunfee, 1999). C'est ainsi que la TPP permet à l'entreprise d'être reconnue et sa légitimité indiscutée par la société dans laquelle elle fonctionne.

### **3. Typologie des parties prenantes**

#### **a) Issues de travaux académiques**

C'est particulièrement le fait de classer les parties prenantes selon leur degré d'influence qui a suscité l'intérêt des chercheurs et provoqué de nombreux débats. Donaldson et Preston (1995) identifient différentes typologies de parties prenantes et se basent, pour les hiérarchiser, sur leur intérêt légitime. Freeman (1999) attribue une caractéristique précise à une partie prenante sur la base de la réponse qu'il parvient à obtenir à la question : « Qui sont-elles, quel est leur objectif, et de quelle manière vont-elles tenter d'y parvenir ? ». Notre revue de littérature nous a permis de recenser différentes typologies de parties prenantes issues de travaux académiques que nous reprenons dans le tableau 19.

**Tableau 19: Typologie des Parties Prenantes au regard des recherches académiques**

<b>Typologie de Carroll (1991)</b>	PP primaires ou contractuelles PP secondaires ou diffuses
<b>Typologie de Clarkson (1995)</b>	PP primaires (primordiales à la survie de l'entreprise) PP secondaires (les relations avec elles ne sont pas indispensables pour l'entreprise)
<b>Typologie de Mitchell, Agle et Wood (1997)</b>	PP incontournables PP dominantes PP dangereuses PP dépendantes
<b>Typologie de Pelle Culpin (1998)</b>	PP institutionnelles PP économiques PP éthiques
<b>Typologie de Philipps (2003)</b>	PP normatives PP dérivatives

L'entreprise, en retenant une typologie de hiérarchisation, doit veiller à ce que celle-ci naisse à l'issue d'une réflexion stratégique concrétisant un désir de répondre aux attentes de chaque partie prenante (*real strategic issues*, (Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987)). La norme ISO 26000 a non seulement contribué à la définition de la RSE mais aussi à l'établissement d'un cadre précis de classification des parties prenantes.

#### **b) Selon l'ISO 26000**

S'inscrire dans la définition de la norme ISO 26000 sous-entend de percevoir une partie prenante comme un « *individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ».

Quand bien même chaque organisation a des parties prenantes qui lui sont propres, la norme ISO 26000 en établit une liste élémentaire, bien qu'incomplète, et en différencie six catégories qui constituent ainsi la zone d'influence de l'entreprise. Elles sont répertoriées dans le tableau 20.

**Tableau 20: Catégories de PP selon la norme ISO 26000**

<b>Catégorie de Parties Prenantes</b>	<b>Acteurs y appartenant</b>
Parties Prenantes internes	Collaborateurs dirigeants, collaborateurs employés, associés, intérimaires, instances représentatives des salariés
Partenaires d'affaires	Clients, distributeurs, fournisseurs, banques, assurances
Partenaires publics et collectivités	Riverains, collectivités locales et territoriales, médias
Services de l'Etat	Trésor Public, services de police et de gendarmerie, tribunaux
Supports métiers	Bureaux d'études, cabinets de conseil, entreprises concurrentes, organismes de certification
Associations	ONG, Associations Sportives...

La RSE, considérant les salariés au centre de ses parties prenantes internes, se présente comme un outil clé de gestion des ressources humaines.

### **Section 3 : RSE et GRH, une équipe gagnante ?**

#### **1. Les RH face à de nouveaux challenges**

La fonction « Personnel » telle qu'appelée à ses débuts, considérait la main-d'œuvre comme génératrice de coût qu'il faut impérativement diminuer. Cette fonction, suite aux mutations sociétales, s'est développée en fonction « Ressources Humaines » considérant la main-d'œuvre plutôt comme une richesse dont l'utilisation doit être optimisée. Ce sont différentes étapes successives qui ont structuré le développement de cette fonction (Fombonne, 2001). Le tableau 21 retrace ces étapes.

**Tableau 21: Evolution de la fonction RH**

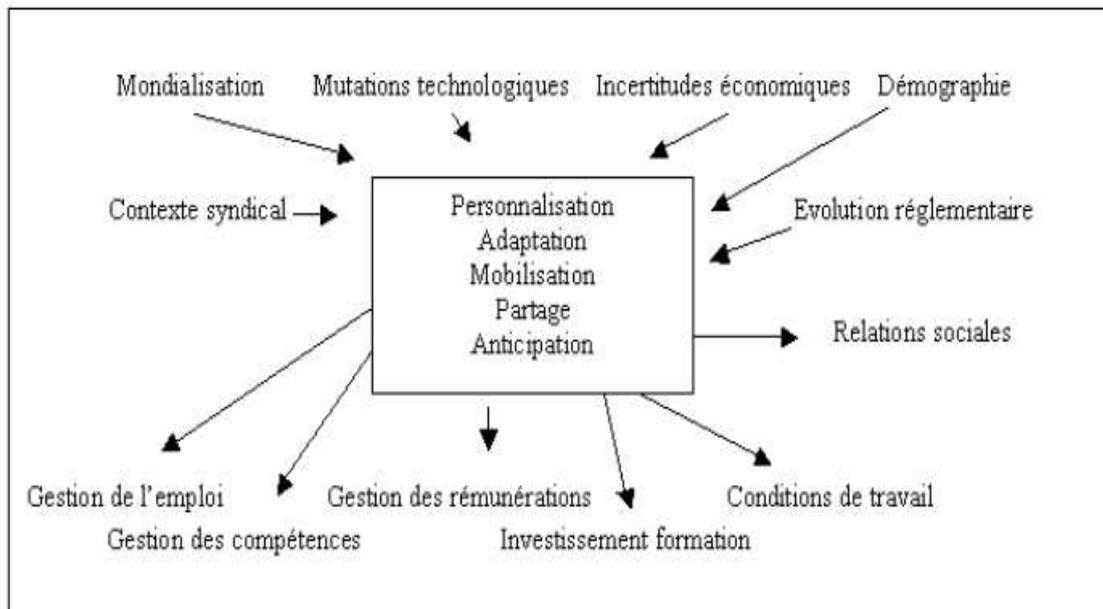
<b>Période</b>	<b>Etat de la fonction</b>
<b>Entre 1850 et 1916</b>	La fonction Personnel sans chef du Personnel
<b>Entre 1916 et 1935</b>	L'émergence d'une fonction autonome
<b>Entre 1936 et 1940</b>	Une fonction qui s'organise et devient plus politique
<b>Entre 1940 et 1946</b>	Assistance et œuvres sociales
<b>Entre 1947 et 1960</b>	Une fonction en plein essor
<b>Entre 1961 et 1970</b>	A l'âge adulte
<b>Entre 1970 et 1984</b>	Les managers
<b>Entre 1984 et 1997</b>	Vers le management stratégique des ressources humaines
<b>Depuis 1997</b>	Rôle de « Business Partner »
<b>Et depuis 2012...</b>	Rôle de conseil

Le développement de la fonction s'est fait simultanément au développement du contexte institutionnel, politique, social et économique qui la berçait étant donné que, selon Peretti (2011, p.17), il n'y a « *de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever* ».

Ce n'est donc plus un rôle exclusivement administratif qui lui est attribué mais dès lors un rôle stratégique qui la place au cœur de l'activité de l'entreprise et lui assigne une mission d'assistance opérationnelle aux aspirations de l'entreprise d'atteindre la performance globale incluant la création de valeur (Besseyre des Horts, 1987 ; Meignant, 2000 ; Peretti, 2006).

La considération du contexte dans le développement des pratiques en matière de GRH a permis d'asseoir le modèle contingentiel de la fonction (figure 7).

**Figure 7 : Le modèle contingentiel de la GRH**  
 Source : Lawrence et Lorsch in Peretti, (2002, p.17)



La GRH, se retrouve, au regard de ce modèle, face à de nouveaux défis :

- Des défis technologiques qui l'obligent à disposer de la main d'œuvre qualifiée pour accompagner l'évolution des technologies.
- Des défis démographiques issus de la rareté de la main-d'œuvre dans divers secteurs d'activité, de la diminution de la population en âge de travailler mais aussi du vieillissement de celle active et de l'évolution de la fécondité et de la natalité.
- Des défis sociaux : la fonction se retrouve face à des enjeux liés à la diversité, la gestion des conflits et des préoccupations nées de l'apparition et de l'intégration du concept de RSE.
- Des défis réglementaires qu'elle doit relever pour répondre aux obligations applicables.
- Des défis économiques fruits de la mondialisation, de la baisse de l'inflation mais aussi d'une difficulté à envisager des perspectives économiques.

Peretti (2011, p.27) ajoute que « depuis 2011, la fonction RH a changé pour répondre aux exigences de nombreuses parties prenantes internes. Elle doit prendre en compte la diversité des attentes des salariés, de la direction générale, des managers, des représentants du personnel, c'est-à-dire ses clients internes. Elle est également fortement impliquée dans les responsabilités de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes ». Ces exigences

variées ne sont pas nécessairement convergentes, comme nous le soulignons dans le tableau 22.

**Tableau 22: Attentes des différentes parties prenantes internes**

Partie Prenante Interne	Attentes
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employabilité</li> <li>- Equité</li> <li>- Ethique</li> </ul>
Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétitivité</li> <li>- Création de valeur</li> <li>- Sécurité des personnes et des biens</li> </ul>
Managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de la vision globale et des savoirs</li> <li>- Partage des pouvoirs</li> </ul>

La prise en compte de ces différents aspects implique un changement considérable dans le fonctionnement des départements des ressources humaines.

## **2. D'un management stratégique des ressources humaines...**

Le challenge actuel de la fonction RH est d'adopter un management stratégique et durable qui la confronte à des objectifs jusque là incompatibles. En abordant ce point, Robaa (2015, p.74) parle de « *la sphère économique et la sphère sociale, le bien-être individuel et le bien-être collectif ou encore le profit et le Développement Durable* ».

Il appuie ses propos par les travaux de Besseyre des Horts qui souligne que « *Le MRH [Management des Ressources Humaines] est une vision contemporaine de la fonction RH, les femmes et les hommes de l'entreprise sont aujourd'hui des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la fidélisation des salariés et l'attractivité organisationnelle de l'entreprise deviennent des enjeux majeurs de création de valeur. La considération de la ressource humaine est ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante* » (in Bakadir, p.2). Ce sont donc trois principaux objectifs qui animent la dimension stratégique de la fonction : « *adéquation qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine, optimisation des performances de la*

*Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux* » (Meignant in Peretti, 2011, p.17).

La fonction RH n'est certes pas un centre de profit. Cependant en satisfaisant aux attentes des parties prenantes internes et en provoquant un comportement positif de la part de ces dernières envers l'entreprise, elle participe largement à la création de valeur. Elle se positionne donc comme un acteur de la performance globale de l'entreprise et de la création de valeur. Elle justifie largement ce rôle en concrétisant l'engagement RSE à travers lequel elle se retrouve face à trois missions fondamentales, à savoir l'amélioration de l'engagement des salariés, la promotion du changement organisationnel et l'implémentation de la stratégie (Ulrich, 1996). Soulignons au passage que l'engagement des salariés est, selon Price (2001) en relation étroite avec tous les déterminants de l'environnement interne de l'entreprise.

La réalisation de ces missions passe principalement par la réponse aux attentes des parties prenantes internes en déclinant l'engagement RSE de l'entreprise en une panoplie de politiques relatives à l'emploi, la rémunération et le développement humain et social (Robaa, 2015). Nous analysons ces politiques à travers le tableau 23.

**Tableau 23: Pratiques de GRH concernées par l'investissement dans une démarche RSE**  
**(Adapté de Martory et Crozet, 2007, p. 201-203)**

<b>POLITIQUE DE REMUNERATION</b>	<b>Niveau des salaires</b>	- Renforcer l'équité externe des rémunérations
	<b>Structure de la rémunération</b>	- Favoriser l'équité interne des rémunérations - Reconnaître les compétences acquises
<b>CONSIDERATION SOCIALE DES SALARIES</b>	<b>Nature et qualité des emplois</b>	- Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences</b>	- Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques - Actions de reclassement des salariés
	<b>Recrutement &amp; Intégration</b>	- Mise en œuvre d'une politique de diversité en matière de recrutement - Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés
	<b>Gestion des carrières</b>	- Développement de l'employabilité des salariés - Développement de la promotion interne - Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	<b>Formation</b>	- Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) - Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
	<b>Conditions et organisation du travail</b>	- Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail - Construction d'organisations apprenantes - Développement du temps partiel choisi - Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale
<b>RELATIONS SOCIALES ET CLIMAT SOCIAL</b>	<b>Climat social Absentéisme Turnover</b>	- Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme - Réalisation d'enquêtes internes
<b>IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>Image interne</b>	- Réalisation d'enquêtes internes
	<b>Image externe</b>	- Développement de partenariats avec des organismes de formation - Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement

Ce sont autant de politiques dont l'application modifie les caractéristiques de la GRH.

### **3. ... à une GRH socialement responsable**

Cette pression subie par la fonction RH au regard des nouveaux défis face auxquels elle se retrouve, notamment en vue de son rôle plus important dans la contribution à la performance de l'entreprise, la fait évoluer vers une « GRH socialement responsable ». Barthe et Belabbes (2016) dans leur article « *La 'GRH socialement responsable' : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE* » publié très récemment, s'appuient sur quatre théories

pour proposer un essai de définition de ce concept. Ces théories sont synthétisées dans le tableau 24 :

**Tableau 24: Théories mobilisées pour définir le concept de « GRH socialement responsable » (Barthe, 2016, p. 103-106)**

Théorie mobilisée	Sa définition	Son apport dans la définition d'une GRH socialement responsable
<b>Théorie des conventions</b>	« L'approche conventionnaliste cherche à comprendre comment des agents, confrontés à des situations caractérisées par l'incertitude, décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, émerge une convergence des comportements qui s'ajustent les uns aux autres » (Baret <i>in</i> Barthe 2016, p.101).	« L'approche conventionnaliste fournit donc un cadre conceptuel intéressant pour saisir l'évolution d'un système de valeur d'une organisation, focalisé sur l'intérêt des actionnaires, vers un nouveau système plus responsable, qui intègre la RSE et qui par conséquent répond mieux aux attentes des parties prenantes, particulièrement les salariés » (Barthe, 2016, p.102)
<b>Théorie des Ressources</b>	«Ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les <i>inputs</i> des processus d'offre, mais les services que ces ressources peuvent rendre » (Ingham <i>in</i> Barthe, 2016, p.103).	« L'approche par les ressources semble donc susceptible de fournir un cadre pour orienter l'intégration des principes de responsabilité sociale aux pratiques de gestion des ressources humaines dans la mesure où elle permet de mettre en valeur ces dernières. En effet, la théorie des ressources représente un des principaux apports ayant trait au développement des ressources humaines comme moyen pour l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel. » (Barthe, 2016, p.104)
<b>Théorie de l'échange social</b>	« Une personne accorde à une autre une faveur, et bien qu'il existe une attente d'un quelconque retour futur, la nature exacte de ce retour n'est jamais spécifiée à l'avance mais est laissée à la discrétion de celui qui va l'apporter » (Blau <i>in</i> Barthe, 2016, p. 105)	« Le choix de cette théorie est justifié par la nature de la relation d'échange social qui se base sur la réciprocité des échanges entre l'entreprise et les employés » (Barthe, 2016, p.104).
<b>Théorie du bien-être</b>	« Le bien-être est l'ensemble des facteurs dont une personne a besoin pour jouir d'une bonne qualité de vie. Ces facteurs l'aident donc à jouir d'une existence tranquille et d'un état de satisfaction » (Barthe, 2016, p. 105-106)	« Dans la mesure où l'accroissement du bien-être des employés les incite à développer leur potentiel et à contribuer de façon pleine et entière au succès de l'organisation, la « GRH socialement responsable » assume son rôle au sein de l'entreprise » (Barthe, 2016, p. 106)

Nous pouvons ainsi avancer qu'une GRH socialement responsable se confronte à un grand nombre de défis et se doit :

- De greffer à son organisation des valeurs sociétales.
- De veiller à un déploiement judicieux des ressources.
- De garantir un traitement équitable envers ses salariés.
- D'être en conformité avec les droits fondamentaux relatifs à l'intégrité morale et physique, à l'égalité de droit et aux conditions de travail convenables.
- D'être l'initiatrice et la supportrice du droit à l'accès au développement des compétences
- D'adapter ses objectifs tout au long de la relation d'emploi en vue de la réalisation de la performance sociale, au-delà de la performance financière.

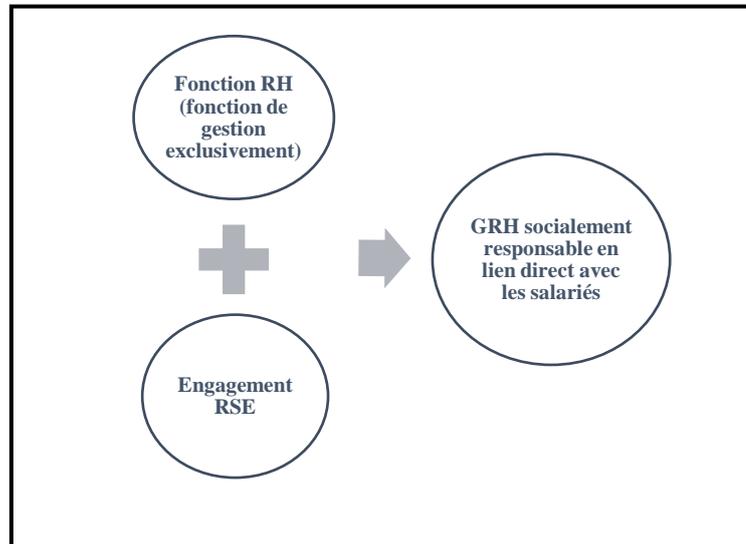
Elle établit ainsi une relation d'engagement mutuel entre l'entreprise et ses salariés faisant reposer les relations de travail sur des valeurs garantissant la justice, la transparence et la tolérance ainsi qu'une considération de l'équilibre travail / famille des salariés.

C'est sur la base de ces théories mobilisées et ce qui en ressort en termes de nouvelles ambitions RH que Barthe et Belabbes (2016) tentent une définition de la GRH « socialement responsable ». Ils la perçoivent comme « *celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable* ». (Barthe et Bellabbes, 2016, p.108)

Cette définition fait clairement référence aux pratiques de gestion des ressources humaines repensées suite à l'engagement RSE et ainsi davantage orientées vers l'attraction de talents, le bien-être et la fidélisation des salariés, qui sont « *influencées par la nature de l'engagement du dirigeant et par les principaux freins et motivations vécus* » (Laarraf, Micheletti, Tchankam, et Yanat, 2010). Le modèle classique de l'organisation axé sur l'expertise cède de ce fait la place à une organisation soucieuse de sujets plus généraux.

Cette évolution est présentée dans la figure 8.

**Figure 8 : Processus d'évolution de la fonction RH vers une GRH socialement responsable**



Au regard de ce qui précède, nous pouvons confirmer que gérer les ressources humaines en prenant en compte les dimensions de la RSE implique la considération de l'individu au cœur de l'entreprise (Reynaud, 2006) et le respect de l'environnement tant sociétal qu'écologique pour la préservation des générations. Notre intérêt particulier pour cette « considération de l'individu », nous a renvoyée, lors de notre revue de la littérature, à une obligation de l'entreprise de prévenir les actes de discrimination en instaurant une politique de gestion de la diversité (Frimousse et Peretti, 2007 ; Peretti, 2011). Barthe et Bellabes (2016, p.5) précisent que « *le management de la diversité se décline dans les organisations sous des thèmes variés, le handicap au travail, le plafond de verre, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, la formation... etc.* ».

L'égalité professionnelle Hommes / Femmes trouve donc sa place dans la dimension « genre » de la diversité (Rhouma et Scotto, 2014). Nous allons nous arrêter sur ce concept de « diversité » et la place qu'il occupe au sein des préoccupations d'une GRH socialement responsable en nous interrogeant quant au rôle des pratiques RSE comme outil de gestion de la diversité liée au genre.

#### **Section 4 : Pratiques RSE et diversité, une équipe gagnante ?**

Nous allons dans les lignes qui suivent, approfondir les raisons qui poussent les entreprises à investir dans de telles démarches ainsi que les pratiques favorables à cet investissement. Pour ce faire, un éclairage sur la différence entre égalité et diversité nous a semblé judicieux.

##### **1. Egalité professionnelle Vs Gestion de la diversité**

La diversité est un modèle récent de l'égalité professionnelle qui fait référence à l'obligation de traiter équitablement toutes les catégories cohabitant dans l'entreprise. Le management de la diversité dépasse le cadre légal en satisfaisant à une aspiration morale et éthique parfaitement en ligne avec les principes de la RSE. Il ne néglige cependant pas la dimension économique ; il s'y attache également en considérant les minorités de l'entreprise, prétendant ainsi à des performances économiques meilleures. De ce fait, le management de la diversité comprend un domaine plus riche que les pratiques d'égalité professionnelle. Barth et Falcoz *in* Landrieux-Kartochian (2007) ne voient pas dans le management de la diversité une notion juridique mais plutôt une approche managériale dont la finalité est de développer les schémas organisationnels en vue d'éliminer toute sorte de discrimination. Les auteurs précisent que l'objectif 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* » (p. 98). Ce concept admet donc, dans cette perspective, le postulat que c'est une population variée qui constitue la force de travail. Il considère qu'un environnement de travail fécond est la résultante de l'utilisation judicieuse de ces différences en valorisant chaque personne et en faisant pleinement valoir les talents pour l'atteinte d'objectifs communs (Kandola et Fullerton, 1998).

Harvey et Allard (1995) reconnaissent à la gestion de la diversité qu'elle permet à l'organisation de se rendre compte que les différences individuelles sont créatrices de valeur. Il ne s'agit pas de dire « les femmes souhaitent... » ou « les noirs pensent... » (Thacker, 2002, *in* Laufer et Marry, 2003, p.66) mais de supporter tous les acteurs de la performance de l'entreprise. En d'autres termes, la gestion de la diversité se concentre sur les différences et non plus sur les ressemblances, valorisent l'apport de chaque individu au succès de

l'organisation via ses aptitudes et ses réalisations. Cet apport est, selon Wirth (2001), fonction de différences perceptibles et d'autres imperceptibles telles que : le sexe, le niveau social et scolaire, l'âge, la race, le handicap, la personnalité et la manière de travailler.

En 1994, Kandolha et Fullerton, considérés parmi les auteurs fondateurs du concept, clamaient la nécessité d'en finir avec l'égalité au profit de la diversité. Les arguments avancés étaient variés, allant de la date d'apparition des deux paradigmes à leurs dimensions principales en passant par les conséquences de chacun en termes de GRH. Ces arguments sont repris dans le tableau 25.

**Tableau 25 : Spécificités de la diversité.**

Source : Bender & Pigeyre (2003, p.190)

	<b>Egalité</b>	<b>Diversité</b>
<b>Date d'introduction du paradigme</b>	Années 60	Années 90
<b>Conception de la société</b>	Egalitaire, universaliste	Individualiste
<b>Entité principale</b>	Le groupe	L'individu
<b>Objectif</b>	Egalité des capacités	Reconnaissance et valorisation des différences
<b>Implication en termes de GRH</b>	Gestion collective des groupes concernés	Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance
<b>Dimension principale</b>	Ethique	Economique (« Business case »)

Quelques années plus tard, en 2003 précisément, Laufer, Marry et Maruani contestèrent la vision de Kandolha et Fullerton (1994) en s'appuyant sur une distinction faite par Konrad et Linnehan (1995) et reprise par French (2001) qui reconnaît deux types de pratiques d'égalité professionnelle : des pratiques dites « universelles » qui ne font aucune référence à un groupe précis, et les pratiques dites « catégorielles » qui, elles, concernent un groupe en particulier. La distinction que les auteurs ont établie est représentée dans le tableau 26.

**Tableau 26: Distinction entre pratiques universelles et pratiques catégorielles  
(Bender, 2004, p.210)**

Pratiques universelles	Pratiques catégorielles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique en faveur de l'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement</li> <li>- Description des postes écrite</li> <li>- Plan de succession managérial</li> <li>- Programme de hauts potentiels</li> <li>- Conseil et développement des carrières pour tous</li> <li>- Programme de développement des cadres et mentoring</li> <li>- Formation des cadres à l'évaluation</li> <li>- Flexibilité des horaires, temps partiels pour le management</li> <li>- Recrutement non dirigé vers certains groupes, effectués selon des règles non discriminantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi du turn-over des groupes minoritaires</li> <li>- Identification de personnes à potentiel par ces groupes</li> <li>- Suivi de leur accès aux postes qui conduisent aux postes d'encadrement</li> <li>- Service spécifique en charge de l'égalité des chances</li> <li>- Objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement et les promotions, information de l'encadrement sur ces objectifs et prise en compte dans sa performance</li> <li>- Formations et programmes de mentoring spécifiques aux groupes minoritaires</li> <li>- Encouragement de réseaux internes de ces groupes</li> <li>- Séminaires sur l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse / multiculturelle</li> <li>- Recrutement dans des écoles ou journaux spécifiques selon les groupes</li> </ul>

C'est donc sur la base de cette distinction, que Laufer et Marry (2003, p.66), affirment plutôt une «*convergence des pratiques des entreprises vers un « mix » de mesures universelles et catégorielles, réunies sous la rhétorique de la diversité* ».

Cette rhétorique de la diversité, découlant du management et non d'une obligation légale, affiche des avantages, comparée aux seuls objectifs d'égalité. En réunissant donc ces objectifs d'égalité et en les enrichissant, elle se retrouve solidement fondée en interne, alignée à la norme d'équité et à la quête de performance.

Dans la pratique, les entreprises associent généralement les politiques d'égalité des chances qu'elles considèrent comme des mesures formelles, à des démarches de gestion de la diversité pour considérer les besoins des individus (Solomon, 2000). C'est ainsi qu'en vue de promouvoir l'avancement hiérarchique des femmes, les pratiques RH adoptées sont tantôt axées sur l'égalité, tantôt sur la diversité, se présentant différemment selon les spécificités propres à chaque entreprise.

## **2. La RSE au service de la gestion de la diversité....pour garantir l'égalité**

En vue d'une promotion et d'une gestion efficace de la diversité, des actions fondamentalement éthiques, humaines et organisationnelles sont menées au sein des entreprises qui, pour garantir un meilleur impact sur la performance, en mènent plusieurs et sur le long terme. La Direction des Ressources Humaines est l'acteur clé de ces politiques certes, mais les managers ont un rôle tout aussi important, étant en relation étroite et quotidienne avec les collaborateurs et témoins de leur vécu, ce qui impose une large diffusion au sein de l'entreprise des mesures établies en faveur de la diversité en vue d'impliquer tous les acteurs internes. Bender et Pigeyre (2009) précisent que la gestion de la diversité est un moyen à disposition de l'entreprise pour se rendre légitime auprès de ses salariés, de ses managers mais aussi des candidats potentiellement désireux d'y appartenir.

Comme mentionné précédemment, les exigences des salariés ne sont plus uniquement liées aux conditions salariales mais concernent aussi bien les conditions de travail que le bien-être dans l'entreprise, ce qui sous-entend une implication du responsable des rémunérations, du responsable du recrutement, de la communication, de la gestion de carrière bien que des efforts particuliers soient attendus du responsable du développement social et humain.

Cette prise de conscience de la nécessité d'une gestion de la diversité au sein des entreprises n'atténue en rien la difficulté d'élaboration des pratiques associées, mais aussi d'indicateurs de leur performance. Cette difficulté est due au fait que les responsables des Ressources Humaines, en répondant à un besoin en recrutement, doivent faire converger les besoins en ressources humaines et les exigences des parties prenantes de l'entreprise. Les accords sur l'égalité professionnelle et la cohésion sociale trouvent toute leur légitimité au cœur de cette démarche, de même que la Charte de la Diversité (depuis 2004) ainsi que le Label Diversité associé depuis 2015 au Label Egalité (AFNOR). Ces dispositifs se rejoignent en termes de recommandations, à savoir :

- L'extraction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (plaintes de salariés, tableaux de bord représentant les effectifs selon les types de diversité : âge, sexe, etc.)
- L'énumération des freins à la promotion de la diversité
- La formulation d'objectifs mesurables
- La mise en place de plans d'action
- La disposition de budgets

- La formalisation de procédures clairement rédigées et communiquées
- Le contrôle via des audits suivis de rapports descriptifs précis

Pour obtenir le label, l'AFNOR exige de l'entreprise demandeuse de « définir et mettre en œuvre des outils adaptés pour mesurer la diversité quand cela est possible ; pour analyser ses pratiques, pour identifier les plaintes internes ou externes provenant de remontées directes et/ou via les partenaires sociaux, des entretiens d'évaluation, des collaborateurs quittant l'entreprise. Ces outils doivent garantir la confidentialité et/ou l'anonymat. L'organisme doit évaluer la satisfaction de son personnel en matière de diversité »<sup>30</sup>.

De nombreux outils peuvent être observés d'une entreprise à une autre : de la formation des cadres à la gestion de la diversité par la mise en place de procédures de reporting en passant par la rédaction d'audits spécifiques.

L'AFMD (Association Française de Managers de la Diversité) et le groupe de pensée « EquityLab », en association avec onze entreprises de renom, ont pu mettre en place 85 indicateurs évaluant divers champs tels que le recrutement, l'intégration, la formation, l'évolution de carrière, la rémunération, les sanctions, le turn-over ainsi que l'accès des salariés aux informations relatives à la politique de diversité... autant d'indicateurs, certains plus prioritaires que d'autres mais ayant tous leur influence sur la stratégie de l'entreprise du fait de leur représentation via un rapport standardisé qui rend publique l'action de l'entreprise en faveur de la promotion de la diversité .

Ces études révèlent que la parité Homme/Femme figure au centre des préoccupations des Directeurs des Ressources Humaines des entreprises françaises.

Pour obtenir le label Diversité, les entreprises doivent respecter un cahier des charges précis qui est ensuite soumis à l'évaluation d'une commission externe que forment experts et parties prenantes. Il n'est délivré qu'aux entreprises ayant donné l'exemple en termes de diversité via une attitude transparente et des actions ciblées. Ces mêmes conditions sont valables pour la signature de la Charte de la Diversité.

---

<sup>30</sup> [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

Concrètement, les entreprises offrent des postes de travail adaptés aux handicapés, des horaires de travail flexibles pour les femmes leur permettant la conciliation de leur vie personnelle et professionnelle et des conditions favorables pour les salariés ayant des pratiques religieuses spécifiques...Le télétravail, les conciergeries, les crèches, les coiffeurs, etc...sont autant d'outils au service de la gestion de la diversité

Les entreprises ne doivent néanmoins pas négliger l'importance d'organiser des sessions de formation, internes ou externes, en vue de rappeler à l'ensemble des parties prenantes les lois en matière de diversité et d'attirer leur attention sur les différentes approches et leur impact positif sur la culture de l'entreprise. Ce transfert des savoirs et des compétences, ajouté au tutorat, joue un rôle majeur dans le management de la diversité, surtout dans les petites et moyennes entreprises. Mais ce sont les actions conduites au sein de grandes entreprises qui ont pu prouver l'impact positif de la politique « diversité » sur la performance Ressources Humaines....De grandes entreprises, telles que Bouygues Télécom ou TF1 , en France, ont mené des actions variées qui ont un retentissement médiatique . Nous les reprenons dans le tableau 27.

**Tableau 27: Actions pour la promotion de la diversité, TF1 et Bouygues Telecom**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place du réseau « Bouygt'elles ».</li> <li>- Mise en place du programme « Femmes et Management » en vue de promouvoir l'accès des femmes à tous les niveaux hiérarchiques</li> <li>- Instauration du tour de France de la Diversité pour une sensibilisation des salariés et une communication des actions du département « égalité des chances et diversité ».</li> <li>- Signature de la Charte de la Parentalité en Entreprise : Un espoir pour les collaborateurs se préoccupant de l'équilibre travail / famille.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement dans une stratégie de responsabilité sociétale et mise en place d'actions en vue de la promotion de projets éducatifs et de l'insertion professionnelle.</li> <li>- Formation du premier équipage mixte et diversifié en association avec l'équipe « Team Jolokia ».</li> <li>- Promotion de la diversité en interne via un fort soutien des interactions et des relations entre les salariés de toutes catégories.</li> </ul>

Ces dernières années ont été marquées par une prise de conscience de plusieurs entreprises de la nécessité d'une gestion de la diversité en leur sein. Cependant pour formaliser cette prise de conscience en actions concrètes il leur faut parvenir à une définition claire du terme « diversité », ce qui est encore loin d'être le cas et qui par conséquent leur rend cette tâche complexe et difficile. D'ailleurs la plupart des grandes entreprises, bien qu'elles

communiquent sur la diversité à travers la signature de chartes et labels et via leurs sites internet, ne réussissent pas toutes à définir le terme « diversité ». Elles se limitent souvent à l'égalité homme / femme et aux minorités ethniques. Les associations et groupes d'influence interviennent pour élargir le concept de diversité afin qu'il recouvre d'autres minorités (style de vie et religion par exemple) et aider les entreprises souhaitant répondre au mieux aux attentes de la société dans laquelle elles fonctionnent à la comprendre.

A ce jour, le management de la diversité ne s'adresse pas encore à toutes les minorités mais assure néanmoins un climat de travail ouvert et s'inscrit dans une performance économique durable. D'où la mission des managers des Ressources Humaines qui consiste à « démontrer que la gestion de la diversité est bien un impératif de long terme qui doit désormais être incluse dans la stratégie de l'entreprise » (Attali, 2013, p.12), mission qui demeurera difficile tant que la formation des collaborateurs à la diversité n'a pas encore trouvé sa place dans la plupart des entreprises.

### **3. Les pratiques RSE comme outil de gestion de la diversité liée au genre : une possibilité soumise à conditions**

Nous avons souligné, dans le chapitre précédent, que la discrimination que subissent les femmes est le fruit d'habitus, d'ancrage, d'éducation..... C'est ce qui nous pousse à nous interroger sur le lien entre ces pratiques RSE sensées soutenir l'égalité professionnelle et un changement institutionnel nécessitant un long travail de façonnage des règles, privées ou publiques.

Veblen (1915) considère que deux types d'institutions gouvernent l'évolution des habitudes collectives de pensée :

- Celles qui naissent de la vie quotidienne, de l'activité et des relations économiques.
- Celles qu'il appelle « les institutions cérémonielles » et qui sont celles qui se traduisent en traditions, habitudes et coutumes perpétuant les rôles et les statuts dans la société.

Les premières sont nourries par les technologies développées par la société mais aussi par le principe d'efficacité.

Celles qu'il qualifie de cérémonielles sont caractérisées par un développement plus lent car elles ne parviennent pas à rattraper les changements survenus dans la vie matérielle et économique.

Il semble donc possible de comparer les institutions à des systèmes de valeur et de légitimation des coercitions. C'est ainsi que les actions des uns et des autres, guidées par la conformité à des principes, soutiennent les institutions existantes et contribuent à leur durabilité.

Des situations inconnues peuvent néanmoins survenir en raison des activités de la société en général et de l'économie plus particulièrement. Ces situations apportent avec elles de nouveaux agissements qui s'installent petit à petit pour devenir à leurs tours des institutions ou, à moindre mesure, des normes. En s'apparentant à des institutions, celles-ci se placent naturellement en totale divergence avec d'autres, particulièrement les plus « cérémonielles » qui, comme nous l'avons souligné précédemment, présentent la plus grande inertie.

Nous constatons donc le double caractère stabilisateur et reproductif du système social d'une part, et modificateur de celui-ci d'autre part. Nous avons parlé de cette propriété qu'ont les institutions de modifier le système social car les individus, en fonction du type de règle, peuvent consentir au changement ou y résister.

Dutraive et Forest (2011, p.16) confirment que « Cette dynamique institutionnelle, qui se traduit par le passage d'une logique institutionnelle à une autre, est donc un phénomène complexe qui engage des processus typiquement évolutionnaires comme la diffusion, l'inertie et la dépendance de sentier, mais aussi des processus de type politique, comme les conflits interinstitutionnels ».

Par ailleurs, rien ne garantit qu'une telle dynamique conduise à des pratiques bénéfiques socialement. Veblen (1915) dénonce ainsi les « institutions imbéciles » : « il apparaît (...) que les habitudes de pensée induites par la discipline de situations économiques données ne sont pas telles que cela conduise au meilleur fonctionnement du système à l'œuvre, ou au meilleur avantage pour la communauté qui subvient à son existence par le fonctionnement de ce système ». (in Dutraive et Forest (2011, p.17).

Commons (1934) a mené des travaux qui ont complété cette analyse en se focalisant sur le domaine économique pour assimiler cette dynamique du changement institutionnel ; il s'est intéressé à l'analyse du lien subsistant entre les pratiques organisationnelles et l'activité modératrice des autorités publiques. Il en est ressorti avec le constat que dans le capitalisme moderne, les organisations, et plus spécifiquement les organisations économiques, à savoir les entreprises, les syndicats professionnels et les organisations professionnelles, participent activement à la vie sociale en imposant des règles allant de la simple routine dans les attributions et les instructions, aux contraintes de décision et de répartition « du bénéfice de l'action collective ».

Bien qu'un caractère privé soit reconnu à ces règles, elles doivent néanmoins être acceptées et se révéler adaptées non seulement aux règles spécifiques de leur domaine d'activité mais aussi, de façon plus large, aux obligations instaurées par la société, aux coutumes et aux lois.

De plus, les organisations se retrouvent dans l'obligation d'aligner leurs règlements et leur « législation privée » à la loi. Ces règlements et ces pratiques organisationnelles peuvent également se retrouver étendues aux autres organisations opérant dans le même domaine voire, plus largement, à la société entière par un mécanisme de mimétisme et de propagation des normes.

En nous inscrivant dans cette logique, nous pouvons prétendre que les pratiques RSE orientées vers la question de l'égalité professionnelle, surtout les plus créatives d'entre elles, peuvent parfaitement contribuer à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment si les individus y adhèrent, les communiquent et incitent à leur adoption.

Néanmoins, l'efficacité de ces pratiques dans la concrétisation de l'égalité professionnelle est fortement conditionnée selon Commons (1934), par la qualité d'intervention des autorités publiques. Aussi, c'est ce double exercice d'inscription qui conditionne la dynamique générale des règles : il y a d'un côté les pratiques privées qui s'inscrivent dans le cadre général du droit et des réglementations sociales résultant de la prise en compte de paramètres éthiques et politiques, et d'un autre côté, les nouvelles pratiques qu'ont engendré les organisations qui, appuyées par les pouvoirs publics, se généralisent.

Ces pratiques, nées dans les organisations, associées aux considérations éthiques et politiques qui les délimitent, sont donc parmi les principaux facteurs à l'origine de l'évolution du droit.

En ce sens, et faisant référence plus particulièrement aux coutumes, Commons (1934, p.72) insiste sur leur poids qui pourrait dans certains cas dépasser celui du droit : « Les coutumes changent simplement avec le changement dans les conditions économiques et elles peuvent aujourd'hui avoir un caractère tellement obligatoire que même un dictateur ne pourrait pas les interdire » En revanche , si elles sont génératrices de conflits d'intérêts, ces coutumes sont automatiquement contrôlées et réorganisées par le droit.

Nous allons prendre en considération dans notre modèle la « GRH socialement responsable » en tant qu'antécédent de l'engagement.

## **Section 5 : Impact des pratiques RSE sur l'engagement des femmes**

Nous avons, jusque là, pu lever le voile sur les pratiques d'une gestion responsable des ressources humaines relatives à une gestion de la diversité, qui sont sensées intervenir pour modifier l'engagement des femmes. Dans quelle mesure ces pratiques impactent-elles l'engagement de celles-ci ? Pour répondre à cette question, nous avons jugé judicieux d'aborder l'impact des pratiques RSE (de façon générale) sur l'engagement des salariés, pour ensuite étudier l'impact des pratiques RSE en rapport avec l'égalité, sur l'engagement des femmes.

### **1. Impact des pratiques RSE sur l'engagement des salariés : cadre général**

L'engagement organisationnel a été placé par Maignan et al (1999) au centre des conséquences de l'adoption d'une démarche RSE, en s'appuyant sur le sentiment de fierté que ressentirait un salarié à être membre d'une organisation s'inscrivant dans une telle démarche. Bien que les recherches traitant de ce lien demeurent peu nombreuses, celle de Maignan et al (1999) a pu démontrer un lien significatif entre le niveau de RSE d'une organisation et l'engagement des salariés.

La citoyenneté de l'entreprise (rôle social de l'entreprise) a fait l'objet de diverses recherches dont celles de Peterson (2004), Brammer & al (2005) et Turker (2009) qui ont établi un lien entre celle-ci, autrement appelée « dimension externe de la RSE », et l'engagement

organisationnel, qui fait référence à la dimension interne de la RSE (Gestion des Ressources Humaines). Turker (2009) a insisté sur l'importance de l'impact des dimensions « employé (GRH) » et « client » de la RSE sur l'engagement du salarié au moment où toutes les dimensions liées au simple respect de la réglementation n'ont pas d'influence sur cet engagement. Cette relation positive entre les pratiques RSE et l'engagement des salariés est expliquée par Jaworski & Kohli (1993) par l'envie de ceux-ci de rester fidèles à une organisation porteuse de valeurs.

Lapalle(2012), dans sa thèse de doctorat portant sur « l'étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation », a démontré l'impact indirect d'une démarche RSE sur l'engagement organisationnel des salariés, mais aussi sur la réduction des intentions de départ et sur la satisfaction au travail.

Dutton et al (1994) expliquent que quand les salariés observent un comportement citoyen responsable de la part de leur organisation, ils s'engagent volontairement dans des efforts pour se comporter de façon irréprochable en tant que membre de cette organisation. Peterson (2004) met l'accent sur l'importance des croyances des salariés quant au rôle de la RSE en démontrant que ce sont les salariés qui croient le plus fortement en l'importance de la RSE qui sont les plus engagés.

L'étude théorique et empirique de Maignan et al (1999) avance donc les premiers arguments empiriques permettant d'apprécier l'impact de la RSE sur l'engagement organisationnel des salariés et l'effet de celui-ci en termes de satisfaction et de fidélité. Notre travail est à notre connaissance le premier à aspirer à démontrer l'impact des pratiques internes de la RSE sur l'engagement des femmes, laissant le champ ouvert à toutes les cibles, ne le limitant pas à l'organisation. Nous aspirons ainsi à effectuer un apport théorique et managérial en proposant un modèle qui intègre ces aspects.

## **2. Une nécessaire réflexion autour de l'engagement spécifique des femmes**

Le concept d'engagement a été étudié dans une section précédente sans référence spécifique à la notion de genre. Notre recherche s'intéressant particulièrement au cas des femmes, nous avons tenu à nous arrêter sur les particularités de l'engagement de celles-ci avant de nous prononcer sur l'impact des pratiques RSE sur cet engagement.

Une étude menée en 1992 par Morisson et al. a révélé que les femmes étant parvenues à atteindre des postes à responsabilité ont un parcours professionnel marqué par :

- Un soutien de la hiérarchie
- Une succession de performance et de résultats satisfaisants
- Une aisance dans le management
- Une détermination accompagnée de persévérance et d'exigence

Ces spécificités renvoient finalement à un investissement important des femmes dans la sphère professionnelle. Cependant, les résultats de l'étude de Paillé (2003) ne parviennent pas à établir une relation entre le genre et l'engagement.

Des recherches antérieures (Mathieu et Zajac, 1990) avaient également porté sur le genre comme antécédent de l'engagement sans aboutir pour autant à des conclusions claires et tranchées : « *légèrement plus impliquées, ou légèrement moins, les femmes sont également vouées à une détermination culturelle de leur engagement professionnel quand on le mesure à l'aune de l'implication organisationnelle* » (Belghiti-Mahut et Briole, 2004, p.148).

Le genre, quand il a été abordé comme thématique de la littérature sur l'engagement, a été développé tantôt par l'approche *gender model* tantôt par l'approche *job model* mais cette diversité d'approches n'a rien modifié au caractère contradictoire des résultats obtenus.

La première approche entend que les femmes font de leurs rôles familiaux le fondement capital de leur identité et de leur épanouissement ce qui les limite à une orientation professionnelle éloignée de celle des hommes qui accordent au travail une importance extrême.

La deuxième approche, quant à elle, soutient l'idée que les hommes et les femmes agissent de la même manière au travail (Loscocco et Spitze, 1990), les auteurs réfutent toute sorte de différence entre les attitudes féminines et les attitudes masculines au travail.

Trois ans plus tard, la méta-analyse d'Aven, Parker et McEvoy (1993) offre des résultats tranchés en confortant l'absence de lien entre l'engagement des salariés et leur genre ; ils insistent sur un engagement identique, que les salariés soient des hommes ou des femmes, à condition qu'un traitement équitable soit assuré par l'organisation.

En revanche, une particularité est mise en avant quant à un lien spécifique aux femmes, précisément celles dont l'âge ne dépasse pas 35 ans, dans une étude conduite par Belghiti-Mahut (2004) : un lien instrumental plus développé. Par ailleurs, Sainsaulieu (1988, p.140) relève également une spécificité : « *la faible implication dans les relations humaines de travail [...] des travailleurs féminins [...] par la maîtrise d'importantes sources de pouvoirs dans d'autres domaines de relations que le travail.* ».

Ces femmes seraient-elles donc moins engagées professionnellement au regard de l'obligation qu'elles ont d'assumer différents rôles simultanément ? En effet, la conciliation vie privée / vie professionnelle et le conflit travail / famille<sup>31</sup> sont les problématiques les plus récurrentes quand la question de l'engagement des femmes, plus précisément des cadres, est abordée.

L'engagement limité des femmes serait une réponse aux exigences de la sphère familiale, ces femmes étant obligées de s'accommoder et d'équilibrer entre les revendications de la famille et du travail. Un équilibrage possible à assurer mais qui ne garantit pas la conciliation entre une réussite professionnelle et un épanouissement familial car ces femmes font finalement, consciemment ou inconsciemment le choix de ne pas laisser les exigences du travail empiéter sur la famille en s'engageant moins professionnellement, détournant ainsi des conflits de rôles qui leur ajouterait un stress supplémentaire. (Belghiti-Mahut, 2003)

Il est donc difficile, compte tenu de différents résultats contradictoires, de conclure sur l'éventuelle particularité de l'engagement au féminin et il nous semble important de pouvoir mener une étude comparative hommes/femmes lorsque ces personnes exercent leur activité dans un même contexte.

Maintenant que nous avons levé le voile sur les éventuelles particularités de l'engagement des femmes, qu'en est-il de l'impact des pratiques RSE sur celui-ci ?

### **3. Impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur l'engagement des femmes**

Les travaux que nous évoquons ici portent sur les pratiques RSE externes. Ce sont celles à destination des parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, états etc...)

---

<sup>31</sup> Le concept de conflit travail/famille (Work-Family Conflict) fait référence à « une forme de conflit de rôle chez la personne carriériste, apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles » (Higgins et Duxbury, 1992).

contrairement aux pratiques RSE internes qui sont destinées aux parties prenantes internes de l'entreprise, à savoir ses salariés.

Ashforth et Mael (1989) ont pu montrer que des valeurs individuelles compatibles avec celles d'une organisation socialement responsable influencent positivement le lien d'engagement que l'individu est susceptible de développer. Des études ont par la suite démontré que les valeurs des individus sont fonction de leur sexe (Papamarcos et Sama, 1998). (Russ et McNeilly, 1995).

Ces éléments pourraient expliquer l'influence du sexe sur la relation entre les aspects de la RSE et l'engagement affectif (Peterson, 2004).

La littérature existante donne un aperçu des aspects de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui sont plus appréciés par les femmes que par les hommes. Selon Ibrahim et Angelidis (1994) ainsi que Smith et al (2001), les hommes ont tendance à s'intéresser davantage aux préoccupations instrumentales ou économiques tandis que les femmes sont susceptibles d'être plus concernées par le comportement discrétionnaire<sup>32</sup> au sein de l'organisation. Taveggia et Ziemba, en 1978, avaient déjà mis l'accent sur l'importance accordée par les femmes aux conséquences extrinsèques du travail contrairement à leurs homologues hommes.

Des données relativement récentes, avancées par Peterson (2004), suggèrent que la relation entre les mesures discrétionnaires de la responsabilité sociale (mesures allant au-delà du respect des lois et des règles éthiques) et l'engagement organisationnel est plus forte chez les femmes que chez les hommes en rejoignant le constat de Carroll (1979) qui avançait que le comportement de « bienfaisance » de l'entreprise, qui est généralement considéré comme discrétionnaire, est apprécié plus favorablement par les femmes que par les hommes (Roberts, 1993).

Ainsi, les impacts de la RSE externe sur les salariés sont en grande partie indirects et ne peuvent découler que d'associations avec ce qui est perçu comme bénéfique et discrétionnaire

---

<sup>32</sup> Organ (1988) définit le comportement discrétionnaire comme « un comportement qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense dans l'entreprise, mais qui, dans l'ensemble, promeut le fonctionnement efficace de l'organisation » (Cameron et Jost, 2005, p.11).

des activités de l'organisation, ce qui semble être apprécié plus favorablement par les femmes que par les hommes.

Nous avons, dans un chapitre précédent, évoqué les discriminations significatives que subissent les femmes et qui se traduisent par leur difficulté d'accès aux postes à responsabilité (Singh et al, 2001) et par les inégalités salariales au sein de l'organisation (Sweeney et McFarlin, 1993). C'est donc parce que les femmes sont victimes de ces discriminations liées au sexe qu'elles accordent une valeur particulière au traitement équitable dans le milieu de travail (Smith et al, 2001) et par conséquent aux règles et politiques englobées dans la justice organisationnelle (Powell et Mainiero, 1992), ce qui façonne leur engagement organisationnel. Elles ne se soucient donc pas seulement de ce qu'elles gagnent mais aussi de l'application cohérente des règles et procédures (Ramamoorthy et Flood, 2004).

Les hommes quant à eux, sont plus préoccupés par les réalisations individuelles et peuvent être qualifiés d'instrumentaux (Spence et Helmreich, 1980) pendant que les femmes sont soucieuses des relations humaines et peuvent être qualifiées d'expressives.

### Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de définir le concept de responsabilité sociale des entreprises, d'établir un lien avec la gestion des ressources humaines, puis d'examiner les pratiques en faveur de l'égalité hommes / femmes. Ces pratiques ont été synthétisées par Corner et Warland (2006) :

**Tableau 28: Pratiques RSE en faveur de l'égalité hommes/femmes  
Adapté de Cornet et Warland (2006, p.13-14)**

<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usage du CV anonyme ou de CVs standards à remplir par les candidats et ne contenant pas de critères potentiellement discriminants.</li> <li>- Mise en place des dispositifs d'aide et de préparation à la réussite des entretiens</li> <li>- Rédaction d'offres d'emplois mentionnant le souhait de l'entreprise d'une diversité de son personnel en vue d'encourager les femmes à postuler.</li> <li>- Clarification des attentes en termes de profil des candidat-e-s avec les intermédiaires du recrutement habituellement sollicités (agence intérim, agence pour l'emploi, etc.).</li> <li>- Diversification des canaux de recrutement.</li> <li>- Diffusion en interne de recommandations sur la rédaction d'offres d'emploi neutres et rappel de l'obligation légale de non-discrimination.</li> </ul>
<b>Sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardisation des méthodes et formalisation des critères, ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectifs.</li> <li>- Vérification des biais éventuels dans la procédure de sélection, étude auprès de candidats ayant participé aux tests pour recueillir leur avis sur ces tests et sur les difficultés rencontrées</li> <li>- Mixité et diversité des jurys de sélection.</li> <li>- Présence de thèmes liés à la diversité lors des entretiens d'embauche</li> <li>- Possibilité pour les personnes non-retenues dans le processus de remettre un avis sur les biais éventuels perçus dans les procédures de recrutement et de sélection.</li> </ul>
<b>Contrats de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des biais potentiels dans les types de contrat proposés ou non aux femmes.</li> <li>- Prévision de clauses dans les contrats de travail où la personne s'engage à ne pas discriminer.</li> </ul>
<b>Mobilité interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système de classification de fonctions analytique</li> <li>- Amélioration de la transparence sur les modalités et conditions nécessaires pour la mobilité (notamment en terme de compétences)</li> <li>- Analyse en termes de diversité des procédures d'accès aux promotions : évaluation du poids des critères mais aussi des conditions d'accès (temps de travail, type de contrat, etc.).</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur les possibilités d'aménagement du temps et du lieu de travail et l'impact sur les carrières</li> <li>- Evaluation des contraintes liées au fonctionnement organisationnel et aux mécanismes d'exclusion indirects qui peuvent en découler (ex : horaires des réunions)</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption d'outils performants destinés à mesurer les écarts de salaire entre les hommes et les femmes.</li> <li>- Mise en place de systèmes objectivants et transparence sur les rémunérations.</li> <li>- Evaluation du poids différencié des compléments salariaux et avantages divers .</li> <li>- Ré-évaluation des salaires des emplois majoritairement occupés par les femmes avec,</li> </ul>

	en corollaire, une révision des critères de classifications de fonction (équité salariale – “ à travail équivalent, salaire égal ”).
<b>Évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de méthodes standardisées, sensibilisation des évaluateurs aux biais éventuels</li> <li>- Réflexion sur les biais pouvant exister dans les critères proposés et le poids qui leur est donné (ex : disponibilité pour heures supplémentaires, etc...)</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation continue sur les thèmes de gestion de la diversité pour les managers, et responsables RH ; présence, lors de l'accueil des stagiaires et nouveaux salariés, d'un module sur la diversité ou sur les droits et obligations liés au respect de la diversité sur et en dehors du lieu de travail.</li> <li>- Développement de plans de formation et de reclassement professionnel ciblés sur les femmes qui visent notamment à leur permettre d'accéder à des métiers et à des postes occupés majoritairement par les hommes.</li> <li>- Programmes d'aide et de soutien (mentorship) ciblés sur les femmes pour leur permettre d'accéder à des emplois et des niveaux hiérarchiques desquels elles étaient exclues ou dans lesquels elles étaient minoritaires.</li> <li>- Intégration des aspects diversité dans le catalogue annuel de formation (loi, règlement interne, diversité et GRH, , aménagement des postes de travail).</li> <li>- Evaluation du dispositif de formation sous l'angle de la diversité (contenu, forme, formateurs).</li> </ul>
<b>Relations de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système permettant aux femmes de dénoncer les discriminations ou harcèlements subis.</li> <li>- Mise en place de dispositifs organisationnels qui facilitent l'intégration et la cohabitation d'équipes hétérogènes</li> </ul>
<b>Représentation syndicale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du taux de représentation des femmes chez les représentants syndicaux et amélioration de la visibilité de ces taux.</li> </ul>
<b>Valeurs de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption d'un plan de gestion de la diversité et d'indicateurs et outils statistiques permettant d'évaluer ses effets ;</li> <li>- Adaptation des contenus des outils de communication interne et externe (clients, fournisseurs..) : féminisation des textes, choix des images, choix des thèmes et des personnes mises en évidence, etc.</li> <li>- Présence de la diversité dans l'identité, les stratégies globales et locales de l'entreprise</li> </ul>

Nous pouvons remarquer que certaines des pratiques référencées dans le tableau 28 ne sont pas spécifiques à la recherche de l'égalité homme/femme. L'intérêt particulier que nous portons à ces mesures est motivé par notre ambition d'en mesurer l'impact sur l'engagement des femmes. Bien qu'un impact direct n'a jusque-là pas pu être mesuré, nous pensons que ces pratiques pourraient valoriser les femmes et les débarrasser des stéréotypes qui les ont toujours poursuivies jusque-là en leur permettant de travailler dans des conditions aussi favorables que celles des hommes et d'exprimer ainsi leur engagement envers leur univers de travail. . La partie empirique de notre travail nous permettra d'appréhender ces liens.

## CONCLUSION DE LA PARTIE I

Cette première partie, fondée sur une revue de littérature portant sur les trois principaux concepts que nous abordons, a permis de délimiter le cadre théorique de notre travail. Dans notre premier chapitre, après avoir dévoilé l'intérêt d'étudier la problématique du plafond de verre, nous avons abordé ce concept en recherchant puis démontrant ses causes et en proposant les moyens d'y remédier, après en avoir présenté la définition suivante :

*« les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités.[...]. Cette définition intègre donc également la dimension multifactorielle liée au plafond de verre. (BIT, 1997, p.3).*

La communauté scientifique s'accorde sur le fait que le plafond de verre est un phénomène qui entrave l'évolution des femmes dans la sphère professionnelle. Il faut donc se munir d'armes pour lutter contre cette discrimination. Nous interroger sur les réelles motivations des entreprises à investir dans une telle démarche amène au constat que celles-ci visent une performance économique. Celle-ci est conditionnée par la performance sociale qui peut être impactée en fonction du degré d'engagement des salariés (Liouville et Bayad, 1995)

Le second chapitre a alors été consacré à l'étude du concept d'engagement en retraçant les étapes du long chemin de sa définition, et en exposant son processus, après avoir justifié le choix du modèle que nous avons adopté pour retenir la définition suivante :

*« un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible » (Klein et al., 2012, p. 137)*

Briser le plafond de verre pour un meilleur engagement des femmes : Oui, mais comment ?

C'est la question à laquelle nous avons prétendu répondre à travers le troisième chapitre consacré à un concept de plus en plus intégré au sein de la gestion des ressources humaines aujourd'hui : la responsabilité sociale des entreprises.

**« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». (Livre vert de la Commission Européenne, p.8).**

Nous avons ensuite développé le lien entre la RSE et la Gestion des Ressources Humaines, puis analysé les pratiques de GRH en matière de RSE visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes pour enfin nous interroger sur l'impact de celles-ci sur l'engagement.

Cette première partie nous a ainsi permis de dresser un cadre d'analyse à travers lequel nous aspirons à une bonne compréhension de notre objet de recherche : RSE, plafond de verre et engagement des femmes. Une immersion dans la théorie nous a été révélatrice de nombreux facteurs d'influence que nous n'avions pas préalablement considérés et dont la prise en compte s'avère essentielle pour la formulation de notre question de recherche : **« Dans quelle mesure les pratiques RSE orientées vers le genre, labellisées ou non, contribuent-elles à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur univers de travail ? »**, et de ses sous-questions associées :

*SQ1 : Quelles sont les pratiques RSE orientées vers le genre identifiables dans une entreprise « labellisée » comparativement à une entreprise « non labellisée » ?*

*SQ2 : Quels sont les signes du plafond de verre ou de son éclatement dans chacune des deux entreprises ?*

*SQ3 : Comment sont perçues les différentes cibles de l'univers de travail (organisation, poste, supérieur, collègues, carrière...) par les salariés des deux entreprises ?*

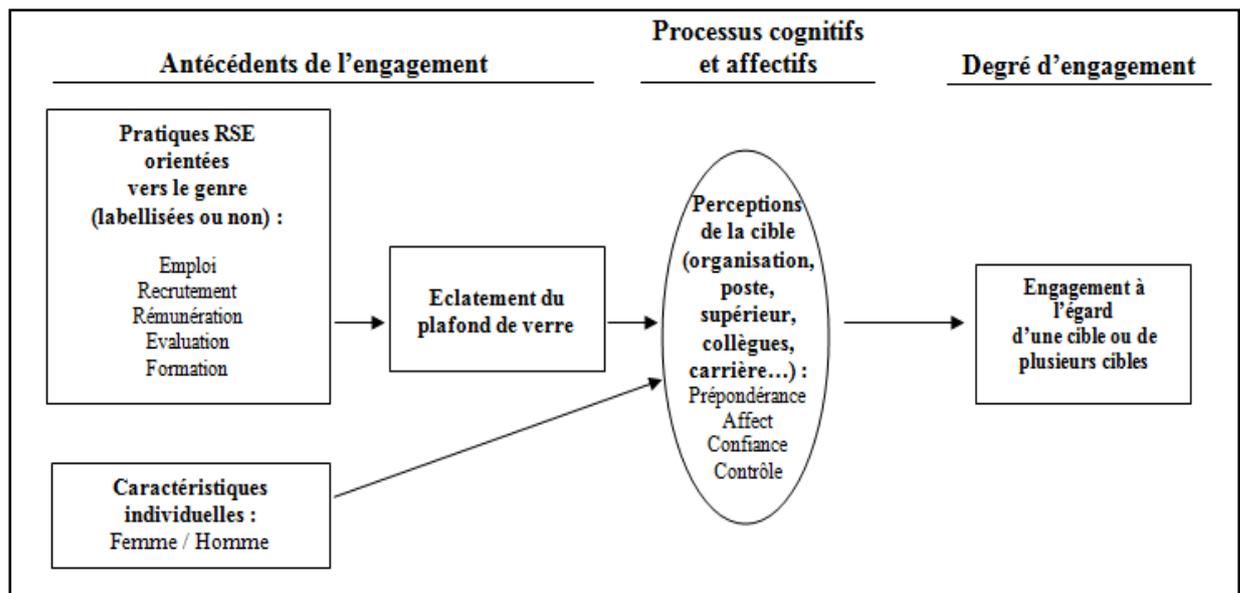
*SQ4 : Comment les perceptions des cibles sont-elles influencées par les antécédents de l'engagement (pratiques RSE orientées vers le genre, éclatement du plafond de verre, genre) ?*

*SQ5 : En quoi le degré d'engagement des salariés à l'égard d'une cible ou de plusieurs cibles est-il influencé par les perceptions de la cible ? (effets de synergie ou d'annulation entre les cibles, existence d'autres types de liens en dehors de l'engagement : lien de simple consentement, lien instrumental, lien d'identification).*

Notre pré-modèle de recherche, représenté par la figure 9, comprend trois éléments :

- Les pratiques RSE orientées vers le genre, antécédents de l'engagement, contribuent à l'éclatement du plafond de verre.
- Les caractéristiques individuelles (genre) ainsi que l'éclatement du plafond de verre influencent la perception de la cible.
- Les perceptions de la cible influencent le degré d'engagement envers une ou plusieurs cibles.

**Figure 9 : Pré-modèle de recherche (adapté de Klein et al., 2012, p. 139)**

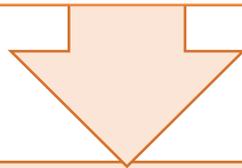


Il est question désormais de s'arrêter sur la méthodologie de l'étude empirique pour justifier les choix effectués. Notre aspiration est de définir le terrain le plus approprié au regard de notre problématique, de spécifier notre protocole de recherche pour enfin pouvoir confronter notre modèle de recherche au terrain, le réinterroger ou encore l'affiner.

**PARTIE II : LE CONTEXTE  
SPECIFIQUE DU MAROC :  
CARACTERISATION ET APPROCHE  
PAR ETUDE DE CAS**

## **Chapitre 4**

Plafond de Verre et RSE au Maroc...Etat des lieux



## **Chapitre 5**

L'étude de cas multiples au service de notre analyse

## INTRODUCTION DE LA PARTIE II

Ce travail de recherche suppose une confrontation des acquis théoriques au contexte marocain afin de préparer notre partie empirique. Notre état de l'art est principalement constitué de travaux propres à l'occident or le Maroc est un pays où la situation des femmes dans la société et sur le marché du travail est très différente. Par ailleurs, la RSE, concept relativement nouveau dans ce pays en voie de développement, tente tant bien que mal de s'imposer, les chefs d'entreprises s'y intéressant parfois par conviction mais aussi souvent par obligation.. Ainsi, nous proposons de contextualiser (chapitre 4) notre cadre conceptuel en nous plongeant dans l'étude, d'une part, de la place de la femme cadre au Maroc, des barrières auxquelles elle se heurte ainsi que du combat qu'elle mène et des résultats à ce jour de ce combat, puis, d'autre part, de la genèse de la RSE au Maroc et des spécificités du contexte relatif à ce concept. Nous présentons ensuite (chapitre 5) la méthodologie adoptée pour notre travail au sein de ce contexte social et économique marocain, ce qui a orienté certains de nos choix tels que les secteurs arrêtés pour notre terrain de recherche. Notre ambition est que tous nos outils soient les plus adaptés possibles à notre terrain de recherche. Le deuxième chapitre de cette partie est donc consacré à la présentation détaillée des approches que nous avons empruntées en vue de retracer au mieux le parcours qui nous a conduit aux résultats que nous exposons dans la troisième partie.

### **Section 1 : La femme et l'égalité au Maroc...Un long combat**

1. Flash-back historique
2. Femmes et marché du travail marocain

### **Section 2 : La RSE version marocaine**

1. RSE au Maroc, Pourquoi ?
2. Devenir une entreprise socialement responsable au Maroc : Mode d'emploi
3. Quid des démarches RSE liées au genre au Maroc ?

## Introduction du chapitre 4

Le Maroc est engagé depuis plusieurs années dans une lutte pour l'égalité des droits entre les hommes et les femmes (HCP, 2000 ; Naciri, 2002 ; Zerrari, 2006 ; Mouaqit, 2009 ; Damahi-Handoux, 2010). Ce pays a ainsi mis en place une panoplie de lois et de politiques publiques qui constituent un cadre législatif important certes, mais est-il suffisant pour réaliser cette égalité ?

La première section de ce chapitre nous conduira à dresser un canevas de l'arsenal législatif marocain pour ensuite présenter une image actuelle du marché de l'emploi au Maroc.

Par ailleurs, le Maroc connaît depuis quelques années un développement important de ses activités en raison de la mondialisation. Celle-ci bénéficie à l'économie marocaine mais nécessite des ajustements pour se mettre en conformité avec les lois internationales. Jusqu'à là, la plupart des entreprises marocaines ne se posaient même pas certaines questions qui sont aujourd'hui primordiales en vue d'emprunter le virage de la mondialisation. En tête de liste de ces questions figure la RSE dont nous allons retracer la genèse au Maroc dans la deuxième section de ce chapitre qui nous servira également à lever le voile sur l'intérêt porté à la problématique du genre à travers la RSE.

Les constats issus de cette analyse nous permettront d'appuyer le choix du Maroc comme terrain de recherche.

## **Section 1 : La femme et l'égalité au Maroc...Un long combat**

### **1. Flash-back historique**

Le combat des femmes pour l'amélioration de leur statut et pour la réalisation de l'égalité entre elles et les hommes a été très lent...Il a été marqué par trois périodes clés allant de l'acclamation de leurs revendications (années quarante) à leur montée en puissance (années 1980 – 1990) pour enfin aboutir à la consécration de leurs droits par la loi. Cependant, les résultats étant loin d'être à la hauteur des espérances des femmes, ce combat se poursuit encore aujourd'hui...

#### **1.1 Les premiers pas**

Ce sont les années 1940 qui ont été témoins des premières revendications féminines au Maroc avec le mouvement « Akhawwat Assafâa » en 1947 qui soutenait un projet de réforme en vue de la libération des femmes du simple cadre domestique et de leur émancipation au sein de la sphère publique. Ce mouvement se préoccupait principalement de la scolarisation des filles mais surtout de la garantie de leurs droits au même titre que les hommes dans le cadre du mariage....mais surtout de l'indépendance du Maroc, obtenue en 1956.

Le Roi Mohammed V, roi du Maroc à l'époque, a codifié la Moudawana<sup>33</sup> en 1958, qui, bien que contenant plusieurs réformes, négligeait considérablement les conditions des femmes. Cependant,, en Février de la même année, le Dahir<sup>34</sup> n° 1-58-008 stipulait que «*Tout Marocain a droit d'accéder dans les conditions d'égalité aux emplois publics. Sous réserve des dispositions qu'il prévoit ou résultant de statuts particuliers, aucune distinction n'est faite entre les deux sexes pour l'application du présent statut* »...Il était dès lors accordé aux femmes l'accès aux emplois publics qui leur étaient inaccessibles auparavant.

Les années 1960-1970 ont connu une ouverture politique soutenue par un contexte international favorable<sup>35</sup> à l'expansion des droits des femmes et à l'évolution de leur condition , ce qui a favorisé le lancement de la lutte pour la promotion de celles-ci dont les responsabilités étaient jusque-là limitées à la sphère privée.

---

<sup>33</sup> La Moudawana ou Code du statut personnel marocain est le droit de la famille marocain codifié en 1958 sous le règne du roi Mohammed V. Ce code a été amendé une première fois en 1993 par Hassan II, puis révisé en février 2004 par le Parlement marocain et promulgué par le roi Mohammed VI le 10 octobre 2004.

<sup>34</sup> Le mot Dahir signifie décret royal, dans la législation marocaine ce terme désigne le sceau du roi apposé sur les textes de lois votés au parlement. <http://www.mmmp.gov.ma/uploads/documents/StatutFPFranc.pdf>. (Consulté le 2 Février 2016)

<sup>35</sup> L'annonce de la Décennie de la femme décrétée par les Nations unies (1976-1985)

La question des salaires ne fut abordée qu'en 1975 lorsqu' un décret royal a exigé l'égalité des salaires entre hommes et femmes. Rappelons que les femmes ont toujours reçu un salaire moindre que celui des hommes, et ce depuis 1936, date de l'établissement du salaire minimum.

Les femmes ont mobilisé de nombreux moyens pour mener leur combat pour promouvoir leurs droits et améliorer dans les différents domaines, sur la base du principe de l'égalité entre elles et leurs homologues masculins. Elles ont mené des campagnes de sensibilisation à l'égalité, créé des centres d'écoute, d'information, de protection juridique, aménagé des abris pour les femmes nécessiteuses mais se sont surtout efforcées d'assurer une couverture médiatique importante de leurs actions. Le journal «8 Mars » fut l'un des principaux et solides moyens de diffuser leur message, un journal mensuel féministe autorisé en 1983, une première au Maroc ! Ce journal a eu le mérite de faire réaliser aux femmes l'injustice qu'elles vivaient mais surtout de la dénoncer.

A cette époque, les femmes, insatisfaites du contenu de la Moudawana, ont créé l'Union de l'Action Féminine<sup>36</sup> qui s'était fixée pour défi de récolter un million de signatures pour une pétition en faveur de la réforme de celle-ci et donc de la promotion de leurs droits. Elles obtiennent finalement gain de cause en 1993, année au cours de laquelle Hassan II modifie la Moudawana sans en altérer totalement le fond. Ceci n'a pas suffi aux femmes qui, déçues et considérant que leurs quêtes n'avaient pas été prises en considération et que la condition féminine demeurait marginalisée, l'ont baptisée « la Moudawana de la honte ».

En 1996, une égalité des droits politiques est soulignée dans la nouvelle constitution : « *Sont électeurs tous les citoyens majeurs des deux sexes jouissant de leurs droits civils et politiques* »... Une égalité annoncée par la constitution bien que la loi ne statue pas au-delà. L'article 12 de la Constitution affirme une nouvelle fois l'ouverture des fonctions publiques à tous les citoyens, son article 13 fait référence au droit à l'éducation et au travail pour tous.

## **1.2 Les fruits des efforts**

*«Comment espérer atteindre le progrès et la prospérité alors que les femmes, qui constituent la moitié de la société, voient leurs intérêts bafoués, sans tenir compte des droits par lesquels notre sainte religion les a mises sur un pied d'égalité avec les hommes, des droits qui*

---

<sup>36</sup> L'UAF est une ONG fondée en 1983, à la suite du mouvement de lutte pour la promotion des droits de la femme marocaine.

*correspondent à leur noble mission, leur rendant justice contre toute iniquité ou violence dont elles pourraient être victimes, alors même qu'elles ont atteint un niveau qui leur permet de rivaliser avec les hommes, que ce soit dans le domaine de la science ou de l'emploi?».*

Un discours du roi Mohamed VI, prononcé le 20 Août 1999, un mois après son accession au trône.

Cette commémoration de la révolution du roi et du peuple fut également une occasion pour le monarque d'insister sur la priorité accordée à la promotion des droits des femmes et sur l'intérêt porté à l'amélioration de leur condition :

*«Nous avons estimé qu'en ce jubilé de la Révolution du Roi et du Peuple, la meilleure expression de fidélité à son esprit et le plus solide gage de sa pérennité, résident dans la concrétisation de notre ferme volonté de rendre justice à la femme marocaine. Car à moins de l'honorer dignement et de l'affranchir de toutes les formes d'injustice qui pèsent sur elle, la démocratie et les droits humains risquent d'être dénués de toute consistance.»*

Les actions en ce sens ne tardent pas à arriver puisque dans l'année même le gouvernement propose un plan d'action national pour l'alphabétisation des femmes, la scolarisation des filles, la santé reproductive, l'emploi et surtout la révision du code de la famille.

Les mesures jugées les plus urgentes étaient à traiter dans l'année même tandis qu'un délai de quatre ans (1999-2003) était accordé pour l'application de celles jugées prioritaires.

Les mesures relatives à l'emploi qui nous intéressent dans le cadre de notre travail de recherche, sont exposées dans la figure suivante :

**Figure 10 : Plan d'action national pour l'intégration des femmes au développement**  
Source : Secrétariat d'Etat chargé de la Protection sociale, de la Famille et de l'Enfance (1999)

### **1- Mesures urgentes (1999-2000)**

- Ouvrir un débat national sur l'ampleur de la situation actuelle des femmes en termes de pauvreté humaine et sur les méfaits de cette situation pour le Maroc.
- Assurer l'équité voire la parité de moyens entre homme et femme dans le cadre des programmes en cours de lutte contre la pauvreté en milieu périurbain (Marrakech, Casablanca, Tanger).
- Envisager la prise en charge d'un minimum social limité dans le temps pour toute femme chef de ménage nécessiteuse, à charge d'enfants, et l'aider dans son insertion.
- Créer un comité de "veille" pour que la femme bénéficie de façon équitable de tous les programmes d'insertion et de formation-insertion : C.J.P., "formation-insertion", "emploi-jeune", "formation alternée".
- Dans le rural, créer des centres ou " maison de l'activité féminine ", plaque tournante qui sera utilisée pour tous les projets qui agissent dans la localité en faveur des femmes.
- Accorder de façon explicite une place équitable aux femmes salariées dans le cadre du projet de "développement des compétences de base des salariés en entreprise".
- Choisir le secteur en conséquence : secteur textile.
- Veiller à intégrer les principales professions féminines dans le dossier actuellement ouvert de l'extension du régime de sécurité sociale à de nouvelles professions.

### **2- Mesures prioritaires (1999-2003)**

- Renforcer la réflexion sur les actions de lutte contre la pauvreté, capitaliser l'existant. Poser le débat au féminin.
- Renforcer les actions développées pour lutter contre la pauvreté des femmes.
- Réorienter les activités génératrices de revenus dans le sens d'une rupture contre les pratiques d'assistantat.
- Développer des stratégies plus spécifiques pour lutter contre la pauvreté de groupes de femmes particulièrement exposées.
- Pour les femmes chefs de ménage nécessiteuses. Pour les femmes handicapées. Pour les femmes rurales.
- Développer les actions d'insertion, en pensant aussi au féminin.
- Renforcer la formation par alternance et en faire profiter les filles.
- Veiller à ce que les filières dispensées aux jeunes filles répondent réellement aux besoins du marché de l'emploi.
- Améliorer la qualité des formations dispensées par les départements traditionnellement féminins.
- Renforcer l'offre en formation dans les zones défavorisées et les petits centres urbains
- Améliorer l'insertion des femmes diplômées lauréates de formations considérées comme "masculines".
- Développer une stratégie en faveur de la création et du développement des micro et petites entreprises faiblement capitalistiques. Dans le semi-urbain et l'urbain.
- Réduire la précarité, l'instabilité et toute autre forme de disparité, vécues par les femmes au sein de l'usine.
- Renforcer le statut des femmes actives non-visibles, et mieux comprendre leurs contraintes.
- Renforcer le statut des filles et femmes de ménage.
- Renforcer le statut des aides familiales, mariées ou chef de ménage, dans le milieu rural.
- Renforcer le statut des femmes qui travaillent à domicile.
- Péduire la précarité des femmes qui sont amenées à immigrer sous l'effet de la pauvreté et du chômage.
- Améliorer le taux de protection sociale des femmes au travail.

Ce plan d'action a provoqué une succession de réformes qui ont constitué une assise à la politique de lutte pour l'amélioration des droits des femmes et leur traitement équitable vis-à-vis des hommes.

Deux événements importants ont marqué l'année 2004 et ont accéléré le mouvement pour l'émancipation des femmes en provoquant des changements majeurs au profit de celles-ci :

- la réforme de la Moudawana en Janvier, considérée par les femmes comme un challenge relevé, a balayé un nombre considérable de discriminations auxquelles elles se heurtaient jusque-là.
- l'application du code du travail en Mai, considéré dès lors comme référence de démarche contre les injustices subies par les femmes dans le milieu professionnel.

Ce nouveau code du travail stipule, dans son préambule, que l'entreprise est obligée de respecter la dignité de ses salariés et de garantir leurs droits aussi bien individuels que collectifs. Il stipule également que l'égalité des salaires, la prohibition de la discrimination s'agissant de l'emploi et des professions et tout ce qui est susceptible de nuire à la stabilité des salariés dans le travail sont garantis par la loi.

L'article 9 complète le contenu du préambule et interdit toute discrimination envers les salariés en raison du sexe « *ayant pour effet de violer ou d'altérer le principe d'égalité des chances ou de traitement sur un pied d'égalité en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment, en ce qui concerne l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, le salaire, l'avancement, l'octroi des avantages sociaux, les mesures disciplinaires et le licenciement* ».

L'article 12 aborde la sanction financière propre à une violation du principe d'égalité et envisage même le cas de récidive en prévoyant un doublement de l'amende.

Quant à l'article 172, il a abrogé l'interdiction du travail nocturne pour les femmes et a ainsi mis fin à une discrimination qu'elles ont longtemps subie.

Le nouveau code du travail s'est amplement intéressé aux mesures de défense des femmes enceintes. Son article 152 a prolongé la durée du congé de maternité, initialement arrêtée à 12 semaines, à 14 semaines. Les nouvelles mamans, ont dès lors aussi le droit de disposer d'un

temps de repos de travail pour allaiter leur enfant (article 161) ; l'article 162 impose aux entreprises de prévoir un local dédié à l'allaitement. L'article 159 interdit à l'employeur toute rupture de contrat de travail pour cause de grossesse ou de problème connexe à la grossesse, le cas échéant, l'employeur est passible de sanction d'ordre pécuniaire.

Enfin, l'égalité salariale entre hommes et femmes est consacrée par l'article 346 qui stipule que la violation de ce principe, pour un travail égal, est passible d'amende. Amende qui se verra doublée en cas de récidive (article 361).

Le Maroc, en adoptant ce nouveau code du travail, s'engage dans une perspective de développement favorable d'accès aux droits pour les femmes et au même traitement que pour les hommes dans la sphère professionnelle ; sous réserve que les sanctions prévues en cas de non respect soient véritablement appliquées et qu'un système d'évaluation puisse être mis en place afin de pouvoir détecter les failles mais aussi les évolutions en question.

L'année 2011, année du printemps arabe, a provoqué une révision de la constitution en imposant une panoplie de réformes. Une nouvelle constitution est alors établie ; elle accorde une place plus importante à la protection et à la promotion des droits indivisibles et universels, des engagements dans la lignée de ce qui est précisé dans la déclaration universelle des droits de l'homme.

Cette constitution qui prône enfin l'égalité entre hommes et femmes dans tous les domaines est aujourd'hui la norme juridique suprême au Maroc.

C'est dès son préambule qu'est précisé l'engagement du pays à « *bannir et combattre toute discrimination à l'encontre de quiconque, en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, de l'handicap ou de quelque circonstance personnelle que ce soit* ».

Quelques lignes plus loin, l'article 19 stipule que : « *l'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain*

*œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination* »... Toutes les dispositions constitutionnelles sont dès lors porteuses de mesures défendant les droits des femmes et garantissant leur application effective en conformité avec le principe d'égalité avec les hommes. Cependant, les femmes sont vite ramenées à la réalité puisque, six mois plus tard, en Janvier 2012 précisément, un nouveau gouvernement<sup>37</sup> est nommé : celui-ci, au lieu d'exprimer, appuyer et réaliser ces changements, n'inclut qu'une seule femme. (Le précédent en comprenait sept).

Cet aveuglant manquement à la constitution a immédiatement provoqué une ardente polémique au Maroc notamment chez les militants, choqués par un tel retournement de la situation<sup>38</sup>.

En 2012, le Maroc conclut une convention d'alliance avec l'Union européenne pour la subvention du programme<sup>39</sup> d'appui à la promotion de l'égalité et de l'équité entre les femmes et leurs homologues masculins. De cette collaboration est né le nouveau Plan Gouvernemental pour l'égalité (ICRAM)<sup>40</sup>. Ce plan, appliqué par le gouvernement en Juillet 2013, aspirait à l'abolissement des discriminations auxquelles se sont longtemps heurtées les femmes et à enfin rendre effective l'équité. Huit axes y sont abordés, comprenant 156 dispositions majeures (figure 11).

---

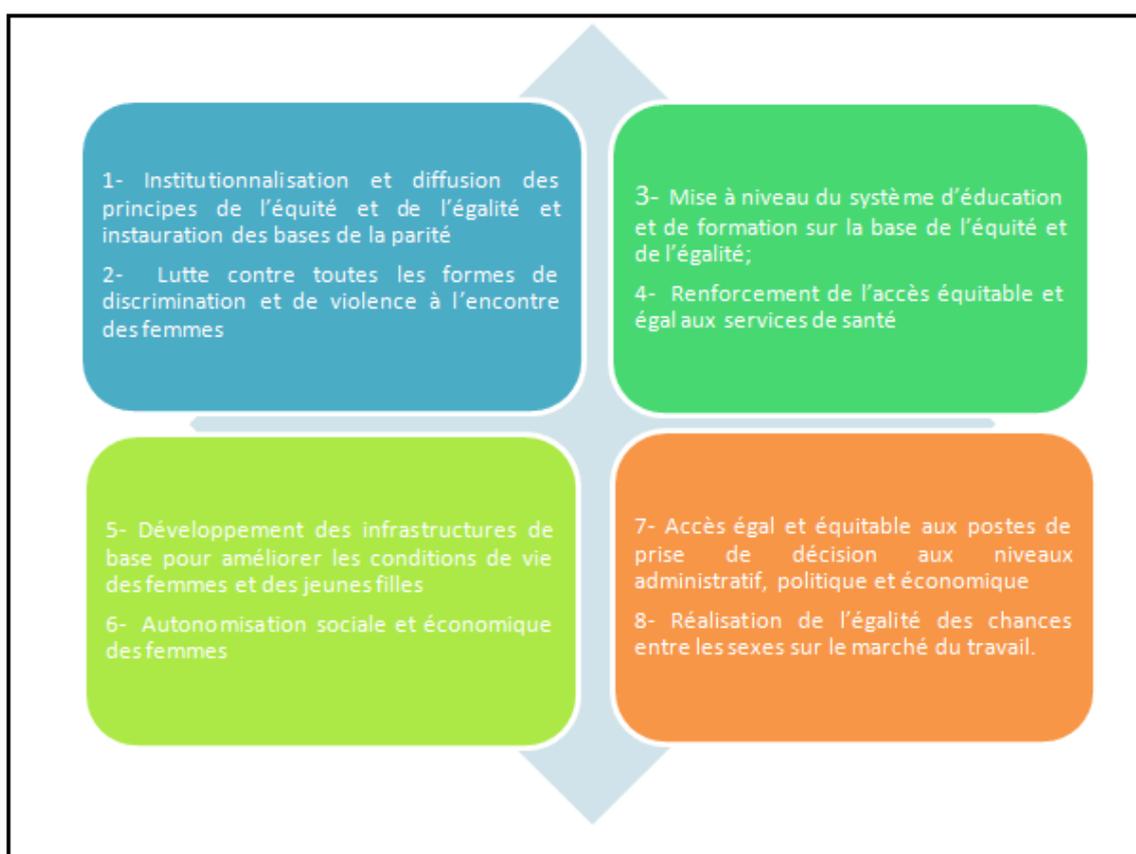
<sup>37</sup> Gouvernement de 31 ministres.

<sup>38</sup> En Octobre 2013, le gouvernement fut réorganisé, un changement s'opéra : cinq femmes ont pris place dans la nouvelle coalition

<sup>39</sup> Un programme de l'UE doté d'un budget total de 45 millions d'euros.

<sup>40</sup> ICRAM : Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines.

**Figure 11 : Les huit axes du Plan Gouvernemental pour l'Égalité**



Ces dispositions sont accompagnées d'un échéancier mais aussi de données qualitatives et quantitatives en vue d'évaluer les résultats. Les plans d'actions concernant le septième et huitième axe du Plan Gouvernemental pour l'égalité concernant l'emploi, ils ont été joints aux annexes (Annexe 5).

La commission européenne, admet, dans un rapport datant de Mars 2014, que l'approbation du plan gouvernemental pour l'égalité en 2013 et le projet de loi relatif à l'Autorité pour la parité et la lutte contre la discrimination quelle que soit sa forme (l'APALD) représente un pas de géant dans le mouvement de promotion de l'égalité entre hommes et femmes et la non discrimination tous domaines confondus. Cependant elle attire l'attention du Maroc sur la nécessité d'activer la mise en œuvre de la nouvelle constitution en adoptant la totalité des lois qui y sont prévues et en mettant en place les structures et mécanismes qui y sont rattachés.

Le pays est également pressé de mettre en pratique le plan gouvernemental pour l'égalité et opérationnaliser l'Autorité pour la parité et la lutte contre toute forme de discrimination (APALD).

Soulignons, à ce propos, que bien que considérée « révolutionnaire » au moment de son adoption, la réforme de la constitution relative à l'égalité entre femmes et hommes continue d'être difficilement applicable. Cette application est accusée d'être défailante par le milieu militant associatif.

Au moment où nous rédigeons cette thèse, des manifestations s'organisent toujours ponctuellement en vue de réclamer l'application réelle de l'article 19 de la constitution et l'abolition des toutes les pratiques discriminatoires lésant les femmes...dans l'espoir que les autorités compétentes honorent leurs engagements.

Autant d'efforts, de manifestations, de revendications des femmes en vue de prétendre à une égalité entre elles et les hommes, notamment sur la marché du travail...Mais y observons-nous aujourd'hui réellement le résultats de ce combat ? Nous prétendons répondre à cette question dans les lignes qui suivent.

## 2. Femmes et marché du travail marocain

Nous tenterons dans les lignes qui suivent de présenter la situation actuelle du Maroc relative à l'emploi à travers le prisme du genre et de retracer l'avancement du pays quant à la suppression des écarts entre femmes et hommes.

### 2.1 Hommes, femmes et marché du travail

Il est vrai que le taux d'activité des femmes a gagné du terrain au Maroc. Cependant, cette ascension n'a pas suffi pour permettre aux femmes de s'aligner sur la situation des hommes...

**Tableau 29: Activité, emploi et chômage selon le sexe au Maroc (%)**  
Source : HCP (2013)

	Taux d'activité	Taux d'emploi (actifs occupés)	Taux de chômage (% de la population active sans emploi)	Inactifs
<b>Femmes</b>	24,7	22,3	9,9	75,3
<b>Hommes</b>	73,6	67,2	8,7	26,4

Au Maroc, le pourcentage des femmes actives dans le total des femmes en âge de travailler n'excède pas 24,7% (dont 22,3% d'actives occupées). L'écart des taux entre hommes et femmes, aux dépens de ces dernières est de près de 49 points. Le taux d'emploi des femmes est plus de trois fois inférieur à celui des hommes.

Cette forte différence s'explique par une autonomisation lente et encore incomplète des femmes qui a ralenti leur entrée sur le marché de travail. Il est important de faire référence à l'activité déclarée, qui n'est pas forcément synonyme de travail réel. Dans les pays du Sud, un grand nombre de femmes travaillent sans être déclarées, se voyant ainsi privées de leurs droits.

Quant au chômage, il touche les femmes plus que les hommes. Les femmes sont 9,9% à être en situation de chômage, les hommes, quant à eux sont 8,7% à l'être. Les femmes qui disposent d'un travail sont relativement concentrées dans le secteur agricole à hauteur de 59,9%. Le secteur de la construction accueille très peu de femmes, elles sont 0,3%, contre 13,3% d'hommes. Dans le secteur de l'industrie par contre, nous retrouvons presque autant de femmes que d'hommes, ce qui s'explique par le fait que le secteur de l'artisanat, largement occupé par des femmes, est compris dans l'industrie.

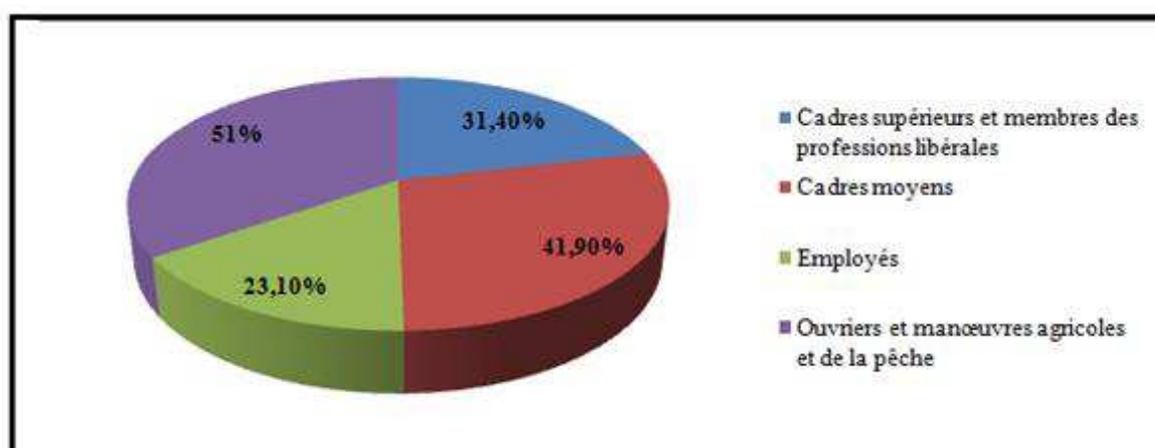
**Tableau 30: Répartition sectorielle des emplois masculins et féminins au Maroc (%)**  
Source : HCP (2013)

	Agriculture, sylviculture, pêche	Industrie	Construction	Services	Activités intermédiaires
Femmes	59,9	11,8	0,3	27,9	0,1
Hommes	31,9	11,4	13,3	43,3	0,1

Globalement, les femmes ne jouissent pas des mêmes chances d'accès aux secteurs et aux catégories socioprofessionnelles que les hommes. 51% des ouvriers sont des femmes, ce qui traduit la prédominance des femmes dans les emplois les moins rémunérés.

**Figure 12 : Statut d'emploi des femmes**

Source : HCP (2013)



Cette différence de statut observée entre les hommes et les femmes implique une différence de conditions de travail. Des emplois moins qualifiés sont généralement associés à des conditions de travail moins avantageuses.

Le tableau 31 illustre clairement l'exposition des femmes aux horaires atypiques :

**Tableau 31: Le temps de travail selon le sexe (%)**

Source : HCP (2013)

	Permanent temps complet	Permanent à temps partiel	Occasionnel et saisonnier
Femmes	68,4	28,2	3,3
Hommes	88,6	1,5	9,8

Aujourd'hui, bien que les femmes travaillent, elles sont encore 47,6% à ne pas bénéficier d'un salaire leur garantissant une réelle autonomie.

**Tableau 32: Emploi rémunéré et non rémunéré selon le sexe (%)**

Source : HCP (2013)

	Emploi rémunéré	Emploi non rémunéré
Femmes	52,4	47,6
Hommes	86,8	13,2

On constate bel et bien une inégalité des genres quant à l'emploi, une inégalité mesurable à partir de diverses variables.

En effet, les femmes souffrent de taux d'activité et d'emploi plus faibles et de taux de chômage plus élevé. Ces inégalités ne se réduisent pas à l'accès à l'emploi, elles en favorisent d'autres, représentées, essentiellement, par une double ségrégation que vivent les femmes, horizontale, les restreignant à des secteurs moins favorisés que ceux occupés par les hommes et verticale leur attribuant des statuts professionnels moins responsabilisants et moins qualifiants.

## 2.2 Quelles initiatives en vue de réduire les écarts ?

Annoncé par le forum économique mondial (WEF, 2015), le *global gender gap*<sup>41</sup> dresse la situation des écarts et inégalités entre hommes et femmes et les discute. Cette étude englobe 145 pays qu'elle hiérarchise, par ordre décroissant, selon leur aptitude à couvrir l'écart entre les genres.

Cette aptitude est mesurée dans quatre champs clés, à savoir :

- La participation économique
- L'accès aux responsabilités politiques
- L'accès à l'éducation
- La santé et la survie.

La situation détaillée du Maroc est représentée en annexe.

Sur les 145 pays le Maroc est classé 139<sup>ème</sup>, perdant ainsi six places après avoir occupé la 133<sup>ème</sup> position se retrouvant ainsi à la traîne du classement (59,3% d'écarts comblés).

Le rapport n'avance aucune explication au sujet de la position qu'occupe le Maroc, qui, à notre sens, relève de deux principales raisons. Il s'agit, d'une part du décalage existant entre la loi et la réalité, l'intention et sa concrétisation et, d'autre part, de la mentalité patriarcale encore largement dominante dans la société marocaine, qui plébiscite l'autorité masculine tant au sein de la sphère privée que publique et refuse de la remettre en cause.

---

<sup>41</sup> Rapport mondial entre les genres, celui de 2015 est la huitième édition.

Les classements obtenus dans les quatre domaines évalués sont tels que présentés dans le tableau 33, qui permet de comparer les données sur deux ans.

**Tableau 33: Classement du Maroc en matière d'égalité entre hommes et femmes**  
Source : WEF (2014, 2015)

	<b>2014</b> (sur 142 pays)	<b>2015</b> (sur 145 pays)
<b>Accès aux opportunités économiques</b>	133	139
<b>Accès et niveau d'éducation</b>	116	123
<b>Santé et service</b>	122	95
<b>Accès aux responsabilités politiques</b>	98	97

Les scores obtenus démontrent qu'au Maroc, l'égalité entre hommes et femmes dans le champ économique, souffre encore d'importants écarts. Le pays obtient de mauvais classements sur tous les plans de l'accès aux opportunités économiques, ce qui témoigne de l'existence d'un plafond de verre.

Les inégalités entre hommes et femmes sont toujours bien présentes, malgré la ratification de plusieurs conventions internationales et l'adoption d'une multitude de lois et de politiques publiques visant à promouvoir les droits des femmes et l'égalité dans le pays.

Cette section a mis en exergue les écarts qui perdurent entre femmes et hommes au Maroc. Un état des lieux des pratiques socialement responsables au Maroc, en vue de bannir ces écarts, est l'objet de la section suivante.

## **Section 2 : La RSE version marocaine**

Nombreuses sont les entreprises marocaines qui ont pris conscience qu'être socialement responsable consistait avant tout à donner des réponses concrètes à leurs parties prenantes et à instaurer une logique d'écoute et de réalisation de valeur partagée. La RSE se veut aujourd'hui non plus un simple engagement social, mais plutôt un instrument de maîtrise des aléas sociaux et environnementaux.

Nous allons revenir dans cette section sur la genèse de la RSE au Maroc, pour nous focaliser ensuite sur l'engagement RSE en matière d'égalité liée au genre.

## **1. RSE au Maroc, pourquoi ?**

Ce sont la mondialisation et la concurrence internationale qui ont poussé les entreprises marocaines vers une quête active de moyens de différenciation en vue d'entraîner, mais surtout de maintenir leur compétitivité. Dans ce contexte, l'appropriation par les entreprises marocaines de démarches RSE est principalement motivée par le souhait, voire la nécessité ou l'urgence de développer l'économie marocaine et d'en affirmer la compétitivité. Cette urgence se justifie via l'évolution du code du travail (que nous avons évoquée précédemment), l'engagement du pays pour la protection de l'environnement, le respect des droits de l'Homme combiné à un engagement sociétal de lutte contre la pauvreté, l'avènement de l'investissement socialement responsable et le projet de développement durable sous le haut patronage du Pacte Mondial (Tlemçani, 2009).

### **1.1 Le message du souverain.**

L'intérêt du Maroc pour l'engagement sociétal fut ouvertement symbolisé à travers le discours royal lors des Assises de l'Investissement Socialement Responsable en 2005. Sa majesté déclarait solennellement :

*« Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) ».*

Le souverain appelle les chefs d'entreprise à concilier politique sociale, respect de l'homme, de l'environnement et des générations futures en ajoutant que :

*« Le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance ».*

Il insistait surtout sur le rôle majeur du capital humain en tant que critère déterminant tenant compte des ressources humaines (rémunération, formation, conditions de travail,...) et du

respect des droits de l'Homme (interdiction du travail des enfants, non discrimination à l'embauche, liberté syndicale,...), ainsi que sur celui du capital parties prenantes qui fait référence aux pratiques de l'entreprise envers ses salariés, ses clients et les différents acteurs de la société civile.

*« C'est justement dans cet esprit que Nous avons choisi, d'impulser et de promouvoir, de façon ferme et résolue, les chantiers de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain que Nous avons lancée et que Nous avons érigée en chantier de notre Règne ».*

La promotion sociale, ajoutée à la lutte contre la pauvreté sont nettement soulignées par le souverain en insistant sur l'ambition de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée par sa majesté en 2005 :

*« La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie »*

## **1.2 Le cadre institutionnel**

Le cadre juridique et législatif marocain s'est graduellement modifié pour prendre en compte l'inscription du pays dans les valeurs de la RSE (M'Hamdi et Trid, 2009). Aujourd'hui, il est caractérisé par un ensemble de textes approuvés, qui comprennent de plus en plus de mesures de protection et de valorisation des ressources (Loi n° 10-95 sur l'eau -promulguée par le Dahir du 16 août 1995-, Loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement -promulguée par le Dahir du 12 mai 2003-, Loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement -promulguée par le Dahir du 12 mai 2003-, Loi n° 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'atmosphère -promulguée par le Dahir du 12 mai 2003-, Loi n° 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination -promulguée par le Dahir du 22 novembre 2006-, ...<sup>42</sup>).

---

<sup>42</sup> Portail de l'Observatoire De l'Entreprenariat : [www.ode.ma](http://www.ode.ma)

### **a) La lutte contre la corruption**

La corruption comprend un large éventail d'extorsions économiques et financières. Les lois nationales, régionales et internationales pilotant la lutte contre la corruption, condamnent aussi les délits connexes, le trafic d'influence, le blanchiment d'argent, les infractions comptables. La RSE fait partie intégrante des instruments de lutte contre la corruption.

Le Maroc a signé, en 2003, la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption, qu'il a ratifiée en 2007. A cette initiative s'ajoutent d'autres interventions gouvernementales telles que le plan d'action gouvernemental en 2005, l'instauration de l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) en 2008 et aussi l'hébergement, en 2011, de la conférence des Etats parties à la convention des Nations Unies.

Le Maroc est cependant classé 88<sup>ème</sup> sur 175 dans le dernier indice 2014 de Transparency International sur la perception de la corruption (IPC)<sup>43</sup>, marquant une progression certes par rapport à l'année 2013 où il était classé 91<sup>ème</sup>, mais une progression en demi-teinte... De même, la 13<sup>ème</sup> édition du « Doing Business » 2016 de la Banque mondiale, qui analyse le climat des affaires dans 185 pays classe le Maroc en position pour le moins inconfortable : à la 75<sup>ème</sup> place.

### **b) Le code du travail**

C'est le code du travail, entré en vigueur en Juin 2014 (Bulletin Officiel n°5210, 2004) qui énonce l'ensemble des règles concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise et dans la sphère professionnelle. Il est caractérisé par son respect des principes fondamentaux fixés par la Constitution des Nations Unies et ses organisations compétentes en relation avec le cadre du travail.

Les entreprises engagées dans une démarche RSE se réfèrent à ce code pour tout ce qui a trait aux normes obligatoires dont la conformité s'impose à tous et où l'on retrouve en premier lieu les droits et principes de base au travail ainsi que les dispositions concernant la santé au travail, le licenciement, la durée du travail et les salaires, sans oublier les moyens d'ajustement aux pratiques spécifiques et de mise en avant dans les secteurs adjacents, tels

---

<sup>43</sup> <http://www.transparency.org/cpi2014>

que celui de l'environnement, des droits de l'Homme et de la transparence (accord d'entreprise, convention collective, comité d'hygiène et de sécurité, règlement intérieur etc).

Malgré cela, le code du travail demeure incomplet et certaines catégories de travailleurs se retrouvent exclues de toute assistance juridique : les bonnes qui travaillent à domicile et les salariés opérant dans l'artisanat traditionnel entre autres....D'autres catégories de salariés sont toujours gouvernées par une législation indépendante du code, à savoir les fonctionnaires et les agents des administrations publiques , les salariés des établissements et entreprises publiques, et les journalistes. De plus, le nouveau code du travail ne traite pas de la formation professionnelle, de la sécurité sociale, de la protection de la santé ni des maladies professionnelles. Une autre défaillance est reprochée à ce nouveau code du travail : il n'inclut aucunement ce qui a été énoncé dans la convention 135 de l'OIT concernant la protection des représentants des travailleurs bien que le gouvernement se soit engagé officiellement à approuver cette convention.

### **c) L'initiative nationale pour le développement humain (INDH)**

Le Roi Mohamed VI a lancé en Mai 2005 l'initiative nationale pour le développement humain dans une perspective de lutte contre la pauvreté lors d'un programme pluriannuel rassemblant la totalité des parties prenantes sociétales. Cette initiative représente une force majeure d'incitation à une plus grande considération des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement.

Les axes fondamentaux de l'INDH sont les suivants :

- Combattre le déficit social en développant l'accès aux services sociaux basiques.
- Encourager les activités engendrant des emplois et des revenus constants
- Epouser une action innovante envers le secteur informel
- Soutenir les personnes vulnérables ou à besoins spécifiques

C'est ainsi que se résument les axes fondamentaux que le Roi Mohamed VI suggère pour une philosophie de mesures ayant pour fin d'atteindre les objectifs de l'initiative nationale pour le développement humain.

**d) Loi-cadre n°99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable<sup>44</sup>**

Cette loi établit les objectifs principaux de l'action de l'Etat relative à la préservation de l'environnement et au développement durable et reflète l'engagement du Maroc à se conformer aux accords internationaux y afférant.

Elle énonce « *les droits et devoirs inhérents à l'environnement et au développement durable reconnus aux personnes physiques et morales et proclame les principes qui devront être respectés par l'État, les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publics* ».

Cette loi cadre octroie à toute personne le droit :

- De vivre et de se développer dans un environnement profitable et avantageux qui privilégie la protection de la santé
- D'exploiter durablement le patrimoine et les richesses qu'il offre.
- D'avoir accès à l'information environnementale sûre et juste
- De contribuer au mécanisme de prise de décision à même d'agir sur l'environnement

**1 . 3 La procédure de normalisation : la création de L'IMANOR  
« Institut Marocain de Normalisation »**

L'Institut Marocain de Normalisation a été mis en place en 1970 afin de procéder à l'établissement de normes en réponse aux demandes des acteurs économiques et à leur réclamation de certifications.

Les normes sur lesquelles s'appuie l'IMANOR sont :

- Les normes internationales ISO et CEI
- Les normes régionales EN, NF, ASTM
- Le Codex alimentaire
- Les directives européennes

L'IMANOR a mis en place les normes suivantes relatives à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise :

---

<sup>44</sup> BULLETIN OFFICIEL N° 6240 - 13 Joumada I 1435 (20 Mars 2014).

- La norme NM 00.5.600 relative au système de Management à caractère social dans l'entreprise.
- La Norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610)

...et a homologué les normes suivantes :

- NM ISO 9000 : systèmes de management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire.
- NM ISO 9001 : Systèmes de management de la Qualité-Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- NM 00.5.800 : Système de management de santé et de sécurité au travail-Guide.
- NM 00.5.801 : Système de management de santé et de sécurité au travail-Exigences.

Maintenant que nous avons retracé les faits faisant de la RSE aujourd'hui une démarche cruciale pour la pérennité des entreprises, arrêtons-nous à présent sur la démarche à suivre en vue d'obtenir la labellisation.

## **2. Devenir une entreprise socialement responsable au Maroc : Mode d'emploi**

Le Maroc a imposé divers moyens de réglementation de l'engagement sociétal des entreprises. Nous en exposons le principal : le label CGEM

### **2.1 Le label CGEM et la charte de responsabilité sociale**

La CGEM, organisation patronale exerçant dans la sphère économique a pour mission de promouvoir l'économie marocaine. En vue de développer cette action, elle a mis en place une charte de Responsabilité Sociale<sup>45</sup> assortie d'un label pour la Responsabilité Sociale des Entreprises<sup>46</sup>.

La Charte de Responsabilité Sociale de la CGEM a été adoptée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 Décembre 2006. Son préambule traduit l'engagement de ses membres à se conformer aux principes de la RSE. Cette charte ne s'arrête pas au simple respect des

---

<sup>45</sup> [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

<sup>46</sup> La CGEM a lancé son site sur la RSE : [rse.cgem.ma](http://rse.cgem.ma)

objectifs de développement durable mais s'étend à la protection des droits fondamentaux, la considération des intérêts des parties prenantes et la prise en compte de ce processus dans la gestion et la stratégie générale de l'entreprise (El Malki 2010).

La CGEM offre aux entreprises marocaines un modèle auquel toute entreprise peut se rattacher, en l'assortissant d'une démarche de labellisation. *In fine*, une entreprise labellisée RSE respecte tous les principes fixés dans la charte de responsabilité sociale.

Cette charte Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comprend neuf points centraux qui tiennent compte, au sens de la confédération, du cœur des règlements en usage mais aussi des accords internationaux relatifs aux droits de l'homme, du travail et de l'environnement :

- Respecter les Droits Humains (la liberté syndicale et associative, la non discrimination sous toutes ses formes au travail, notamment le travail des enfants) ;
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles (formation, sécurité et protection sociale, sécurité au travail, évaluation du travail des salariés et dialogue social) ;
- Protéger l'Environnement (protection du milieu naturel, réduction des consommations de ressources naturelles, utilisation des énergies renouvelables...) ;
- Prévenir la corruption (éradication et prévention de la corruption sous toutes ses formes) ;
- Respecter les règles de la saine concurrence (éviter les pratiques comme les ententes sur les prix ou le partage du marché entre les entreprises) ;
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ( respect du droit de vote, traitement équitable des actionnaires...) ;
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs (sécurité des produits, transparence, éviter les publicités mensongères...) ;
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants (s'assurer de la régularité des comptes des fournisseurs, leurs apporter assistance...) ;
- Développer l'engagement sociétal (contribution au développement local concernant l'emploi, la formation...). ([rse.cgem.ma](http://rse.cgem.ma))

Une des deux entreprises constituant notre échantillon est une entreprise ayant été labellisée RSE en 2011. Cette labellisation a été renouvelée en 2015 sur la base du respect de six dimensions selon Vigéo, un cabinet de notation dont nous définissons les missions dans les

lignes qui suivent. En effet, la CGEM fait appel à des cabinets externes pour l'évaluation des entreprises candidates à son Label RSE.

Nous avons joint aux annexes la liste des entreprises labellisées RSE au Maroc (Annexe 2).

## **2.2 La notation Vigéo**

Vigéo est un organisme qui note les entreprises selon 22 critères et 250 indicateurs sur la base de six axes d'évaluation :

- L'environnement
- Les droits humains
- Les ressources Humaines
- Le gouvernement d'entreprise
- Le comportement sur les marchés
- L'engagement sociétal

Toute entreprise souhaitant obtenir le label de la CGEM doit se soumettre à l'évaluation de Vigéo qui s'attache à collecter l'information nécessaire non seulement au sein de l'entreprise demandant le label mais également auprès de ses parties prenantes (ONG, syndicats, médias, salariés...).

L'entreprise est ensuite soumise à un rapport d'analyse qui apprécie ses procédés managériaux. Vigéo veille à attribuer un score à chaque critère en considérant les paramètres suivants :

- Le bien-fondé des engagements de l'entreprise
- La transparence des engagements de l'entreprise
- La prise en compte par l'entreprise de l'ensemble de ses engagements
- Le portage des engagements de l'entreprise
- Les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour honorer ses engagements
- Les instruments de contrôle et d'évaluation de la réalisation de ses engagements
- Le reporting de l'entreprise
- Les résultats quantitatifs de l'entreprise
- La communication avec les parties prenantes externes et l'aptitude à mettre à jour les objectifs et à en informer les actionnaires et les parties prenantes externes.

Les rapports révèlent un état détaillé des risques et leur degré de maîtrise, accompagné d'une focalisation sur la compétence à contrôler les risques de réputation, maintenir l'harmonie du capital humain, anticiper et gérer les conflits au travail, développer l'efficacité de l'entreprise. Les entreprises sont aussi classifiées suivant un rating sectoriel qui sert de support aux gérants de capitaux et aux investisseurs souscrivant à une démarche d'investissement socialement responsable. Ce rating sectoriel leur sert à former et tenir leurs portefeuilles. Signalons au passage que la notation est rémunérée par le client demandeur de la labellisation.

### **2.3 Les entreprises qui se sont démarquées...**

Vigéo a récompensé en 2015, pour la troisième année consécutive, les entreprises « Top Performers en Responsabilité Sociale ». Un trophée a été remis aux entreprises s'étant distinguées en guise de récompense honorifique en vue de sensibiliser l'ensemble des entreprises engagées dans la démarche RSE sur l'exemplarité des pratiques responsables et de les inciter à promouvoir leur engagement et à témoigner de la prise en compte des objectifs du développement durable dans leurs stratégies d'entreprises et leurs politiques managériales.

Nous exposons dans le tableau ci-dessous la liste des entreprises récompensées ainsi que le critère sur lequel a été récompensée chacune d'entre elles.

**Tableau 34: Les Top-performers RSE au Maroc**

Source : [www.vigéo.com](http://www.vigéo.com)

Entreprise récompensée	Critères de Distinction
<b>BMCE Bank of Africa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information aux clients</li> <li>- Non-discrimination et promotion de l'égalité entre les genres</li> <li>- Stratégie environnementale</li> <li>- Contribution aux causes d'intérêt général (éducation)</li> <li>- Dialogue social</li> <li>- Renforcement des compétences et de l'employabilité</li> <li>- Respect des droits des actionnaires.</li> </ul>
<b>Cosumar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation et intégration de la stratégie environnementale</li> </ul>
<b>BMCI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation de la politique anti-corruption.</li> </ul>
<b>Holcim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance : Efficacité des systèmes d'audit et des mécanismes de contrôle.</li> </ul>
<b>Lafarge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévention de la corruption / Sécurité du produit / Maîtrise des consommations d'énergie et réduction des émissions polluantes.</li> </ul>
<b>Lydec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-discrimination et promotion de l'égalité entre les genres</li> <li>- Maîtrise des impacts sur l'eau</li> <li>- Contribution aux causes d'intérêt général.</li> </ul>
<b>Managem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des compétences et de l'employabilité</li> <li>- Amélioration continue des conditions de santé-sécurité</li> <li>- Prévention des risques de pollutions (sols, accidents)</li> <li>- Respect des droits des actionnaires.</li> </ul>
<b>Maroc Telecom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration continue des conditions de santé/sécurité</li> <li>- Maîtrise des consommations d'énergie</li> <li>- Développement et accessibilité des produits et services /</li> <li>- Qualité du reporting sur la responsabilité sociale.</li> </ul>
<b>OCP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des émissions atmosphériques.</li> </ul>
<b>SMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective</li> <li>- Eco- conception et stratégie environnementale</li> <li>- Promotion du dialogue social</li> <li>- Engagement en faveur du développement socio-économique du territoire d'activité.</li> </ul>

### **3. Quid des démarches RSE liées au genre au Maroc ?**

Le Maroc s'est muni, depuis 2006 d'une « stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'Approche Genre dans les politiques de développement ». Une stratégie nationale en faveur du Genre établit des engagements prioritaires pour réunir l'ensemble des actions autour d'un objectif de faire disparaître les inégalités et les injustices que subissent les femmes par rapport aux hommes.

Nous exposons dans les lignes qui suivent deux projets majeurs qui ont été pilotés dans le cadre de cette stratégie nationale.

#### **3.1 Pour la CGEM, agir c'est d'abord communiquer**

Afin de garantir que toutes les conditions sont vérifiées pour réduire au maximum les discriminations liées au genre, la CGEM insiste sur l'importance de la communication avec les entreprises engagées pour cette cause et s'assure de mettre en place tous les moyens y afférant.

La Charte de Responsabilité Sociale exprime les valeurs partagées par la CGEM et place les chefs d'entreprise y adhérant au cœur d'un esprit fondé sur des principes moraux intègres sur lesquels s'appuient leurs agissements.

La CGEM avance les arguments suivants pour souligner l'intérêt d'agir contre la discrimination liée au genre :

- 1- Cette discrimination liée au genre relative aux salaires est difficilement identifiable, à moins de disposer d'outils d'évaluation des salaires et des promotions assez avancés. Elle est largement prouvée par les données macro-économiques, ce qui implique son existence au sein des entreprises également.
- 2- Les chefs d'entreprises ne peuvent pas, à eux seuls, remédier à la discrimination liée aux salaires étant donné que ceux-ci sont établis par les relations sociales qui, elles mêmes, discriminent les femmes. Ce processus conditionne la formation du prix de revient et la compétitivité internationale de toutes les branches
- 3- Supprimer la discrimination selon le genre en matière de promotion signifie proposer aux femmes de nouvelles opportunités valorisant leurs compétences et mobilisant leur valeur ajoutée dans la productivité.

- 4- Une entreprise s'engageant à lutter contre la discrimination doit instaurer les structures à même de diminuer le risque de discrimination, sous réserve que les instruments quantitatifs d'analyse des promotions soient aptes à dénoncer les éléments discriminatoires.
- 5- Lutter contre les discriminations exige de l'entreprise d'inciter les femmes et les établissements de formation, qu'ils soient scolaires ou professionnels, à remédier au biais empêchant l'éducation des mères, en aménageant le temps de travail des femmes et en rendant leurs horaires plus flexibles. Globalement, les chefs d'entreprises doivent se mobiliser pour impliquer le reste de la société dans des pratiques protégeant et valorisant la force de travail féminine.

### **3.2 Le projet « Wad3iyati » (Ma situation) de la CGEM**

La Commission RSE & Labels de la CGEM, en collaboration avec Management System International, a lancé en 2014 le projet « Wad3iyati » qui a pour visée de rendre plus favorables les conditions d'accès et de parcours des femmes dans la sphère professionnelle au Maroc.

Ce projet, inscrit sur une durée de trois ans (2014 – 2016), a été ratifié lors d'un appel à projet international promu par le Département d'Etat Américain du Travail (USDOL) pour le Maroc. Il se propose d'accompagner 50 entreprises, PME et grandes entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, dans :

- L'élaboration d'un audit genre dans les pratiques de gestion des ressources humaines.
- L'instauration et l'application de plans d'actions pour promouvoir l'égalité de genre.

L'idée est que ce projet aboutisse au développement d'une boîte à outils instructive pour l'auto-évaluation et le coaching des entreprises pour améliorer leur compétence en matière de genre. Cette boîte à outils doit être, à terme, fournie d'expériences intéressantes et de bonnes pratiques qui méritent d'être reproduites.

Le projet « Wad3iyati » ne se limite pas à s'adresser aux entreprises détentrices du label RSE de la CGEM mais propose son accompagnement également aux entreprises non labellisées souhaitant développer et enrichir leur capital humain et améliorer leur compétitivité en promouvant la mixité et la diversité.

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de confronter nos lectures théoriques au contexte marocain, étape indispensable avant de mener notre étude empirique, d'autant plus que la majorité des recherches antérieures, qu'elles soient relatives au phénomène du plafond de verre ou à la RSE, sont adaptées à l'Occident. Le Maroc diffère économiquement et socialement, d'où la particularité de ses lois et pratiques...Les conditions des femmes et leur avancement professionnel sont fonction des spécificités du pays, au même titre que la pratique de la RSE.

Tout d'abord, par rapport à la question du plafond de verre au Maroc, un décalage voire une incohérence entre le discours et les agissements des acteurs privés et publics sont observés mais aussi la persistance d'une mentalité, fruit culturel, qui supporte l'existence et la pérennisation des mécanismes complexes interagissant sur le plafond de verre ; ce qui empêche les femmes d'avoir accès aux mêmes opportunités économiques que leurs homologues masculins.

Quant à la RSE au Maroc, les entreprises labellisées ont la particularité de ne pas se plier à la règle imposant la publication du bilan social et environnemental rendant leurs performances sociales publiques, ce qui laisse persister un point d'interrogation quant au respect des dimensions de la RSE (Malki, 2010). Dans ce cadre, Malki (2010) a soulevé dans sa thèse des besoins évoqués par les employés, qui sont traités et résolus par les entreprises marocaines principalement grâce à la démarche de labellisation, tels que la flexibilité des horaires, la couverture maladie et les congés exceptionnels, et d'autres qui persistent, en dépit de la labellisation, à savoir la mise en place de cantines et de crèches dans les entreprises ainsi que le transport pour les salariés.

Les conditions de travail connaissent également un traitement différencié : le droit de grève et l'installation d'une salle dédiée aux soins médicaux sont pris en compte et réalisés par les entreprises, en revanche tous les besoins relatifs au droit de syndicalisation, à l'intéressement aux gains de l'entreprise ainsi que l'élaboration d'une politique salariale transparente et équitable et la mise en place d'un plan de formation clair semblent être négligés dans la pratique par les entreprises engagées dans une démarche RSE, bien que mis en avant dans leurs discours.

La liste s'élargit avec des manques en matière de comité d'entreprise, d'aides au logement et de soutien scolaire...

Ces conditions caractérisant le Maroc en matière d'avancement des femmes et d'engagement dans une démarche RSE sont intéressantes à confronter au terrain...C'est ce qui fera l'objet de la troisième partie de ce travail que nous présenterons après avoir exposé nos choix méthodologiques dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 5 : L'étude de cas multiples au service de notre analyse**

### **Section 1 : Une étude de cas**

1. Positionnement épistémologique
2. Un raisonnement abductif
3. Méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas multiples
4. La sélection des cas

### **Section 2 : Protocole de recueil et d'analyse du matériau empirique**

1. Le processus de recueil
2. L'analyse des données textuelles
3. Un éclairage complémentaire au regard de l'analyse documentaire et de l'observation

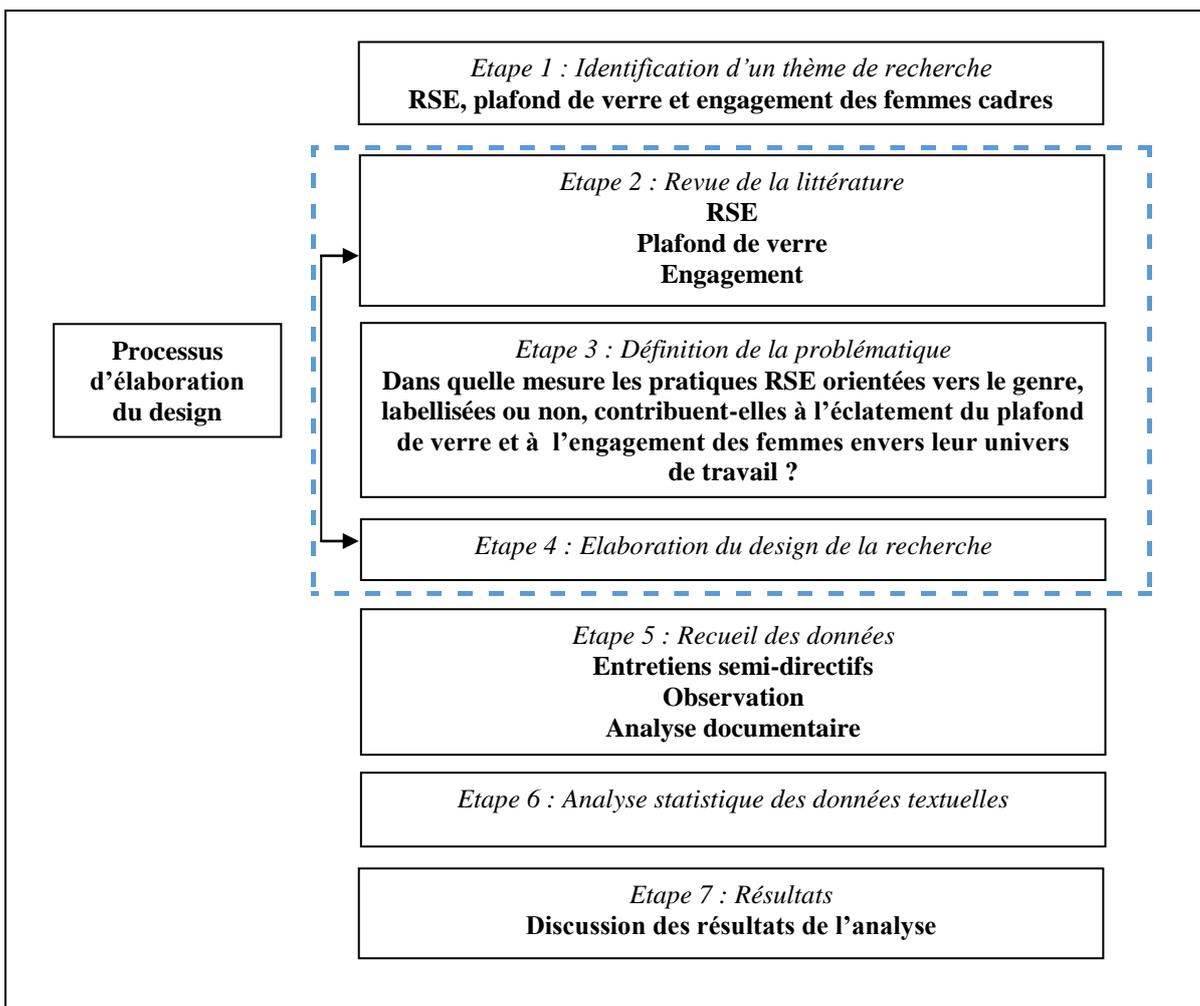
## Introduction du chapitre 5

Il nous a semblé important, dans le cadre de notre travail de recherche, que toutes les méthodes utilisées soient justifiées, ce qui constitue l'objectif de ce chapitre qui présente, dans une première section, le design de la recherche (positionnement et démarche de la recherche) et annonce dans une seconde section, le protocole de recueil et d'analyse des données.

La figure suivante décrit la voie empruntée afin d'aboutir aux choix méthodologiques adoptés dans le cadre de notre travail de recherche.

**Figure 12 : L'élaboration du design de la recherche**

Source : adapté de Royer et Zarlowski, 2007, p.152



Concevoir le design de la recherche vise à justifier les relations qui lient le cadre théorique et empirique. L'introduction générale nous a servi à exposer les choix épistémologiques et méthodologiques, que nous approfondissons dans ce chapitre (section 1). Le design de notre recherche est résumé dans le tableau 35 :

**Tableau 35 : Design de la recherche**

<b>Thème de recherche</b>	<i>RSE, plafond de verre et engagement des femmes cadres.</i>
<b>Questions de recherche</b>	<p><i><b>SQ1</b> : Quelles sont les pratiques RSE identifiables dans une entreprise « labellisée » comparativement à une entreprise non labellisée ?</i></p> <p><i><b>SQ2</b> : Quels sont les signes du plafond de verre ou de son éclatement dans chacune des deux entreprises ?</i></p> <p><i><b>SQ3</b> : Comment sont perçues les différentes cibles de l'univers de travail (organisation, poste, supérieur hiérarchique, collègues, carrière...) par les salariés des deux entreprises ?</i></p> <p><i><b>SQ4</b> : Comment les perceptions des cibles sont-elles influencées par les antécédents de l'engagement ? (pratiques RSE, éclatement du plafond de verre, genre) ?</i></p> <p><i><b>SQ5</b> : En quoi le degré d'engagement des salariés à l'égard d'une cible ou de plusieurs cibles est-il influencé par les perceptions de la cible ? (effets de synergie ou d'annulation entre les cibles, existence d'autres types de liens en dehors de l'engagement).</i></p>
<b>Stratégie de recherche</b>	Abductive et exploratoire.
<b>Positionnement épistémologique</b>	Réalisme critique
<b>Sélection des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise industrielle labellisée RSE.</li> <li>- Entreprise industrielle non labellisée RSE.</li> </ul>
<b>Recueil des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens semi-directifs avec 15 hommes cadres dans chaque entreprise.</li> <li>- Entretiens semi-directifs avec 15 femmes cadres dans chaque entreprise.</li> <li>- Entretiens avec les DRH et DG de chaque entreprise.</li> <li>- Observation.</li> <li>- Analyse documentaire.</li> </ul>
<b>Analyse des données</b>	Codage des données pour l'analyse statistique des données textuelles (logiciels ALCESTE et IRAMUTEQ)

Nous présentons le design de la recherche dans la première section de ce chapitre, nous y annonçons, et justifions notre approche épistémologique (1.), notre raisonnement abductif (2.) puis notre démarche qualitative (3.) et les cas sélectionnés pour notre étude empirique (4.).

## **Section 1 : Une étude de cas**

Toute recherche nécessite d'en exposer le design. Celui-ci s'apparente à « *un dispositif de planification qui structure les composantes et les procédures de la recherche empirique en liaison avec les questions de recherche et les théories de l'organisation mobilisées* » (Grunow, 1995, p.93).

Réussir un design de recherche impose d'énoncer le positionnement du chercheur, la problématique, l'état de l'art et l'objet du travail de recherche dans une approche méthodologique (Maxwell, 2005 ; Creswell, 2009). Le design, étant une « *étape à part entière* » (Royer et Zarlowski, 2007, p. 151), est habituellement exposé après la revue de littérature et la présentation des questions de recherches.

Notre positionnement épistémologique, notre raisonnement, ainsi que notre méthodologie et les cas qui forment le design de notre recherche, sont présentés dans les lignes suivantes.

### **1. Positionnement épistémologique**

Girod-Séville et Perret (1999) appréhendent l'épistémologie comme l'examen de la science via l'appréciation de la nature de la connaissance, de la démarche déployée pour y aboutir ou encore de sa valeur. Dans cette logique, elle exerce un jugement sur la démarche globale de la recherche.

Les observations du chercheur sont destinées à asseoir des lois unanimes, qui, elles mêmes rendront la prévision d'évènements plausible. Le seul paradigme légitimement défendu est le paradigme épistémologique positiviste. Mais est-il nécessaire de rendre compte d'une posture épistémologique dans le cadre d'une recherche ?

Cette interrogation est en effet la préoccupation de certains chercheurs en sciences de gestion à l'exemple d'Hervé Dumez et de Marie-José Avenier qui, en 2010, ont provoqué un long débat à ce sujet, débat rendu public auprès de la communauté scientifique via le *Libellio d'Aegis*.

Tout a commencé à partir d'une critique portée par Dumez (2010) au sujet des raccourcis qu'empruntent les chercheurs aussi bien dans le cadre de la définition des paradigmes que de

l'énonciation de leur positionnement. Guidé par les travaux de Popper (1969 et 1979), il prône en effet la combinaison des éléments mis en avant dans chacun des trois « paradigmes », qu'il considère plutôt comme des « courants ». A la question « quelle est votre posture épistémologique ? », il propose aux doctorants de répondre : « *Je ne pense pas que l'on puisse identifier trois postures épistémologiques qui seraient le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, qui auraient le statut de paradigmes, et qui seraient donc antinomiques entre elles. J'ai adopté une approche épistémologique qui retient différents éléments relevant de ces traditions philosophiques :*

- *Je suis constructiviste au sens de Bachelard et Popper, c'est-à-dire que j'ai cherché à construire un problème scientifique en tant que tension entre savoir et non-savoir. Pour cela, je me suis appuyé(e) sur une revue de littérature afin de dresser l'état de ce savoir et de ce non-savoir, en relation avec la recherche et la construction de données permettant de résoudre cette tension.*
- *Je suis positiviste – mais il serait plus juste de dire empiriste logique – au sens où je retiens du Cercle de Vienne deux choses : 1. J'ai cherché à éliminer de ma démarche les propositions, expressions, concepts, dénués de signification, c'est-à-dire non susceptibles d'être vrais ou faux. [...] 2. J'ai cherché à être empiriste logique en un second sens, dans la mesure où j'ai tenté d'élaborer un réel cadre analytique, rigoureux et cohérent [...] qui soit susceptible [...] d'être confronté à un matériau empirique. J'ai recherché obstinément cette imbrication étroite du cadre théorique et du matériau empirique permettant une réelle discussion scientifique.*
- *Je suis interprétativiste au sens de Popper (et dans la lignée de Dilthey et Weber), dans la mesure où je m'intéresse au sens donné par les acteurs à la situation dans laquelle ils se trouvent, à leurs interprétations. [...] ».* p.16

Avenier (2011) ne tarde pas à répliquer, dès le titre de son article, en affirmant que « *méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion* ». Elle appuie sa critique par des mises au point mettant en avant que « *la question de la posture épistémologique n'est pas dénuée de sens* » (p.4) et remet en question la proposition de Dumez (2010). L'auteure refuse en particulier d'abandonner l'idée de l'existence de paradigmes épistémologiques.

Dumez répond à son tour aux critiques d'Avenier et avance que :

*« Un chercheur, pour moi, n'a pas à se positionner dans un paradigme épistémologique reposant sur des hypothèses fondamentales sur l'origine des connaissances qu'il faudrait expliciter. Je considère que la notion de paradigme est ici utilisée hors de son champ d'application légitime (s'il y en a un, c'est celui de l'analyse de la science par Kuhn, or on est très loin de Kuhn lorsqu'on parle de paradigme épistémologique, comme j'ai essayé de le montrer). Si l'on m'explique que je ne m'intéresse qu'à des questions épistémiques, très en deçà des questions fondamentales de l'épistémologie, cette remarque réchauffe mon cœur de chercheur étant donné ma méfiance toute wittgensteinienne pour les questions dites fondamentales. Bien plus, je revendique le fait de n'avoir pas à me poser de questions épistémologiques en termes de paradigmes, parce que ces questions m'apparaissent conduire à des nœuds philosophiques dont Wittgenstein a essayé de nous faire sortir. Et je revendique la même chose pour les doctorants à mon sens, il faut qu'ils se posent des questions épistém(olog)iques sur leur démarche, mais pas plus [...] ».* (Dumez, 2011, p. 60)

Ce long débat s'est poursuivi pendant la conférence de l'AIMS<sup>47</sup> en 2012, mais cette fois-ci entre Hervé Dumez et Véronique Perret, dont le compte rendu a été publié par Bastianutti et Perezts (2012) dans le *Libellio D'Aegis*, qui a publié par ailleurs en 2012 une nouvelle réponse d'Avenier et de Thomas à ce débat, puis une nouvelle réaction de Dumez, dans la même année.

C'est un des conseils de Dumez (2011, p.60) que nous retiendrons finalement car il apporte une réponse aux nombreuses interrogations qui nous ont accompagnée tout au long de notre travail de thèse, conseil qu'il adresse aux doctorants : *« si vous avez besoin de cohérence dans votre démarche, besoin de vous interroger sur les fondements de votre approche, vous avez compris qu'il y a des chercheurs, spécialistes d'épistémologie qui estiment qu'il existe des paradigmes cohérents et fermés par rapport auxquels vous pouvez vous positionner »*. Un besoin que nous éprouvons en effet.

C'est ainsi qu'en nous référant essentiellement aux travaux d'Avenier et de Gavard-Perret (2012), nous précisons notre positionnement épistémologique. Les auteurs mobilisent quatre paradigmes épistémologiques pour définir la justification des connaissances :

- Le positivisme et le post positivisme, réunis sous le sigle « PEP » : paradigme épistémologique positiviste.

---

<sup>47</sup> Association Internationale de Management Stratégique, conférence de 2012 à Lille.

- Le réalisme critique (Paradigme Epistémologique Réaliste Critique - PERC).
- Le constructivisme, auquel fut affecté le sigle « PECP » : paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.
- Le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL)
- L'interprétativisme (PEI).

Avenier et Gavard-Perret (2012) affirment que la production de « *connaissances valables* » (Piaget, 1967) est conditionnée par l'examen des questionnements autour de la méthodologie de recherche dans un contexte épistémologique.

Notre travail de recherche s'insère dans le paradigme réaliste critique tel que présenté par Avenier et Gavard-Perret (2012).

Les travaux fondateurs de ce paradigme épistémologique sont ceux de Bhaskar (1978, 1979, 1998) auxquels se sont joints de nombreux travaux ultérieurs comme ceux de Tsoukas (1989 et 2000) et ont contribué ainsi à son développement.

Avenier et Gavard-Perret (2012) reconnaissent au PERC trois caractéristiques majeures :

- 1) C'est aux propositions ontologiques qu'est accordée la plus grande priorité, c'est-à-dire que nous nous intéressons aux situations à découvrir : « *Il existe un réel en soi indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.38). Les phénomènes sociaux sont difficilement mesurables à comparer aux phénomènes naturels ;
- 2) Les objets de la connaissance, qui correspondent au monde réel différent de la connaissance elle-même qui est un construit social ;
- 3) C'est une répartition verticale de trois niveaux qui constituent la réalité : - Un monde bâti de structures et de processus producteurs et d'autres champs complexes, monde que l'on appelle « le réel » - Des événements qui se déroulent, formant ainsi « l'effectif » - Un niveau que l'individu considère de façon directe mais non objective et que l'on appelle « l'empirique » - Le connaissable qui dépend du champ de l'empirique puisqu'il réfère à l'observation des événements ayant lieu dans l'effectif. L'étude scientifique aspire à une assimilation du réel à travers deux niveaux antérieurs. Les connaissances du réel sont ainsi modelées par l'idée que le chercheur

conçoit des relations entre les trois niveaux de la réalité. (la nature de l'hypothèse est alors épistémique).

Notre travail de recherche, en s'inscrivant dans le PERC, admet l'existence d'un réel or il ne prétend pas à son observation mais se limite à l'observation du champ empirique de la réalité. En effet, toute déduction sur le réel sera marquée d'un caractère subjectif et il n'est pas possible d'asseoir des principes de causalité catégoriques comme c'est le cas dans le PEP.

Le PERC considère qu'à chaque fois qu'un phénomène se produit, un autre phénomène surgit (Avenier, 2012).

Selon David (2004), Mingers (2006), Locke (2010) et Avenier et Gavard-Perret (2012), le raisonnement abductif, sur lequel nous nous arrêterons dans le point suivant, est parfaitement approprié au PERC étant donné que l'abduction autorise la supposition de situations envisageables sur les phénomènes que l'on observe. Les situations doivent être ensuite assujetties à des vérifications empiriques (Bhaskar, 1998). C'est ainsi que se forme une boucle abduction / déduction / induction :

- Dans un premier temps, il convient de reconnaître des congruences sur le terrain en confrontant des éléments empiriques (induction)
- Ensuite, le chercheur, bien qu'il dispose de données hétérogènes, les interroge en vue de l'énonciation de situations sur les causes éventuelles principalement via des allers-retours entre le terrain et la théorie.
- Pour finir, une vérification empirique à l'exemple de l'expérimentation permet de mettre fin à ce système (déduction). Avenier et Gavard-Perret (2012) ajoutent une clarification : « *la phase déductive ne consiste pas à déduire de façon automatique des événements à observer, mais à s'assurer que les mécanismes générateurs imaginés sont bien explicatifs de l'ensemble des événements observés* » (in Ruel, 2013, p.19).

Les trois étapes de la boucle se répètent tout au long d'allers retours entre la théorie et le terrain.

## 2. Un raisonnement abductif

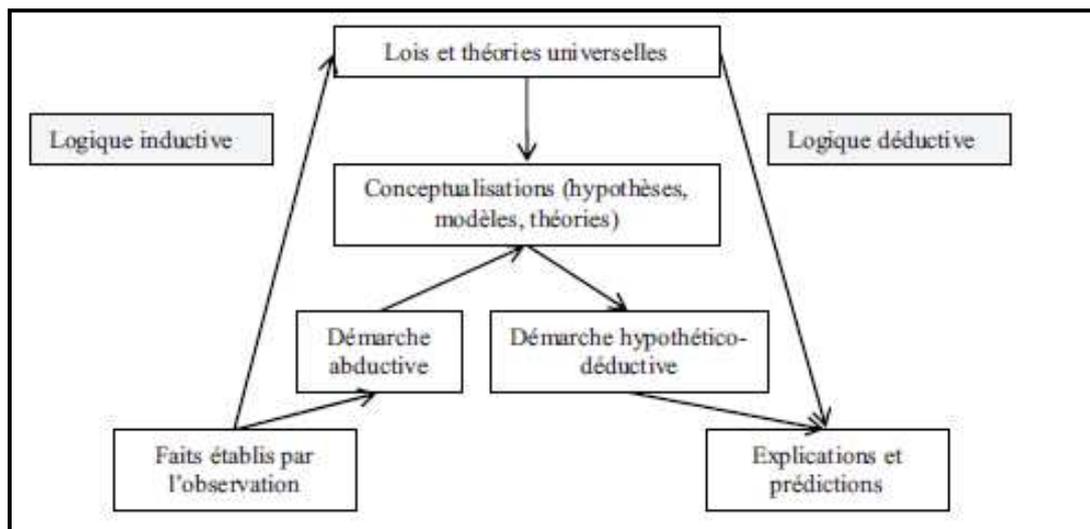
En justifiant notre positionnement épistémologique, nous avons été amenée à faire référence au mode de raisonnement abductif comme étant approprié au PERC. Nous nous arrêtons ici plus largement sur ce mode de raisonnement.

La démarche de notre travail de recherche se veut abductive au regard de notre désir de construire la connaissance à travers des allers-retours entre la théorie et le terrain et de contribuer à l'élaboration d'une théorie qui serait, selon David (2004) d'ampleur intermédiaire. Elle n'est pas très éloignée de l'approche réflexive (Alvesson et Sköldbberg, 2000) dès lors que nous analysons sans relâche, tout au long de notre démarche, les données préétablies par la littérature académique, celles fournies par les individus interviewés lors de notre recueil des données, et les nôtres : nos propres observations.

L'organisation de la pensée du chercheur et l'aboutissement à des conclusions ne peuvent se faire sans une combinaison d'idées qui constitue son mode de raisonnement. En recherche scientifique, deux modes de raisonnement reconnus plutôt pour leur complémentarité que pour leur antagonisme sont principalement adoptés : la déduction et l'induction qui, comme le présente la figure ci-dessous, sont deux démarches distinctes.

**Figure 14 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique**

Source : Charreire-Petit et Durieux (2007, p. 64)



Thiétart et al (2003, p. 62), démontrent de façon plus explicite la particularité de chacune des deux démarches. Ils précisent que « *l'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif ou non des inférences faites. Ainsi le résultat d'un raisonnement inductif ou abductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines (...)* Ces deux catégories d'inférences (certaines et incertaines) cohabitent dans la production de connaissances ».

**Le raisonnement déductif** suppose donc l'énonciation d'une règle générale et laisse place à l'observation sur le terrain pour ce qui concerne la constatation d'une conséquence (David, 2000). C'est l'occasion pour le chercheur de démontrer, valider des propositions ou des hypothèses. La déduction se « *caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémices) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p.59).

**Le raisonnement inductif** quant à lui, est basé sur un existant constaté par une observation sur le terrain qui offre la possibilité d'aboutir à des conséquences et de formuler une règle générale. Le chercheur s'appuie donc sur ces observations pour déduire que la relation est vérifiée pour les autres observations. L'induction s'apparente à « *un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Il n'y a induction au sens propre du terme, que si sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p.60).

Charles S. Peirce (1878) a développé un troisième mode de raisonnement : l'abduction, illustré à travers l'exemple ci-dessous (encadré 4).

**Encadré 4 – Illustration des trois modes de raisonnement selon Peirce (Lazzeri, 2014, p.140)**

***Déduction***

- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)

***Induction***

- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

***Abduction***

- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
- B. Ces haricots viennent du sac (cas)

**Le raisonnement abductif** tend à « *proposer une observation empirique pouvant rendre compte de la conséquence si la règle est vraie* » (David, 2005, p.13). « *Dans la partie abductive de la boucle abduction - déduction - induction, le « cas » a un statut qui n'est ni celui d'une théorie générale, ni celui d'un simple matériau d'observation. Il s'agit plutôt d'une théorie intermédiaire ou « à moyenne portée »* » (David, 2005, p.15).

Le principe de la démarche abductive est donc d'assimiler un phénomène nouveau, elle admet la considération d'une théorie novatrice, représentée à travers de nouvelles hypothèses ou propositions (Kovacs et Spens, 2007). Elle vise aussi à en épurer l'existant (Dubois et Gadde, 2002).

Le tableau 36 reprend les caractéristiques de ces principaux modes de raisonnement.

**Tableau 36 : Caractéristiques des trois types d'inférence**

Mode de raisonnement	Caractéristiques
<b>Déductif</b>	Démarche hypothético-déductive : on confronte les hypothèses élaborées à la réalité étudiée.
<b>Inductif</b>	Sur la base de l'observation de phénomènes particuliers et sans préjuger des faits, on élabore des lois et théories universelles.
<b>Abductif</b>	Sur la base de l'observation de phénomènes particuliers et en mobilisant un cadre conceptuel existant, le chercheur propose des explications qu'il conviendra par la suite de tester et discuter.

En guise de synthèse, nous pouvons dire que ce sont le type de recherche (empirique, théorique) et sa finalité (théorisation, explication) qui définissent le raisonnement approprié.

Notre travail de recherche épouse une perspective abductive. Selon Koenig (1993, p.7), « *l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter* ». Notre aspiration, à travers ce travail doctoral, est de dévoiler des liens construisant, à travers l'étude empirique, de nouvelles hypothèses originales et plausibles dans le cadre d'un nouveau modèle reliant nos principaux concepts et de contribuer ainsi à créer de nouvelles connaissances, à partir d'indices et de traces, en particulier textuelles (Angué, 2009).

En ce sens, cette méthode scientifique nous semble la plus adaptée à notre démarche ; nous nous retrouvons pleinement dans ce qu'expliquent Charreire et Durieux (1999, p.69) : « *l'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas* ».

C'est ainsi que nous avons pu faire émerger un cadre d'analyse original des trois concepts qui constituent notre problématique en maintenant une dynamique d'allers-retours continus entre la littérature et la réalité observée sur notre terrain de recherche.

### 3. Méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas multiples

La méthodologie de la recherche se doit d'être adaptée au cadre épistémologique de la recherche qui, lui-même conditionne la justification des connaissances. En ce sens, Avenier et Thomas (2013) rappellent que deux méthodes qualitatives conviennent le mieux au PERC : la grounded theory et les études de cas comparatives qui visent à confronter des données contextuelles qui facilitent la compréhension de processus générateurs. Nous avons opté, dans le cadre de notre travail de recherche, pour des études de cas que Yin (2009) qualifie d'« explicatives » et que Tsoukas (1989, p.69) qualifie de « comparatives ». Ces études de cas *«allument la lumière sur les conditions spécifiques et contingentes sous lesquelles les mécanismes générateurs imaginés se combinent et s'opèrent »*.

#### 3.1 Une méthodologie qualitative

Jodelet (2003, *In* Moscovici et Buschini, 2003, p.132) définissent l'appellation « méthodes qualitatives » comme *« une expression qui couvre l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. Opérer sur un mode qualitatif c'est traiter des symboles linguistiques et donc tenter de réduire la distance entre le signifié et le signifiant, entre la théorie et la donnée, entre le contexte et l'action. Les phénomènes sont plus ambigus. »*.

Les méthodes qualitatives tentent donc d'analyser et de mieux comprendre aussi bien des phénomènes que des comportements, ce qui correspond parfaitement à notre aspiration à travers notre travail de recherche.

Paillé (1996, p.37) ajoute que : *« L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant »*.

Ainsi, ce sont des données exclusivement qualitatives qui sont exploitées dans le cadre de cette analyse, contrairement à l'analyse quantitative basée principalement sur des chiffres, données qualitatives que Paillé et Mucchielli (2003) perçoivent comme discursives et pouvant

être immédiatement interprétée. Huberman et Miles (1991) quant à eux assimilent les données qualitatives à des mots, celles quantitatives à des chiffres.

Les méthodes qualitatives se situent donc à l’opposé des méthodes quantitatives, elles présentent divers avantages qui affirment leur pertinence dans de nombreux contextes et dans la résolution de différentes problématiques de recherche (Patton, 2002). Elles sont, selon Avenier et Thomas (2012), les plus aptes à produire des connaissances légitimes lorsqu’un décalage entre théorie et terrain perdure dans les sciences de gestion (Van Aken, 2004 ; Van de Ven et Johnson, 2006).

Le tableau 37 compare la méthode qualitative et la méthode quantitative.

**Tableau 37 : Principales caractéristiques des méthodes qualitatives – quantitatives**

Source : (Lazzeri, p.147)

	<b>Quantitatif</b>	<b>Qualitatif</b>
<b>Objectif de la recherche</b>	Test d’hypothèse (s) Mesure Mise en évidence de corrélation (s) Tendance – profil	Exploration Validation d’hypothèses de travail Analyse des comportements Compréhension des logiques qui sous-tendent les comportements Construction théorique
<b>Echantillonnage</b>	Elevé	Faible, voire un cas unique
<b>Recueil des données</b>	Questionnaire (avec mesure) Base de données Echantillon représentatif	Entretiens (semi-directifs, non directifs) Observation participante ou non Documentation Le chercheur est l’instrument de recueil des données
<b>Méthodes d’exploitation des données</b>	Codage Analyse statistique (tris à plat, tableaux croisés, analyse des données) Modèles économétriques	Analyse de contenu Codage
<b>Statut des résultats</b>	Le plus objectif possible	Le moins subjectif possible
<b>Principales limites</b>	Peu de représentation du comportement des acteurs Par l’utilisation des statistiques et modèles la réalité est transformée « résumée »	Les résultats sont difficilement généralisables mais transférables Subjectivité du chercheur L’analyse des résultats n’est pas dirigée

En dépit des nombreux avantages qu'elles présentent, les méthodes qualitatives ont fait l'objet de différents reproches (Ellram, 1996) portant notamment sur la complexité des objets étudiés qui, de surcroît, mêlent différentes variables qui dépendent les unes des autres. De plus, la communauté scientifique soulève souvent la notion de subjectivité qui intervient dans les méthodes qualitatives du fait que le recueil et l'analyse des données soient fonction du choix et de l'interprétation du chercheur.

De plus, les résultats issus des études qualitatives sont difficilement généralisables étant donné la spécificité du contexte où elles sont menées généralement (Gibbert et al, 2008).

Dernier reproche, et non des moindres : l'orchestration d'une étude qualitative nécessite souvent beaucoup de temps et exige également la considération de nombreux outils de recueil et d'analyse du matériau empirique en vue d'une bonne compréhension des phénomènes étudiés.

Nous n'avons évidemment pas la prétention de remettre en question ces reproches et nous avons pour cela été très attentive, dans notre recherche, à :

- Limiter le nombre de variables que nous étudions en vue de faciliter la phase de collecte des données et d'axer nos recherches vers un objectif précis.
- Soumettre nos terrains d'études, dès que l'occasion nous est donnée, à l'appréciation d'ateliers de laboratoires de recherche.
- Ne pas rechercher une généralisation de type statistique reposant sur un échantillonnage probabiliste mais une généralisation analytique à partir d'un échantillonnage théorique (Ayerbe et Missonier, 2007).

Notre démarche qualitative est de nature exploratoire étant donné la rareté des travaux traitant notre question de recherche. Selon Eisenhardt (1989), une approche qualitative est nécessaire et utile lorsque le phénomène n'est pas suffisamment connu et que l'objectif de la recherche est de construire plutôt que de tester.

Evrard et al. (2003, p.24) définissent l'étude exploratoire comme étant « *l'exploration d'un problème vague afin de déterminer un certain nombre de propositions plus précises, d'hypothèses spécifiques ou la compréhension d'un phénomène et son analyse en profondeur, avec toutes ses subtilités, ce que ne permettrait pas forcément une étude plus formalisée* ».

Peu de chercheurs se sont intéressés au lien entre les pratiques RSE, le plafond de verre, et l'engagement au travail, ce qui fait qu'une étude exploratoire du phénomène trouve toute sa légitimité, d'autant plus qu'elle est en cohérence avec la posture adoptée (réalisme critique) et la logique abductive, facilitant ainsi l'étude de notre objet de recherche (Quivy & Campenhoudt, 2006).

En sciences de gestion, adopter une démarche exploratoire facilite l'analyse en profondeur et permet l'atteinte de deux objectifs essentiels : chercher l'explication (ou la prédiction) et chercher la compréhension. Thiétart (2003, p.4) la définit comme « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* ».

Notre étude exploratoire a été conduite durant l'année 2015, entre le mois de Février et le mois de Juillet. Elle est fondée sur des entretiens semi-directifs avec des hommes et des femmes cadres, des DRH et des DG de deux entreprises, l'une labellisée RSE, l'autre non, dans le secteur de l'industrie. Le but de cette étude exploratoire est d'affiner le pré-modèle de recherche et de comprendre le rôle des pratiques RSE dans l'avancement de carrière des femmes et leur engagement. Nous souhaitons présenter de façon abductive des éléments concernant l'interaction entre les pratiques RSE, les carrières des femmes et leur engagement.

### **3.2 La méthode de l'étude de cas multiples**

La méthode d'études de cas justifie amplement sa place dans notre méthodologie de recherche. Tout d'abord, c'est une méthode qui se marie bien avec le mode de raisonnement abductif (Livet, 2001 et David, 2000 et 2004). David (2004, p.53) précise que « *l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité.* » Il poursuit en expliquant que « *...L'étude de cas, si l'on poursuit à partir de cette définition précise du terme «cas», serait donc centralement dédiée à la formulation de théories intermédiaires* ». Les connaissances produites grâce à l'étude de cas sont tantôt liées à un contexte, tantôt abstraites, ce qui leur attribue des qualités qui les distinguent largement notamment quant à la possibilité de les généraliser (David, 2000).

Livet (2001, p.67) complète en soulignant que : « *La justification du raisonnement par cas ne consiste pas simplement à énoncer une règle générale, valide pour des cas similaires. Elle consiste plutôt à mettre en branle une procédure de révision de nos croyances, et donc de*

*l'applicabilité des règles que nous serions le plus immédiatement tentés de mettre en oeuvre. Le « cas » suspend cet automatisme, il nous amène donc à reconsidérer notre ordre de priorité pour déclencher telle règle plutôt que telle autre. Nous redéfinissons alors un ordre de priorité qui puisse rendre le cas traitable sans trop de tension. [...] Le « cas » n'est donc défini qu'au terme de cette révision des priorités entre règles. [...] Comprendre un cas, c'est donc construire peu à peu un réseau de normalités et d'exceptions, c'est-à-dire de contextes différents mais reliés, qui suspendent certaines inférences et en déclenchent d'autres ».*

Ainsi, la méthode qualitative par cas a l'avantage d'interroger les conditions et principes arrêtés.

D'autre part, selon Miles et Huberman (2005), la bonne compréhension méthodique d'un phénomène dans son environnement se réalise à travers l'étude de cas. Giroux (2003, p.45) confirme que « *la méthode de l'étude de cas vise l'étude en profondeur d'un ou plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* ». Cette méthode se définit donc comme une « *recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1989, p.25).

En nous projetant dans une démarche qualitative, nous adoptons le principe de l'étude de cas (Yin, 2003) afin de comprendre le lien entre les pratiques RSE orientées vers le genre et le plafond de verre et d'appréhender la relation entre l'un et l'autre de ces deux concepts et l'engagement des femmes cadres. L'étude de cas est la démarche idoine pour l'analyse d'un système peu simple tel que notre objet de recherche à travers lequel nous sommes soucieuse de comprendre des perceptions et des pratiques afin de développer des théories.

Yin (1989, p.20) recommande le recours à l'étude de cas « *lorsque se pose une question du type « Comment ? » ou « Pourquoi ? » à propos d'un ensemble d'évènements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou aucun contrôle* ».

Comme l'illustre le tableau 38, le mode d'investigation est fortement influencé par les questions de recherche formulées.

**Tableau 38: Les différentes situations de recherche face aux différentes stratégies de recherche**  
 Source : (adapté de Yin, 1994, p.10)

Stratégies	Type de question de recherche	Contrôle sur les événements observés	Etude d'un événement contemporain
Expérimentation	Pourquoi, comment ?	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, quoi où, combien ?	Non	Oui / Non
Etude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

Blaikie (2009) ajoute que les questions « qui, que, quoi » conduisent à apporter des réponses à des interrogations exploratoires, à travers la description de particularités.

Quand nous tentons d'expliquer, nous avons recours aux questions « comment » et « pourquoi ». « Comment » sous-entend une mutation, un processus en mouvement alors que « Pourquoi » traduit une relation de cause à effet.

Notre recherche, en accord avec Blaikie (2009), fait apparaître une première question exploratoire à caractère descriptif : « *Quelles sont les pratiques RSE orientées vers le genre ?* ». Il nous faut spécifier ces pratiques RSE qui sont orientées vers le genre afin de favoriser l'évolution des femmes. Puis nous tentons de répondre aux questions : « *Comment parviennent-elles à briser le plafond de verre ? Et Comment impactent-elles l'engagement des femmes cadres ?* ». La partie I nous a servi à traiter ces points sous un angle théorique, notre aspiration à présent est de les confronter au terrain et de les développer.

Hlady-Rispal (2002) souligne que dans le cadre d'une étude de cas, le chercheur peut opter pour un cas unique ou une multiplicité de cas. Cette question quant au choix du nombre de cas à étudier a suscité quelques débats entre les auteurs, dont Musca (2006, p.16) qui privilégie l'étude de cas multiples. Il pense néanmoins qu'un design de recherche par étude de cas multiples « *requiert toutefois du temps et des ressources qui vont souvent au-delà des moyens d'un chercheur indépendant* », d'où un questionnement sur le nombre de cas à analyser.

Bien qu'aucun auteur n'ait présenté un nombre de cas théoriques à analyser, Eisenhardt (1989) précise qu'une étude de cas correcte doit comprendre entre deux et dix cas et insiste

sur le caractère surréaliste d'un nombre de cas supérieur à dix étant donné les délais dont dispose un chercheur pour réaliser son travail doctoral.

Notre travail de recherche s'oriente vers l'étude approfondie de deux entreprises industrielles. Bien que le nombre de cas pour lequel nous avons opté peut paraître insuffisant, nous pensons que les deux entreprises que nous avons choisi d'étudier représentent chacune un cas adapté à notre recherche. L'une opère dans l'industrie du bâtiment, est labellisée RSE et est dirigée par des personnes adhérant fortement à l'idée que la performance financière d'une entreprise passe obligatoirement par sa performance sociale. L'autre opère dans l'industrie automobile, un autre secteur traditionnellement réputé masculin, non labellisée RSE. Notre expérience antérieure en tant que HR Business Partner dans cette dernière nous a permis d'en connaître le fonctionnement interne, notamment sa focalisation sur les chiffres plutôt que sur le capital humain et nous a conduit à la cibler en considérant qu'elle représente un cas intéressant à comparer avec la première entreprise.

Les deux cas que nous avons choisis, sont, à l'image d'une étude de cas unique, explorés de façon approfondie. Nous avons aussi choisi d'analyser nos cas à différents niveaux dans l'optique d'assimiler un contexte et ses spécificités plutôt que d'en avoir une multitude (Dyer et Wilkins, 1991). Nous tentons de comprendre tantôt les facteurs qui freinent l'évolution des femmes cadres, tantôt les pratiques RSE qui peuvent en être un accélérateur et de faire le lien avec l'engagement de ces femmes. Nous avons évidemment traité, dans une même période de référence les cas de salariés appartenant à la même catégorie socioprofessionnelle, ayant une même ancienneté minimum, travaillant dans des entreprises opérant dans le même secteur : l'industrie. Nous pensons donc avoir réduit les « *bruits de l'environnement* » (Eisenhardt, 1989) et donc vérifié la possibilité d'une étude inter-cas.

#### **4. La sélection des cas**

A cette phase de notre travail doctoral, quelques questions restent posées, questions portant principalement sur le choix du terrain le plus approprié, le pilotage d'une étude mono-sectorielle ou multi-sectorielle ainsi que le choix des cas pour l'étude de cas multiples

Nous avons donc tenté d'affiner nos choix méthodologiques antérieurs grâce à une minutieuse revue de la littérature sur le marché de l'emploi au Maroc. Cette phase de

recherche nous a conduite à opter pour le terrain de l'étude du secteur industriel, mais aussi à spécifier nos choix d'entreprises à étudier dans un souci d'adéquation entre l'objet de recherche et le protocole adopté.

Bien qu'une étude intersectorielle aurait pu être fertile d'informations, il nous aurait été complexe de comparer des secteurs divergents. Cette démarche nous a semblé quelque peu risquée.

Nous avons expressément opté pour une étude mono-sectorielle afin d'obtenir une analyse la plus pertinente possible d'un phénomène sur un secteur unique plutôt que d'entreprendre une confrontation multi-sectorielle. Il nous a semblé judicieux d'étudier deux environnements où les caractéristiques, les contraintes et les obstacles à l'évolution des femmes seraient comparables.

Les avis d'experts appartenant à notre réseau professionnel, avec lesquels nous avons abordé la question de façon informelle, les caractéristiques du marché de l'emploi marocain, que nous avons rappelées lors du premier chapitre de cette partie, ainsi que la multiplicité des enquêtes et articles convergent pour mettre l'accent sur l'importance d'opter pour un secteur unique : l'industrie, un secteur complexe au regard de ses particularités aussi bien techniques que managériales ainsi que des enjeux concernant l'évolution des femmes dans un environnement jugé masculin. C'est l'artisanat, considéré appartenant au secteur industriel qui sauve la mise en y équilibrant la proportion des femmes par rapport aux hommes (HCP 2013).

#### **4.1 L'industrie, un secteur pertinent**

La ségrégation professionnelle, horizontale ou verticale, est étroitement liée à la baisse du taux de croissance économique (Banque mondiale, 2012).

L'industrie, premier secteur à recruter des femmes à de très bas salaires est remarquablement peu productif à cause d'une organisation de travail et de processus de production révolus et peu performants (Naji, 2014).

Le secteur industriel, où l'on trouve peu de femmes, souffre d'un manque flagrant de main d'œuvre. Toutefois, l'héritage culturel et les idées reçues quant au travail des

femmes empêchent ce secteur de recourir à ce type de candidature, ce qui bloque son développement. Ce constat a d'ailleurs été retrouvé plus d'une fois dans les verbatims des répondants pendant nos entretiens semi-directifs.

Quels que soient les pays, une femme intéressée par le secteur industriel est souvent bloquée dès l'entrée, notamment dans les métiers de la construction ou des emplois dans les manufactures en raison d'un prétendu « manque de force physique » alors que bien des métiers féminins entendent aussi un effort physique. Par ailleurs, des études ont prouvé que rares sont les tâches qui nécessitent une force physique exceptionnelle condamnant les femmes à ne pas pouvoir y prétendre (Vézina et Courville, 1992). L'image stéréotypée des entreprises opérant dans le secteur industriel renvoie à des tâches exposant à des produits chimiques dangereux, une chaleur excessive ou à un risque pour la santé. Autre « argument » avancé : les femmes n'auraient pas la formation souhaitée, formation souvent technique.

Nous avons été attentive à tenir compte de ces considérations en les intégrant dans nos guides d'entretien. Nous avons également cherché à en savoir plus sur l'éventuelle réticence des collègues et des supérieurs qui pourrait constituer un frein au recrutement des femmes en dépit de leur compétences.

Les experts que nous avons sollicités dans notre réseau professionnel nous ont avancé un argument à analyser de plus près dans le cadre de notre terrain : il semblerait que les femmes, adhérant aux stéréotypes et pensant ainsi que le recrutement dans le secteur industriel est réservé en grande partie aux hommes, craignent le harcèlement sexuel, une crainte qu'elles intégreraient avant d'approcher ce secteur.

Notons que quasi toutes les spécificités du secteur industriel qui auraient tendance à bloquer ou du moins ralentir sa féminisation ont été retrouvées dans les discours des femmes que nous avons interviewées, notamment la réserve émise par certains hommes marocains quand il s'agit de consentir à avoir une femme comme superviseur ou manager.

De plus, un fort héritage culturel induisant un manque de croyance dans les aptitudes des femmes fait que les clients ont tendance à se sentir insultés quand l'entreprise leur

présente une femme pour négocier avec eux le prix d'une voiture ou d'un matériau de construction par exemple<sup>48</sup>. Au regard des éléments cités, et qui soulignent le caractère particulièrement masculin du secteur industriel, nous avons orienté notre étude terrain vers deux entreprises opérant dans ce secteur mais dans deux activités différentes mais très masculines : le BTP et l'automobile.

Avant d'exposer notre terrain de recherche, nous précisons que nous nous sommes intéressée à la situation professionnelle des femmes **cadres** car nos lectures théoriques nous ont autorisée à constater que celles-ci ont généralement moins de responsabilités, gèrent des équipes plus réduites et sont limitées à des postes requérant des compétences plutôt relationnelles que techniques. Autre argument, et pas des moindres : quand bien même la carrière des femmes est initialement similaire aux hommes, elle tend à ralentir aux alentours de 35 ans, âge auquel elles sont généralement dans des postes d'encadrement (Halpern, 2008). Au Maroc particulièrement, les femmes sont massivement présentes dans les postes de support qui leur offrirait difficilement l'opportunité d'accéder à un poste de dirigeantes. Elles se font donc rares dans les postes de Management surtout dans les secteurs qui ont du mal à se féminiser, les secteurs qui constituent notre terrain de recherche en l'occurrence, où on leur autorise l'accès au statut de cadre supérieur mais uniquement dans des postes de consultante et non de superviseur direct. Ce sont principalement ces raisons qui nous ont poussée à nous intéresser à la population « cadre » dans le cadre de notre recherche.

#### 4.2 Notre terrain de recherche

Nous présentons dans ce qui suit les deux entreprises industrielles que nous avons retenues dans le cadre de notre étude empirique. La première opère dans le secteur du BTP, secteur très peu féminisé, puisqu'il emploie 0,2% de femmes contre 12,6% d'hommes (HCP, 2013). La seconde opère dans le secteur de l'automobile, secteur réputé masculin également et pour lequel le Maroc n'échappe pas à la règle au niveau mondial : les femmes y sont fortement sous représentées ; une enquête de l'observatoire des inégalités, publiée en Décembre 2014, place ce secteur en deuxième position, après le BTP, dans la liste des secteurs les moins

---

<sup>48</sup> (Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, Programme pour la Promotion de la Déclaration sur les Principes et Droits Fondamentaux au Travail, Décembre 2013).

féminisés (20,1% de femmes seulement). L'enquête révèle que les principaux obstacles au recrutement des femmes sont une atmosphère réputée trop masculine, mais aussi un manque d'intérêt des femmes pour le produit.

#### **4.2.1 L'automobile : un secteur peu féminisé. Le cas de la deuxième entreprise étudiée**

Dès le début de notre travail de recherche, nous avons tout de suite su que X pourrait constituer<sup>49</sup> le cas de l'entreprise non labellisée, d'abord en raison de notre expérience antérieure professionnelle dans l'entreprise dans le poste de HR Business Partner et donc de notre connaissance des spécificités de l'entreprise en termes de politique et de pratiques RH mais aussi au regard de l'activité de l'entreprise qui se retrouve dans les premiers rangs des activités jugées masculines.

L'entreprise est une filiale de l'un des plus grands constructeurs automobile dans le monde, ayant pour vocation principale l'importation, la distribution et la vente des véhicules, pièces de rechange et accessoires ainsi que la garantie d'un service après-vente aux clients.

L'entreprise prétend placer le capital humain au centre de ses préoccupations et affiche des valeurs pour la plupart axées sur le respect, la progression personnelle et professionnelle, la prise en compte de l'individu et de ses préoccupations. Autant de paramètres qui nous ont confortée dans le choix de cette entreprise qui, bien qu'opérant dans un secteur masculin prétend être porteuse de valeurs axées sur l'humain, valeurs qui à notre sens, favoriseraient un traitement équitable de l'ensemble de ses salariés. Un cas donc très intéressant à comparer avec une première entreprise dans un secteur qu'on imagine tout de suite exclusivement masculin mais qui elle, est porteuse de label RSE mais aussi reconnue meilleur employeur de l'année et donc supposée s'être démarquée en termes de pratiques RH.

---

<sup>49</sup> Nous avons néanmoins tenté au préalable de cibler deux autres entreprises dans lesquelles nous n'avions pas de contacts pré-établis. Ces tentatives se sont soldées par des échecs.

#### 4.2.2 Le BTP, un secteur très masculin et pourtant... Le cas de Ménara Préfa

Ménara Préfa est une entreprise industrielle, fondée en 2000, opérant dans la production de matériaux de construction tels que les : agglomérés, hourdis, pavés autobloquants, bordures de trottoirs, caniveaux...).

**Photo 1 : Siège de Ménara Préfa à Marrakech**



Cette entreprise a tout de suite pu se démarquer ; elle est aujourd'hui reconnue sans conteste comme le leader du secteur du BTP dans la région « Al Haouz<sup>50</sup> ». Elle a fait, et continue à faire parler d'elle à l'échelle nationale également : elle est aujourd'hui leader en terme de capacité de production.

Ménara Préfa compte à son actif 500 salariés répartis sur ses quatre usines à Marrakech, El Kelaa des Sraghnas et Beni Mellal. Les responsables que nous avons rencontrés lors de notre phase d'exploration nous ont informé qu'un projet d'implantation dans d'autres régions à fort potentiel est en cours de réalisation..

Ménara Préfa s'est aussi démarquée en étant la première entreprise Marrakchie à s'être lancée le défi de la labellisation RSE, et à l'avoir relevé avec brio, puisqu'elle a remporté, en 2013, le

---

<sup>50</sup> La province d'Al Haouz est une subdivision à dominante rurale de la région marocaine de Marrakech-Safi.

titre de « Meilleur employeur au Maroc », dans la catégorie « Grandes entreprises », attribué par l'institut américain Best Companies Group. Une récompense destinée aux entreprises qui ont pu se distinguer en termes de formation continue des salariés et d'amélioration de leurs compétences. Une centaine de pays dans le monde ont participé à ce programme de meilleurs employeurs qui s'appuie sur divers questionnaires administrés à un vaste échantillon de collaborateurs et qui a pour but de les interroger sur l'environnement de travail dans leurs entreprises employeuses, avec pour baromètre : leur perception de la politique RH et de ses outils, de la culture de l'entreprise, des conditions de travail, de l'évolution et de la reconnaissance professionnelles et de la rémunération. Notons que ce prix est placé sous l'égide du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, en partenariat avec la CGEM et l'AFEM.

Ménara Préfa a compris, dès son lancement, que sa réussite économique était fonction de sa performance sociale. Elle a donc tout de suite mis en place des projets sociaux tels que des programmes d'alphabétisation des salariés, et environnementaux en menant des actions pour la protection de l'environnement avec des stations de traitement dans les carrières. Ces projets se sont aujourd'hui concrétisés par des résultats très satisfaisants. A titre d'exemple, une partie des salariés ayant bénéficié des programmes d'alphabétisation ont été promus et ont occupé des postes plus importants, voire de responsabilité. Le président de Ménara Préfa avance « *vouloir donner l'exemple en matière de RSE et surtout créer un effet d'entraînement tant au niveau régional que national* ».

Ménara Préfa, une entreprise combinant les caractéristiques de l'entreprise masculine type et s'engageant dans des défis RH très optimistes nous a tout de suite interpellée pour analyser son cas dans le cadre de notre étude terrain. Notre réseau professionnel nous a simplifié la phase de contact et de soumission de notre requête pour pouvoir interroger les salariés de cette entreprise qui a tout de suite répondu favorablement à notre demande.

## **Section 2 : Protocole de recueil et d'analyse du matériau empirique**

Cette section nous servira à présenter le type de données que nous avons collectées, la manière dont nous les avons recueillies et comment nous les avons traitées et analysées.

## **1. Le processus de recueil**

Notre aspiration à travers ce travail de recherche est de réunir des données spécifiques à l'avancement de carrière des femmes cadres dans des entreprises opérant dans des secteurs dits masculins. Il convient donc de les interroger sur leur situation aussi bien familiale que professionnelle, sur les freins perçus en cas d'observation d'un plafond de verre ou les pratiques permettant de le fissurer, mais aussi de s'interroger sur l'impact de l'une ou l'autre de ces deux situations sur leur engagement.

Après avoir présenté la méthodologie adoptée dans le cadre de notre recherche et les données à recueillir, nous exposerons le mode de collecte, de traitement et de présentation de ces données.

### **a) Unités d'analyse et données**

Le recueil des données admet aussi bien la compréhension de la méthode de collecte des données que la typologie de celles-ci et le type de répondant. Le mode de recueil des données est en étroite relation avec le design de la recherche (Yin, 1994). L'auteur attire l'attention quant au risque de confusion qui est toujours présent lorsque l'objet de l'analyse concerne l'organisation. Bien que l'unité d'analyse soit au niveau organisationnel, nous nous plaçons à un niveau individuel pour collecter les données. C'est le design traditionnellement adopté quand il est question d'étudier une organisation. Quand c'est le cas, Yin (2003) préconise de trianguler les données recueillies via des informations provenant de l'organisation.

Nous avons, tout au long de la phase d'échantillonnage, veillé à respecter nos critères de choix et nous soumettre au phénomène de saturation (Glaser et Strauss, 1967). Bien que notre étude qualitative ait été menée auprès de seulement deux entreprises, nous avons pu obtenir 64 entretiens semi-directifs.

Glaser et Strauss (1967) précisent que nous parlons de saturation dès lors que le fait d'enrichir les données par des éléments supplémentaires n'apporte aucune valeur ajoutée quant à la compréhension de l'objet de la recherche. La saturation théorique serait donc le moment où l'apprentissage demeure minime quelle que soit la donnée ajoutée, aussi riche soit-elle. Bien qu'un échantillon de 15 personnes pour chaque population sondée puisse sembler insuffisant pour fournir des données exploitables, la phase de transcription des entretiens nous a révélé l'existence de saturation sémantique des entretiens enregistrés. Selon Glaser et Strauss

(1967), dès lors que les discours obtenus sont fortement marqués par une forme de pluralité et que les derniers à être réalisés n'ont fourni aucune nouveauté, nous pouvons considérer que l'échantillon théorique arrêté dans le cadre de notre travail de recherche a été correctement défini.

## **b) La validité de la recherche et la triangulation**

Comme tout chercheur, nous sommes particulièrement soucieuse aussi bien de la validité interne que de la validité externe des principes qualitatifs que nous avons suivis. Selon Paillé (in Mucchielli (éd.), 2004, p.35), « *la validité est la grande force des recherches qualitatives* ». Nous examinerons aussi bien la validité interne qu'externe :

### **- La validité interne**

Le principe de cohérence interne est particulièrement important. Il concerne l'argument justifié et méthodique que le chercheur se doit de faire émerger à l'issue de son travail de recherche. Savoie-Zajc (in Mucchielli (éd.), 2004, p.288) précise que : « *les résultats, les interprétations, les hypothèses de travail sont plausibles compte tenu des données recueillies et de l'analyse effectuée. (...) L'atteinte de ce critère suppose qu'un chercheur sera en mesure de tracer « l'histoire » de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier* ». De ce fait, nous retrouvons dans notre recherche :

- Une partie théorique et une partie empirique. Les deux réunies permettent de justifier le choix de concepts, les étapes et la démarche de la recherche ainsi que l'apport des explications qui permettent la compréhension du cadre arrêté ainsi que l'apport de la recherche.
- L'analyse des données recueillies, ajoutées à diverses annexes, permet l'établissement d'un lien entre les concepts théoriques, ces données récoltées et les résultats obtenus.

Les difficultés d'accès à notre terrain d'investigation (nous avions au préalable ciblé d'autres entreprises) ont été dépassées et nous avons finalement été accueillie et acceptée dans deux des entreprises sollicitées dans le cadre de notre recherche. Lors de la phase de transcription, différents verbatims exprimant cette acceptation sont ressortis : « *Nous sommes ravis de participer à la réussite de votre travail* », ou encore « *Nos portes vous sont grandes ouvertes, considérez-vous chez vous ici !* »

### - **La validité externe**

La validité externe admet à la généralisation et la transférabilité des résultats. La généralisation, implique « de saisir dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent à d'autres cadres et environnement » (Hlady Rispal, 2002 ; p104). La transférabilité, aspire à mesurer dans quelle mesure les résultats de la recherche sont transférables et valables pour d'autres recherches (Drucker-Godard et al., 2003).

Pour notre présent travail, nous avons considéré divers critères pour diversifier les cas d'étude, en vue de cerner l'impact du contexte sur les phénomènes que nous observons. Nos cas de recherche sont une entreprise nationale et une entreprise multinationale, opérant dans deux secteurs d'activité différents.

D'autre part, les femmes interviewées, sont d'âge, de formation et de situations familiales différentes et occupent des fonctions variées. Nous avons été attentive à ces critères dans la sélection des hommes à interviewer. Dans les limites d'une généralisation appliquée à la recherche qualitative et au vue du nombre et de la diversité de profils des personnes que nous avons interrogées, ainsi que la variété des secteurs et du type des entreprises que nous avons retenues comme cas de recherche, nous pouvons prétendre à la validité externe de nos résultats de recherche.

La validité doit permettre le maintien de nos conclusions et la possibilité de généralisation de notre démarche. Une meilleure validité peut être obtenue par une triangulation :

### - **La triangulation**

En effet, selon Savoie-Zajc, (2004, p.134), le chercheur demeure un « ...être pensant et construisant des significations à partir des données de sa recherche. La stratégie de triangulation permettra alors au chercheur d'objectiver ses pistes d'interprétation en l'encourageant à recourir à des sources diverses de vérifications, de corroboration ». Trois types principaux de triangulation sont alors distingués :

- La triangulation des données
- La triangulation théorique
- La triangulation méthodologique

➤ **La triangulation des données :**

Trois volets sont concernés par la triangulation des données. Le premier, la triangulation temporelle, suppose une considération de l'évolution du phénomène étudié. Par rapport à cela, Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) prône une dimension longitudinale afin de rendre compte du degré de solidité des résultats. Notre approche n'a pu intégrer cette dimension temporelle, c'est une des limites sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. La deuxième triangulation est réalisée dès lors que nous nous préoccupons de la diversité dans les contextes et les lieux dans un souci de faire apparaître des divergences ou des convergences quant aux résultats obtenus, on parle alors de triangulation spatiale. Cette triangulation a été prise en compte par le choix de deux cas, correspondant à deux contextes différents, à des fins de comparaison.

La troisième triangulation est relative aux personnes, elle nécessite l'exploitation de différents niveaux d'analyse, il en existe trois : le niveau individuel, le niveau interactif et le niveau collectif. Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004, p.140) estime que « *les individus qui participent à la recherche existent dans un contexte qu'il est nécessaire de situer et de décrire de façon riche. Leurs discours est formulé à partir de leur position dans l'institution* ». Dans le cadre de notre recherche, nous avons interrogé les dirigeants des entreprises étudiées, leurs DRH puis comparé leurs discours à ceux des salariés en tenant expressément à choisir un échantillon contrasté en termes de fonctions et de positions hiérarchiques, ce qui fait que nous avons pu avoir des avis différents sur le sujet traité.

➤ **La triangulation théorique :**

Quand nous parlons de triangulation théorique, nous devons interpréter les données selon différents concepts théoriques. Selon Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004, p.142), « *leur superposition forcera le chercheur à considérer plus d'un angle d'interprétation* ».

La démarche abductive que nous avons adoptée nous a permis de rester attentive aux faits surprenants d'autant plus que notre cadrage théorique restait ouvert en vue d'une large interprétation des résultats.

➤ **La triangulation méthodologique :**

Notre recherche s'est fondamentalement basée sur trois méthodes :

- Des entretiens semi-directifs
- L'observation
- Une étude documentaire

✓ **Les entretiens semi-directifs**

En dépit des difficultés qu'elle présente, la méthode de l'entretien est celle que nous avons privilégiée pour aborder notre terrain.

Le chercheur, lors de l'entretien individuel, se trouve face à la personne enquêtée, il s'appuie sur un guide d'entretien traitant du thème de la recherche et préalablement établi, il n'est pas figé, il est donc susceptible d'être revisité et rectifié au fur et à mesure de l'entretien. Ceci exige du chercheur une certaine adaptation aux différents contextes et comportements des sujets. Des choix s'imposent donc pour la conduite de nos entretiens.

**Tableau 39: Les différents types d'entretiens**

Source : D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 172).

1. Entretien directif	2. Entretien semi-directif	3. Entretien non-directif (libre)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours « par paquets », dont l'ordre peut être plus ou moins déterminé selon la réactivité de l'interview	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis ; information partielle et raccourcie	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewé ; informations de bonne qualité ; orientées vers le but poursuivi	Aucune question préparée à l'avance, informations de très bonne qualité, mais pas forcément pertinentes
Informations recueillies rapidement ou très rapidement	Informations recueillies dans un temps raisonnable	Durée du recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence spécialement fonction du mode de recueil

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs afin d'éviter tout décalage entre le discours des interviewés et l'objet de notre recherche. Cette phase a été

précédée par la réalisation de guides permettant d'aborder :

- Les questions de présentation et d'introduction.
- Les questions principales concernant le thème abordé.
- Les questions d'implication permettant de préciser une idée (Thiéart, 2003).

Les lectures rattachées au sujet que nous traitons nous ont servi de support à la construction de nos guides d'entretiens. Ils sont composés de plusieurs questions, ciblées selon la personne interviewée, précédées d'une partie introductive visant à exposer brièvement le sujet de la recherche ainsi que le déroulement de l'entretien en passant par le volet méthodologique.

Les préconisations de Fontana et Frey (2000) nous ont été d'une grande utilité. Ils soulignent la nécessité d'introduire l'entretien avec des questions globales et aborder, petit à petit, des questions plus précises. Sur cette base, la première partie des questions adressées à l'interviewé s'intéresse à sa formation et sa carrière ainsi que sa situation familiale. La seconde série de questions touche le thème concerné via, dans un premier temps, une série de questions générales comme : « *Comment vous voyez-vous dans cinq ans ?* », pour ensuite recadrer l'entretien sur des questions plus spécifiques comme : « *Quels sont les avantages / inconvénients à travailler dans cette entreprise ?* ».

Bien que les deux entreprises étudiées se différencient par le label RSE que l'une possède et l'autre non, nous avons choisi de garder les mêmes guides pour les mêmes populations interviewées, c'est-à-dire le même guide pour les femmes des deux entreprises, le même guide pour les hommes des deux entreprises, le même guide pour les DRH des deux entreprises et le même guide pour les DG des deux entreprises, en les adaptant évidemment à l'entreprise dont l'interviewé fait partie, en y ajoutant donc, ou en supprimant les questions portant sur la labellisation RSE.

Plusieurs entreprises ont refusé de donner suite à notre demande d'interviewer leurs salariés, d'autant plus que le sujet de la recherche leur paraissait particulièrement délicat et pouvait révéler des faiblesses dans la stratégie de l'entreprise au sens large, et la stratégie RH en particulier. Nous avons approché l'entreprise Ménara Préfa qui nous a ouvert ses portes et permis de contacter ses salariés avec toute la transparence que nous espérions d'elle. La

deuxième entreprise sondée a accepté la collaboration sous réserve de signature et de légalisation d'un engagement, condition que nous avons évidemment consentie.

La lettre d'engagement est présentée en annexe 3.

Les entretiens confrontent le chercheur à une situation de recueil de l'information naturelle selon De Ketele et Roegiers (1993). Le fait que leur déroulement ait lieu dans le cadre professionnel de l'interviewé, son environnement quotidien (celui sur lequel porte notre recherche), nous permet d'obtenir le maximum d'informations sur les volets qui nous intéressent et d'orienter la discussion dans ce sens (Foliard, 2008).

Dès lors que le chercheur procède à son enquête terrain, il doit être vigilant à ce que le chevauchement entre le recueil et le traitement des données ne le gêne pas. La prise de note peut être faussée par la combinaison d'observation et d'analyse. Pour remédier à ce problème, le chercheur peut avoir recours à diverses techniques telles que la prise de notes personnelles en faisant abstraction sur tout jugement sur le degré d'importance de ce qui a été noté. Dans cette même optique, le chercheur peut également se poser – et tenter de répondre à- des questions du type : « *En quoi l'information que je suis en train d'apprendre est-elle différente de celles reçues à travers les autres cas ?* ». La multiplicité des observations menées rend possible la séparation entre l'analyse et l'observation. D'autre part, l'enregistrement également a l'avantage de permettre au chercheur d'être plus à l'écoute.

**Le guide d'entretien :** Les entretiens semi-directifs que nous avons conduits ont été établis sur la base d'une question principale ouverte, assortie de thèmes. Bien entendu, les thèmes déclinés n'ont pas été traités les uns après les autres. Ils ont été, selon les cas, soit abordés par l'interviewé en réponse aux questions principales pour être par la suite reconsidérés, soit révélés au fur et à mesure de l'entretien. La progression de l'entretien donne lieu à des questions plus précises qui délimitent le thème de la recherche. Dans un souci de conserver le caractère fluide de ce type d'entretien, et d'ajuster la formulation des questions selon la vision de chaque répondant, nous avons maintenu la nature semi-directive des entretiens.

La réalisation du processus de validation s'est faite progressivement bien que celle-ci ait donné naissance à une étape distincte. Tout au long de l'avancement des entretiens et en fonction des interlocuteurs, les guides ont été ajustés pour une meilleure maîtrise des liens qui

sont apparus et pour confronter quelques notions théoriques au terrain d'investigation (Chambost, 2007).

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès des femmes cadres de l'entreprise labellisée***

La rédaction d'un guide d'entretien ne peut se faire sans « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet de l'intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » Freyssinet-Dominjon (1997, p.145). L'étude des thématiques se fait sans aucune contrainte, le chercheur se doit par contre de vérifier que tous les thèmes ont été abordés. Il lui faudra sectionner la question de recherche en sous-questions qui forment la thématique du guide, en d'autres termes transformer l'objet de l'interrogation en thème éventuellement abordable durant l'entretien et envisager des questions possibles (Mason, 2002).

Le guide d'entretien auprès des femmes cadres de l'entreprise labellisée Ménara Préfa, présenté en annexe 10, avait fondamentalement une finalité exploratoire. Nous l'avons bâti autour de questions générales relatives au « *lien entre les pratiques RSE, l'avancement de carrière des femmes cadres et leur engagement au travail* ». Nos interrogations étaient notamment les suivantes : Comment les pratiques RSE peuvent-elles permettre à la femme de concilier entre sa vie privée et sa vie professionnelle et aspirer à une carrière professionnelle au même titre que l'homme ? L'égalité des chances est-elle vérifiée au sein de l'entreprise ? La labellisation a-t-elle fait évoluer la situation ? A-t-elle été un paramètre intervenant dans leur engagement ? Leur engagement a-t-il pour cible l'entreprise de manière générale, le poste, le manager, l'équipe... ? Peut-on discerner d'autres liens que l'engagement ?

Initialement posée en début d'entretien, la question relative au rôle éventuellement joué par les acteurs de l'entreprise (supérieur hiérarchique, collègues, Direction générale) dans l'avancement de carrière de ces femmes a été rediscutée en milieu d'entretien, une fois que la personne était plus en confiance. La question sur le rappel du parcours de l'enquêtée a fait office de préambule. Les autres thèmes ont été adaptés selon les réponses, les statuts de ces femmes, leur parcours dans l'entreprise et leur passage ou non dans d'autres entreprises.

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès des femmes cadres de l'entreprise non labellisée.***

Le second guide est celui destiné aux femmes cadres, cette fois-ci dans l'entreprise non labellisée. Il reprend les mêmes questions du guide précédent sans faire référence à la notion de labellisation RSE, l'entreprise n'étant pas labellisée. Il est disponible en annexe 11.

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès des hommes cadres de l'entreprise labellisée.***

Le guide d'entretien utilisé pour questionner les hommes cadres de l'entreprise labellisée est sensiblement identique à celui utilisé pour les femmes cadres de la même entreprise, l'objectif étant de comparer les discours des hommes et des femmes pour pouvoir comprendre les raisons des éventuelles différences de parcours. Nous avons donc expressément posé les mêmes questions pour une meilleure comparaison des informations recueillies. Le guide d'entretien est disponible en annexe 12.

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès des hommes cadres de l'entreprise non labellisée.***

Dans le même esprit, et donc afin de pouvoir confirmer l'éventuelle existence d'un lien entre l'avancement de carrière des cadres et les pratiques RSE, nous avons procédé à la comparaison des discours des hommes cadres de l'entreprise labellisée (Ménara Préfa) à ceux interrogés dans l'entreprise non labellisée (X). Le guide est donc le même (disponible en annexe 13), nous en avons ôté les questions en lien avec la labellisation RSE.

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès de la Direction Générale***

Toujours dans une logique comparative, nous avons jugé important d'interviewer le Directeur Général de l'entreprise labellisée afin de pouvoir évaluer le résultat escompté d'une inscription dans une démarche RSE et rapprocher son discours de celui des salariés qui ont vécu et vivent toujours cette labellisation et bénéficient (ou non) de sa valeur ajoutée.

A travers ce guide, disponible en annexe 14, nous avons souhaité nous assurer de :

- L'objectif de l'inscription dans une démarche RSE
- La communication aux salariés de cette inscription dans une démarche RSE
- La prise en compte du souci de l'adhésion des salariés à cette démarche
- Le respect des exigences de cette labellisation

Le discours du dirigeant nous semblait primordial pour la compréhension de la stratégie de l'entreprise ainsi que l'importance accordée aux attentes des salariés dans la mise en place de celle-ci. Notre souci étant de cerner les raisons expliquant les situations relatives à l'évolution des salarié(e)s dans leur milieu de travail, une comparaison des discours des dirigeants de l'entreprise labellisée et celle non labellisée nous a semblé nécessaire à la compréhension du choix de se labelliser ou de se passer de cette démarche qui peut sembler inutile au regard des pratiques qui pourraient être d'ores et déjà mises en place sans avoir besoin d'un quelconque label. La comparaison de ces deux discours était très intéressante. Le guide destiné au DG de l'entreprise non labellisée (X) avait pour objectif de retracer l'ensemble des pratiques mises en place dans l'entreprise et faisant partie de la stratégie de l'entreprise et de sa politique Ressources Humaines.

Nos questions ont encore une fois porté sur :

- Les valeurs de l'entreprise.
- La prise en compte de l'égalité professionnelle dans la stratégie d'entreprise.
- La prise en compte des soucis et préoccupations des salariés notamment les femmes cadres.
- La prise en compte de certains aspects permettant la non-discrimination dans les processus de recrutement, formation, développement de carrière etc.

En résumé, le guide d'entretien destiné au DG de l'entreprise non labellisée, disponible en annexe 15, était le même que celui qui nous a servi pour interroger celui de l'entreprise labellisée, il ne comprenait évidemment pas les questions en rapport avec la démarche de labellisation.

- ***Le guide d'entretien utilisé auprès des DRH***

La fonction du Directeur des Ressources Humaines est passée d'un rôle de gendarme qui se contentait de contrôler les retards et les absences à un rôle de Business Partner qui accompagne la stratégie de l'entreprise en y intégrant les préoccupations des salariés. Nous nous attendions à recevoir un discours du DRH de l'entreprise labellisée (Ménara Prefa) qui se rapprocherait de façon étroite de celui de son dirigeant. Nos attentes furent confirmées, même si le département des Ressources Humaines a manifesté une plus grande connaissance de la démarche et de ses implications, puis une remarquable préoccupation des attentes des salariés et de leur accompagnement. Les portes de ce département nous ont été grandes

ouvertes du début jusqu'à la fin de la phase d'entretien avec des propositions de collaboration et d'aide en cas de besoin.

Nos questions ont évidemment porté sur :

- Les raisons du souhait d'engagement dans une démarche RSE.
- L'ensemble des processus RH et leur formalisation à travers des procédures
- La communication de ces procédures prenant en compte les préoccupations en matière de RSE
- La connaissance du degré d'attachement du salarié à l'entreprise ainsi que les raisons de cet attachement ou les causes de ce non-attachement

Le guide d'entretien est présenté en annexe 16.

Dans l'entreprise non labellisée X, l'entrevue avec le DRH s'est distinguée par sa complexité et sa sensibilité vu les antécédents de l'entreprise. X est passée ces quatre dernières années par une phase difficile accompagnée de divers changements et restructurations qui a fait qu'en cette période relativement courte trois DRH ont fait chacun un bref passage dans l'entreprise. Le DRH actuel étant en poste depuis moins d'une année (au moment où nous effectuions nos entretiens) il a manifesté une certaine réticence pendant l'entretien, réticence accompagnée par des phases de doute et peut-être d'incapacité à exposer ou détailler certains processus.

Les questions, toujours dans un souci de comparaison, sont restées les mêmes que celles posées au DRH de Ménara Préfa, en enlevant évidemment celle liées à la labellisation RSE. Le guide d'entretien est disponible en annexe 17.

La phase de recueil des données est fortement influencée par les conditions de déroulement des entretiens. En prenant en considération les recommandations de Perret et Séville (2007), nous avons opté pour les entretiens en face à face. Ce fut le cas pour la quasi-totalité des entretiens que nous avons conduits. Il est évident que l'entretien *in situ* facilite l'acquisition de la confiance du répondant et donc un échange fluide et facile. Les rencontres avec les répondants sur leurs lieux de travail nous ont permis d'enregistrer 63 entretiens, tous retranscrits. Seul l'entretien avec le DG de l'entreprise non labellisée a dû se faire par téléphone, en raison des engagements et du manque de disponibilité de ce dernier. Au total dans cette phase empirique, nous avons réalisé 64 entretiens, d'environ une heure, enregistrés et entièrement retranscrits.

**Le profil des répondants.** Il est conseillé, lors de la phase de collecte d'informations, de privilégier la diversité des points de vue, l'intégration de contre-exemples ainsi que des comportements jugés « extravertis » ou « introvertis ». Selon Glaser et Strauss (1967), cette recherche de diversité facilite, à travers les différences et concordances qu'elle induit, l'émergence de catégories, le développement de critères théoriques et la construction théorique. Toutefois, Selon Strauss et Corbin (1998), les chercheurs mènent, en début de recherche, leurs entretiens en fonction d'une liste ou de l'ordre de rencontre des enquêtés. La progression de la recherche permet le ciblage de l'échantillonnage. La saturation théorique marque la fin de cette phase d'échantillonnage. C'est alors que plus aucune information fondée ne surgit. Par ailleurs, une classification en termes de critères et de dimensions émerge et les liens entre les catégories se valident (Chambost, 2007). C'est la théorie et non pas la pratique qui conduit au choix de l'échantillon. La sélection ne se veut en aucun cas aléatoire, elle s'opère uniquement pour confirmer ou proposer des résultats. Ces choix qui se caractérisent par leur caractère typique, antagoniste et différent permettent une généralisation analytique des résultats.

Nous avons recueilli des données issues de deux entreprises marocaines opérant dans le secteur industriel. Nous avons expressément choisi de comparer les pratiques d'une entreprise labellisée RSE à une entreprise qui ne l'est pas afin que notre comparaison soit porteuse de sens. Dans les deux cas de figure, les personnes interrogées sont des femmes et des hommes cadres, dans des postes et des départements variés, d'expérience variée également mais d'un minimum de cinq ans d'ancienneté afin que le recul quant à la démarche de labellisation puisse s'observer. Comme il a été cité précédemment, nous avons comparé ces discours à ceux des DRH et des DG de ces entreprises.

Les entretiens ont été menés durant l'année 2015 entre le mois de Février et le mois de Juillet dans les villes de Marrakech et Casablanca.

**Tableau 40 : Calendrier des 64 entretiens réalisés.**

	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
<b>Entretiens Menara Préfa</b>	12	11	9			
<b>Entretiens X</b>					14	18

Notre terrain d'investigation s'est révélé dans un premier temps difficile d'accès. Cela s'explique par la sensibilité de notre sujet de recherche au regard des dirigeants d'entreprises. Les informations demandées aux éventuels interviewés et formulées dans les guides d'entretiens que nous avons d'ailleurs été à chaque fois obligée de présenter aux premiers interlocuteurs qui étaient en charge de recevoir notre demande, représentaient une sorte de risque pour certaines structures qui ne se considéraient peut-être pas au point quant aux pratiques que nous souhaitions sonder. Le refus était donc généralement de mise. Nous tenons d'ailleurs à signaler que dans le cadre de notre quête d'entreprise non labellisée nous avons tenté d'approcher deux entreprises avant d'obtenir un accord de la part de X. La première, après une dizaine d'appels téléphoniques et quelques mails, a prétendu l'indisponibilité du DRH qui pourrait trancher sur le sujet, à cause de supposées réunions successives. La seconde entreprise a bien voulu nous recevoir en vue de comprendre l'objet de notre demande mais notre rencontre s'est soldée par un refus de collaboration en dépit de la volonté de maintien de l'anonymat que nous avons manifestée.

- ***L'échantillon de l'entreprise non labellisée (X)***

Une fois l'accord du Directeur général manifesté, nous avons mis en place un planning pour les entretiens, nous avons laissé s'écouler un mois le temps que les personnes que nous souhaitions enquêter libèrent des créneaux pour notre rencontre et nous nous sommes déplacée au siège de l'entreprise à Casablanca pour commencer les entretiens qui se sont déroulés en deux parties. Nous avons fait une immersion d'une semaine, puis laissé une semaine d'intervalle pour revenir boucler les entretiens.

**Tableau 41 : Description de l'échantillon de X**

N° de l'entretien	Fonction de l'interviewé	Sexe	Ancienneté	Durée de l'entretien	Lieu du déroulement de l'entretien
1	Directeur de marque	H	12 ans	1h34min	Salle de Réunion - Siège X
2	Directeur Marketing	F	10 ans	1h34min	Salle de Réunion - Siège X
3	Directeur réseau	H	17 ans	1h08min	Salle de Réunion - Siège X
4	Responsable Trésorerie	F	18 ans	57 min	Salle de Réunion - Siège X
5	Responsable accessoires	H	7 ans	58 min	Salle de Réunion - Siège X
6	Directeur PMO	F	10 ans	48 min	Salle de Réunion - Siège X
7	Directeur Service après ventes	H	18 ans	1h31min	Salle de Réunion - Siège X
8	Assistante du DG	F	12 ans	51 min	Salle de Réunion - Siège X
9	Supply Chain Manager	F	12 ans	49 min	Succursale X - My Smail -
10	Risk and Compliance Manager	H	17ans	47 min	Salle de Réunion - Siège X
11	Responsable ventes pièces de rechange	H	17 ans	1h18min	Succursale X - My Smail-
12	Coordinateur d'activités Business	H	7 ans	39 min	Salle de Réunion - Siège X
13	Responsable communication externe	F	12 ans	50 min	Salle de Réunion - Siège X
14	IT Infrastructure manager	H	10 ans	49 min	Salle de Réunion - Siège X
15	Responsable HSE	H	7 ans	43 min	Salle de Réunion - Siège X
16	Project Engineer	H	8 ans	50 min	Salle de Réunion - Siège X
17	Chef de produit senior Hino	H	10 ans	44 min	Salle de Réunion - Siège X
18	Key Account Manager	F	17 ans	56 min	Salle de Réunion - Siège X
19	Sales projects coordinator	H	4 ans	57 min	Salle de Réunion - Siège X
20	Responsable technique	H	10 ans	51 min	Salle de Réunion - Siège X
21	Senior Business Analyst	H	8 ans	40 min	Salle de Réunion - Siège X
22	CRM Supervisor	H	4 ans	50 min	Salle de Réunion - Siège X
23	Responsable développement après vente	F	7 ans	48 min	Salle de Réunion - Siège X
24	Field operations supervisor	F	7 ans	55 min	Salle de Réunion - Siège X
25	Ingénieur support réseau SAV	F	5 ans	45 min	Salle de Réunion - Siège X
26	Responsable departement pièces de rechange	F	8 ans	52 min	Salle de Réunion - Siège X
27	Conseillère commerciale	F	7 ans	55 min	Succursale X - My Smail
28	Conseillère commerciale	F	12 ans	55 min	Succursale X - My Smail
29	Conseillère commerciale	F	13 ans	47 min	Succursale X - My Smail
30	Analyste financière	F	5 ans	43 min	Salle de Réunion - Siège X

Cet échantillon est composé, en plus du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur Général, de profils différents selon l'âge et le sexe. Nous avons tâché néanmoins à insister à ce que deux points communs les lient : leur niveau hiérarchique (Middle Management) et le nombre d'années d'ancienneté (Minimum 5 ans)<sup>51</sup>. Puisque les entretiens étaient répartis sur

<sup>51</sup> Le critère de l'ancienneté minimum de cinq ans a été établi en vue d'avoir un recul quant à la labellisation (comparaison avant / après) étant donné que l'entreprise MP est détentrice du label depuis 3 ans. Cependant, vu que l'entreprise X n'est pas détentrice de label, nous avons également toléré dans notre échantillon des salariés d'une ancienneté de 4 ans.

deux semaines, avec une semaine d'intervalle, vu les engagements professionnels des enquêtés et aussi à cause du fait que nous les avons sollicités dans une période où la plupart d'entre eux bénéficient de leurs congés annuels (mois de Juin et Juillet), nous avons commencé la retranscription en parallèle.

- *L'échantillon de l'entreprise labellisée (Ménara Préfa)*

Contrairement au cas des entreprises non labellisées, entrer en contact avec Ménara Préfa s'est avéré très simple et rapide. Ceci s'est expliqué, à l'issue des entretiens, par la transparence de l'entité quant à ses pratiques managériales de façon générale et celles liées à la stratégie des Ressources Humaines de façon plus précise. Ménara Préfa a semblé, dès le premier jour, confiante quant aux éventuelles révélations de ses salariés. Notons d'ailleurs que les discours des salariés étaient quasi-similaires et manifestaient à la quasi-unanimité une grande satisfaction et un très fort attachement à l'entreprise.

Nous avons procédé de la même façon que pour X : nous avons donc interviewé 15 femmes cadres et 15 hommes cadres en étant attentive à vérifier une ancienneté minimale de cinq ans afin que le salarié puisse juger des changements survenus suite à la labellisation. Le critère du niveau hiérarchique « Middle Management » a évidemment été maintenu.

**Tableau 42 : Description de l'échantillon de Ménara Préfa**

N° de l'entretien	Fonction de l'interviewé	Sexe	Ancienneté	Durée de l'entretien	Lieu du déroulement de l'entretien
1	Responsable Commerciale	F	12 ans	51 min	Salle de Réunion Menara Préfa
2	Responsable Marketing	H	10 ans	52 min	Salle de Réunion Menara Préfa
3	Responsable Maintenance	H	8 ans	47 min	Salle de Réunion Menara Préfa
4	Responsable QSE	H	10 ans	44 min	Salle de Réunion Menara Préfa
5	Responsable de Production	H	9 ans	59 min	Salle de Réunion Menara Préfa
6	Responsable Administration des Ventes	F	12 ans	44 min	Salle de Réunion Menara Préfa
7	Responsable de département Comptabilité	H	10 ans	50 min	Salle de Réunion Menara Préfa
8	Responsable Sécurité SI	H	10 ans	49 min	Bureau de l'interviewé
9	Responsable Ordonnancement et Livraison	H	10 ans	55 min	Salle de Réunion Menara Préfa
10	Responsable Achats	F	15 ans	49 min	Salle de Réunion Menara Préfa
11	Responsable de Service de Ventes	F	9 ans	47 min	Salle de Réunion Menara Préfa
12	Chef de département QSE	H	7 ans	52 min	Salle de Réunion Menara Préfa
13	Responsable QSE	F	6ans	50 min	Salle de Réunion Menara Préfa
14	Responsable Achats	F	5 ans	41 min	Bureau de l'interviewé
15	Responsable SI	F	8 ans	53 min	Salle de Réunion Menara Préfa
16	Chef de projet SI	F	7 ans	46 min	Bureau de l'interviewé
17	Contrôleur de Gestion	H	7 ans	43 min	Salle de Réunion Menara Préfa
18	Responsable QSE	H	5 ans	49 min	Salle de Réunion Menara Préfa
19	Responsable Crédits Clients	F	11 ans	43 min	Bureau de l'interviewé
20	Analyste Financière	F	5 ans	44 min	Bureau de l'interviewé
21	Responsable Achats	F	11 ans	41 min	Bureau de l'interviewé
22	Assistante du DG	F	5 ans	46 min	Bureau de l'interviewé
23	Responsable Achats	F	15 ans	1h18min	Salle de Réunion Menara Préfa
24	Responsable SIRH	H	5 ans	48 min	Salle de Réunion Menara Préfa
25	Contrôleur de Gestion	H	5 ans	1h06min	Salle de Réunion Menara Préfa
26	Responsable Travaux	H	7 ans	56 min	Bureau de l'interviewé
27	Credit Manager	H	8 ans	40 min	Salle de Réunion Menara Préfa
28	Responsable Administration du Personnel	H	7 ans	49 min	Salle de Réunion Menara Préfa
29	Responsable Administration des ventes	F	5 ans	47 min	Salle de Réunion Menara Préfa
30	Responsable administrative et financière	F	7 ans	1h12min	Bureau de l'interviewé

Nous nous sommes ensuite entretenue avec le DRH et le DG afin de comparer leurs discours avec ceux des salariés.

**Déroulement des entretiens.** Plusieurs obstacles peuvent survenir lors de l'entretien et empêcher une totale implication de la personne enquêtée. Plusieurs techniques sont destinées à surmonter ces freins et mettre le répondant en confiance par rapport au chercheur et donc à l'objet de sa recherche. Pour notre part, nous avons procédé, avant de commencer tout entretien, à la présentation du thème général de notre recherche, en étant attentive à ne pas être trop précise sur les objectifs de notre travail afin d'éviter tout biais, puis à l'exposition des conditions de réalisation de notre travail (confidentialité, indépendance de l'institution, utilisation des données etc...).

Ces considérations ont été accompagnées de la mise à disposition auprès des répondants de notre CV de chercheur. Les entretiens ont été menés dans un cadre formel, dans les locaux de l'entreprise étudiée. Chacune des deux entreprises a mis à notre disposition une salle de réunion afin de garantir le déroulement des entretiens sans aucune perturbation ou interruption. Certains rares entretiens se sont déroulés dans les bureaux des interviewés, notamment ceux menés avec les DG et DRH des deux entreprises.

Nous avons pu enregistrer tous les entretiens. L'enregistrement a tendance à créer chez l'interviewé une sorte de blocage et de méfiance bien qu'il présente pour le chercheur l'avantage d'une restitution de qualité et une preuve incontestable.

Nous tenons à signaler que bon nombre d'interlocuteurs ont manifesté une méfiance en début d'entretien. Trois salariés enquêtés de X ont clairement précisé que l'enregistrement conduirait systématiquement à une réserve, voire même un blocage dans la formulation de leurs idées. Nous avons également observé cette gêne qui se manifestait à travers les regards jetés de temps à autre au magnétophone, ou dans d'autres cas la demande de couper l'enregistrement quand l'interlocuteur souhaitait exprimer une idée qui lui paraissait sensible. Cette gêne s'est néanmoins dissipée au fur et à mesure de l'avancement de l'entretien. La durée des entretiens, une heure en moyenne, a permis de lever ces réticences.

Lors des entretiens, nous avons expressément évité d'exprimer notre avis ou de porter des jugements de valeurs pour ne pas orienter le discours des enquêtés. Néanmoins, nous avons jugé nécessaire dans certaines situations d'intervenir pour favoriser le discours ou avoir plus de détails quant au thème abordé : « *Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?* ». Quelques situations ont nécessité que nous reformulions les dernières expressions pour relancer la parole. Nous

effectuions ensuite une synthèse des informations avancées par notre interlocuteur en reprenant ses expressions et sa logique personnelle en tentant d'avoir son approbation : « *si j'ai bien compris, ..., est-ce bien cela ?* ».

La prise de notes partielles lors des entretiens nous a facilité l'écoute active, notes utilisées pour la relance de l'interlocuteur par rapport à des idées déjà avancées mais pas suffisamment approfondies. Cette démarche a pour avantage de laisser à l'interviewé un temps de silence afin de creuser davantage dans son exploration personnelle.

Une fois tous les entretiens enregistrés, nous avons procédé à leur transcription intégrale, de façon manuelle et en version brute. Il nous a fallu compléter certains silences, quelques gestuelles et un nombre important de changements d'intonation par des indications afin d'obtenir une plus grande richesse dans le discours et une meilleure précision dans la reconstruction de l'entrevue. Nos relances et interrogations, ont de ce fait, également été retranscrites. Ces interventions du chercheur jouent un rôle important dans la phase d'interprétation puisqu'elles sont révélatrices de sens implicite ou explicite. Lors de la phase de transcription, nous n'avons pas manqué d'intégrer les discours « *off* », recueillis pendant les pauses déjeuner, devant la machine à café ou devant l'ascenseur, ou pendant que le magnétophone était coupé. Nous avons pris le temps après chaque entretien pour noter à chaud ces paroles ainsi que les impressions ressenties (Chambost, 2007).

Nous avons été attentive à ajouter à nos transcriptions les notes supplémentaires intégrées lors des entretiens ainsi que les fiches signalétiques sur chaque interviewé et ce dans une optique de rassembler toutes les informations pratiques sur les entretiens tels que les lieux de rendez-vous et les premières réactions des enquêtés, ainsi que l'essentiel à retenir du déroulement de l'entretien et enfin l'appréciation que le chercheur formule à la fin de chaque entretien. Cette pratique a été vivement recommandée dans la littérature par Bertaux (1997) et Rouleau (2003).

#### ✓ **L'observation :**

L'observation a été faite à chaque fois que nous nous trouvions en entreprise, elle a surtout porté sur le comportement hommes et femmes cadres interviewés. De façon plus formelle, et pour enrichir nos données, nous avons opté pour une des quatre stratégies d'observations telles que décrites par Gavard-Perret et al. (2012) :

**Tableau 43 : Les différentes stratégies d'observation (Gavard-Perret et al. 2012, p.166)**

Durée \ Position	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	<p><b>STRATEGIE 1: "Le lampadaire"</b>            Unité de lieu et de temps: indétermination des acteurs et des activités.  <u>Objectifs:</u>            A-Exhaustivité            B- Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités.  <u>Modalités d'observation:</u>            A- Vie avec l'équipe (une semaine)            B- Observation en continu avec imprégnation ethnographique            C- Discussion avec les acteurs  <u>Déclenchement:</u>            A- Systématique            B- Spontané (Discussion)</p>	<p><b>STRATEGIE 3: "La lampe frontale"</b>            Unité d'acteurs et de temps; intermédiation des lieux et des activités.  <u>Objectifs:</u>            A-Exhaustivité            B- Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs  <u>Modalités d'observation:</u>            A- Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart            B- Observation continue  <u>Déclenchement:</u>            A- Plannification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion            B- Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)</p>
Période d'observation courte	<p><b>STRATEGIE 2: "Le coup de projecteur"</b>            Unité de lieu et de temps; indétermination des acteurs et des activités.  <u>Objectifs:</u>            A-Précision            B-Saisir les interactions entre ressources homogènes  <u>Modalités d'observation:</u>            A- Prise de notes par séquences de 30 minutes            B- Observations discontinues au court d'un même quart  <u>Déclenchement:</u>            A- Au hasard pendant le quart (de type contrôlé aléatoire)            B- Systématique pour les relèves</p>	<p><b>STRATEGIE 4: "Les lampes de poche"</b>            Unité d'intrigue; indétermination des acteurs, des lieux et de temps  <u>Objectifs:</u>            A- Pertinence            B-Saisir un événement ou une situation "normalement perturbée"  <u>Modalités d'observation:</u>            A- Suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation)            B- Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard)  <u>Déclenchement:</u>            Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).</p>

Afin d'observer certaines attitudes de nos enquêtés envers leurs interlocuteurs quotidiens et vice-versa et souhaitant plus spécialement analyser les comportements de différents acteurs de l'entreprise envers la femme en particulier, nous avons opté pour l'adoption de la stratégie de « la lampe frontale ». Cette stratégie est définie par Gavard-Perret (2012, p.163) comme suit : « à l'image de la « lampe frontale » posée sur le front d'une personne et qui vise à rendre compte des différentes facettes de son activité et comprendre son point de vue à partir des interprétations subjectives qu'elle forme sur les situations en cours. Cette stratégie est centrée sur l'acteur. Elle est marquée par une unité d'acteur et de temps, en revanche les lieux restent indéterminés, ils évoluent au gré des déplacements de l'acteur observé ».

Nous avons tenu, afin de répondre à nos interrogations, à conclure nos journées d'observation par des débriefings afin de discuter ce qui a été noté tout au long de la journée. De ce fait, aucune question n'a été posée pendant l'observation.

Nous avons conduit quatre journées d'observation, avec, toujours dans une logique comparative, un homme et une femme de l'entreprise labellisée, et un homme et une femme de l'entreprise non labellisée.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des profils des personnes observées.

**Tableau 44 : Les profils des personnes observées**

	<b>Fonction de l'observé(e)</b>	<b>Sexe</b>
<b>Menara Préfa</b>	Responsable Commerciale	F
	Responsable Marketing	H
<b>X</b>	Directeur de marque	H
	Directeur Marketing	F

Dans chaque entreprise, les deux personnes observées occupent des postes dans des activités rapprochées, leurs anciennetés sont également comparables (2ans de différence dans chaque cas), ce qui, à notre sens, rendait l'observation intéressante.

Nos journées d'observation ont été outillées de prises de notes. Groleau (2003) distingue entre trois types de notes :

- Les notes de terrain qui concernent de façon directe les situations observées.
- Les notes méthodologiques qui portent sur la description des interférences entre le chercheur et son terrain ce qui lui laisse l'occasion de s'interroger sur l'apport de sa situation d'observateur sur les informations récoltées ou « construites » lors des observations.
- Les notes d'analyse qui prennent forme au fur et à mesure que le chercheur interprète les données collectées ou les intuitions qu'il a pu avoir tout au long de ces dernières ou en lisant ses notes.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons facilité notre observation par des prises de notes de terrain, à travers lesquelles nous avons noté tout ce que nous avons pu juger utile quant au statut des personnes observées, leurs relations avec leurs équipes, leurs supérieurs, leur attachement à l'entreprise etc.

Notre observation a été guidée par une grille basée sur des concepts théoriques tout en restant ouverte à l'apparition de phénomènes surprenants, en cohérence avec notre démarche abductive.

A travers la lecture de l'ouvrage de Gavard-Perret (2012, p.159) concernant la méthodologie de recherche, nous avons retenu la définition de la grille d'observation comme : « *la déclinaison en indicateurs observables des hypothèses faites sur des relations entre plusieurs variables, ou sur la nature d'un phénomène. Elle précise ce qui doit être observé systématiquement, comment, et éventuellement dans quel ordre* ». Dans notre cas il s'agit d'observation systématique.

Dans notre grille, nous avons pu noter :

- Les horaires de travail réels
- Les temps de pause
- Les interlocuteurs rencontrés tout au long de la journée
- Les types de relations avec le supérieur hiérarchique
- Les types de relations avec les collègues
- Les types de relations avec les subordonnés
- Les signes pouvant refléter un attachement à la direction de l'entreprise, au supérieur hiérarchique, aux collègues ou à l'équipe
- Les réactions des différents interlocuteurs
- La façon de parler de l'entreprise ou de ses politiques RH
- Les activités qui semblent être effectuées avec enthousiasme et celles vécues comme une corvée
- Les signes apparents ou moins apparents d'égalité professionnelle ou de discrimination
- Etc...

La grille d'observation est présentée en annexe 4.

✓ **L'analyse documentaire :**

En complément des entretiens semi-directifs, une analyse des données secondaires nous a permis d'améliorer notre vision sur les pratiques RH. Cette analyse se fait à travers l'étude et la synthétisation de données secondaires internes ou externes à l'entreprise, en lien avec notre objet de recherche. Celles que l'on qualifie d' « internes » sont celles que l'on recueille au sein de l'entreprise étudiée, à l'exemple de brochures, tableaux de bords, indicateurs, procédures, etc. Cette phase de collecte d'information est souvent concise et son coût peu conséquent. Cependant, c'est avec une grande précaution et une attention particulière que le chercheur doit procéder lors de l'utilisation des données issues de l'étude documentaire (ou analyse secondaire de données) afin de les interpréter correctement.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons concentré notre étude documentaire sur un certain nombre de documents internes pour chacune des deux entreprises étudiées, que nous présentons dans le tableau 45 :

**Tableau 45 : Enumération des documents analysés dans chacune des entreprises étudiées**

Entreprise	Documents étudiés
<b>X</b>	Brochure de l'entreprise Annonces de recrutement Site internet Journal interne Procédure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- De maternité</li> <li>- De gestion de performance</li> <li>- De recrutement</li> <li>- De promotion</li> <li>- De transfert</li> <li>- De sanctions</li> <li>- De rémunération</li> <li>- De formation</li> </ul>
<b>Ménara Préfa</b>	Brochure de l'entreprise Site Internet Journal interne Bilan social Rapport d'audit

Ces documents nous ont été d'une très grande utilité et nous ont permis de comparer les discours des dirigeants avec ce qui est formellement prévu dans les procédures, quand elles existent, ou ce qui est annoncé dans les autres types de documents. L'entreprise labellisée,

Ménara Préfa, n'a pas hésité à donner une suite favorable à notre demande d'avoir accès à leur bilan social ainsi que leur reporting extra-financier qui rend publique ses réalisations en matière de RSE, mais ne nous a pas autorisée à les publier. L'entreprise X a été réticente au début au fait de partager avec nous ses procédures RH, mais a finalement répondu favorablement à notre requête en formulant toutefois à son tour un souhait de confidentialité.

## **2. L'analyse des données textuelles issues des entretiens semi-directifs**

Notre travail de recherche repose sur une méthode qualitative accompagnée de l'usage d'un outil d'analyse des données textuelles.

Angué (2009) a relevé l'importance des analyses textuelles souvent considérées comme de simples compléments généralement appréciés mais non indispensables. L'auteur a également souligné la cohérence de cette méthode avec la logique abductive.

Dans le cas de notre recherche, nous avons opté pour le logiciel Alceste étant donné les fonctions techniques de celui-ci et les conditions de son utilisation. Nous allons donc, dans un premier temps en exposer les principes, pour ensuite aborder les méthodes auxquelles nous avons eu recours en vue d'une triangulation de nos méthodes d'analyses.

### **2.1 Les principes de base d'Alceste**

Dans la catégorie « logiciels de données textuelles » il existe deux grandes familles dont une à laquelle appartient Alceste aux côtés de divers autres logiciels d'analyse qualitative informatisée tel qu'Iramuteq. Ses fondements ainsi que ses particularités sont décrits en détail par divers auteurs dont son créateur Reinert (1990, 1993, 1995, 1998, 2001) mais aussi par de nombreux usagers : Lahlou (1995), Aubert-Lotarski & Capdeveille (2002), Dumont, Lejeune & Guillemette (2008). Delavigne (2000, pp. 324-329) définit ainsi Alceste : « *Alceste est issu des travaux de Max Reinert qui a développé dans l'équipe de Jean-Paul Benzécri au CNRS une méthode de classification originale. Généralement, les logiciels d'analyse statistique partent des mots et, en recherchant leurs cooccurents, forment des classes. Ce type d'analyse s'appelle une classification hiérarchique ascendante. Alceste inverse la démarche, à savoir qu'il utilise une méthode de classification descendante : le logiciel opère des fractionnements successifs du texte et en extrait des classes représentatives en rapprochant les segments qui contiennent les mêmes vocables* ».

La méthode d'analyse textuelle Alceste demeure à nos yeux la plus appropriée à notre travail

de recherche, notamment parce que Max Reinert a été largement influencé par les travaux de Peirce (1978) sur l'abduction (démarche que nous empruntons), dans le cadre du développement de son logiciel. Cependant l'utilisation du logiciel exige une approche spécifique qu'il est nécessaire de s'approprier pour obtenir les résultats espérés. Nous décrirons à présent la démarche préliminaire nécessaire à une bonne analyse de contenu via Alceste.

### **a) Le corpus**

Le corpus est constitué de l'ensemble des entretiens que nous souhaitons analyser

#### **- Le découpage du corpus en Unités de Contexte Initiales (u.c.i)**

Le corpus est partitionné par le chercheur en u.c.i. Chaque entretien forme une u.c.i. ce qui permet de séparer les différents entretiens réunis dans un même corpus.

#### **- Le découpage des u.c.i en unités de contexte élémentaires (UCE)**

Toute partie de texte dont la longueur ne dépasse pas 240 caractères et se terminant idéalement par une ponctuation est considérée par Alceste comme un segment de texte calculé.

#### **- Mots hors-corpus ou mots étoilés**

Les mots étoilés sont des mots ajoutés au corpus, qui permettent de prendre en compte des variables et leurs modalités. Après la retranscription de nos entretiens, et en vue de les analyser, nous avons étoilé les variables suivantes, Sexe, entreprise, poste, qui ont été assorties de leurs modalités.

#### **- Les formes graphiques et leur réduction ou lemmatisation**

Afin d'optimiser les traitements statistiques, les mots du corpus sont réduits à leur racine (on parlera alors de forme graphique et non de mot). Ce procédé de lemmatisation permet de retrouver dans un corpus toutes les déclinaisons d'un verbe, quel que soit le temps et la personne à laquelle il est conjugué ou d'un adjectif, qu'il soit utilisé au féminin ou au masculin, singulier ou pluriel. Nous noterons que le corpus lui-même n'est pas modifié, mais que le chercheur peut ainsi facilement avoir accès au discours dans son contexte, à partir de mots clés.

- **Les segments répétés**

Alceste considère qu'un segment est répété dès lors qu'il comporte diverses formes successives que l'on retrouve au minimum deux fois dans le corpus.

- **Les éléments supplémentaires ou illustratifs**

Dans cette catégorie sont rassemblés tous les mots qui ne sont pas considérés dans les calculs opérés pour parvenir à la classification hiérarchique mais que l'on retrouve dans la description du profil des classes et de façon plus générale à chaque fois que l'on calcule une opération.

Deux types d'éléments supplémentaires sont à distinguer :

- Les mots hors corpus ou les mots étoilés signalés dans la phase de retranscription du corpus pour évoquer certaines spécificités des u.c.i .
- Les mots du corpus, dont on souhaite conserver une trace dans les résultats bien qu'on ne désire pas les analyser.

**b) Khi2 d'association d'un mot d'une classe**

Afin d'expliquer la méthode de calcul du Khi2, nous avons retenu l'exemple suivant :

**Tableau 46 : Calcul du Khi2 avec Alceste**

Source : (Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007, pages 128 et 129)

	Forme J présente	Forme J absente	Total
<b>Classe C sélectionnée</b>	25 (4)	5 (26)	30
<b>Autres classes</b>	15 (36)	255 (234)	270
<b>Texte</b>	40	260	300

Dans cet exemple, 25 est la fréquence réelle de la forme graphique J (mot lemmatisé) dans la classe C, et 4 est la fréquence théorique (si J est présente de façon égale dans les différentes parties du corpus, proportionnellement à la longueur de chaque partie du corpus). Ainsi, nous pouvons calculer le Khi2 de la façon suivante :

$$\text{Khi2} = (\text{valeur observée} - \text{valeur théorique})^2 / \text{valeur théorique}$$

$$\text{Khi2} = [(25 - 4)^2 / 4] + [(5 - 26)^2 / 26] + [(15 - 36)^2 / 36] + [(255 - 234)^2 / 234] = 141,34$$

Ainsi, le degré de liberté étant égal à  $1 [(nombre\ de\ colonnes - 1) \times (nombre\ de\ lignes - 1)]$ , tous les  $\chi^2$  supérieurs à 10,83 sont significatifs au seuil de 0,1 % (Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007, pages 128 et 129). Nous pouvons donc dire que la forme J est fortement spécifique à la classe C et que J est significativement présente dans la classe C. Pour tous les  $\chi^2$  supérieurs à 6,6 la probabilité est inférieure à 0,1.

### **c) La Classification Descendante Hiérarchique (C.D.H)**

La C.D.H est un procédé d'analyse des données applicable à des tableaux de présence / absence (tableaux disjonctifs complets), croisant, en colonne, le vocabulaire lemmatisé et, en ligne, les unités de contexte : la valeur 1 annonce la présence du mot dans l'unité, zéro son absence.

### **d) La classification Ascendante Hiérarchique (C.A.H)**

Alceste réalise une C.A.H pour chacune des classes de la C.D.H., en complément, en particulier pour exposer les liens locaux entre formes d'un même contexte.

## **2.2 L'utilisation d'Iramuteq pour affiner les résultats**

En vue d'une triangulation des méthodes d'analyse, nous avons eu recours au logiciel Iramuteq, qui est une interface du logiciel R, conçu pour une analyse multidimensionnelle de textes et de questionnaires. Pour son utilisation, nous nous sommes servis des mêmes corpus, et sous-corpus que nous avons constitué pour l'analyse via Alceste. Ces corpus une fois ouverts, Iramuteq établit des dossiers sur l'emplacement de ces derniers, emplacement qu'il nomme « NomDuCorpus X » et où il sauvegarde les résultats. L'utilisation de ce logiciel nous a permis de générer des nuages de mots, des graphes de mots ainsi que des statistiques permettant un approfondissement de l'analyse.

## **3. Un éclairage complémentaire au regard de l'analyse documentaire et de l'observation**

La phase d'analyse des données issues de l'observation s'est déroulée de façon spécifique puisque nous avons été particulièrement attentive à organiser nos notes et à les améliorer directement après chaque journée d'observation en vue de réduire au maximum le risque de perte d'information. Autrement dit, après chaque jour d'observation, un travail important se poursuivait le soir : nous passions en revue les notes relevées durant la journée et

les complétions avec nos commentaires. D'autre part, nous avons choisi d'enrichir chaque journée d'observation par la rédaction d'un journal de bord où nous mentionnions les obstacles que nous avons pu rencontrer sur le terrain et notre sentiment par rapport à cela.

Les journées d'observation étaient sensées surtout nous éclairer sur les différences ou similitudes de traitement, de conditions de travail etc...entre les hommes et les femmes dans des positions de management. Nous étions curieuse de confronter les informations issues des entretiens semi-directifs à ce que nous aurions pu observer durant une journée entière, journée susceptible d'être fertile d'informations pouvant confirmer ou infirmer ce qui a été dit préalablement ou pouvant même faire ressortir des éléments dont même les personnes observées ne sont pas conscientes. Nous nous sommes donc servie du journal de bord pour rapporter les échanges informels qui ont pu avoir lieu durant la journée et qui nous semblaient intéressants. Nous voulions absolument que ces journées d'observation soient au maximum dépourvues de biais afin de pouvoir apprécier leur valeur ajoutée quant à la compréhension et l'interprétation des phénomènes complexes que nous étudions dans le cadre de notre travail : le plafond de verre et l'engagement. La phase d'analyse et d'interprétation des résultats des entretiens semi-directifs s'est faite avec une comparaison systématique de chaque constat avec ce qui a été observé sur le terrain.

En ce qui concerne l'analyse documentaire, nous avons mentionné précédemment qu'un ensemble de documents a été mis à notre disposition par chacune des deux entreprises. Cette analyse nous semblait primordiale en vue de pouvoir faire une comparaison entre ce qui est dit/ observé et ce qui est formellement écrit ou annoncé. Raison pour laquelle il nous a semblé judicieux d'étudier de façon détaillée chacun de ces matériaux et d'approfondir ainsi l'analyse.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Ce chapitre nous a servi à exposer et justifier nos choix méthodologiques en vue de guider aussi bien nos positionnements théoriques que nos matériaux empiriques afin d'étudier une question alliant des concepts aussi complexes que la RSE, le plafond de verre et l'engagement au travail. Le souci qui a rythmé cette étape était d'assurer un recentrage théorique d'une part, et d'adapter nos outils aux spécificités de notre terrain de recherche. C'est ainsi que nous avons du effectuer nos choix à trois niveaux :

En ce qui concerne la méthodologie à adopter, nous avons opté pour une démarche qualitative abductive en opérant des allers-retours entre la théorie et le terrain pour traiter notre problématique.

Le deuxième niveau concerne la stratégie de l'étude de cas. Approprié à notre design de recherche, nous avons comparé deux cas : MP (entreprise labellisée RSE) et X (entreprise non labellisée RSE). Deux entreprises ayant la particularité d'opérer dans des secteurs réputés masculins.

Pour étudier ces cas, nous avons élaboré des guides d'entretiens destinés aux femmes cadres, hommes cadres, DG et DRH. Puis, pour chaque cas, nous avons complété le recueil des données via une analyse documentaire et de l'observation en vue d'une triangulation des méthodes d'analyse.

Le dernier niveau a trait au protocole choisi pour analyser les données : ceci s'est fait à l'aide du logiciel Alceste puis du logiciel Iramuteq qui nous a permis de trianguler les résultats.

## CONCLUSION DE LA PARTIE II

L'étude de l'impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur le plafond de verre qui menace les femmes cadres au Maroc et sur leur engagement fait l'objet de notre problématique de recherche. Problématique dont nous avons tenté d'asseoir l'état de l'art dans la première partie de ce travail. Ensuite, nous avons dédié la deuxième partie à l'ancrage du cadre théorique des deux principaux concepts de notre problématique (RSE et plafond de verre) dans le contexte marocain. Le premier chapitre de cette deuxième partie nous a permis de cerner les principaux freins caractéristiques à un pays dont les conditions économiques, mais surtout sociales et culturelles que rencontrent les femmes sont différentes, pour ne pas dire particulières. Nous avons aussi retracé le parcours du Maroc en matière d'adoption et d'appropriation de la démarche RSE en prêtant une attention particulière aux efforts fournis par le Maroc à l'égard des pratiques RSE orientées vers le genre.

Cependant, les choix méthodologiques sont décisifs, dans le cadre d'un travail doctoral, en vue de garantir un cadrage des questionnements théoriques d'une part, et la concordance des méthodes adoptées par le chercheur avec les spécificités du terrain.

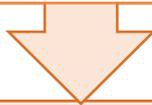
Le deuxième chapitre de cette partie nous a ainsi servi à présenter l'ensemble des choix méthodologiques qui ont orienté aussi bien nos positions quant à la théorie que nos méthodes de recueil et d'analyse.

Les résultats de l'analyse des entretiens seront présentés et discutés dans la partie suivante et complétés par ceux issus de l'observation et de l'analyse documentaire.

**PARTIE III : LES RESULTATS ET LEUR  
DISCUSSION : RSE, PLAFOND DE  
VERRE ET ENGAGEMENT  
INTERROGES AU SEIN DE DEUX  
UNIVERS MASCULINS**

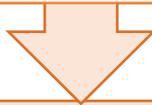
## **Chapitre 6**

Un éclairage par cas



## **Chapitre 7**

Pour aller plus loin...



## **Chapitre 8**

Discussion des résultats de notre recherche

## **Introduction de la Partie III**

Cette partie est consacrée à la mise en avant des résultats de l'analyse des 60 entretiens conduits avec les salariés des deux entreprises ainsi que de ceux conduits avec leur DRH et DG respectifs . Ce traitement a été effectué à l'aide du logiciel Alceste. En vue d'une analyse approfondie des résultats, nous avons procédé à une triangulation via un autre logiciel d'analyse textuelle : IRAMUTEQ. Nous les appuierons également par ce qui est ressorti de nos journées d'observation et de l'analyse documentaire.

Les données discursives de nos entretiens étant particulièrement riches, nous donnerons à voir un grand nombre de verbatims, ce qui permettra également au lecteur d'avoir accès aux éléments sur lesquels nous avons fondé nos interprétations.

**Section1 : Le cas X**

**Section 2 : Le cas MP**

## Introduction du chapitre 6

Ce chapitre sera consacré à la présentation des résultats de l'analyse statistique des données textuelles, en particulier ceux des Classifications Descendantes Hiérarchiques (C.D.H.) effectuées à l'aide du logiciel Alceste.

Nous allons, dans une première section, commencer par analyser les résultats des entretiens qui se sont déroulés avec les salariés de la première entreprise, non labellisée (X), pour ensuite, dans une seconde section, analyser les résultats des entretiens conduits avec les salariés de l'entreprise labellisée RSE (MP).

## Section 1 : Résultats de l'analyse des entretiens conduits au sein de X

Cette section constitue l'analyse des résultats du traitement Alceste de l'ensemble des entretiens réalisés avec les salariés, hommes et femmes, de l'entreprise X.

Pour constituer ce groupe total, nous avons consolidé les 30 entretiens conduits avec les salariés de X, et ôté les questions du corpus, consolidation nommée « X SQ». Ce corpus est constitué de **100915** occurrences<sup>52</sup> (**5833** formes distinctes, **1204** formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égale à 4).

Après le codage manuel et la mise en forme des entretiens, le traitement informatisé Alceste des 30 entretiens retenus au total fait ressortir **4** classes stables différentes. Le tableau ci-dessous présente les données techniques du traitement des 30 entretiens.

**Tableau 47 : Présentation globale du traitement des 30 entretiens (X SQ)**

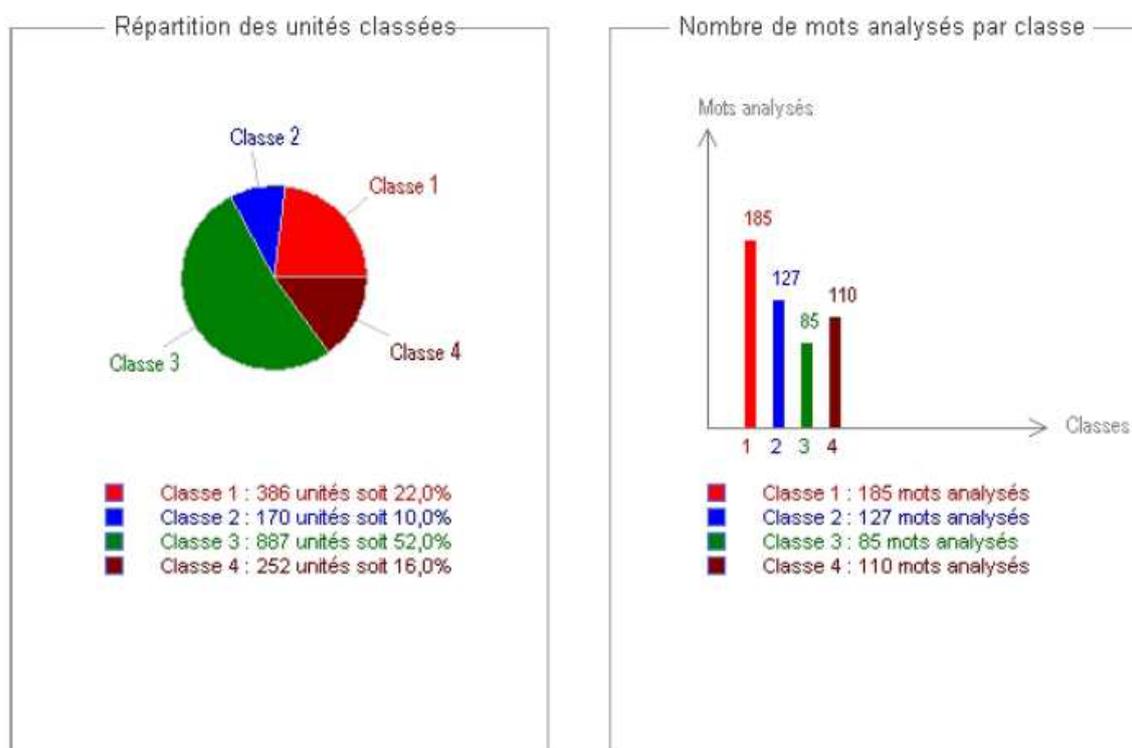
<b>Nom du corpus</b>	X SQ
<b>Réduction du vocabulaire</b>	Oui
<b>Nombre de classes stables retenues</b>	4
<b>Nombre d'individus ou d'unités de contexte initiales</b>	30
<b>Richesse du vocabulaire</b>	99,26%
<b>Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse</b>	4
<b>Nombre total de formes retenues dans le corpus</b>	100915
<b>Nombre de formes distinctes</b>	5833
<b>Nombre de formes réduites</b>	1204
<b>Pourcentage d'unités textuelles classées</b>	81%

Dans la figure suivante, Alceste présente la répartition des classes et leur effectif en UCE et en mots analysés. Quantitativement, on peut constater en fonction du nombre d'UCE retenues par Alceste, trois regroupements de classes :

<sup>52</sup> Nombre total de formes contenues dans le corpus

- une classe 1, construite avec **22%** des UCE (soit **386** UCE), la plus riche en termes de vocabulaire, soit **185** mots analysés.
- Un deuxième groupement, qui forme la classe 2, avec **170** UCE (soit **10%** de l'ensemble des UCE traitées) et **127** mots analysés.
- une troisième classe, la classe 4, constituée avec **252** UCE (soit **16%** de l'ensemble des UCE analysés) et **110** mots.
- Une dernière classe, la classe 3, la moins volumineuse en termes de mots analysés (**85** mots seulement) mais la plus riche en UCE, elle regroupe **52%** de l'ensemble des unités de contexte analysées (**887** UCE).

**Figure 13 : Répartition des UCE et mots analysés par classe (source : logiciel Alceste)**

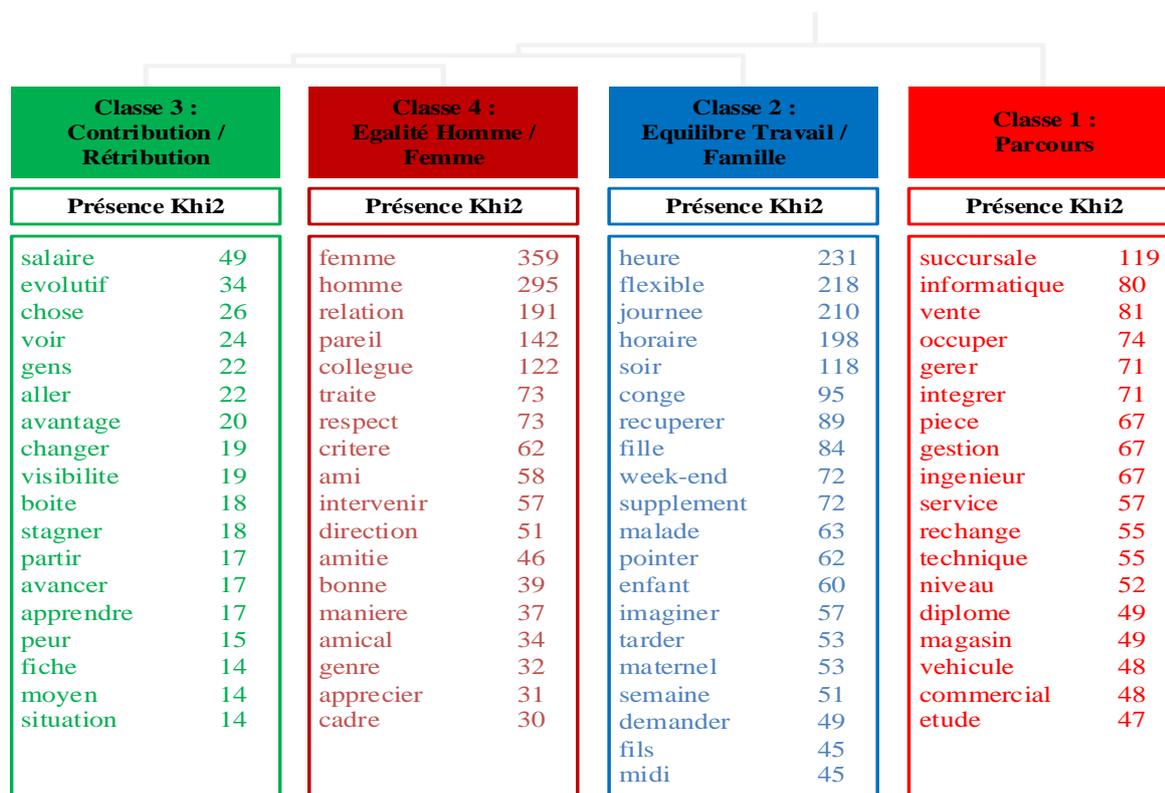


On constate qu'une première différenciation prend place, entre la classe 1 qui correspond au monde lexical du « Parcours » des autres classes qui font référence aux notions d « équilibre » et d' « égalité ».

C'est ensuite la Classe 2 (monde lexical de « l'équilibre Travail / Famille ») qui est séparée des deux autres classes, toutes deux fondées sur « l'égalité ». Puis les mondes lexicaux de l'égalité sont distingués : la classe 4 évoque « l'égalité Hommes / Femmes », tandis que la

classe 3 correspond à l'égalité entre « Contribution et Rétribution ». Les classes seront présentées dans cet ordre afin de souligner leur logique, en citant les U.C.E caractéristiques de chaque classe.

Figure 14 : Dendrogramme de la CDH (source : Alceste)



- **La classe 1.**

Ce premier ensemble concerne **386** UCE, soit **22%** de l'ensemble du corpus X SQ ; il se construit avec **185** mots analysés. Il regroupe un vocabulaire spécifique lié au parcours des salariés. Après l'obtention du *diplôme* (Khi2<sup>53</sup>=49), souvent d'*ingénieur* (Khi2=6), ils ont pour la plupart, directement *intégré* (Khi2=71) X et *occupé* (Khi2=74) des postes dans les *succursales* (Khi2=119), les départements : *informatique* (Khi2=83), *Pièce de rechange* (Khi2=55), *Marketing* (Khi2=52) ou *Commercial* (Khi2=48).

Le tableau des absences significatives nous révèle que parmi ces absences, outre les mots, la variable *\*Sexe\_F* est significativement absente (Khi2= -40). On constate donc que la classe 1

<sup>53</sup> Un Khi2 supérieur à 10,83 est significatif au seuil de 0,1 %

correspond à des contenus de discours significativement masculins, ou que les contenus et aspects de discours correspondant à la classe 1 sont moins fréquents chez les femmes interviewées.

Le tableau des catégories grammaticales nous révèle une forte présence dans le corpus de Noms : les interviewés évoquaient des noms d'écoles, d'universités et d'entreprises.

L'observation des UCE de la classe 1, fait apparaitre un discours autour du Parcours académique :

**Unité textuelle n° 594 Khi2 = 51 Individu n°6 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*J'ai eu mon baccalauréat en 1999, j'ai fait les classes préparatoires puis j'ai suivi le cycle d'ingénieur à l'ENIM, j'ai eu mon diplôme en 2006. J'ai eu une première expérience au sein d'une entreprise qui opère dans la fabrication de la carrosserie automobile puis j'ai intégré X en 2007 en tant qu'ingénieur en développement puis j'ai été promue en 2009 en que Business Analyst*

**Unité textuelle n° 1178 Khi2 = 36 Individu n°21 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Bien sur, euh, j'avais intégré le département informatique en tant qu'ingénieur en développement et puis par la suite en 2007, j'ai été promu pour le poste de business analyste où j'avais la responsabilité de conduire des projets d'amélioration en termes d'ERP.*

Le tableau 48 reprend le parcours académique des salariés interviewés :

**Tableau 48: Profil des salariés interviewés chez X**

Individu	Sexe	Profil
1	H	BAC + 4 en Commerce
2	F	BAC + 4 en Finance
3	H	Licence en Commerce
4	F	Licence en Sciences Economiques + Master Finance
5	H	BAC + 4 Ecole de commerce
6	F	Diplôme d'ingénieur
7	H	Diplôme d'ingénieur
8	F	Bachelor en Finance en Grande Ecole de Commerce
9	F	Licence en Littérature anglaise
10	H	Master audit et contrôle de gestion
11	H	Formation Marketing et techniques de ventes
12	H	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
13	F	Licence gestion Marketing
14	H	Master Marketing et Communication
15	H	DEUG Maths physique + EMSI
16	H	Master Sécurité et santé au travail
17	H	Diplôme d'ingénieur
18	F	Etudes en RH en Grande Ecole de Commerce
19	H	DEA en économie
20	H	Master ingénierie informatique
21	H	Technicien spécialisé du centre de formation
22	H	BAC + 4 Informatique
23	F	Master Marketing ENCG
24	F	Diplôme d'ingénieur
25	F	Diplôme d'ingénieur
26	F	Diplôme d'ingénieur
27	F	DUT
28	F	Diplôme en gestion
29	F	Licence en Littérature anglaise
30	F	BAC + 5 Ingénierie financière

Comme illustré dans ce tableau, les salariés de l'entreprise X, lauréats d'écoles de commerce ou d'universités, titulaires de diplômes dans diverses disciplines, ont pour la plupart intégré l'entreprise directement après leur cursus universitaires, certains ont même été embauchés après un stage dans l'entreprise.

Nous avons analysé les entretiens afin de dresser un bilan du nombre d'années écoulées entre le premier et le deuxième poste de ces salariés (tableau 49) :

**Tableau 49 : Nombre d'années écoulées avant une première évolution des salariés au sein de X<sup>54</sup>**

Individu	Sexe	Premier poste	Deuxième poste	Nombre d'années écoulées avant une première promotion
1	H	Directeur Commercial	Directeur de marque	2 ans
2	F	Chef de Produit	Responsable CRM*	4 ans
3	H	Directeur de succursale	Directeur réseau	12 ans
4	F	Chef comptable	Responsable Trésorerie	11 ans
5	H	Commercial	Responsable accessoires	1 an
6	F	Ingénieur en développement	Business Analyst*	2 ans
7	H	Responsable de formation	Responsable d'atelier*	3 ans
8	F	Assistante du DG	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
9	F	Stock Management	Supply Chain Manager	6 ans
10	H	Comptable	Contrôleur de gestion*	5 ans
11	H	Mécanicien	Responsable d'atelier*	2 ans
12	H	X WAY Coordinator	Coordinateur d'activités Business	4ans
13	F	Coordinatrice en communication	Responsable communication externe	4ans
14	H	Administrateur réseau	IT Infrastructure manager	4ans
15	H	Responsable HSE	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
16	H	Ingénieur de maintenance	Project Engineer	5 ans
17	H	Coordinateur Marketing	Chef de produit senior Hino	5 ans
18	F	Commerciale	Key Account Manager	13 ans
19	H	Sales projects coordinator	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
20	H	Technicien	Coordinateur technique*	3 ans
21	H	Ingénieur développeur	Business Analyst*	4 ans
22	H	CRM Analyst	CRM Specialist*	2 ans
23	F	Coordinatrice Marketing Service	Responsable développement après vente	4 ans
24	F	Field operations supervisor	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
25	F	Assistante SAV	Ingénieur support réseau SAV	3 ans
26	F	Warehouse coordinator	Inventory Analyst*	3 ans
27	F	Conseillère commerciale	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
28	F	Conseillère commerciale	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
29	F	Conseillère commerciale	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
30	F	Analyste financière	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
<b>Nombre d'années moyen avant une première évolution :</b>				<b>4,6 ans</b>
<b>Nombre d'années moyen avant une première évolution pour les femmes</b>				<b>5,5 ans</b>
<b>Nombre d'années moyen avant une première évolution pour les hommes</b>				<b>4 ans</b>

Le tableau révèle une moyenne de **4,6 ans** passés dans un premier poste avant de prétendre à une évolution.

<sup>54</sup> Le signe (\*) signifie que l'individu a bénéficié d'une autre promotion, ou plus. La fonction spécifiée dans le tableau n'étant donc pas son poste actuel.

Les salariés développent dans cette classe 1 la description des missions qui leur ont été confiées depuis leur intégration de l'entreprise :

**Unité textuelle n° 1180 Khi2 = 47 Individu n°6 \*Sexe\_F \*Entreprise\_F :**

*Euh ma responsabilité à l'époque était autour de la mise en place d'un système de gouvernance informatique, donc euh partant du concept de la gestion de service et de la gouvernance en général des projets informatique, et par la suite en 2013, on m'a confié un projet transverse, c'était en fait le début de l'implémentation pour un nouveau concept, le concept PMO, à l'époque j'avais déjà commencé la réflexion autour de ce projet.*

**Unité textuelle n° 503 Khi2 = 43 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je gère des projets de développement après vente, les programmes de satisfaction et de fidélisation des clients, les campagnes marketing, l'amélioration des processus au niveau des succursales et le support des succursales pour le développement de leurs performances.*

**Unité textuelle n° 1643 Khi2 = 43 Individu n°23 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Le volet business et le volet technologie, le volet technologie c'est tout ce qui est développement informatique, développement des applications et développement des solutions informatiques. Le volet business c'est tout ce qui est développement des processus business, euh service après ventes, la pièce de rechange, les véhicules, le CRM...*

**Unité textuelle n° 692 Khi2 = 23 Individu n°13 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*J'ai eu mon baccalauréat en économie puis j'ai obtenu une licence en option gestion marketing, ensuite j'ai travaillé dans une agence de communication pendant trois mois et j'ai directement intégré X.*

La moitié des salariés ont intégré l'entreprise juste après l'obtention du diplôme, X étant ainsi leur première expérience professionnelle (tableau 50).

**Tableau 50 : Première expérience des salariés de X**

<b>Individu</b>	<b>Sexe</b>	<b>Première expérience au sein de X</b>
1	H	NON
2	F	NON
3	H	NON
4	F	NON
5	H	<b>OUI</b>
6	F	NON
7	H	<b>OUI</b>
8	F	<b>OUI</b>
9	F	NON
10	H	<b>OUI</b>
11	H	<b>OUI</b>
12	H	NON
13	F	NON
14	H	NON
15	H	NON
16	H	NON
17	H	<b>OUI</b>
18	F	<b>OUI</b>
19	H	<b>OUI</b>
20	H	<b>OUI</b>
21	H	NON
22	H	<b>OUI</b>
23	F	NON
24	F	<b>OUI</b>
25	F	<b>OUI</b>
26	F	NON
27	F	NON
28	F	<b>OUI</b>
29	F	<b>OUI</b>
30	F	<b>OUI</b>
<b>% des salariés dont la première expérience est chez X</b>		<b>50%</b>
<b>% des hommes dont la première expérience est chez X</b>		<b>53,3%</b>
<b>% des femmes dont la première expérience est chez X</b>		<b>46,6%</b>

Plus de **73%** des interviewés ont intégré l'entreprise et évolué.

Toutefois, le tableau 51 fait apparaître que le pourcentage de femmes n'ayant eu aucune évolution est plus important que celui des hommes, alors que l'ancienneté moyenne des hommes et des femmes interviewés dans cette entreprise est équivalente, comme nous le verrons plus loin.

**Tableau 51 : Evolution des salariés de X**

	Aucune évolution	Une seule évolution	Plus d'une évolution
% Hommes	6,6%	30%	20,1%
% Femmes	20%	10%	13,3%
% Salariés	<b>26,6%</b>	<b>40%</b>	<b>33,4%</b>

Parmi les salariés ayant eu une évolution, le pourcentage de femmes est moindre que celui des hommes.

- **La classe 2.**

Ce second ensemble concerne **170** UCE, soit **10%** de l'ensemble du corpus X SQ ; il se construit avec **127** mots analysés. Il regroupe un vocabulaire spécifique lié à l'équilibre Travail / Famille. Les répondants parlent des *heures* (Khi2= 231) passées au travail, d'une *flexibilité* (Khi2= 218) souhaitée mais pas octroyée, d'*horaires* (Khi2= 198) pas commodes, et de situations où ils se retrouvent obligés de travailler les *soirs* (Khi2= 118) et les *week-ends* (Khi2= 72). Le discours est un discours significativement de femmes, *mariées* (Khi2= 39) et qui ont des *enfants* (Khi2=60).

Nous observons l'expression *euh* (Khi2= -19) en tête de liste des mots significativement absents. Les interviewés, quand ils abordent ce sujet, semblent sûrs de leurs propos.

L'observation des UCE de cette classe 2 fait apparaître les éléments suivants :

- Manque d'effort de l'entreprise pour assurer aux salariés un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle :

**Unité textuelle n° 859 Khi2 = 29 Individu n°9 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Pas grand-chose, je passe beaucoup de temps ici, j'y passe toute la journée, des fois je travaille même les week-ends et à côté, l'entreprise ne fait pas grand-chose. D'ailleurs la semaine dernière j'étais en congé et Mr A.B m'a appelée pour que je rentre Samedi.*

**Unité textuelle n° 860 Khi2 = 31 Individu n°13 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Samedi j'ai travaillé de 14h à 18h ! Il y a des cas comme ça, en sachant que j'ai abrégé mon congé pour faire un travail qui n'était pas le mien ! Quand je travaille les week-ends ou tard le soir je n'ai rien pour rattraper.*

...Un manque d'efforts qui finit par modifier la nature du lien entre le salarié et son univers de travail, laissant apparaître des formes de retrait :

**Unité textuelle n° 310 Khi2 = 26 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je me dis des fois qu'il vaudrait mieux ne pas aller bosser ce jour et envoyer un certificat médical, c'est mieux, donc on commence à esquiver, ne pas répondre au téléphone...*

**Unité textuelle n° 1678 Khi2 = 25 Individu n°26 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Ils le feront pas même si tu restes ici des mois et des mois, des nuits et des heures supplémentaires et tout, on te dit « on te demandait pas de le faire » !*

- Intransigeance de l'entreprise quant à une éventuelle flexibilité, qui semble diminuer l'engagement des salariés :

**Unité textuelle n° 601 Khi2 = 51 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Imaginez qu'ils viennent me demander des comptes pour un quart d'heure qui manquait dans une journée de travail, et le pire c'est qu'ils retenaient sur mon salaire, donc là je me suis dis stop, je passe mes huit heures et basta !*

**Unité textuelle n° 862 Khi2 = 51 Individu n°29 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Pour une absence qui ne dépasse pas deux heures, mais pour une demie journée c'est un congé, et c'est pour tout le monde, pas que pour moi. Il n'y a pas de flexibilité par rapport aux horaires, à 8h30 je dois être dans mon bureau, ça m'arrive d'arriver avec dix minutes de retard mais si je le fais deux ou trois fois je suis rappelée à l'ordre.*

L'individu n°5, particulièrement révolté par cette rigidité de l'entreprise appuie ces propos ainsi :

**Unité textuelle n° 600 Khi2 = 39 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Ensuite il y a eu des incidents avec ma hiérarchie, avec les ressources humaines aussi, ils ont commencé à rentrer dans des considérations ridicules, à compter les minutes, et là j'ai commencé à me dire que j'en faisais trop au détriment de ma vie privée, donc j'ai arrêté, basta, maintenant je viens, je fais mes huit heures et je me casse !*

- Quand une flexibilité existe, les salariés soulignent que c'est de l'ordre de l'exception :

**Unité textuelle n° 1209 Khi2 = 43 Individu n°8 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Donc en dehors des heures d'allaitement et tout ça c'était une exception qu'on m'avait donnée pendant une année.*

**Unité textuelle n° 259 Khi2 = 41 Individu n°2 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Il faut dire que c'était un peu difficile parce que je travaillais les matinées ensuite à midi je devais aller récupérer la petite chez mamie, l'allaiter et ensuite rentrer chez moi alors que je n'étais pas motorisée mais j'étais très très très surprise par cet accord sur cette période supplémentaire en demi journées.*

**Unité textuelle n° 1030 Khi2 = 26 Individu n°18 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*C'est une culture d'entreprise. Imaginez qu'à la cantine on a un seul micro-onde pour une centaine de personnes qui y mangent chaque jour ! On en a parlé plusieurs fois et rien !*

En analysant les UCE de la classe 2, nous pouvons distinguer deux profils de salariés au sein de X :

- Des salariés résolus à créer cet équilibre eux-mêmes sans rien attendre de l'entreprise, conscients que cette initiative doit émaner d'eux.
- Des salariés qui attribuent cette responsabilité à l'entreprise, qui ne l'assume pas finalement.

Le tableau 52 nous a permis de classer ces salariés selon leur ressenti :

**Tableau 52 : Perception des salariés de la responsabilité de l'équilibre Travail / Famille**

	<b>42% des salariés pensent que :</b> L'équilibre Travail / Famille doit venir du salarié	<b>58% des salariés pensent que :</b> L'équilibre Travail / Famille relève de la responsabilité de l'entreprise
<b>UCE illustratives</b>	<b>Unité textuelle n° 431 Khi2= 51 Individu n°6</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>	<b>Unité textuelle n° 525 Khi2= 51 Individu n°5</b> <b>*Sexe_H *Entreprise_X</b>
	<i>« Je suis mariée, j'ai une petite fille. Rien ! Rires. Ca doit venir de nous, la séparation doit venir de nous, et même l'équilibre, je ne vois aucunement que la société se soucie de cet équilibre, quand je vois qu'on travaille 42 heures par semaine et qu'on fait trois heures supplémentaires des fois par jour, ce qui ferait quelque chose comme neuf heures par semaine... »</i>	<i>« Une fois il y avait mon manager et le DRH et mon manager m'a demandé un travail à la dernière minute alors que j'étais en train de me préparer pour sortir, il était 18h ! C'est le DRH qui lui a dit que ça pouvait attendre demain, et que j'avais fini ma journée de travail ! »</i>
	<b>Unité textuelle n° 901 Khi2= 51 Individu n°2</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>	<b>Unité textuelle n° 860 Khi2= 31 Individu n°13</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>
	<i>« Des fois j'ai des délais serrés donc je suis obligée de travailler chez moi ou de venir travailler les week-ends mais cela ne m'empêche pas de m'occuper de ma famille ».</i>	<i>« Samedi j'ai travaillé de 14h à 18h ! il y'a des cas comme ça, en sachant que j'ai abrégé mon congé pour faire un travail qui n'était pas le mien ! quand je travaille les week-ends ou tard le soir, je n'ai rien pour rattraper. »</i>
	<b>Unité textuelle n° 1226 Khi2= 26 Individu n°4</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>	<b>Unité textuelle n° 1030 Khi2= 26 Individu n°18</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>
	<i>« Je culpabilise quand mon fils me demande de venir le chercher le soir plutôt que de lui envoyer le taxi (rires), donc c'est des choses des fois, heu, peut-être que c'est moi qui suis une maman poule ! (rires) »</i>	<i>« ...Donc l'entreprise n'est pas flexible, elle n'est pas à l'écoute de l'employé, l'employé c'est toujours l'accusé, c'est toujours lui qui ne fait pas bien son travail etc»</i>
	<b>Unité textuelle n° 1678 Khi2= 26 Individu n°26</b> <b>*Sexe_F *Entreprise_X</b>	<b>Unité textuelle n° 323 Khi2= 22 Individu n°26</b> <b>*Sexe_H *Entreprise_X</b>
	<i>« ...Quand on voit que nos requêtes ne sont jamais considérées, au bout d'un moment, on se fait à l'idée qu'il faut s'organiser autrement, on devient des super womens ! »</i>	<i>« ... Quand tu passes des journées de 12h ou de 14h ici, personne ne fait attention, mais si tu as le malheur de sortir un jour 10 en avance, ils n'ont aucun scrupule à te le retrancher de ton salaire ! »</i>
	<b>Unité textuelle n° 600 Khi2= 26 Individu n°5</b> <b>*Sexe_H *Entreprise_X</b>	<b>Unité textuelle n° 172 Khi2= 18 Individu n°21</b> <b>*Sexe_H *Entreprise_X</b>
	<i>« Quand j'ai vu que ma vie personnelle était marginalisée j'ai pris des résolutions, maintenant, je pense à moi, à mon épanouissement personnel, parce que eux, ils ne le feront jamais ! »</i>	<i>« Ils ne comprennent pas que le chiffre d'affaires qu'ils génèrent à la fin de l'année c'est grâce à nous...où sont ces ressources humaines qui sont sensées capitaliser sur les salariés et sur le épanouissement ? Le salarié n'est-il pas le premier client de l'entreprise ? on a l'impression que ça c'est juste des paroles qu'on lit dans les livres...Ici, ce n'est aucunement reflété ! »</i>
<b>75% de ces salariés sont des femmes</b>	<b>73% de ces salariés sont des hommes</b>	

La lecture de ce tableau nous révèle une différence d'attitudes entre les hommes et les femmes. Celles-ci semblent s'être résignées à l'idée que c'est à elles de trouver leurs propres moyens de s'organiser et assurer l'équilibre entre leur travail et leur rôle d'épouses mais surtout de mères, quant à leurs homologues masculins, ils se plaignent...ne sont pas contents, certes, mais se contentent d'attribuer la totale responsabilité à l'entreprise sans se demander s'ils ont un rôle à jouer pour assurer cet équilibre, convaincus que ceci ne relève nullement de leur responsabilité.

- **La classe 4**

Ce quatrième ensemble concerne **252** UCE, soit **16%** de l'ensemble du corpus X ; il se construit avec **110** mots analysés.

Cette classe 4, que nous avons intitulée « Egalité Hommes / Femmes », est représentée de façon égale par les salariés des deux sexes (\*Sexe\_H Khi2= 0 ; \*Sexe\_F Khi2= 0), qui parlent beaucoup d'*égalité* (Khi2= 23) entre les *hommes* (Khi2= 295) et les femmes (Khi2= 359) . Selon ces salariés, une *discrimination* (mot lemmatisé) (Khi2= 28) liée au *genre* (Khi2= 32) n'existerait pas dans l'entreprise :

**Unité textuelle n° 2590** Khi2 = 30 **Individu n°5** \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :

*D'après mon expérience je pense que le critère genre n'intervient pas, à part pour des postes dans l'entreprise où ils n'oseront pas recruter une femme même si une femme peut bien faire l'affaire.*

**Unité textuelle n° 925** Khi2 = 33 **Individu n°25** \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :

*Je ne pense pas, qu'il y ait une discrimination, moi je vois des managers mieux traiter les femmes que les hommes, moi personnellement je ne me suis jamais sentie humiliée ou lésée parce que je suis une femme.*

**Unité textuelle n° 1102** Khi2 = 60 **Individu n°19** \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :

*Oui, oui, c'est pareil ! Je n'ai jamais senti une différence de traitement mais pour moi personnellement je crois qu'on traite les hommes et les femmes de la même manière.*

**Unité textuelle n° 1742 Khi2 = 38 Individu n°26 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Ici il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes, ils ne font pas cette discrimination genre, euh ils ne sont pas sexistes.*

Quand la question de l'égalité est abordée, les femmes déclarent ne pas se sentir *lésées* (mot lemmatisé) (Khi2= 29) :

**Unité textuelle n° 614 Khi2 = 28 Individu n°6 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Je pense que le facteur genre n'intervient pas, en tout cas d'après ce que je vois autour de moi. Franchement, quand on parle entre collègues je n'ai jamais entendu une femme dire qu'elle est lésée parce que c'est une femme.*

Une égalité dans le traitement mais aussi une relation entre collègues et entre supérieurs et subordonnés fondée principalement sur le *respect* (Khi2= 73) :

**Unité textuelle n° 1513 Khi2 = 54 Individu n°24 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*J'ai une bonne relation avec mon supérieur hiérarchique, euh bonne relation, c'est-à-dire le respect avant tout. Le respect c'est euh c'est-à-dire si les avis diffèrent euh je m'exprime directement et euh il accepte qu'on soit différents, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de relation de force, euh c'est une relation de respect total.*

Ces relations de respect entre collègues peuvent, dans certains cas, se transformer en relations d'*amitié* (Khi2= 46), mais toujours dans le cadre de l'entreprise :

**Unité textuelle n° 950 Khi2 = 28 Individu n°16 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Très bonne relation, amicale, il n'y a jamais eu de soucis. J'ai des relations qui se sont développées en dehors de X et que je regrette d'ailleurs parce qu'il ne faut jamais confondre le professionnel et le personnel.*

- **La classe 3.**

Ce troisième ensemble concerne **887** UCE, soit **52%** de l'ensemble du corpus X ; il se construit avec **85** mots analysés.

Cette classe 3, que nous avons intitulée « Contribution / Rétribution », fortement représentée par des femmes (Khi2= 24), révèle une insatisfaction générale, souvent qualifiée de « contagieuse » quant à la reconnaissance de l'entreprise des *efforts* (Khi2 = 11) des salariés en termes de *salaire* (Khi2= 49) et de manque d'*évolution*. Le terme *évolutif* (Khi2= 34), lemmatisé, regroupe les termes : évolutif (2 fois) et évolution (59 fois). Ce pousserait la quasi majorité des répondants à chercher à *changer* (Khi2= 19) d'entreprise étant donné leur *stagnation*. Le terme *stagner* (Khi2 = 18), lemmatisé, regroupe les termes stagnant (1 fois), stagnation (7 fois), stagne (1 fois), stagner (3 fois), et stagnes (1 fois) :

**Unité textuelle n° 791 Khi2 = 19 Individu n°26 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Tout le monde râle et ça devient contagieux, moi c'est le manque d'évolution et la situation salariale qui me poussent à penser à partir, je suis très sous payée par rapport à la moyenne du marché.*

**Unité textuelle n° 860 Khi2 = 10 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*On ne sait pas comment c'est calculé, donc il y a un cumul qui fait qu'aujourd'hui on est dans une situation où tout le monde s'en fout et tout le monde ne cherche qu'à partir et celui qui vous dira le contraire ici vous aura menti.*

**Unité textuelle n° 646 Khi2 = 14 Individu n°15 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Le seul moyen qui pouvait nous faire supporter c'est le salaire mais depuis sept ans je peux vous dire que je n'ai eu aucune récompense, aucune régularisation surtout que vu mes conditions familiales le salaire est très important pour moi.*

Cette insatisfaction générale semble fortement accentuée par les promesses non tenues :

**Unité textuelle n° 485 Khi2 = 8 Individu n°4 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*On nous dit tout le temps que cette année il n'y a pas d'augmentations mais que l'année suivante ils vont voir ce qu'ils vont faire alors que l'année suivante c'est la même chose. A un certain moment on baisse les bras.*

Le manque de visibilité est évoqué de façon récurrente :

**Unité textuelle n° 1407** Khi2 = 10 **Individu n°10** \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :

*Il y a plusieurs personnes qui sont perdus, moi je ne suis pas perdu mais je n'ai pas de visibilité, euh parce que vous posez une question par rapport à 5 ans et moi je ne peux pas répondre.*

**Unité textuelle n° 116** Khi2 = 8 **Individu n°1** \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :

*Malheureusement, notre champ de vision s'arrête au bout de douze mois, aujourd'hui, moi dans trois ou quatre ans je ne sais pas comment la compagnie va évoluer donc c'est très difficile pour moi de me projeter.*

**Unité textuelle n° 1327** Khi2 = 7 **Individu n°3** \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :

*Il n'y a pas de euh on n'arrive pas, il n'y a pas de visibilité et c'est ça qui fait que les gens partent, parce qu'il n'y a pas de visibilité.*

Ce qui fait qu'une forte démotivation règne dans l'entreprise (Khi2 = 10), qui n'est pas une cible d'engagement, à la différence d'autres cibles comme les collègues :

**Unité textuelle n° 277** Khi2 = 12 **Individu n°9** \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :

*Donc ce qui va vraiment me pousser à quitter c'est de continuer à me réveiller le matin avec un moral morose, venir m'asseoir, refaire la même chose que la veille.*

**Unité textuelle n° 916** Khi2 = 12 **Individu n°13** \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :

*Moi je suis très démotivée à cause du manque de visibilité par rapport à ma carrière mais c'est l'environnement et les gens qui font que je suis encore là, je reste quand même mais il faut dire que l'idée de quitter est toujours là.*

Les éléments évoqués nous donnent une idée générale sur la situation des salariés dans l'entreprise. Par ailleurs, l'ancienneté des salariés est assez élevée, plus de dix ans en moyenne. Les salariés sont insatisfaits, certes, et parlent beaucoup de contradictions et de manque de crédibilité du Top Management mais restent tout de même dans l'entreprise du fait de leur attachement à leurs collègues, à la culture du groupe au niveau mondial mais aussi du fait d'une stabilité procurée par X et les années passées dans l'entreprise qui risquent d'être perdues suite à une démission. Nous remarquons ici clairement un lien instrumental (Klein et al. 2012) des salariés de cette entreprise.

**Unité textuelle n° 539 Khi2 = 10 Individu n°13 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*D'autre part, les contradictions ici me poussent à partir, il y a plusieurs contradictions : on me dit que l'entreprise est en situation de crise et qu'on ne peut donc pas m'augmenter et en même temps je trouve d'autres gens recrutés dans d'autres départements à des salaires très élevés.*

**Unité textuelle n° 98 Khi2 = 12 Individu n°1 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je suis attaché d'abord à l'esprit, l'esprit et la culture, les hommes viennent et partent mais c'est l'esprit et la culture qui restent, et sur ce point, philosophiquement je suis complètement en ligne avec l'esprit de X.*

**Unité textuelle n° 538 Khi2 = 15 Individu n°25 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*On ne fait rien pour renvoyer qui que ce soit, donc soit vous restez dans ces conditions qui ne vont pas changer, soit si vous n'êtes pas contents et que vous voulez partir personne ne vous retiendra.*

**Unité textuelle n° 1379 Khi2 = 18 Individu n°9 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Moi je reste parce que euh il y a des promesses et quand vous voyez que vous avez passé plus de 10 ans dans une boîte ce n'est pas facile de la quitter, ce n'est pas facile...*

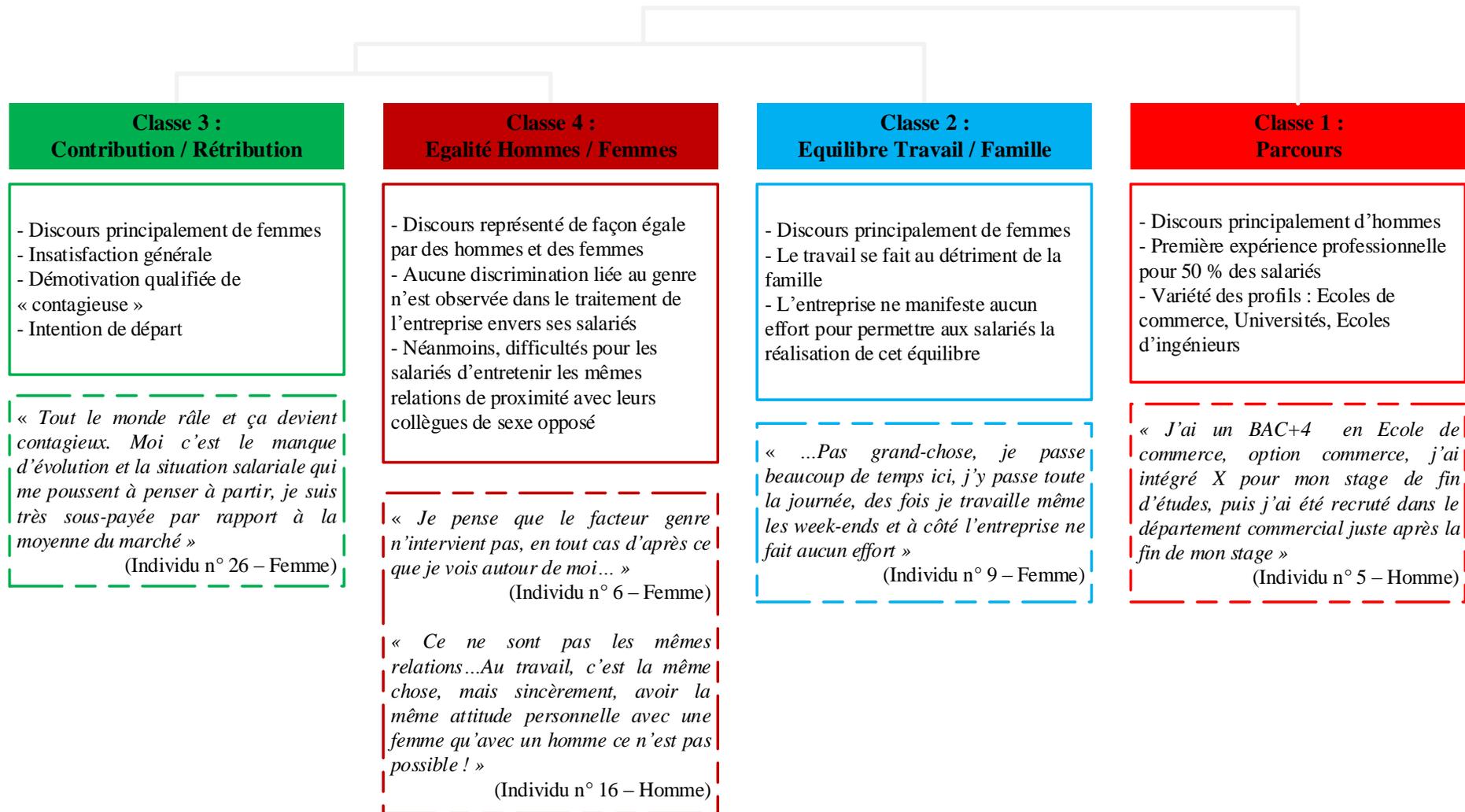
Le tableau 53 reprend la situation quant à l'ancienneté des salariés dans l'entreprise :

**Tableau 53 : Ancienneté dans l'entreprise X des salariés interviewés**

Individu	Sexe	Ancienneté dans l'entreprise
1	H	12 ans
2	F	10 ans
3	H	17 ans
4	F	18 ans
5	H	7 ans
6	F	10 ans
7	H	18 ans
8	F	12 ans
9	F	12 ans
10	H	17 ans
11	H	17 ans
12	H	7 ans
13	F	12 ans
14	H	10 ans
15	H	7 ans
16	H	8 ans
17	H	10 ans
18	F	17 ans
19	H	4 ans
20	H	10 ans
21	H	8 ans
22	H	4 ans
23	F	7 ans
24	F	7 ans
25	F	5 ans
26	F	8 ans
27	F	7 ans
28	F	12 ans
29	F	13 ans
30	F	5 ans
<b>Ancienneté moyenne</b>		<b>10,3 ans</b>
<b>Ancienneté des hommes</b>		<b>10,4 ans</b>
<b>Ancienneté des femmes</b>		<b>10,3 ans</b>

Le tableau ci-dessus nous confirme que malgré cette insatisfaction, les salariés ont une ancienneté moyenne de **10,3 ans** dans l'entreprise.

Figure 15 : Synthèse de l'analyse du corpus X SQ



En vue d'une comparaison entre les deux entreprises, nous présentons les résultats des entretiens conduits dans l'entreprise labellisée Ménara Préfa.

## Section 2 : Résultats de l'analyse des entretiens conduits au sein de MP

Nous présentons dans les lignes qui suivent les résultats de l'analyse des 30 entretiens réalisés avec les salariés de Ménara Préfa.

Pour constituer ce groupe total, nous avons consolidé les 30 entretiens conduits avec les salariés de Ménara Préfa, et ôté les questions du corpus, consolidation nommée « MP SQ ».

Ce corpus, riche en vocabulaire, est constitué de **90917** occurrences (**5277** formes distinctes et **1111** formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égale à 4).

Après le codage manuel et la mise en forme des entretiens, le traitement informatisé Alceste des 30 entretiens retenus au total fait ressortir **3** classes stables différentes.

Le tableau suivant reprend l'ensemble des informations du corpus MP SQ.

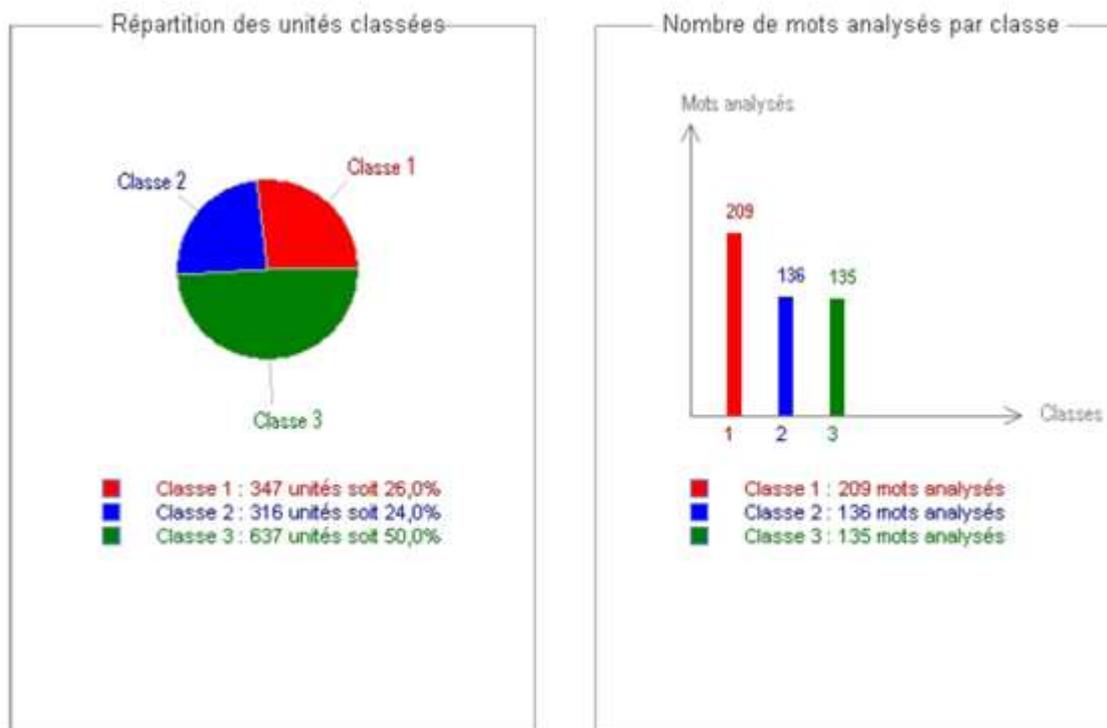
**Tableau 54 : Caractéristiques du corpus MP SQ**

Nom du corpus	MP SQ
Réduction du vocabulaire	Oui
Nombre de classes stables retenues	3
Nombre d'individus ou d'unités de contexte initiales	30
Richesse du vocabulaire	99,13%
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre total de formes retenues dans le corpus	90917
Nombre de formes distinctes	5277
Nombre de formes réduites	1111
Pourcentage d'unités textuelles classées	65%

Dans la figure suivante, la répartition des classes et leur effectif en UCE et en mots utilisés est présentée. D'un point de vue quantitatif, nous pouvons constater en fonction du nombre de mots et d'UCE retenus par Alceste, trois groupements de classes :

- Une classe 1 plus importante en mots analysés (**209**), avec **26%** des UCE analysées, soit **347** UCE.
- Une classe 3 et une classe 2, avec quasiment le même nombre de mots analysés (**136** mots pour la classe 2 et **135** mots pour la classe 3). La classe 3 est cependant beaucoup plus volumineuse puisqu'elle se construit avec **637** UCE et représente 50 % de l'ensemble des unités, la classe 2 quant à elle, contenant **316** UCE.

**Figure 16 : Répartition des UCE et mots analysés par classe (Source : logiciel Alceste)**



On constate une différenciation qui prend place, entre la classe 1 qui correspond au monde lexical du « Parcours », et les classes 3 et 2 qui font référence au lien avec l'univers du travail en distinguant, d'une part, l'« attachement à l'entreprise » (classe 3) et, d'autre part, l'« équilibre Travail / Famille » (classe 2). Les classes seront présentées dans cet ordre afin de souligner leur logique, en citant les UCE caractéristiques de chaque classe.

Figure 17 : Répartition des classes, mots présents (Source : Alceste)

Classe 2 : Equilibre Travail / Famille		Classe 3 : Attachement à l'entreprise		Classe 1 : Parcours	
Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2	
enfant	219	relation	81	controler	99
vie	112	entreprise	69	gestion	74
temps	100	sentir	60	formation	67
heure	56	parler	44	etude	66
maison	52	sens	37	service	65
fois	44	gens	33	informatique	54
malade	44	social	32	achat	53
sortir	43	different	30	premier	48
equilibre	41	hierarchique	30	vente	47
mariee	38	homme	29	occuper	46
journee	38	culture	28	responsable	46
mari	36	superieur	28	finance	44
prendre	32	collaborateur	28	marrakech	44
difficile	31	label	27	ecole	42
samedi	28	exister	27	stage	42
famille	28	maniere	27	integre	39
comprendre	28	valeur	25	site	37
horaire	27	collegue	24	filiale	37
probleme	26	bonne	21	master	36
chantier	26	respect	21	qualite	36

### La classe 1 :

Ce premier ensemble concerne **347** UCE, soit **26%** de l'ensemble du corpus MP SQ ; il se construit avec **209** mots analysés. Il regroupe un vocabulaire spécifique lié au « parcours » des salariés. Le discours des hommes (\**Sexe\_H* : Khi2= 0) et des femmes (\**Sexe\_F* : Khi2= 0) se rejoignent dans ce corpus. Après l'obtention du *BAC* (Khi2= 25), les salariés interviewés ont suivi des *études* (Khi2= 66) en *Gestion* (Khi2= 74), en *Finance* (Khi2=44), en *Marketing* (Khi2=19) ou en *Economie* (Khi2=25) en *Ecole* (Khi2= 42) de *Commerce* (Khi2= 30) ou à l'*Université* (Khi2= 18) pour obtenir une *Licence* (Khi2= 25) ou un *Master* (Khi2= 36) :

Unité textuelle n°211    Khi2= 29    Individu n°2    \**Sexe\_H* \**Entreprise\_MP* :

*Alors les études, moi j'ai fait à la base des études de commerce, après j'ai fait un master, à l'époque ça s'appelait DESS, un DESS en contrôle de gestion et systèmes d'information.*

**Unité textuelle n°1827 Khi2= 26 Individu n°30 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Heu je suis lauréate de l'Institut des Hautes Etudes de Management, donc euh c'est la première Business School au Maroc, heu j'ai fait trois ans de Management général, ensuite je me suis spécialisée en Finance et Contrôle.*

**Unité textuelle n°1275 Khi2= 28 Individu n°19 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'ai une licence en économie de la faculté Cadi Ayyad, ensuite j'ai fait un master en audit et contrôle de gestion à l'école ESG.*

Le tableau 55 reprend le parcours d'études des salariés de l'entreprise MP :

**Tableau 55 : Profil des salariés interviewés chez MP**

<b>Individu</b>	<b>Sexe</b>	<b>Profil</b>
1	F	BAC + 4 Ecole de commerce
2	H	BAC + 4 Ecole de commerce
3	H	Ecole d'ingénieurs
4	H	BAC + 5 Ecole de commerce
5	H	Ecole d'ingénieurs
6	F	Licence en Economie + Master en Management
7	H	Bac + 5 Audit et Contrôle de Gestion
8	H	Diplôme en Génie Civil puis en Informatique
9	H	Licence en Electronique
10	F	DEUG en Economie
11	F	BAC + 4 Ecole de commerce
12	H	Licence en biologie animale
13	F	BAC + 4 en Qualité
14	F	BAC + 4 en GRH
15	F	BAC + 4 en MIAAGE
16	F	BAC + 4 en MIAAGE
17	H	BAC + 5 Finance en Ecole de Commerce
18	H	DESS en qualité
19	F	Licence en Economie + Master en Audit
20	F	Master en Audit et contrôle de gestion
21	F	Licence en Gestion
22	F	Bac + 2 en assistanat
23	F	BAC + 4 en Commerce
24	H	Licence en Economie
25	H	BAC + 4 en Finance Ecole de commerce
26	H	Ecole d'ingénieurs
27	H	Licence en Droit puis diplôme en comptabilité
28	H	Licence en Géographie
29	F	BAC + 4 en Finance
30	F	BAC+4 en Finance - Grande Ecole de Commerce

Ces salariés déclarent, pour la plupart, avoir *intégré* (Khi2= 39) Ménara Préfa directement après l'obtention du diplôme, ils y ont donc *démarré* (Khi2=25) leur *carrière* (Khi2= 22), parfois même à l'issue d'un *stage* (Khi2=42) :

**Unité textuelle n°1320   Khi2= 30   Individu n°25   \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*J'ai un BAC+4, de l'année 2000, en Commerce, j'ai directement intégré Ménara, j'y avais fait mon premier stage et en 2000 j'ai été embauché ensuite..*

**Unité textuelle n°1831   Khi2= 30   Individu n°30   \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Donc juste après mon premier master j'ai intégré Ménara et j'ai commencé un deuxième master, donc je suis spécialisée en finance et audit.*

**Unité textuelle n°737   Khi2= 26   Individu n°11   \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'ai démarré en tant que chargée d'achats parce que j'ai eu mon diplôme en fin 2004 et j'ai intégré ici début 2005 en tant que chargé d'achats.*

Nous avons repris le parcours professionnel de ces salariés dans le tableau 56 :

**Tableau 56 : Première expérience des salariés de MP**

Individu	Sexe	Première expérience chez MP
1	F	OUI
2	H	OUI
3	H	OUI
4	H	NON
5	H	NON
6	F	OUI
7	H	OUI
8	H	NON
9	H	OUI
10	F	OUI
11	F	OUI
12	H	OUI
13	F	OUI
14	F	OUI
15	F	OUI
16	F	OUI
17	H	NON
18	H	NON
19	F	OUI
20	F	OUI
21	F	OUI
22	F	NON
23	F	OUI
24	H	OUI
25	H	NON
26	H	NON
27	H	NON
28	H	OUI
29	F	NON
30	F	NON
<b>% des salariés dont la première expérience est chez MP</b>		<b>63,3%</b>
<b>% des hommes dont la première expérience est chez MP</b>		<b>46,6%</b>
<b>% des femmes dont la première expérience est chez MP</b>		<b>80%</b>

Nous constatons donc à travers l'analyse de ce tableau que pour **63,3%** de ces salariés, la carrière a commencé dans l'entreprise MP. Notons que 80% de ces salariés sont des femmes,

ce qui nous autorise à avancer que l'entreprise, en dépit de son activité, attire des candidatures féminines...

Néanmoins, les salariés qui ont eu une première expérience dans une autre *société* (Khi2= 11) considèrent tout de même Ménara Préfa comme leur *première* (Khi2=48) expérience :

**Unité textuelle n°1558    Khi2= 28    Individu n°25    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*J'avais commencé dans une société à Casa mais comme j'ai du m'installer à Marrakech donc c'est mon premier vrai emploi ici.*

**Unité textuelle n°1361    Khi2= 25    Individu n°20    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Donc entre le début de ma carrière et l'intégration du groupe Ménara il y a moins d'une année. J'ai donc entamé réellement ma carrière au sein du groupe.*

Ces salariés ont donc intégré Ménara Préfa pour des *postes* (Khi2= 23) où la responsabilité d'une *équipe* (Khi2= 11) ou d'un *projet* (Khi2= 12) leur a été confiée :

**Unité textuelle n°1742    Khi2= 32    Individu n°3    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Donc j'ai commencé à Ménara en tant que responsable maintenance site Marrakech, après il y avait le projet de l'usine El Qalaa, j'ai donc été chef de projet du site El Qalaa, donc tout ce qui est démarrage : l'installation et la formation du personnel.*

**Unité textuelle n°1336    Khi2= 25    Individu n°9    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Je suis responsable d'ordonnancement, ça fait partie du processus commercial, je fais la planification de la fabrication et j'assure toute la logistique du transport, j'essaie de transformer le carnet de commandes en fabrication puis le suivi et la planification de livraison, puis tout le suivi du travail.*

**Unité textuelle n°681    Khi2= 23    Individu n°15    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Alors en tant que responsable SI, je m'occupe de toute la partie informatique soft et hard, logiciels, ERP et toute la partie matériel : achats, réseaux et tout, et en même temps je suis intermédiaire entre les utilisateurs de CTM et l'équipe informatique Ménara Holding.*

**Unité textuelle n°1483    Khi2= 23    Individu n°30    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'occupe la fonction de responsable administrative et financière dans l'une des filiales du groupe, spécialisée dans l'organisation de l'événement du grand prix de l'automobile de Marrakech.*

Les salariés interviewés ont souvent évoqué, même de façon implicite, leur *promotion* (Khi2= 8) :

**Unité textuelle n°630    Khi2= 28    Individu n°2    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Et après, au fur et à mesure que les choses évoluaient au niveau de Ménara, j'ai grimpé les échelons pour occuper le poste de responsable commercial et Marketing.*

**Unité textuelle n°1101    Khi2= 23    Individu n°8    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*J'ai passé des entretiens et j'ai commencé en tant que responsable administration réseau jusqu'à fin 2005 à Marrakech, j'ai fait pas mal de choses dans le réseau, puis de 2006 à 2010 j'étais à El Qalaa en tant que responsable site, c'était le tout.*

Le tableau 57 permet d'établir un état des lieux de la cadence d'évolution des salariés dans l'entreprise :

**Tableau 57 : Nombre d'années écoulées avant une première évolution des salariés de MP<sup>55</sup>**

Individu	Sexe	Premier poste	Deuxième poste	Nombre d'années écoulées avant une première promotion
1	F	Agent de ventes	Responsable service ventes*	4
2	H	Chef de produit	Responsable Marketing	4
3	H	Responsable maintenance site Marrakech	Chef de projet site Beni Mellal*	2
4	H	Responsable commercial adjoint	Responsable QSE	3
5	H	Responsable ligne DPE	Responsable production	3
6	F	Commerciale	Responsable comptabilité clients*	3
7	H	Aide comptable	Comptable*	4
8	H	Responsable administration réseaux	Responsable site*	1
9	H	Agent de livraisons	Responsable de livraisons*	3
10	F	Secrétaire	Responsable achats	3
11	F	Agent de commandes	Responsable administration des ventes*	7
12	H	Chef de projet certification	Responsable QSE*	1
13	F	Chef de projet QSE	Responsable QSE El Qalaa	2
14	F	Responsable achats activité transport	Responsable achats CTM	2
15	F	Contrôleur de gestion	Responsable SI CTM	3
16	F	Chef de projet SI	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
17	H	Auditeur interne	Contrôleur de gestion	2
18	H	Responsable QSE	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
19	F	Agent de facturation	Comptable*	2
20	F	Auditrice interne	Analyste financière groupe	2
21	F	Assistante RH	Assistante commerciale*	4
22	F	Assistante du DG	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
23	F	Responsable crédits fournisseurs	Responsable ADV CTM*	5
24	H	Chargé de missions	Responsable SIRH	2
25	H	Analyste financier	Contrôleur de gestion	3
26	H	Responsable suivi de projets	Responsable travaux	3
27	H	Responsable administration du personnel	Credit Manager	4
28	H	Responsable de cantine	Agent de pointage*	3
29	F	Responsable Administration des ventes	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
30	F	Responsable administrative et financière	<b>PAS DE PROMOTION</b>	
<b>Nombre d'années moyen écoulé avant une première évolution</b>				<b>3 ans</b>
<b>Nombre d'années moyen écoulé avant une première évolution chez les hommes</b>				<b>2,7 ans</b>
<b>Nombre d'années moyen écoulé avant une première évolution chez les femmes</b>				<b>3,3 ans</b>

<sup>55</sup> Le signe (\*) signifie que l'individu a bénéficié d'une autre promotion, ou plus. La fonction spécifiée dans le tableau n'est donc pas son poste actuel.

Les salariés de l'entreprise évoluent en moyenne après **3 années** passées dans un premier poste, une évolution reconnue comme un encouragement et une reconnaissance de leurs efforts et qui influence leur ancienneté dans l'entreprise. Le tableau 58 nous présente un état de l'ancienneté de ces salariés :

**Tableau 58 : Ancienneté des salariés interviewés dans l'entreprise MP**

Individu	Sexe	Ancienneté
1	F	12 ans
2	H	10 ans
3	H	8 ans
4	H	10 ans
5	H	9 ans
6	F	12 ans
7	H	10 ans
8	H	10 ans
9	H	10 ans
10	F	15 ans
11	F	9 ans
12	H	7 ans
13	F	6ans
14	F	5 ans
15	F	8 ans
16	F	7 ans
17	H	7 ans
18	H	5 ans
19	F	11 ans
20	F	5 ans
21	F	11 ans
22	F	5 ans
23	F	15 ans
24	H	5 ans
25	H	5 ans
26	H	7 ans
27	H	8 ans
28	H	7 ans
29	F	5 ans
30	F	7 ans
<b>Ancienneté moyenne</b>		<b>8,3 ans</b>
<b>Ancienneté des hommes</b>		<b>7,8 ans</b>
<b>Ancienneté des femmes</b>		<b>8,8 ans</b>

Les salariés ont donc une ancienneté de **8,3** ans dans l'entreprise en moyenne.

- **La classe 3 :**

La classe 3 concerne **637** UCE, soit **50%** des UCE classées. Elle se construit avec **135** mots analysés. Elle regroupe un vocabulaire spécifique lié à l'attachement de ces salariés à leur univers de travail. Cette classe correspond à des contenus de discours significativement masculins (\*Sexe\_F : Khi2= -53). Ces hommes, dont le discours est fortement représenté dans cette classe, ont développé une forte *relation* (Khi2= 81) avec leur *entreprise* (Khi2= 69). Une relation tantôt à travers les liens avec les *collègues* (Khi2= 24), tantôt avec les *supérieurs* (Khi2= 28) *hiérarchiques* (Khi2= 30) qui est caractérisée en tout état de cause par le *respect* (Khi2= 21) qui est une *culture* (Khi2= 28) de l'entreprise. Cette relation de respect est omniprésente dans l'entreprise que le salarié soit un *homme* (Khi2= 29) ou une *femme* (Khi2= 17) :

**Unité textuelle n°355      Khi2= 16      Individu n°2      \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Il y a un respect mutuel depuis 10 ans, il y a un respect mutuel vraiment par rapport à euh aux collaborateurs, aux collègues, dirigeants...*

**Unité textuelle n°665      Khi2= 9      Individu n°5      \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Bein quand on rentre dans cette entreprise on rentre dans une famille avant de rentrer dans une entreprise, parce que c'est pas tout le monde qui perce dans cette structure, parce qu'il y a une forte culture qui est inculquée, c'est la culture du respect.*

**Unité textuelle n°643      Khi2= 9      Individu n°23      \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Vous allez trouver le président de Ménara qui parle avec l'agent d'accueil, avec la secrétaire, avec tout le monde, sans aucune différence et avec le même respect, et c'est une culture qu'il a inculquée à tous ses managers et du coup ils l'ont inculquée à leurs subordonnés, donc ici tout le monde est comme ça, c'est une culture !*

**Unité textuelle n°735      Khi2= 9      Individu n°8      \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Ici, que tu sois agent de sécurité, Directeur, en contrat CDI ou même en mission d'intérim très brève, tu seras traité avec le plus grand respect, par tes collègues, par ton supérieur et par le président, d'ailleurs vous le verrez se balader dans les couloirs et parler à tout le monde de la même manière : respectueusement ! Il ne cherche qu'une seule chose, c'est nous apprendre et nous faire évoluer !*

Outre cette culture de respect, le côté *humain* (Khi2= 13) des *patrons* (Khi2= 16) et du *président* (Khi2= 14) de cette entreprise et leur grande *implication* (Khi2= 14) au niveau *social* (Khi2= 32) sont fortement évoqués dans cette classe, autant que le climat (Khi2= 14) social qui est très favorable :

**Unité textuelle n°1421 Khi2= 14 Individu n°26 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Vous pouvez vous-même faire la comparaison avec d'autres entreprises, il y a un énorme travail à Ménara au niveau social.*

**Unité textuelle n°1025 Khi2= 10 Individu n°12 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Les avantages ? Bon déjà la structure, heu même le climat social, tous les volets sociaux, les avantages sociaux, les avantages, heu on a le code de travail mais la manière de leur application est exceptionnelle.*

**Unité textuelle n°648 Khi2= 11 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*En fait c'est une culture de Ménara, on est plus dans un Management participatif qu'un Management hiérarchique, purement hiérarchique, on est plus ouverts à la collaboration. Vous allez trouver le président de Ménara qui est en train de parler à n'importe qui dans l'entreprise, de l'ouvrier à l'assistante commerciale, n'importe qui, et cette culture est dument inculquée.*

**Unité textuelle n°1026 Khi2= 11 Individu n°9 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Le climat social qui est développé ici est excellent, il y a aussi l'esprit ouvert de l'encadrement et des dirigeants, si tu veux développer quelque chose il y a personne qui te dit non, on discute et on arrive toujours à des solutions.*

Cette classe est très marquée par la forte *motivation* (Khi2= 14) des salariés interviewés, une motivation en étroite relation avec le sentiment d'engagement et de *reconnaissance* (Khi2= 16) de la *direction* (Khi2= 16) mais aussi par la visibilité que leur offre l'entreprise quant à leur *évolution* (Khi2= 14) :

**Unité textuelle n°1547 Khi2= 20 Individu n°24 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Un autre avantage, c'est l'évolution, on sent qu'il y a une dynamique, ça ne stagne pas, on évolue...*

**Unité textuelle n°942 Khi2= 16 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Le groupe est en pleine expansion, il essaie d'aller s'implanter dans d'autres régions, donc ce sont d'autres challenges de voir l'expansion du groupe, et ça va avoir un impact sur mon statut.*

**Unité textuelle n°1931 Khi2= 14 Individu n°28 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*En tout cas elle est là cette reconnaissance, ailleurs on la trouve pas cette reconnaissance. Il y a aussi la relation avec les cadres supérieurs, la direction des ressources humaines...*

**Unité textuelle n°1352 Khi2= 12 Individu n°18 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*L'évolution, heu Ménara est une entreprise qui évolue très bien, d'ailleurs Ménara d'hier ce n'est pas Ménara d'aujourd'hui, donc quand tu vois que tu travailles dans une entreprise qui évolue bien tu sais que toi aussi tu vas évoluer, tu ne vois pas les points négatifs.*

**Unité textuelle n°467 Khi2= 9 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Ici ils donnent de l'importance à des choses extraordinaires comme la GPEC par exemple et les gens des ressources humaines sont très exigeants par rapport à ces points-là, comme la formation par exemple.*

**Unité textuelle n°547 Khi2= 9 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Lhadj est impliqué et moi si Lhadj est impliqué avec moi, ça a une grande valeur ajoutée et là je parle de la reconnaissance et du sourire du patron, je parle du patron, pas le directeur. Le sourire du directeur est important mais le sourire du patron...*

L'attachement à cette entreprise est donc largement observé à travers cette classe, un attachement créé par les valeurs de celle-ci ainsi que l'égalité (Khi2= 18) des chances qu'elle offre à ses salariés. Ceux-ci, sont fiers d'appartenir à une telle entreprise, et se voient difficilement la quitter même pour un meilleur (Khi2= 13) salaire (Khi2= 10) :

**Unité textuelle n°575 Khi2= 12 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Tu peux avoir une meilleure proposition dans une autre entreprise, avec un meilleur salaire, mais une proposition sans une meilleure entreprise tu n'iras pas parce que ici tu sens que les gens évoluent et n'ont pas fini d'évoluer.*

**Unité textuelle n°1544 Khi2= 12 Individu n°10 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Si on a le mérite d'avoir la responsabilité au sein d'une filiale ou même dans la holding et qu'on a la confiance des actionnaires on a beaucoup d'avantages.*

**Unité textuelle n°1915 Khi2= 10 Individu n°29 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Il y a heu y a pas mal de choses qu'a fait la direction, pas mal d'efforts donc tu sens une continuation pour le groupe, donc je cherche pas ailleurs, je cherche pas d'offres ailleurs, c'est vrai que je pourrais trouver un poste à un meilleur salaire...*

Un lien instrumental ressort néanmoins dans le discours de certains salariés, comme l'illustre l'unité textuelle suivante :

**Unité textuelle n°1135 Khi2= 12 Individu n°17 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Moi mon évolution peut être à Ménara comme elle peut être ailleurs, j'espère être encore à Ménara si la rémunération, les primes, les avantages sont là bein je serai là. Heu je ne pense pas que cette entreprise les gens peuvent la quitter juste pour une question de salaire, sauf s'il y a d'autres obstacles, humains par exemple, sinon l'entreprise paie bien, elle a les moyens !*

Le label (Khi2= 27) RSE (Khi2= 30) a été évoqué dans cette classe, mais considéré comme la consécration d'une démarche (Khi2= 12) qui a toujours existé dans l'entreprise et qui est devenue une culture :

**Unité textuelle n°678 Khi2= 9 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*...Pour avoir un environnement sociétal sans maquillage, bien sûr parce qu'il y a d'autres entreprises qui montrent juste des façades pour avoir le label, mais ici la culture de l'entreprise est en adéquation avec la démarche RSE.*

**Unité textuelle n°960 Khi2= 10 Individu n°9 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*C'est une consécration à l'échelle nationale ! Tout le monde maintenant sait que Ménara groupe c'est un groupe qui s'inscrit dans cette démarche, donc ça a donné plus de valeurs à ces pratiques et au niveau de la région ça peut avoir un effet sur les autres entreprises.*

Une labellisation qui participe considérablement à la formation du lien d'engagement des salariés envers l'entreprise :

**Unité textuelle n°574 Khi2= 10 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Quand tu vois des gens comme ça qui cherchent la meilleure technologie, qui cherchent des certificats, ISO, les normes marocaines, la RSE, le meilleur employeur....quand tu vois des gens comme ça tu sens que tu as envie d'être dans cette entreprise.*

...Et à son renforcement :

**Unité textuelle n°959 Khi2= 10 Individu n°19 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'ai pas ressenti de différence puisque c'est une consécration, ça a juste confirmé pas mal d'avantages, pas mal de choses qui s'inscrivaient déjà dans une responsabilité sociale si ce n'est que ce label qui fait que je me sens plus fier.*

- **La classe 2 :**

Cet ensemble concerne **316** UCE, soit **24%** de l'ensemble du corpus MP SQ ; il se construit avec **136** mots analysés.

Cette classe 2, que nous avons intitulée « Equilibre Vie Privée / Vie professionnelle » est significativement représentée par des femmes (\*Sexe\_F : Khi2= 58 ; \*Sexe\_H : Khi2= -58).

La catégorie grammaticale « Mois / Jour » (Khi2= 74) y est largement présente ; les salariées, mariées (Khi2= 38) pour la plupart, évoquent à travers cela le *temps* (Khi2= 100) consacré à leur *famille* (Khi2= 28) et celui dédié à leur travail.

Le terme *concession* (Khi2= 22) revient souvent dans cette classe, ces femmes déclarent avoir eu à en faire pour assurer un *équilibre* (Khi2= 41) entre leurs deux *vies* (Khi2= 112) mais *assument* (Khi2= 17) cette *décision* (Khi2=14) qu'elles n'ont pas du tout eu à subir ; le rôle important du *mari* (Khi2= 36) est largement souligné dans cette classe :

**Unité textuelle n°58 Khi2= 28 Individu n°10 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Donc c'est un équilibre à faire : premièrement que vous soyez équilibrée dans ce cas vous saurez quoi faire au boulot sans oublier les problèmes personnels bien sûr mais vraiment c'est un équilibre à faire et vice versa.*

**Unité textuelle n°57 Khi2= 23 Individu n°14 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Il faut faire un équilibre. Il m'est arrivé une fois d'avoir une fille dans mon équipe en larmes, je lui ai dit : « Ecoutez, partez, ne restez pas, partez régler vos problèmes et revenez », parce qu'une personne déprimée peut déprimer toute une équipe.*

**Unité textuelle n°1562 Khi2= 16 Individu n°1 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*...Pas toujours concilier mais fallait hummm il fallait faire vraiment faire des concessions sur plein de trucs, ah ! bosser très dur ! travailler pratiquement le double des garçons pour arriver (rires). C'est un milieu d'hommes, c'est un milieu d'hommes !*

Des concessions ont été faites par ces salariées qui travaillent les *Samedis* (Khi2= 28) matin et quelques *Dimanches* (Khi2= 22), quelques *soirs* (Khi2= 16) aussi quand une *situation* (Khi2= 12) *urgente* (Khi2= 25) les y *oblige* (Khi2= 17). Cependant, celles-ci observent la reconnaissance de leur entreprise qui n'hésite pas à manifester son accord quand elles ont besoin de *prendre* (Khi2= 32) des *journées* (Khi2= 38) voire plus quand elles ont un *problème* (Khi2= 26) à régler ou simplement quand elles ressentent le besoin de *passer* (Khi2= 15) du *temps* (Khi2= 100) avec leurs *enfants* (Khi2= 219) :

**Unité textuelle n°1055 Khi2= 20 Individu n°22 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Je travaille plus heu plus que la norme mais d'un autre côté quand je leur dis que je voudrais passer du temps avec mes enfants ou quand je leur demande une journée ou deux pour profiter ou voyager avec mon mari bein y a jamais eu aucun souci*

**Unité textuelle n°1570 Khi2= 21 Individu n°1 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Il nous arrive de sortir d'ici à 9h du soir, à 10h, à 11h, y a pas d'horaires, on peut travailler le Dimanche. Le Samedi on travaille, les humm, les jours fériés.*

**Unité textuelle n°1283 Khi2= 21 Individu n°15 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Et puis si on est à jour on n'aura jamais à rester après les heures. Ils comprennent : si ton fils est malade tu peux prendre une permission et sortir.*

Un homme exprime également le même avis quant à la flexibilité de l'entreprise :

**Unité textuelle n°411    Khi2= 18    Individu n°7    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Sinon bien sûr le jour où j'ai envie de prendre un congé ou deux ou trois jours ils ne me disent rien du tout, sincèrement, sauf s'il y a vraiment un cas d'urgence.*

Une salariée a même précisé que l'entreprise aurait mis en standby tous les dossiers qui étaient en cours pendant toute la période où elle était *enceinte* (Khi2= 16), au risque de *ralentir* (Khi2= 11) l'activité de l'entreprise :

**Unité textuelle n°67    Khi2= 18    Individu n°10    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*.....gérer les urgences et les choses prioritaires et céder certaines choses, voilà. Ca ralentit la société (rires). L'année dernière j'étais enceinte, et moi lorsque je suis enceinte, vraiment c'est le off ! Je suis malade !Donc tout était en standby en attendant que j'accouche !*

Ces femmes qui assument pleinement leur rôle de femmes actives déclarent cependant qu'elles pourraient décider de *quitter* (Khi2= 15) l'entreprise sans réfléchir si leurs *enfants* (Khi2= 219) les réclamaient...leurs enfants qui demeurent leur véritable *priorité* (Khi2= 12) :

**Unité textuelle n°1269    Khi2= 16    Individu n°19    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

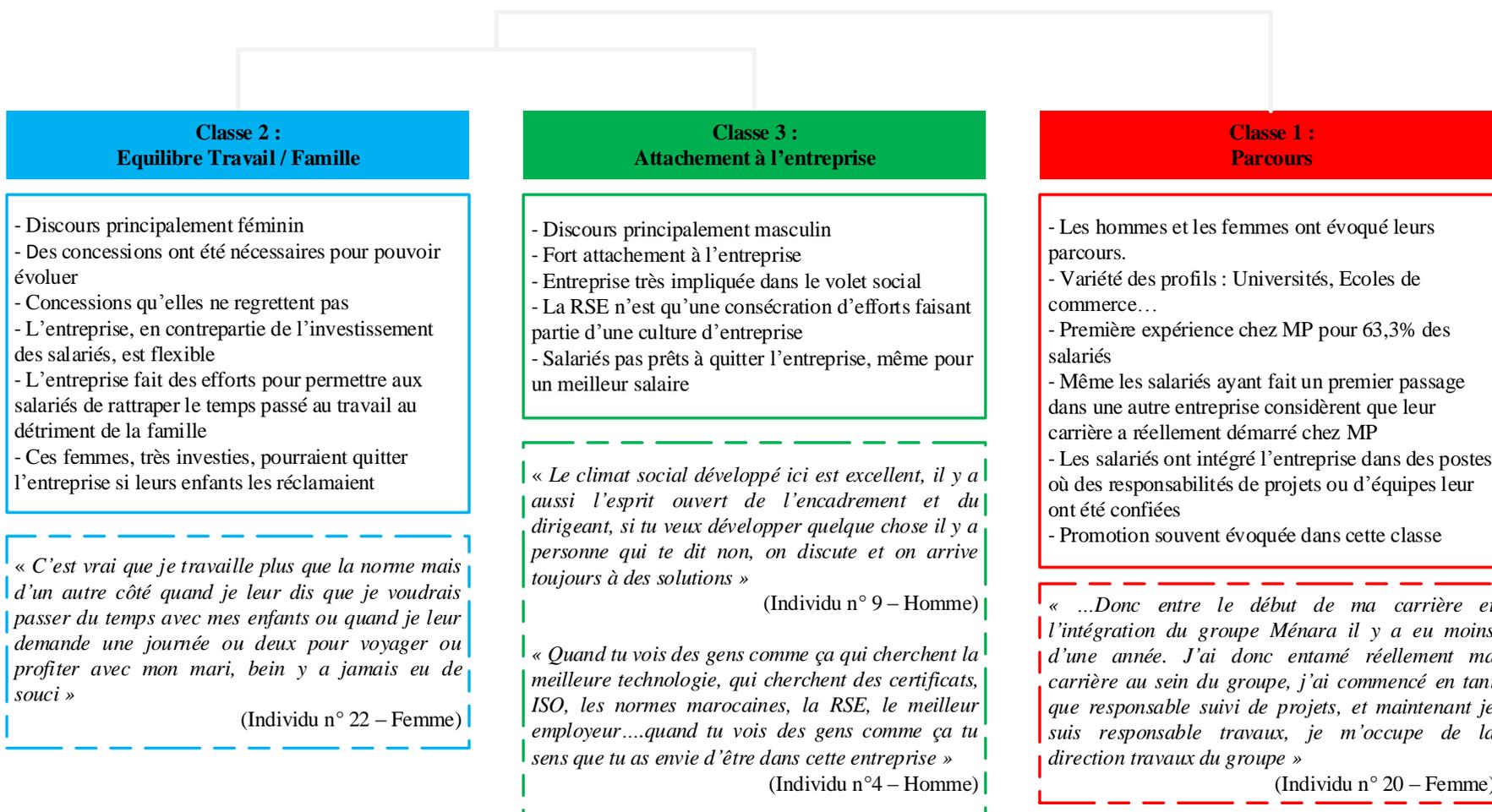
*Mes enfants (elle pleure)...Ils me réclament déjà maintenant, mais moi je travaille pour eux, ceci dit, un jour je pourrai quitter pour eux. Vous avez abordé un sujet très sensible (elle pleure).*

Un homme exprime la même priorité :

**Unité textuelle n°1214    Khi2= 18    Individu n°12    \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Et vice-versa si pour une raison quelconque je dois partir m'installer avec ma famille quelque part et bien je quitterai l'entreprise, moi c'est ma famille d'abord, avant le travail.*

Figure 18 : Synthèse de l'analyse du corpus MP SQ



## Conclusion du chapitre 6

En comparant les propos des salariés de chacune des deux entreprises étudiées, nous remarquons que, dans l'entreprise X, les salariés décrivent principalement une insatisfaction générale quant à leurs situations dans l'entreprise ; ils ne ressentent pas de récompense de leurs efforts, que ce soit en termes de salaire ou en termes d'évolution. La majorité des salariés stagnent dans leurs postes depuis des années, une stagnation accompagnée d'absence de régularisation des salaires.

Les salariés de X expliquent leur ancienneté dans l'entreprise principalement par leur attachement à la culture japonaise du groupe au niveau mondial, à la marque, mais aussi à leurs collègues...des collègues avec qui les relations sont fondées sur le respect mais qui ne se développent généralement pas, ou que très rarement en dehors de l'entreprise. Certains d'entre eux ont souligné que le fait qu'ils restent dans l'entreprise malgré leur insatisfaction s'explique par le fait qu'ils ne veulent pas « laisser tomber » les années passées dans l'entreprise, ils seraient prêts à partir, mais à condition d'un arrangement proposé par la Direction, une Direction qu'ils ont souvent qualifiée d'opaque, le manque de visibilité lui étant fortement reproché. Cette même direction prétendrait une situation de crise que vivrait l'entreprise et qui expliquerait l'absence d'évolution des salariés, notamment en termes de salaires. Cet argument ne semble néanmoins pas convaincre les salariés qui observent des contradictions dans l'entreprise à savoir des collègues, toujours les mêmes, qui évoluent malgré cette crise prétendue, ainsi que de nouvelles recrues intégrant l'entreprise à des salaires jugés trop élevés. Les salariés, insatisfaits, sont pour la quasi majorité des personnes qui ont intégré l'entreprise juste après l'obtention de leurs diplômes, ce qui crée chez eux une peur du changement. A cette stagnation et ce manque de visibilité s'ajoute une difficulté de concilier entre le travail et la famille en général et pour les femmes en particulier. Les salariés soulignent un manque d'efforts de la part de la direction pour remédier à cela. Quand l'effort existe, ils le qualifient d' « exception ».

Dans l'entreprise MP, les salariés, lauréats d'écoles de commerce ou d'universités, titulaires de diplômes dans diverses disciplines (comme ceux de l'entreprise X), ont pour la plupart intégré l'entreprise directement après leur cursus universitaires, certains ont même été embauchés après un stage dans l'entreprise. Nous avons été particulièrement surprise par le

fait que même les salariés ayant eu une expérience antérieure considèrent tout de même MP comme leur première VRAIE véritable expérience....Des salariés qui ne sont pas prêts à quitter cette entreprise avec laquelle ils ont développé un fort attachement, un attachement aux valeurs, et à la culture fortement marquée par le respect, l'honnêteté et l'engagement des patrons, ce qui agit directement sur l'engagement de ces salariés qui ne se projettent pas ailleurs que dans cette entreprise qui leur permet une réelle visibilité quant à leur carrière. Le management de MP, marqué par le respect, une visibilité sur la carrière, un engagement des dirigeants et un fort investissement dans le social appuyé par un côté « humain » des dirigeants : ce sont selon les salariés les points forts de cette entreprise qui les rendent fiers d'en faire partie et de contribuer à son évolution. Cet investissement dans le volet social, n'aurait, selon les salariés aucun lien avec la labellisation RSE puisque c'est une « culture » ancrée dans l'entreprise, la RSE ne serait donc que la consécration d'efforts déployés depuis toujours dans l'entreprise. Nos entretiens semi-directifs nous ont permis de distinguer entre l'engagement des hommes traduit dans discours sur l'attachement, de celui des femmes traduit dans un discours sur les manifestations concrètes de cet engagement, c'est-à-dire les concessions qu'elles ont eu et qu'elles continuent à faire.

Quand la question de l'équilibre T/F est évoquée, les salariés, principalement les femmes qui ont été sensibles à ce sujet, affirment avoir du faire des concessions pour assurer cet équilibre, mais des concessions compensées car l'entreprise est reconnaissante et n'hésite pas à manifester sa flexibilité quand les salariés en ont besoin. Une des salariées interviewées a même souligné le fait qu'elle écourte souvent, de son propre gré, son congé car elle a du mal à lever le pied et que ceci ne la dérange aucunement étant donné la reconnaissance de l'entreprise. Une autre salariée nous a déclaré que l'entreprise n'a pas hésité à mettre en standby les projets qui étaient en cours pendant toute la période de sa grossesse, une grossesse difficile, au risque de ralentir l'activité. MP est une entreprise très investie socialement selon ses salariés, des salariés très engagés qui déclarent ne pas penser à quitter l'entreprise même pour un meilleur salaire, sauf pour leurs enfants..

**Quelques principaux résultats comparatifs en chiffres :**

**Tableau 58 : Résultats chiffrés comparatifs des deux entreprises**

	<b>MP</b>	<b>X</b>
<b>Ancienneté moyenne</b>	8,3 ans	10,3 ans
<b>Nombre d'années écoulées avant une première évolution</b>	3 ans	4,6 ans
<b>Salariés dont la première expérience est dans l'entreprise étudiée</b>	63,3%	50%

Au regard de ces premiers résultats intéressants, nous avons souhaité approfondir la comparaison en procédant à une analyse de sous corpus. Nous allons présenter dans le chapitre suivant les résultats détaillés des entretiens conduits avec les femmes et les comparer avec ceux issus de l'analyse des entretiens conduits avec les hommes

### **Section 1 : Zoom sur les femmes cadres**

1. X au féminin
2. MP au féminin

### **Section 2 : Zoom sur les hommes cadres**

1. X au masculin
2. MP au masculin

### **Section 3 : Le discours managérial**

1. Quand la Direction de X s'exprime
2. Quand la Direction de MP s'exprime

## Introduction du chapitre 7

Rappelons qu'un des objectifs de ce travail consiste à rendre compte de l'impact des pratiques RSE sur la carrière des femmes, et plus spécifiquement sur le phénomène du plafond de verre. Il s'agit donc de comparer le discours des hommes et des femmes de l'entreprise labellisée RSE et celle non porteuse de label.

A travers le discours des femmes, notre préoccupation est de savoir dans quelle mesure un plafond de verre brisé par les pratiques RSE peut impacter l'engagement des femmes.

Notre intérêt particulier pour les femmes nous a amenée à nous inscrire dans une démarche comparative de leur situation avec celle des hommes. La première section de ce chapitre portera donc sur l'analyse des résultats des entretiens conduits avec les femmes de l'entreprise non labellisée, que nous comparerons ensuite avec ceux issus des entretiens avec les femmes salariées de l'entreprise labellisée.

Cette démarche n'aurait pas, à notre sens, été intéressante sans une comparaison avec les résultats de l'analyse des discours des hommes, ce qui fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre où nous nous intéresserons dans un premier temps aux hommes salariés de l'entreprise X pour ensuite nous consacrer à ceux de l'entreprise MP.

Toujours dans cette logique comparative, nous avons jugé judicieux de comparer, dans une troisième section, les propos des salariés avec ceux du Management des deux entreprises.

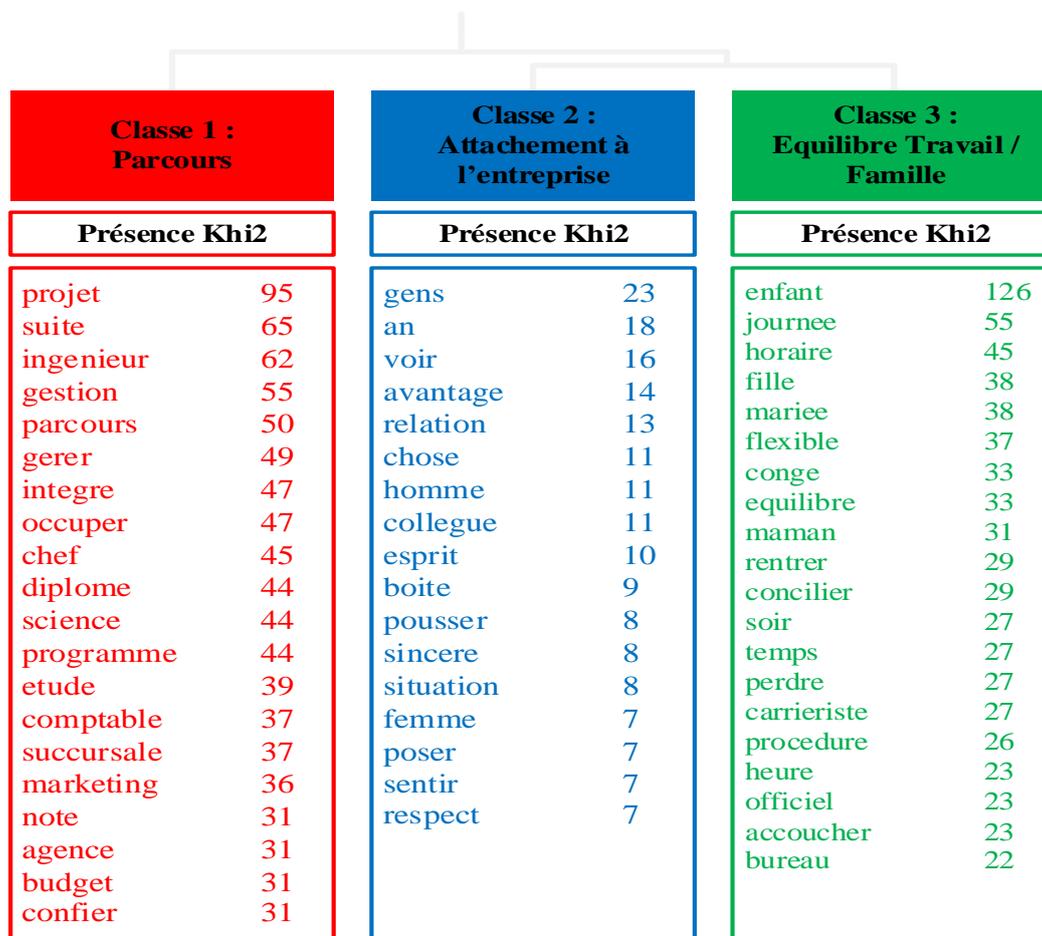
## Section 1 : Zoom sur les femmes cadres.

Nous allons dans cette section exposer les résultats issus de l'analyse des entretiens conduits dans l'entreprise non labellisée (1) pour ensuite les comparer avec ceux issus de l'analyse des entretiens conduits dans l'entreprise MP (2).

### 1. X au féminin...

Pour constituer ce groupe total, nous avons consolidé les 15 entretiens conduits avec les salariées femmes de X, et ôté les questions du corpus, consolidation nommée « X F SQ». Ce corpus est constitué de 47607 occurrences (3923 formes distinctes, 743 formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égale à 4).

Figure 19 : Dendrogramme X F SQ (source : Alceste)



Nous allons procéder à une description générale de notre échantillon pour nous attarder ensuite sur les spécificités du discours de ces femmes.

## 1.1 Ces femmes de plus près...

### a. La situation familiale

Les femmes interviewées sont pour la plupart *mariées* (Khi2 = 38), **66,6%** d'entre elles ont des *enfants* (Khi2= 126).

Le tableau suivant reprend la situation familiale des femmes interviewées :

**Tableau 59 : Situation familiale des femmes interviewées chez X**

Individu	Sexe	Situation Familiale
2	F	Mariée - 2 enfants
4	F	Mariée
6	F	Mariée - 2 enfants
8	F	Mariée - 2 enfants
9	F	Célibataire
13	F	Mariée - 1 enfant
18	F	Mariée - 1 enfant
23	F	Célibataire
24	F	Mariée - 1 enfant
25	F	Mariée
26	F	Mariée - 2 enfants
27	F	Mariée - 2 enfants
28	F	Mariée - 3 enfants
29	F	Mariée - 3 enfants
30	F	Mariée

### b. Le profil

Les femmes interviewées ont, pour la plupart, après l'obtention du *diplôme* (Khi2=44), souvent d'*ingénieur* (Khi2=62), intégré (Khi2=47) l'entreprise X et occupé (Khi2=47) des postes où on leur a *confié* (Khi2= 31) des *projets* (Khi2= 95).

Quelques UCE illustratives :

**Unité textuelle n° 421** Khi2 = 29      **Individu n°26**      **\*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Donc j'avais fait Sciences Mathématiques et comme j'ai eu une bonne moyenne j'ai fait les classes préparatoires que je regrette d'ailleurs (rires). Par la suite le parcours c'est imposé lui-même : classes préparatoires puis école d'ingénieurs.*

**Unité textuelle n° 232 Khi2 = 28 Individu n°25 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*J'ai eu mon diplôme d'ingénieur d'état en 2007, j'ai travaillé juste après dans une PME en tant que responsable qualité pendant six mois ensuite j'ai intégré X en Octobre 2008.*

## **1.2 Spécificités du discours des femmes interviewées**

L'analyse du traitement des entretiens conduits avec les femmes de X ont révélé que ces dernières ont principalement évoqué :

### **- L'équilibre Travail / Famille**

Les femmes interviewées ont évoqué le manque d'implication de l'entreprise en matière de *flexibilité* (Khi2= 37) des *horaires* (Khi2= 45), elles ne bénéficient d'aucun avantage *officiel* (Khi2= 23) leur permettant de *concilier* (Khi2= 29) leur vie *privée* (Khi2= 11) et leur vie professionnelle :

**Unité textuelle n° 513 Khi2 = 17 Individu n°9 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Je ne peux pas me permettre d'arriver plus tard le lendemain, d'ailleurs si j'ai besoin juste d'une demie journée pour régler des problèmes personnels je la prends sur mes congés parce que pour Mr. A.B on demande un bon de sortie.*

**Unité textuelle n° 318 Khi2 = 13 Individu n°23 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Si ton enfant est malade ? Et bein tes congés sont à ton service ! Les Ressources Humaines ne font aucune faveur, tout est retranché, soit du congé, soit du salaire !*

Le manque de flexibilité revient de façon récurrente dans les discours des femmes qui précisent que lorsqu'une flexibilité est accordée, elle fait office d'*exception* (Khi2= 11), une exception qui surprend souvent :

**Unité textuelle n° 76 Khi2 = 32 Individu n°9 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Concilier ? Heu alors ce n'est pas officiel mais ça m'est arrivé il y a bien longtemps de demander une permission à ma hiérarchie de travailler de chez moi parce que j'avais un problème de garde, pendant deux ou trois jours, à ma grande surprise ça n'a pas été refusé.*

**Unité textuelle n° 227   Khi2 = 11   Individu n°29   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Certains managers tolèrent quelques absences exceptionnelles d'une ou deux heures pour régler des trucs urgents, sans que ça soit déduit, mais c'est vraiment très rares...Moi en plusieurs années de bons et loyaux services, j'ai eu cette faveur une fois !*

Ces femmes n'ont pas manqué d'exprimer leur étonnement quand elles bénéficient, bien que rarement, de ces exceptions :

**Unité textuelle n° 372   Khi2 = 11   Individu n°30   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Quand j'ai repris le travail après mon congé de maternité, j'avais demandé à mon manager de faire l'horaire continu, c'est-à-dire pas de pause déjeuner, et quitter à 16h au lieu de 18h...Il a fini par accepter....En lui faisant part de ma requête j'étais sur qu'il allait refuser, mais quand j'ai eu sa réponse j'étais étonnée, limite choquée, je ne m'y attendais pas du tout. Pour être honnête je me suis même demandé s'il n'y avait pas un truc qui se préparait derrière...*

**Unité textuelle n° 536   Khi2 = 10   Individu n°13   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Nous n'avons pas l'habitude de cette flexibilité, du coup quand elle est accordée on se demande quelles sont les vraies raisons qui ont motivé la décision...*

... Encore une fois, le traitement « à la tête du client » revenait dans le discours de ces femmes en abordant le sujet de la flexibilité :

**Unité textuelle n° 128   Khi2 = 10   Individu n°18   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*De toute façon, ce sont toujours les mêmes qui peuvent se permettre de venir quand ça leur chante et de prendre trois heures de pause déjeuner, et personne ne leur demande de compte...On l'a compris, on fait avec...*

**Unité textuelle n° 756   Khi2 = 10   Individu n°6   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Ici, pour qu'on se soucie de ta vie personnelle, pour qu'on ne t'embête pas pour dix min de retard, il faut que tu t'appelles « Y », ou que tu aies des relations de proximité avec « Z »...*

Pour ces femmes, le problème qui se pose est lié uniquement au manque de flexibilité de l'entreprise. Pour elles, la carrière (si les conditions de conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle sont favorables dans l'entreprise) n'est aucunement *freinée* (Khi2= 7) par le fait qu'elles soient responsables d'une *famille* (Khi2= 8). Elles continuent d'être *carriéristes* (Khi2= 27), le seul changement pour elle, est que leurs *journées* (Khi2= 55) de travail se prolongent en *rentrant* (Khi2= 29) le *soir* (Khi2= 27) à la maison : elles doivent s'occuper de leurs enfants :

**Unité textuelle n° 557    Khi2 = 25    Individu n°2    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Moi depuis que je suis devenue maman je ne pense pas que ça m'a freinée ou m'a fait perdre des opportunités, c'est vrai que je me dois de consacrer du temps à ma fille quand je finis ma journée de travail mais sinon par rapport au déroulement de ma carrière ça n'a aucun impact.*

**Unité textuelle n° 91    Khi2 = 18    Individu n°9    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Je ne pense pas, je ne pense pas ! Franchement, je me suis déjà posée la question, je me suis dit : « Allez Lamiae, si tu n'avais pas les enfants, est-ce que tu aurais été plus carriériste ou tu aurais évolué plus rapidement ? » Je dirai Non, si l'environnement de travail est correct !*

Une vie professionnelle qui peut, selon ces femmes, être parfaitement réussie même en présence d'enfants, mais souvent conditionnée par l'aide du mari :

**Unité textuelle n° 665    Khi2 = 18    Individu n°26    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Parce qu'il est patient lui aussi, des fois il faut assurer la transition, tarder, travailler même à la maison, donc il faut quand même euh le reconnaître, ça aide aussi, si le mari est patient, euh c'est clairement important, il assure la relève aux enfants etc...*

**Unité textuelle n° 1045    Khi2 = 16    Individu n°8    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Mon mari veut que j'évolue, il a compris que c'est le secret de mon épanouissement, donc pour ça, il met la main à la pâte.*

**Unité textuelle n° 1045    Khi2 = 13    Individu n°27    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X**

*Je suis convaincue que mes accouchements et donc la présence de mes enfants n'ont rien changé, s'ils étaient pas là j'aurais été au même poste... Par contre si j'avais un mari borné qui ne comprend pas que j'ai une carrière professionnelle comme lui, là ça aurait bloqué*

*peut-être mon parcours....Ca aurait été tellement parfait si l'entreprise coopérait aussi !  
(Rires).*

Ces femmes tentent tant bien que mal de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, continuent d'être carriéristes en refusant tout lien entre les enfants et un éventuel frein à la carrière. Néanmoins, elles déclarent souvent culpabiliser par rapport à leurs enfants et seraient prêtes à quitter leur travail sans hésitation si ces derniers le demandaient :

**Unité textuelle n° 674    Khi2 = 20    Individu n°2    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Je culpabilise quand mon fils me demande de venir le chercher le soir plutôt que de lui envoyer le taxi...*

**Unité textuelle n° 166    Khi2 = 18    Individu n°13    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Mais avec des enfants les priorités changent, par exemple, moi aujourd'hui si je dois quitter mon travail pour ma fille je le ferai, parce que finalement tout ce que je fais actuellement c'est pour elle, donc finalement à quoi bon travailler pour bien gagner ma vie si mes enfants ne vont pas bien ?*

**Unité textuelle n° 161    Khi2 = 16    Individu n°25    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Je ne pense pas avoir évolué au détriment de ma famille parce que moi et mon mari, nous avons une carrière à bâtir donc on comprend les désagréments du travail donc on est dans ce consensus.*

**Unité textuelle n° 611    Khi2 = 16    Individu n°4    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Le jour où mon enfant me fera sentir que je ne suis pas assez présente et qu'il en souffre, le lendemain ma démission sera déposée sur le bureau de mon supérieur ! C'est aussi simple que ça !*

**Unité textuelle n° 1381    Khi2 = 14    Individu n°6    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Mes enfants c'est ma vie, je travaille pour eux, pour les gâter, mais les gâter financièrement alors qu'ils sont en manque d'amour, je trouve ça insensé, donc s'ils tirent la sonnette d'alarmes ça sera fini, d'autant plus qu'ici, rien ne nous motive à rester...Donc autant profiter de mes enfants (Rires).*

...Elles culpabilisent, mais pointent du doigt l'entreprise comme principale responsable car selon elles, ce sont les conditions de leur travail qui impactent sur leurs familles et non l'inverse :

**Unité textuelle n° 1057    Khi2 = 20    Individu n°18    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Vous savez, après une journée ici avec cette ambiance pourrie qui règne et ce cercle vicieux qui nous pousse le moral, quand je rentre à la maison je suis tellement à bout de nerfs que je n'ai plus la patience de m'occuper correctement de mes enfants... Mais je m'oblige car eux, n'y sont pour rien...Des jours j'y arrive, d'autres pas du tout...*

**Unité textuelle n° 996    Khi2 = 20    Individu n°13    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Quand il m'arrive de gronder mon fils ou de manquer de patience je me dis systématiquement que c'est à cause de X et de ce que j'y subis...J'aurai été tellement plus épanouie si tout se passait bien ici...*

#### **- L'attachement à l'univers du travail (aux collègues) :**

Ces femmes ont un lien d'engagement ciblé sur les *relations* (Khi2=13) qu'elles ont développées avec les *gens* (Khi2=23) :

**Unité textuelle n° 773    Khi2 = 14    Individu n°13    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Par exemple j'ai des personnes ici, mais sincèrement, je peux compter sur eux.*

**Unité textuelle n° 979    Khi2 = 11    Individu n°18    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Avec les collègues, on est devenus comme une famille, surtout les anciens.*

**Unité textuelle n° 713    Khi2 = 28    Individu n°28    \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*Ils m'ont appris beaucoup de choses, et je me voyais tout le temps plus avec une famille qu'une entreprise, c'est plus les personnes qui me rendent attachée à cette boîte.*

Cet attachement aux collègues est tout de même remis en question étant donné la situation générale qui caractérise l'ensemble des salariés : A « X », tout le monde se plaint à cause de la *situation* (Khi2= 8) actuelle, situation qui fait que les salariés ne voient plus d'*avantages* (Khi2= 14) à travailler dans cette entreprise :

**Unité textuelle n° 191 Khi2 = 9 Individu n°9 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*La motivation, vous savez, vous pouvez vous auto-motiver autant que vous voulez mais un jour ou l'autre ton entourage commence à t'impacter et quand je parle d'entourage, je parle de l'équipe, je parle des gens, je parle du management.*

**Unité textuelle n° 311 Khi2 = 7 Individu n°24 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*L'avantage de travailler chez X c'est l'ambiance même si elle n'est plus favorable actuellement, c'est important d'avoir un bon relationnel avec les gens, mais du moment où tout le monde est démotivé, je ne vois pas l'avantage de travailler dans une telle ambiance.*

**Unité textuelle n° 863 Khi2 = 7 Individu n°25 \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*On a des super rapports entre nous, au moins un avantage à travailler ici, sinon c'est l'enfer...Mais bon c'est quand même une ambiance morrose, plus personne n'est content ici...*

Ces femmes font part d'un certain détachement vis-à-vis de l'entreprise, pour différentes raisons que nous avons reprises dans le tableau 60 :

**Tableau 60 : Raisons du détachement à l'égard de l'entreprise évoquées par les femmes**

N° Individu	Raisons du détachement	UCE illustratives
13	Discours contradictoires	<b>(UCE n°539 Khi2=10)</b> : "D'autre part, les contradictions ici me poussent à partir, il y a plusieurs discours contradictoires : on me dit que l'entreprise est en situation de crise et qu'on ne peut donc pas m'augmenter et en même temps je trouve d'autres gens recrutés dans d'autres départements à des salaires très élevés"
9	Discours contradictoires	<b>(UCE n°103 Khi2=12)</b> : "Maintenant que cette stagnation dure une bonne période alors qu'on voit des recrutements, qu'on voit des promotions, qu'on voit des augmentations de salaires, on se pose des questions ! Moi je me dis : pourquoi pas moi ?"
23	Discours contradictoires	<b>(UCE n°320 Khi2=14)</b> : Vous savez, ici le téléphone arabe fonctionne bien, pour le dernier recrutement qu'ils viennent de faire, le salaire est largement supérieur à la moyenne du marché, alors qu'ils auraient pu faire une promotion en interne, mais non ! ils ont préféré engager des frais astronomiques pour un recrutement externes, par contre nous ils continuent à nous faire croire à leur crise imaginaires quand on demande une augmentation... »
18	Sentiment d'injustice	<b>(UCE n°328 Khi2=14)</b> : « ...Ce traitement à la tête du client me révolte, je ne peux pas vous expliquer ce que je ressens...A 18h quand je quitte l'entreprise, j'ai envie de parler de tout sauf de X, je ne veux plus en entendre parler ! »
2	Sentiment d'injustice	<b>(UCE n°476 Khi2=12)</b> : "Cette question tout le monde se la pose: pourquoi toujours les mêmes personnes?" <b>(UCE n°211 Khi2=9)</b> : "Comment l'entreprise peut être en crise quand je vois dans une même direction un service qui est augmenté chaque année et un service lésé? Ca veut dire qu'il y a un problème entre le Management et ce service !»
13	Manque d'évolution Promesses non tenues	<b>(UCE n°214 Khi2=12)</b> : « Dans cinq ans ? non je ne me vois pas ici, pourquoi ? pour attendre encore 10 ans pour qu'ils tiennent leurs promesses ? J'aurai passé ma carrière toute entière à attendre !... »
9	Manque d'évolution Promesses non tenues	<b>(UCE n°722 Khi2=12)</b> : "Dans cinq ans je me vois manager d'une équipe, que ce soit ici ou ailleurs, pour le moment je ne vois aucune évolution ici parce qu'on me promet des choses mais rien n'a été fait" <b>(UCE n°222 Khi2=12)</b> : "Je ne vois pas d'évolution verticale parce que nous avons déjà un Directeur Marketing, donc peut-être une évolution horizontale mais en tout cas je ne la vois pas du tout arriver"

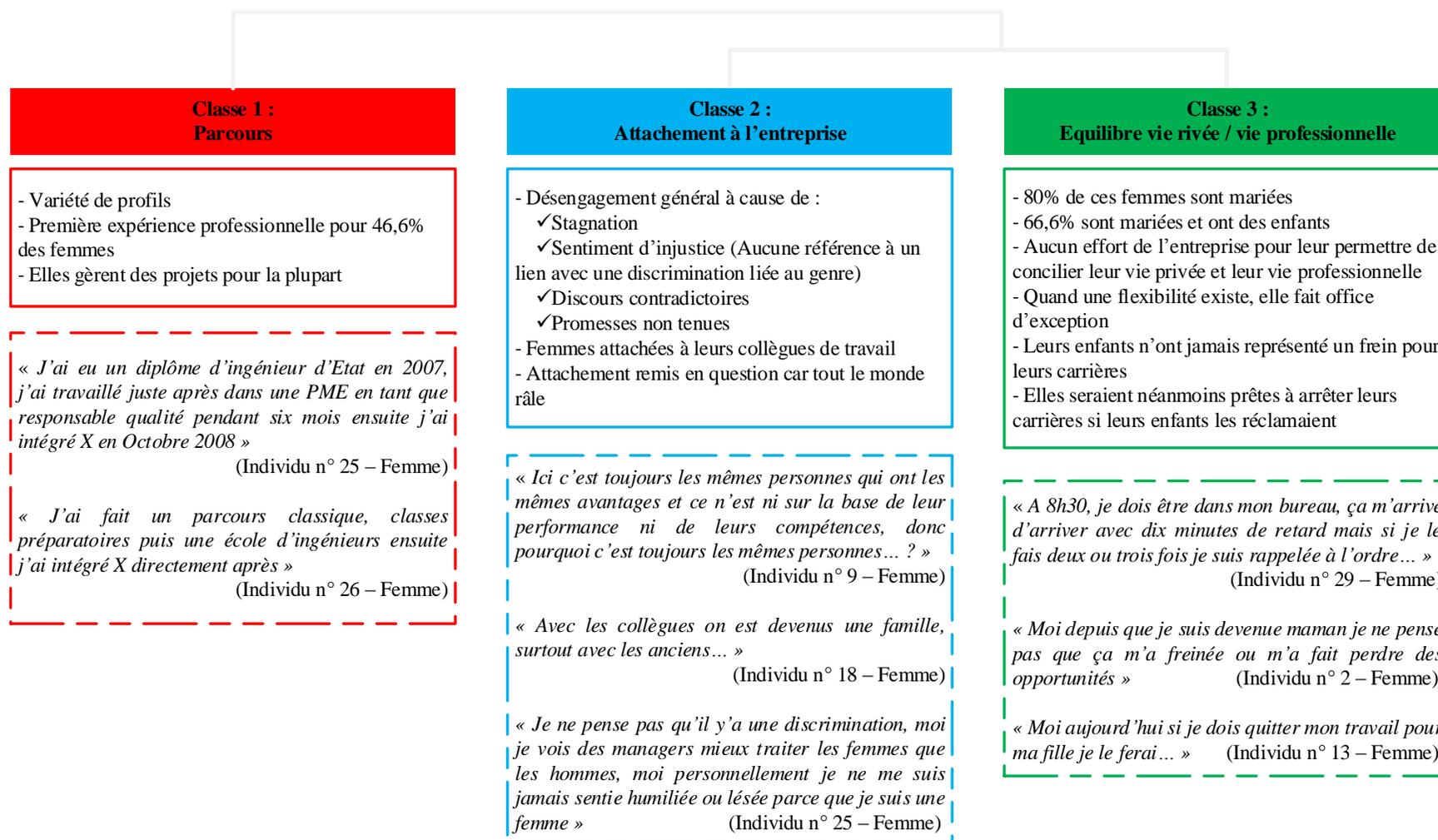
Ces femmes déclarent être aujourd'hui détachées de l'entreprise car elles se retrouvent en train de *stagner* (Khi2=7) au moment où d'autres *personnes* (Khi2= 7), toujours les mêmes (hommes ou femmes), évoluent. Les chiffres avancés dans la section 1 confirment ces propos : Le tableau 51 révèle que seulement **13,3%** de ces femmes ont eu plus d'une évolution, après **5,5 ans** en moyenne dans un même poste au moment où l'ancienneté moyenne de ces dernières, rappelons-le, est de **10,3 ans** (Cf tableau 53).

En revanche, en évoquant cette stagnation, les femmes n'ont fait aucune référence à une discrimination liée au genre, elles considèrent la situation de façon générale, pour l'ensemble des salariés, qu'ils soient hommes ou femmes :

**Unité textuelle n° 318   Khi2 = 9   Individu n°23   \*Sexe\_F \*Entreprise\_X :**

*D'après mon expérience je pense que le critère genre n'intervient pas, à part pour des postes dans l'atelier par exemple où ils n'oseront jamais recruter une femme même si une femme peut très bien faire l'affaire.*

Figure 20 : Synthèse de l'analyse du corpus X F SQ



Comparons à présent ces résultats avec ceux issus de l'analyse des entretiens conduits avec les salariées de l'entreprise labellisée PM

## 2. MP au féminin...

Pour constituer ce sous-corpus, nous avons procédé de la même manière, en consolidant les 15 entretiens conduits avec les salariées Femmes de Ménara Préfa, et ôté les questions du corpus. Nous avons nommé cette consolidation « MP F SQ ».

Figure 21 : Dendrogramme MP F SQ (source : Alceste)

Classe 3 : Equilibre Travail / Famille		Classe 4 : Attachement à l'entreprise		Classe 2 : Relations dans l'univers de travail		Classe 1 : Parcours	
Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2	
enfant	91	plaire	87	relation	122	service	83
vie	32	attacher	68	homme	120	achat	78
temps	21	detacher	43	femme	80	informatique	49
venir	21	culture	39	collegue	42	filiale	43
donner	19	atteindre	39	different	33	vente	42
difficile	19	conflit	35	exterieur	32	prefa	41
aller	18	objectif	34	discriminer	30	gestion	41
mari	16	defi	33	sentir	29	controler	41
malade	16	offre	33	pareil	28	formation	39
heure	15	nature	33	subordonne	21	audit	29
jour	14	train	30	direction	19	stage	29
mariee	14	sens	26	egalite	18	transport	28
horaire	14	arriver	19	entreprise	18	ecole	26
fois	13	important	19	professionnel	18	etude	26
facon	13	satisfait	18	echange	17	groupe	26
flexible	13	long	13			economie	26
comprendre	13	vecu	13			technique	26
maison	12					finance	24
journee	12					fait	23
vrai	11					premier	23

### 2.1 Ces femmes de plus près...

#### a) La situation familiale

Ces femmes, qui sont pour la plupart *mariées* (Khi2= 14), **74%** d'entre elles ont des *enfants* (Khi2= 91).

Le tableau 61 reprend la situation familiale de l'ensemble des femmes interviewées :

**Tableau 61 : Situation familiale des femmes interviewées chez MP**

Individu	Sexe	Situation Familiale
1	F	Mariée 2enfants
6	F	Mariée 2 enfants
10	F	Mariée 3 enfants
11	F	Mariée 1 enfant
13	F	Mariée
14	F	Mariée 2 enfants
15	F	Mariée 1 enfant
16	F	Mariée
19	F	Marié 2 enfants
20	F	Célibataire
21	F	Mariée 3 enfants
22	F	Mariée 2enfants
23	F	Mariée 1 enfant
29	F	Mariée 1 enfant
30	F	Célibataire

### b) Le profil

Les femmes interviewées ont pour la plus part intégré le *groupe* (Khi2= 26) ou l'une des *filiales* (Khi2= 43) dans les *services* (Khi2= 83) *achat* (Khi2= 78), *informatique* (Khi2= 49), *technique* (Khi2= 26), *vente* (Khi2= 42) ou *finance* (Khi2= 24) après avoir suivi des *études* (Khi2= 26) à l'université ou dans des *écoles* (Khi2= 26).

Ci-dessous quelques extraits d'UCE représentant le discours des femmes quant à leurs parcours :

**Unité textuelle n°213 Khi2= 35 Individu n°15 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'étais spécialisée dans le reporting pour le contrôle de gestion, après je suis passée au service informatique de Ménara Préfa. C'était un changement, je voulais intégrer plus heu le service informatique parce-que avec le contrôle de gestion c'était limité au reporting, pas plus.*

**Unité textuelle n°570 Khi2= 27 Individu n°19 \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*J'ai fait des études à l'université ensuite j'ai travaillé comme comptable, comme assistante commerciale, et comme j'ai de l'expérience dans l'administration de ventes j'ai atterri dans ce poste.*

**Unité textuelle n°453    Khi2= 21    Individu n°6    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Je travaille comme chargée de service de ventes, pour la filiale « carrière et transport Ménara », on vend tout ce-qui est granula. J'occupe ce poste depuis une année. Je gère une équipe, une assistante avec moi au bureau et sur les carrières il-y-a les agents de bureaux de ventes.*

**c) L'expérience**

Pour la plupart de ces femmes, 80% (Cf tableau 56), Ménara Préfa a été leur *premier* (Khi2= 23) travail, juste après un *stage* (Khi2= 29) effectué au sein de l'entreprise pour certaines. D'autres affirment avoir suivi une *formation* (Khi2= 39) diplômante, financée par l'entreprise, formation considérée comme un encouragement pour leur évolution :

**Unité textuelle n°436    Khi2= 31    Individu n°29    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Je fais tout ce qui est recouvrement, tout ce qui est facturation. Bien sûr, une équipe commerciale, équipe Marrakech et équipe El Qalaa ça fait sept, sept hommes. J'ai un BAC+ 4, de l'année 2000, en commerce, j'ai directement intégré Ménara, j'y avais fait mon premier stage et en 2000 j'ai été embauchée au service fournisseurs à Ménara Préfa, tout ce-qui est règlements fournisseurs.*

**Unité textuelle n°695    Khi2= 31    Individu n°1    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Même si j'ai une première expérience je considère que c'est ici que ça a réellement démarré ! J'ai commencé avec Ménara Préfa, donc on a commencé pratiquement le même mois, j'ai atterri avec la création de Ménara Préfa, donc on fait partie du mobilier (rires).*

**Unité textuelle n°347    Khi2= 17    Individu n°6    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*On peut dire ça, parce-que avant c'était des petits postes par-ci par là, parce-que avant je n'étais pas à Marrakech j'étais a casa donc j'occupais des petits postes mais la carrière je l'ai développée ici a Ménara Préfa.*

**Unité textuelle n°638    Khi2= 15    Individu n°30    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Avant de faire des études en gestion j'avais fait un baccalauréat en Sciences Mathématiques justement par manque d'orientation. Une partie est due aux acquis, mon diplôme, mes stages, mes expériences professionnelles qui ont fait un CV assez honorable, tout ca a participé pour que je sois retenue.*

**Unité textuelle n°590   Khi2= 13   Individu n°13   \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Après je pense que j'ai donné satisfaction pour qu'ils m'appellent pour une période d'essai et Lhamdoullah j'ai pu décrocher un poste pour el Qalaa. Le début c'était en Décembre 2008, après j'ai préparé un master en management QSE pour pouvoir évoluer, c'est un encouragement de la part de Ménara, c'est eux qui m'ont financé le master.*

#### **d) L'ancienneté**

Les femmes que nous avons interviewées ont une ancienneté moyenne de 8,8 ans (Cf tableau 58).

### **2.2      Spécificité du discours des femmes interviewées**

L'analyse du traitement des entretiens conduits avec les femmes de MP ont révélé un discours principalement centré sur :

#### **-      Les relations dans l'univers de travail**

Ces femmes déclarent avoir des *relations* (Khi2= 122) de *respect* (Khi2= 23) avec leurs *collègues* (Khi2= 42), leurs *subordonnés* (Khi2= 21) ou la *direction* (Khi2= 19), qu'ils soient des *hommes* (Khi2= 120) ou des *femmes* (Khi2= 80) :

**Unité textuelle n°659   Khi2= 21   Individu n°14   \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*J'ai les mêmes relations avec mes collègues hommes qu'avec mes collègues femmes, je n'ai jamais trouvé de problème avec mes collègues hommes dans la mesure où je suis intègre avec moi-même.*

**Unité textuelle n°236   Khi2= 12   Individu n°22   \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Le respect aussi, ils ont instauré un système de respect au sein de Ménara heuuu c'est-à-dire que même en tant que femme je suis sûre qu'il y a personne qui va dépasser les limites heuuu personne qui va heuuu je me sens PROTEGEE ! (insistance sur ce dernier mot).*

**Unité textuelle n°252   Khi2= 35   Individu n°1   \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Justement on a beaucoup de cadres femmes ! Moi je n'ai jamais senti cette discrimination ! Moi j'ai toujours affaire à des hommes, je me déplace avec des hommes, j'ai des réunions avec les hommes, j'ai jamais senti de différence par rapport à eux !*

Selon ces salariées, cette *ambiance* (Khi2= 33) positive facilite l'*échange* (Khi2= 17) et permet à l'*entreprise* (Khi2= 18) d'avancer :

**Unité textuelle n°518**    **Khi2= 10**        **Individu n°16**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ca fait sept ans que je travaille ici et je n'ai jamais rien vu de déplacé ni de la part des gens qui travaillent avec moi dans le département ni de la part des autres personnes, on travaille dans une ambiance heu on est une famille.*

**Unité textuelle n°604**    **Khi2= 8**        **Individu n°15**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*On se voit à l'extérieur, on s'invite entre nous s'il y a des événements familiaux et ça ça développe la relation. Mon supérieur hiérarchique est un homme. La relation est très bien parce que surtout à el Qalaa on n'est pas nombreux ce qui nous permet de communiquer rapidement, il n'y a pas de lenteur dans la communication, par exemple moi je reporte directement au directeur, donc c'est fluide.*

**Unité textuelle n°255**    **Khi2= 27**        **Individu n°14**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Oui ! Bein quand y a la bonne ambiance, elle impacte sur votre travail, quand vous avez une équipe ou il y a un échange heu je ne vais pas dire qu'on va devenir amis mais on se rapproche et ça permet d'évoluer et d'avancer sur les projets de l'entreprise.*

**Unité textuelle n°256**    **Khi2= 26**        **Individu n°19**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ça permet d'avancer plus ! Contrairement à quand y a une certaine froideur entre les collègues, les départements on n'a pas besoin de se voir, on évite de faire des réunions.*

Que ces femmes aient choisi de *voir* (Khi2= 22) leurs collègues à l'*extérieur* (Khi2= 32) de l'entreprise ou de garder des relations purement *professionnelles* (Khi2= 18) avec eux, les mots d'ordre demeurent le respect et l'*égalité* (Khi2= 18), sans *différence* (Khi2= 33) entre les hommes et les femmes :

**Unité textuelle n°445**    **Khi2= 34**        **Individu n°6**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Heu, l'amitié, le respect, la collaboration et l'esprit d'équipe. C'est des gens que je vois à l'extérieur de l'entreprise et c'est la même relation avec les hommes que les femmes.*

**Unité textuelle n°499**    **Khi2= 18**        **Individu n°19**        **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Bonne, bonne, non les hommes je n'ai pas trop de relations avec eux, la plupart des comptables ici c'est des hommes, mais relation professionnelle sans plus. Mon supérieur*

*hiérarchique est un homme. Une relation de travail, une bonne relation, sans aucun problème. Une relation basée sur le respect, on n'a pas d'autorité ici, chacun fait son travail, chacun se respecte et respecte l'autre.*

**Unité textuelle n°602 Khi2= 16 Individu n°13 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est une relation d'abord professionnelle et bien sûr amicale, on ne peut pas nier ce lien qui se crée tous les jours, j'ai à peu près la même relation avec les hommes qu'avec les femmes.*

**Unité textuelle n°578 Khi2= 12 Individu n°15 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*On a de bonnes relations, il n'y a pas de problèmes, on essaie de s'aider, il n'y a pas de problèmes, c'est une petite équipe, on est huit, on peut se voir en-dehors de l'entreprise.*

**Unité textuelle n°554 Khi2= 12 Individu n°22 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est purement professionnel, la même relation, avec les hommes et les femmes, purement professionnelle, avec quelques éléments on peut se voir à l'extérieur mais deux ou trois pas plus.*

**Unité textuelle n°660 Khi2= 12 Individu n°30 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je respecte les autres donc je ne récolte que du respect en retour. Certes je vois très peu de collègues en-dehors du cadre professionnel pour la simple raison que je suis un peu préoccupée par d'autres activités associatives en-dehors de mon travail à Ménara.*

Le sentiment de *discrimination* (Khi2= 30) est fortement écarté dans le discours de ces femmes, que ce soit dans les relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques ou dans les chances accordées par l'entreprise aux hommes ou aux femmes :

**Unité textuelle n°189 Khi2= 15 Individu n°1 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*On est à pied égal dans tout ! Parce que tu es disponible, parce que le problème c'est juste la disponibilité. Moi pour moi si tu es efficace et disponible pourquoi est-ce qu'on va te discriminer ? y a pas de raison mais une femme elle tombe enceinte elle accouche et ça c'est un manque de disponibilité.*

**Unité textuelle n°250 Khi2= 14 Individu n°10 \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ils vont jamais imposer que ce soit un homme pour tel poste, jamais, jamais ! On ne l'a jamais senti ! Mais automatiquement tu vois que la femme ne correspond pas à certains*

postes, par-exemple quand on parle d'un chef d'exploitation ou un chef de maintenance, bein on a du mal à trouver une femme qui va faire ça, surtout chez CTM<sup>56</sup> c'est des carrières.

**Unité textuelle n°251**    **Khi2= 14**    **Individu n°14**    **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Justement on a des hommes responsables et des femmes responsables, on a plus d'hommes oui mais je ne pense pas que l'entreprise y est pour quelque-chose.*

**Unité textuelle n°367**    **Khi2= 14**    **Individu n°19**    **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Heuuu c'est pareil, homme femme c'est pareil, tout dépend de la personne.*

**Unité textuelle n°617**    **Khi2= 14**    **Individu n°10**    **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Et du-moment que tout est formalisé il ne peut pas y avoir de discrimination, non pas du tout, même si le secteur est particulier Ménara fait l'exception, si vous comparez Ménara à d'autres concurrents dans le même secteur vous verrez qu'elle est unique.*

### **- L'attachement à l'entreprise**

Les femmes que nous avons interviewées semblent *aujourd'hui* (Khi2= 76) particulièrement *attachées* (Khi2= 58) à la *culture* (Khi2= 39) de l'entreprise. Elles apprécient les situations de *défis* (Khi2= 33) qu'elle leur a permis de vivre ainsi que les *objectifs* (Khi2= 34) à *atteindre* (Khi2= 39) :

**Unité textuelle n°239**    **Khi2= 85**    **Individu n°16**    **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ce qui me plaît le plus (silence) c'est quand je gagne un défi, quand j'arrive à atteindre mon objectif, quand je lance par exemple un projet et que je le termine et que je sens que j'ai appris quelque chose, heu oui je suis fière de l'avoir. MP m'a toujours offert des opportunités en or et poussée à me dépasser et atteindre un objectif qui semble peu atteignable. J'aime MP et j'aime ce qu'elle a fait de moi.*

**Unité textuelle n°48**    **Khi2= 26**    **Individu n°11**    **\*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*...Parce que mes collègues l'ont fait, ils ont commencé avec un meilleur titre que moi mais je ne pense pas qu'ils ont vécu les mêmes expériences que moi ni les mêmes défis parce que nous on a eu des défis à gérer, MP nous met au défi... il faut être ambitieux.*

---

<sup>56</sup> Carrière et Transport Ménara, une filiale de Ménara Holding

**Unité textuelle n°668    Khi2= 17    Individu n°13    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Attachée ? Oui, des fois trop même (rires). Je suis attachée à la culture, aux tâches et leur diversité, la polyvalence que m'offre ce cadre dans lequel je suis en train d'évoluer depuis six ans, je ne me suis jamais ennuyée, c'est plutôt ça. C'est une entreprise qui aime ses salariés et nous l'aimons, enfin moi je l'aime et je ne me vois pas un jour ailleurs.*

**Unité textuelle n°156    Khi2= 13    Individu n°10    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*On avait des défis, on avait des dates, des délais, des deadlines, bien sur pas que moi, chacun de nous passe la main à quelqu'un d'autre, moi je suis au début de chaîne et d'autres personnes sont en fin de chaîne donc on a des relations à gérer. Je ne pense pas que j'aurai été la même personne si j'avais évolué dans un autre environnement, de toute façon je suis très attachée à cette entreprise, trop même, le jour où je ne serai plus là, ceci voudra dire que j'aurai décidé de ne plus travailler.*

Même celles qui semblent moins *satisfaites* (Khi2= 18) par certains points déclarent ne pas réussir à se *détacher* (Khi2= 43) de l'entreprise :

**Unité textuelle n°233    Khi2= 22    Individu n°29    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je sais pas, comme dans toute entreprise des fois y a des petits conflits, y a des moments où on se plait plus, mais après heu on n'arrive pas à se détacher de Ménara.*

**Unité textuelle n°233    Khi2= 13    Individu n°22    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je suis attachée à l'entreprise ! Je sais pas je sens que je fais partie de l'entreprise, je ne sais pas heu ; plus on avance ...à Ménara heuuu et je crois que c'est le cas de tout le monde heu on peut la critiquer mais on n'arrive pas à s'en détacher !*

Un engagement organisationnel est donc évoqué par ces femmes du fait d'une polyvalence, une diversité, une stabilité et une évolution qu'offre (Khi2= 33) que leur offre Ménara Préfa et qui semblent beaucoup leur *plaire* (Khi2= 87). Cependant, leur discours fait apparaître un lien instrumental également...

**Unité textuelle n°561** Khi2= 27 **Individu n°11** \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :

*Tu te sens beaucoup plus stable, beaucoup plus à l'aise, c'est une entreprise connue, je ne peux pas maintenant travailler dans une petite entreprise, je ne peux pas, j'ai des offres tous les jours...*

**Unité textuelle n°234** Khi2= 40 **Individu n°1** \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :

*D'ailleurs la plupart heu y a des gens qui ont 30 ans ou 35 ans d'ancienneté ici. Ce qui nous attache ici c'est la stabilité, la présidence, les gens de la présidence...*

**Unité textuelle n°677** Khi2= 24 **Individu n°14** \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :

*Je parlerai encore de la diversité de ce que je fais, la nature de ce que je fais, le management, le pilotage, la finance. C'est donc cette richesse, je ne m'ennuie pas dans mon poste, c'est quelque chose de très important pour moi parce que si je m'ennuyais je ne serai plus là aujourd'hui, j'aime la polyvalence, j'aime apprendre chaque jour.*

**Unité textuelle n°412** Khi2= 15 **Individu n°22** \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :

*Ce qui me plaît le plus (silence) heu ce qui me plaît c'est que les choses heu ce n'est pas une routine, ça change constamment heu la journée que j'ai vécue aujourd'hui je sais que demain ça sera pas la même.*

### - **L'équilibre Travail / Famille**

Nous tenons à préciser tout d'abord, que lorsque la question de l'équilibre travail famille fut abordée avec ces femmes, ces dernières nous semblaient hésitantes, elles déclarent ne s'être presque jamais posées la question, ce qui revenait souvent d'ailleurs dans leurs propos. Nous avons souvent eu des réponses telles que : « *Franchement, je ne me suis jamais posée la question...* ». Mais quand elles en parlent, elles évoquent une volonté de **bossier**, parfois plus que les hommes, pour relever un **défi...**

Le nuage de mots relatif aux discours des femmes interviewées chez MP illustre cela :

**Figure 22 : Nuage de mots relatif au discours des femmes chez MP dans la classe « équilibre Travail / Famille (Source : Iramuteq)**



Ces femmes déclarent beaucoup travailler, parfois les jours fériés et au-delà des *horaires* (Khi2= 14) légaux :

**Unité textuelle n°707    Khi2= 15    Individu n°15    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Il nous arrive de sortir d'ici à 9h du soir à 10h, à 11h, y a pas d'horaire, on peut travailler le Dimanche, le Samedi on travaille, les hummmm, les jours fériés.*

**Unité textuelle n°582    Khi2= 15    Individu n°19    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est le fait d'être serrée avec le temps, les deadlines courts des fois, les horaires de travail c'est un peu trop, c'est un peu beaucoup, on travaille les Samedis matin aussi.*

**Unité textuelle n°563    Khi2= 10    Individu n°11    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*(Silence) ...C est le temps, il faut sacrifier beaucoup de temps, les jours fériés, les congés au lieu de prendre deux ou trois semaines je suis souvent obligée de ne prendre que dix jours, mais ça ne me dérange pas beaucoup (rires).*

**Unité textuelle n°365    Khi2= 9    Individu n°21    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*On travaille toute la semaine, on quitte Ménara a 18h30, je rentre a la maison quand voulez vous que je vois mes collègues ? On travaille aussi le Samedi ! Donc y a que le Dimanche où je peux profiter avec ma petite famille.*

Ces femmes déclarent devoir accorder du *temps* (Khi2= 21) à leurs enfants en rentrant à la *maison* (Khi2= 12) après une *journée* (Khi2= 12) de travail :

**Unité textuelle n°148    Khi2= 15    Individu n°15    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Il ne me voit pas toute la journée, il a envie juste de jouer avec moi, pas de faire les devoirs avec moi. Pour lui quand il me voit le soir à six heures il réclame un DROIT<sup>57</sup> de jouer avec moi, de rigoler avec moi, que je lui fasse des câlins etc.*

**Unité textuelle n°202    Khi2= 11    Individu n°10    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Tout dépend dans un couple de la façon dont on voit la vie conjugale, je ne comprends pas pourquoi les femmes se plaignent et se disent pourquoi moi en rentrant de la maison je m'occupe des enfants et lui non c'est des choses qui doivent venir naturellement.*

**Unité textuelle n°492    Khi2= 10    Individu n°19    \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Voilà, on n'a pas de problèmes, aucun problème. Oui, un peu de perturbations, les enfants, il faut s'occuper d'eux, les contrôler alors que je rentre du boulot fatiguée, les enfants m'attendent pour jouer alors que moi je suis KO, mais bon.*

Dans cette deuxième partie de la journée où il faut continuer à travailler en endossant la casquette de mère de famille, le rôle du *mari* (Khi2= 16) est souvent abordé, tantôt comme un soutien, tantôt c'est son absence qui est abordée, suite à des obligations professionnelles :

**Unité textuelle n°193    Khi2= 12    Individu n°10    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est une vie, si vous êtes mariés vous partagez mieux que l'argent ou les tâches ménagères, vous partagez le sang ! Ton sang et son sang qui font votre enfant !*

---

<sup>57</sup> Insistance sur ce mot de la part de l'interviewée

**Unité textuelle n°498    Khi2= 12    Individu n°14    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Mon mari n'aide pas à la maison, heureusement que j'ai une dame qui m'aide à la maison, lui il a un boulot prenant aussi, et ça continue même à la maison, tout le temps des coups de fils, ça n'arrête pas.*

L'individu n°14 a évoqué un point important qui intervient quelque fois dans les décisions des femmes quant à leur carrière : la présence d'une aide ménagère à la maison, ce qui est répandu au Maroc. Cependant le problème demeure la rareté de ces personnes sur le marché du travail...

Ces femmes évoquent un équilibre entre les deux *vies* (Khi2= 32) personnelle et professionnelle, mais aussi un épanouissement personnel *difficile* (Khi2= 19) à assurer certes, mais obligatoire pour une réussite professionnelle :

**Unité textuelle n°140    Khi2= 10    Individu n°29    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ca se ressentira quand j'aurai soixante ans, quand tu es à la retraite, d'ailleurs on ne va pas travailler tout le temps ! Un jour on va sortir en retraite ! Et la qu'est-ce qu'on a ? Il faut assurer les deux choses, il faut assurer l'équilibre.*

**Unité textuelle n°89    Khi2= 8    Individu n°6    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*... C'est comme si j'avais rien fait, c'est mon avis personnel parce qu'il y a des cas que j'observe et vraiment y a pas d'équilibre ! Je le vois, ça se ressent ou bien la personne se délaisse au travail et elle est là jusqu'à minuit mais en parallèle est-ce-que ses enfants profitent d'elle ?*

Ces femmes évoquent des situations souvent difficiles mais que l'entreprise *comprend* (Khi2= 13). Dans cette classe sont abordés les efforts fournis par l'entreprise pour permettre cet équilibre, de différentes *façons* (Khi2= 13) :

**Unité textuelle n°595    Khi2= 14    Individu n°13    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je...on travaille les heures normales et s'il y a des exceptions elles sont tolérables, moi je n'ai pas encore d'enfants mais il y a beaucoup de choses qui sont faites pour les enfants, des colonies, des événements etc.*

**Unité textuelle n°124      Khi2= 10      Individu n°10      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C est l'humain, pas le travail ! Nos enfants ils ont de la valeur ! Par exemple le fait d'organiser une excursion a Paris comme celle qui vient d'être organisée cette année pour les enfants, je ne connais pas d'autres employeurs qui font ça.*

**Unité textuelle n°456      Khi2= 10      Individu n°21      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je suis mariée, j'ai trois enfants. Heu Ménara (silence), elle compense d une autre manière, par-exemple le fait d'organiser les colonies de vacances pour les enfants, le fait d'organiser des sorties.*

Elles évoquent aussi la *flexibilité* (Khi2= 13) de l'entreprise quand elles ont besoin de quelques *heures* (Khi2= 15) ou quelques *jours* (Khi2= 14) quand leurs enfants sont *malades* (Khi2= 16) ou tout simplement quand elles ont besoin de passer du temps avec eux :

**Unité textuelle n°396      Khi2= 10      Individu n°22      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est vrai que je travaille plus que heu plus que la norme mais d'un autre côté quand je leur dis que je voudrais passer du temps avec mes enfants ou quand je leur demande une journée ou deux pour profiter ou voyager avec mon mari bein y a jamais eu aucun souci.*

**Unité textuelle n°490      Khi2= 10      Individu n°20      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ils comprennent en fait, ils nous obligent à rien, on fait notre travail mais si on a envie de rester après les heures on reste, c'est à dire que eux ne nous forcent pas la main.*

**Unité textuelle n°647      Khi2= 10      Individu n°30      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Bien sûr si on a des tâches à finir on est la pour le faire mais en dehors de la période du grand prix<sup>58</sup> on peut organiser notre temps de manière flexible.*

Dans cette entreprise, nous avons pu répertorier deux profils de femmes : Certaines qui assument pleinement leurs choix de carrière et veulent être à la hauteur de leur engagement pour l'entreprise :

**Unité textuelle n°789      Khi2= 9      Individu n°15      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Peut-être à la maison je sais pas ou les choses sont rangées il faut à chaque fois demander à quelqu'un mais là je sais exactement humm chaque chose et sa place.*

---

<sup>58</sup> Ménara organise chaque année le championnat de course automobile, « WTCC », qui s'étale sur 3 jours.

**Unité textuelle n°378      Khi2= 9      Individu n°10      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*C'est un choix ! Je ne vois pas que c'est un inconvénient parce que c'est la vie ! Oh oui ! Malheureusement oui ! Toute l'énergie, toute ma force je la pose ici à Ménara, une fois rentrée chez moi je suis fatiguée, énervée, je n'ai même pas le souffle pour jouer avec mes enfants ou bien heu.*

**Unité textuelle n°725      Khi2= 12      Individu n°21      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Ca va être des décisions à prendre. Non, pas du tout, non du tout. Pas de freins, aucun. C'est un choix, faut faire des choix dans la vie. Faut pas hésiter à faire des choix parce qu'après vous allez le regretter.*

**Unité textuelle n°771      Khi2= 13      Individu n°1      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Heu non honnêtement la seule chose c'est que je sois physiquement incapable de bosser, (silence), c'est vrai que j'y ai réfléchi pendant ces quatre derniers jours où j'étais malade, (rires).*

L'individu n°1 appuie ces propos en ajoutant :

**Unité textuelle n°797      Khi2= 19      Individu n°1      \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Moi en 12 ans de carrière c est la première fois que je prends quatre jours et au-bout d'un moment je suis venue travailler parce qu'il fallait que je vienne il le fallait !*

D'autres qui se sentent usées et qui n'hésiteraient pas à quitter l'entreprise pour leurs enfants ou qui préfèrent ne pas évoluer car elles estiment ne plus avoir d'énergie à donner (Khi2= 19) à l'entreprise :

**Unité textuelle n°477      Khi2= 13      Individu n°13      \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*Mes enfants ! (elle pleure). Ils me réclament déjà maintenant, mais moi je travaille pour eux ceci dit un jour je pourrais quitter pour eux. Vous avez abordé un sujet très sensible. (Elle pleure).*

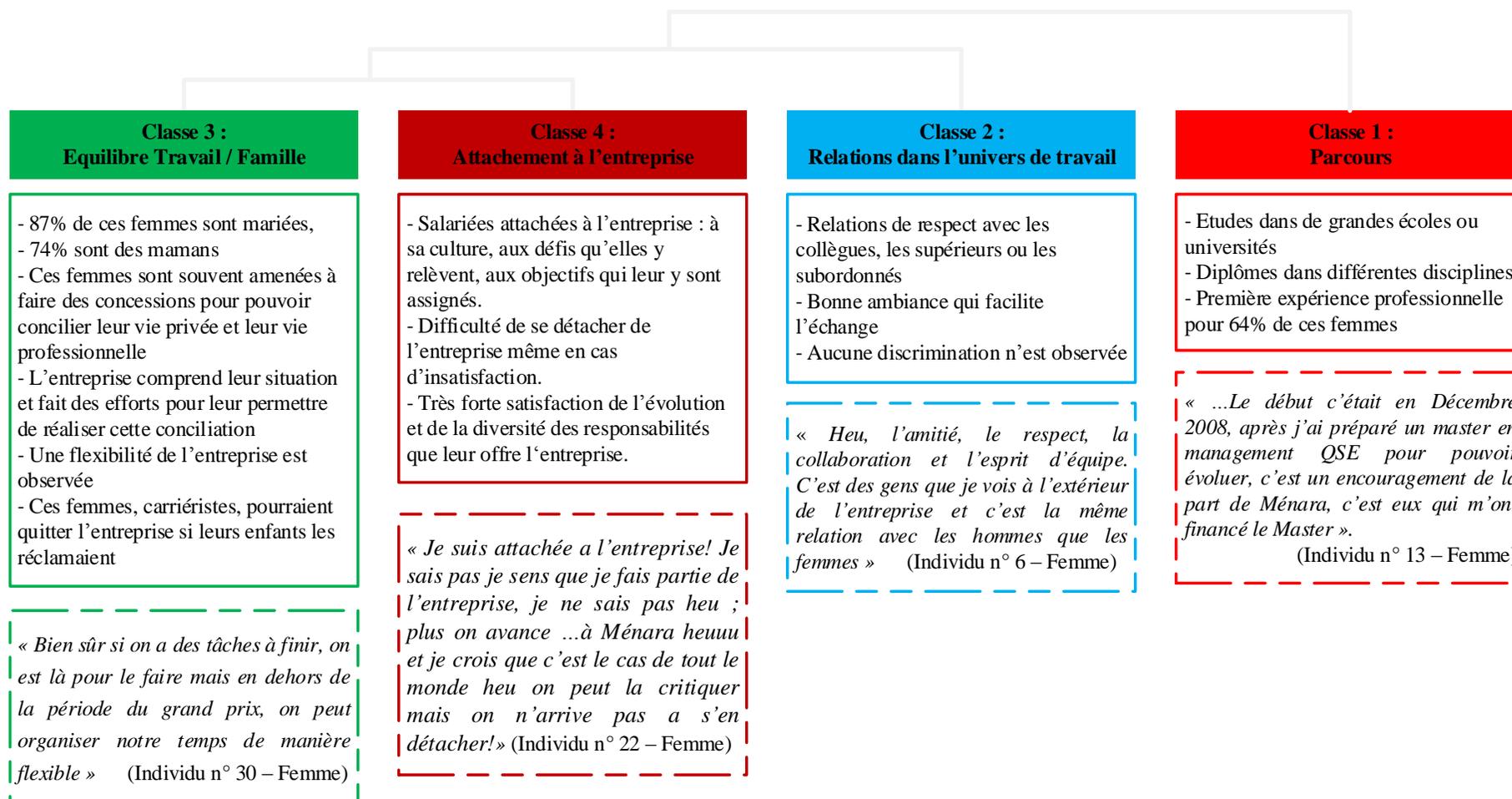
**Unité textuelle n°553      Khi2= 10      Individu n°11      \*Sexe\_F \*Entreprise\_MP :**

*...Parce-que si je prends un autre poste je dois consacrer beaucoup de temps, plus que ce que je consacre maintenant et je n ai plus d'énergie pour donner plus d'efforts, je suis fatiguée, je me sens usée, le rythme de travail m'a usée.*

**Unité textuelle n°474    Khi2= 10    Individu n°16    \*Sexe\_F \*Enreprise\_MP :**

*Je veille à la satisfaction du client même des fois mon fils est malade et je reporte le rendez-vous avec le pédiatre parce que j ai un client important, ce n est plus un travail que je peux reporter, c est un vrai engagement.*

Figure 23 : Synthèse de l'analyse du corpus MP F SQ



## Quelques principaux résultats en chiffres :

**Tableau 62: Résultats chiffrés comparatifs de la situation des femmes dans les deux entreprises étudiées.**

	<b>X</b>	<b>MP</b>
<b>% de mères</b>	66,6%	74%
<b>% des femmes dont la première expérience est dans l'entreprise étudiée</b>	46,6%	80%
<b>Ancienneté moyenne des femmes</b>	10,4 ans	8,8 ans
<b>Nombre d'années écoulées en moyenne avant une première évolution des femmes</b>	5,5 ans	3,3 ans

En vue d'une analyse approfondie des conditions des femmes dans les deux entreprises, nous avons confronté leurs discours à ceux des hommes. Discours dont nous exposons les résultats de l'analyse dans la section suivante.

### **Section 2 : Zoom sur les hommes cadres.**

Nous allons , dans un premier temps, exposer les résultats de l'analyse des entretiens conduits avec les hommes de « X » (1.), pour ensuite les confronter à ceux relatifs à l'analyse des entretiens conduits avec les hommes de « MP ». (2.).

#### **1. X au masculin...**

La constitution de ce corpus « X H SQ » a été faite de la même façon que pour les sous-corpus analysés dans la section précédente. Ce sous-corpus est constitué de **53308** occurrences (**4187** formes distinctes et **783** formes réduites analysées de fréquence supérieure ou égales à 4), son analyse a fait apparaître X classes :

**Figure 24 : Dendrogramme X H SQ (source : Alceste)**

Classe 2 : Carrière		Classe 3 : Flexibilité		Classe 1 : Équité Hommes / Femmes		Classe 4 : Parcours professionnel		Classe 5 : Absence de politique RH	
Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2		Présence Khi2	
aller	25	flexible	80	femme	208	integre	51	piece	178
voir	22	heure	79	homme	160	informatique	51	succursale	168
gens	19	horaire	73	traite	106	technique	47	magasin	164
salaire	19	matin	53	reconnaitre	77	commercial	42	rechange	116
chercher	19	regle	46	maniere	64	occuper	40	casier	105
evolutif	19	respect	46	pareil	50	gestion	33	siege	81
apprendre	17	cadre	41	leser	48	automobile	33	ismail	60
partir	16	soir	40	traiter	48	finance	29	magasinier	58
ameliorer	15	soir	40	precis	38	reseau	26	warehouse	46
rester	14	bossier	33	traitement	38	premier	25	rabattre	43
moyen	13	certain	33	intervenir	32	developper	25	incident	35
effort	12	recuperer	33	bravo	29	etude	24	niveau	34
important	12	enfant	29	equite	29	suite	24	supervisor	28
changer	11	journee	26	facteur	29	ancien	24	probleme	26
visible	11	relation	23	valoriser	29	service	24	standard	25
compagnie	11	midi	20	evolue	26	competent	24	marrakech	25
chose	10	calcul	20	parler	26	ingenieur	24	envoyer	23
		compter	20			promouvoir	24	bref	19
		employe	20			produit	23	client	19
		manque	17			marketing	23		
		conflit	15						

## 1.1 Ces hommes de plus près...

### a) La situation familiale

**60%** des hommes interviewés dans l'entreprise X sont mariés et pères.

Le tableau 63 reprend la situation familiale de ces hommes.

**Tableau 63 : Situation familiale des hommes chez X**

Individu	Sexe	Situation familiale
1	H	Marié – 1 enfant
3	H	Marié – 1 enfant
5	H	Célibataire
7	H	Marié – 3 enfants
10	H	Divorcé
11	H	Marié – 2 enfants
12	H	Marié – 1 enfants
14	H	Marié – 4 enfants
15	H	Marié – 2 enfants
16	H	Marié – 1 enfants
17	H	Marié
19	H	Célibataire
20	H	Marié
21	H	Marié – 1 enfant
22	H	Célibataire

### b) Le profil

Les interviewés ont, pour la plupart, *intégré* (Khi2= 51) l'entreprise juste après l'obtention de leur *diplôme* (Khi2= 21). Ils ont rejoint X et *occupé* (Khi2= 40) des *postes* (Khi2= 20) dans les départements *informatique* (Khi2= 51), *technique* (Khi2= 51) ou *commercial* (Khi2= 42) ; ils *gèrent* (Khi2= 20) des projets de *développement* (Khi2= 25) :

**Unité textuelle n° 386      Khi2 = 26      Individu n°22      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*J'ai intégré un master en Marketing et action commerciale de l'ENCG de Settat, ensuite j'ai directement intégré X en tant que CRM Analyst, poste que j'ai occupé un an et demi avant d'être promu à un autre poste de CRM Specialist où j'ai passé un an et quelques mois et maintenant depuis 7 mois je suis CRM Supervisor.*

**Unité textuelle n° 553      Khi2 = 33      Individu n°3      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Euh donc le poste que j'ai c'est un poste de Directeur Réseau, le réseau...Je m'occupe de tout ce qui est développement de réseau au Maroc, euh c'est-à-dire les nouvelles ouvertures et les mêmes concessions et euh par la même occasion je gère euh les anciens concessionnaires...*

**Unité textuelle n° 275      Khi2 = 24      Individu n°16      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...Donc depuis 2008 je prends en charge les projets au sein de la Direction Administration qui est devenue maintenant un pôle support.*

**Unité textuelle n° 237      Khi2 = 22      Individu n°20      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Mon travail consiste à superviser l'équipe technique et l'équipe de formation. Je fais principalement du support technique pour toutes les succursales de X et ses concessionnaires, je prépare aussi les formations techniques et professionnelles pour des organismes externes.*

### **c) L'expérience**

Pour **53,3%** de ces hommes, la première expérience professionnelle fut chez « X », (Cf tableau 50).

Notons que dans leurs discours, ces salariés ont souvent déclaré avoir été influencés par leur famille, notamment les frères (Khi2= 16), ou les amis, dans le choix (Khi2= 10) de leurs études et donc l'orientation de leurs carrières.

**Unité textuelle n° 444      Khi2 = 28      Individu n°20      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*... Le deuxième a fait l'ENIM à Rabat donc c'étaient mes frères qui m'ont influencé et je devais faire comme eux. Pour la carrière c'était dû au hasard, franchement, parce que l'informatique n'était pas un choix mais l'avant dernière année de mes études supérieures à l'EMSI c'était euh il fallait choisir entre l'application développement et le réseau.*

**Unité textuelle n° 275      Khi2 = 24      Individu n°3      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*J'ai été plutôt influencé par mes amis mais ma famille me laissait souvent le choix de décider de mon avenir surtout tout ce qui est en relation avec ma formation et ma carrière, c'est rare qu'on me proposait de faire ceci ou cela.*

### **d) L'ancienneté**

L'ancienneté moyenne des hommes que nous avons interviewés est de **10,4 ans**, comme l'illustre le tableau 53.

## **1.2 Spécificité du discours des hommes interviewés**

Les résultats de l'analyse des entretiens conduits avec les salariés de « X » ont révélé un discours principalement centré sur :

## - L'absence de politique RH dans l'entreprise

Les salariés ont fait référence à ce problème, mais c'est principalement un salarié qui a semblé particulièrement affecté par cela dans son parcours, et c'est donc son discours qui représente cette classe. Il déclare avoir été, tout au long de sa carrière *casé* (Khi2= 105) dans des postes pour *remplacer* (Khi2= 14) des personnes ou *résoudre* (Khi2= 10) des *problèmes* (Khi2= 26) :

**Unité textuelle n° 998      Khi2 = 51      Individu n°11      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...On lui a annoncé son départ et moi j'ai assisté à la scène et on m'a demandé de prendre le poste sur place et moi j'étais opérationnel et on m'a confié ce poste de « Warehouse Supervisor » de 2004 jusqu'à 2014.*

**Unité textuelle n° 941      Khi2 = 35      Individu n°11      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*J'étais à Casa Moulay Smail, c'était le siège et la seule succursale qui existait à cette époque. Ce siège actuel n'était qu'un simple dépôt de voitures, euh, après on m'a demandé si je voulais partir, je me suis dis voilà je suis encore jeune...*

**Unité textuelle n° 940      Khi2 = 28      Individu n°11      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*A la fin de mon contrat on m'a dit que j'étais un élément brillant et si tu veux rester avec nous on va ouvrir une succursale au niveau de Marrakech et tu peux aller là bas pour gérer le magasin.*

Ce salarié déclare avoir été très régulièrement *envoyé* (Khi2= 23) tout au long de son parcours dans l'entreprise dans des villes souvent éloignées, parfois dans d'autres pays, pour combler un *besoin* (Khi2= 9) soudain. Mutation qui n'arrangeait pas toujours le salarié interviewé mais qui déclare avoir toujours été obligé de *devoir* (Khi2= 10) répondre à cette demande :

**Unité textuelle n° 939      Khi2 = 35      Individu n°11      \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Au niveau de l'Arabie Saoudite : on t'envoie là bas, mais juste après il y a un problème entre les techniciens marocains là-bas et ils ont arrêté carrément cette option et donc moi normalement j'avais un contrat de 6 mois et je devais partir à terme !!!*

**Unité textuelle n° 953   Khi2 = 32   Individu n°11   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Mais moi je ne voulais pas Fès parce que c'est très loin de Casa par rapport à Rabat et à Rabat je faisais la navette, euh, donc ça ne m'arrangeait pas, on m'a dit : « Non, tu vas partir à Fès » !*

Le salarié, manifestant un fort désengagement, avance une absence totale de *politique RH* (Khi2= 35). L'entreprise *recruterait* (Khi2= 18) des personnes, selon lui, pas forcément compétentes dans leurs domaines, et s'intéresserait uniquement à leur nombre d'années d'*expérience* (Khi2= 12).

**Unité textuelle n° 979   Khi2 = 29   Individu n°11   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je trouve quand même ça bizarre pour quelqu'un qui a 10 ans d'expérience et qui ne connaît pas la toute simple pièce...*

**Unité textuelle n° 967   Khi2 = 28   Individu n°11   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Mais pour eux, pour la société, elle raisonne salaire, et donc elle doit recruter n'importe qui parce que pour eux, le magasinier ne fait que répondre à des simples demandes des clients alors que ce n'est pas le cas !*

**Unité textuelle n° 990   Khi2 = 28   Individu n°11   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...Ils les lui envoient à l'autre succursale alors qu'il est depuis une année au siège, donc ça c'est un autre grand problème lié à l'affectation des salariés et donc le département RH est responsable...*

### **- Egalité Hommes / Femmes**

Quand le sujet de la comparaison avec les femmes fut abordé lors des entretiens, ces hommes déclarent observer une totale égalité (Khi2= 29) entre *les hommes* (Khi2= 160) et *les femmes* (Khi2= 208) en précisant que l'entreprise les *traite* (Khi2= 106) de la même *manière* (Khi2= 64) sans considération du *critère* (Khi2= 26) *genre* (Khi2= 11) :

**Unité textuelle n° 920   Khi2 = 49   Individu n°12   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Ils ne font pas de discrimination genre, euh ils ne sont pas sexistes.*

**Unité textuelle n° 127    Khi2 = 41    Individu n°22    \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Le facteur genre n'intervient aucunement dans la vente, les femmes et les hommes ont exactement la même responsabilité, la même rémunération et les mêmes possibilités d'évoluer vers des postes de Middle Management.*

Cependant, un des salariés interviewés, dont le discours est représentatif dans la classe 1 (30% des UCE classées), insiste sur le *profil* (Khi2= 15) particulier des femmes recrutées au sein de X, des femmes jugées « conformistes ». Une caractéristique attribuée également aux hommes salariés de l'entreprise. Les *critères* (Khi2= 26) de recrutement sont alors remis en cause :

**Unité textuelle n° 421    Khi2 = 29    Individu n°7    \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*C'est la femme très conventionnelle, mariée, voilée, je ne sais pas s'ils ont des critères spécifiques... Sinon les femmes qui sont à X ont les mêmes chances de formation, les mêmes chances de promotions, moi j'ai vu plein de femmes évoluer à X.*

**Unité textuelle n° 210    Khi2 = 30    Individu n°5    \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Il y a quatre ou cinq exceptions mais sinon c'est un profil particulier, 90% des hommes et des femmes qui sont à X sont très conservateurs et j'ai l'impression que la personne qui les a recrutés avait des critères très particuliers, moi en tout cas je ne me sens pas dans mon élément.*

Il semblerait que le profil particulier de ces *hommes* (Khi2= 160) les empêcherait d'être confortables dans leur *traitement* (Khi2= 36) des *femmes* (Khi2= 208) :

**Unité textuelle n° 883    Khi2 = 33    Individu n°21    \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Ma manière de parler avec les hommes n'est pas semblable à celle des femmes et surtout quand c'est un homme avec qui tu as des amitiés etc euh mais pour une femme au travail ça n'a aucun sens pour moi, par exemple si tu m'entends en train de parler avec un homme ici au travail tu vas dire qu'il n'y a pas de respect mais c'est notre façon d'exister, on est tous comme ça.*

Le mal être des salariés dans l'entreprise ne semble pas être lié à une inégalité liée au genre mais plutôt à une appartenance sociale ou des relations personnelles avec la hiérarchie. Le

problème demeure donc, pour tous, principalement un problème de *management* (Khi2= 16). Ces salariés se sentent *lésés* (Khi2= 48) :

**Unité textuelle n° 1090**   **Khi2 = 47**   **Individu n°10**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Il y a la cantine qu'on n'a pas, il y a le problème de l'éloignement, mais ça pour moi c'est des détails, pour moi l'inconvénient c'est le management pour être plus précis.*

**Unité textuelle n° 202**   **Khi2 = 57**   **Individu n°5**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Parce que quand je parle à ma hiérarchie ou la DRH on nous sort des arguments qui ne tiennent pas la route, des benchmarks etc... on ressort encore plus dégoûtés qu'en rentrant.*

**Unité textuelle n° 588**   **Khi2 = 30**   **Individu n°16**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Bon l'éloignement, ça c'est pour tout le monde mais les conditions euh il n'y a pas des conditions qui vous permettent de vous concentrer et de travailler, et moi je n'avais pas l'habitude, jusqu'à 2010, je n'ai jamais travaillé dans des conditions pareilles, ça joue, en plus euh les conditions de gestion, de management ça joue aussi, je ne veux pas trop entrer dans les détails mais ça joue.*

La discrimination liée au genre n'existe donc pas à leurs yeux au sein de X. Il est néanmoins fortement précisé que certaines personnes, souvent les *mêmes* (Khi2= 32), sont *favorisées* (Khi2=11) par la *hiérarchie* (Khi2= 11) :

**Unité textuelle n° 267**   **Khi2 = 49**   **Individu n°5**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Quelles femmes ? (Rires)...Il y a des femmes qui sont très bien traitées parce qu'elles ont des relations particulières avec la hiérarchie...*

**Unité textuelle n° 381**   **Khi2 = 38**   **Individu n°16**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*X paie bien ceux qu'ils veulent et quand ils veulent, il n'y a pas d'équilibre ! Oui, il suffit juste qu'ils appartiennent au même milieu pour être traités de la même manière et il suffit qu'il y ait une personne qui sort un peu de ce profil pour qu'elle soit exclue.*

**Unité textuelle n° 322**   **Khi2 = 33**   **Individu n°15**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Il y a des salariés ici qui sont privilégiés et qui évoluent très bien, alors qu'on est tous salariés de X. Il y a une discrimination, il n'y a pas une égalité d'opportunités ici. Oui des fois les femmes sont privilégiées (Rires), franchement, nous les hommes on traite bien les femmes ici, avec beaucoup de respect, on les priorise même.*

## - La flexibilité

Quand ces hommes ont parlé de *flexibilité* (Khi2= 80), c'est surtout pour souligner ce *manque* (Khi2= 17) d'efforts de l'entreprise quant aux *horaires* (Khi2= 73) et la difficulté de *recupérer* (Khi2= 33) les *heures* (Khi2= 79) supplémentaires passées dans l'entreprise :

**Unité textuelle n° 679**    **Khi2 = 34**    **Individu n°10**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Euh les horaires c'est de 8h30 à 18h avec 1h de pause, mais euh il y a une petite flexibilité, un quart d'heure euh le matin.*

**Unité textuelle n° 282**    **Khi2 = 29**    **Individu n°5**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Quand je travaillais dix heures par jour on me disait que je ne pouvais pas récupérer mes heures supplémentaires parce que je suis cadre et quand il manque une demie heure de travail sur un mois ils retenaient sur mon salaire, ça ne se fait pas !*

**Unité textuelle n° 151**    **Khi2 = 18**    **Individu n°20**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*S'il y a des obligations pour des raisons X on peut récupérer les journées travaillées, mais sachez que je n'ai jamais eu de récupération parce que je n'ai jamais demandé, d'ailleurs j'ai un excédent de congé !*

**Unité textuelle n° 395**    **Khi2 = 18**    **Individu n°21**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je vous donne un simple exemple : l'horaire, moi je préfère avoir un horaire continu parce que j'habite très loin, donc rien que le trajet me bouffe deux heures par jour, normalement on devrait avoir soit des horaires flexibles soit faire comme X en Afrique du Sud, ils ont trois shifts.*

Cette flexibilité constamment réclamée par ces hommes, peut *exister* (Khi2= 13), mais reste à la discrétion des managers et fait généralement office d'exception :

**Unité textuelle n° 855**    **Khi2 = 26**    **Individu n°14**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*... Et après c'est le manager qui décide s'il veut qu'on te prélève 30 minutes du salaire.*

**Unité textuelle n° 460**    **Khi2 = 24**    **Individu n°17**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Pour la flexibilité des horaires, ca existe et surtout pour les cadres, ca ne pose pas de problème à condition que ca soit pas une règle générale.*

Ces hommes ont évoqué une certaine divergence entre la vision des salariés qui préfèrent raisonner en termes d'*objectifs* (Khi2= 10) et celle de l'entreprise qui selon eux, raisonne en termes d'*heures* (Khi2= 79) travaillées. Ils pensent que cette stratégie de l'entreprise pousse la majorité des salariés à arriver aux heures exigées mais à passer plusieurs heures en *pause* (Khi2= 8), et réduire leurs *journées* (Khi2= 26) de travail à quelques heures :

**Unité textuelle n° 155** Khi2 = 23    **Individu n°12**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Ca ne sert à rien de venir à 8h et ne rien faire pendant toute la journée, je préfère venir à 9h et être performant, c'est plus rentable pour tout le monde.*

**Unité textuelle n° 364** Khi2 = 22    **Individu n°17**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Enfin sur une journée de huit heures ils ne bossent que trois heures, donc moi au lieu de parler horaires, je préfère parler objectifs, on n'est pas dans une usine !*

Cette rigidité et ce manque de flexibilité conduisent, selon eux, à un désengagement des salariés :

**Unité textuelle n° 279** Khi2 = 16    **Individu n°3**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Pour être clair avec vous, durant les premières années j'étais spontané, je bossais, je ne comptais pas les heures, je dépassais les huit heures de travail sans faire de calcul, mon seul objectif était que le travail soit bien fait, mais cette époque est révolue !*

**Unité textuelle n° 972** Khi2 = 16    **Individu n°17**    **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Aujourd'hui, je fais mes heures et à 18h tapantes je suis devant la pointeuse ! Pourquoi ? Parce que le matin si je pointe à 8h45 au lieu de 8h30 c'est déduit de mon salaire ! Alors que quand je reste jusqu'à 20h ou 21h on me dit que c'est normal puisque je suis cadre ! Je ne cherche plus à comprendre car c'est illogique donc maintenant je fais mon travail comme le ferait un exécutant, je ne prends plus d'initiative et quand c'est l'heure de rentrer je rentre, le travail attendra le lendemain !*

En dépit de cette insatisfaction, ces hommes font référence à la notion de *respect* (Khi2= 46) qui règne dans l'entreprise. Un respect entre collègues dans le cadre de relations *purement* (Khi2=12) *professionnelles* (Khi2= 9) :

**Unité textuelle n° 372**   **Khi2 = 26**   **Individu n°19**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Il faut garder des relations purement professionnelles pour qu'on puisse garder le respect. Tant qu'il y a le respect les relations sont bonnes, le jour où on me manquera de respect les relations changeront.*

**Unité textuelle n° 689**   **Khi2 = 22**   **Individu n°20**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Oui on rigole des fois, on se raconte des anecdotes, des fois même des blagues mais ça ne va pas au-delà de ça.*

Ces hommes ont enfin parlé de leur :

- **Carrière :**

Les discours des hommes autour de la carrière se sont limité à la stagnation du *salaires* (Khi2= 19) et à l'absence d'*environnement* (Khi2= 18) *évolutif* (Khi2= 19) :

**Unité textuelle n° 383**   **Khi2 = 11**   **Individu n°16**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

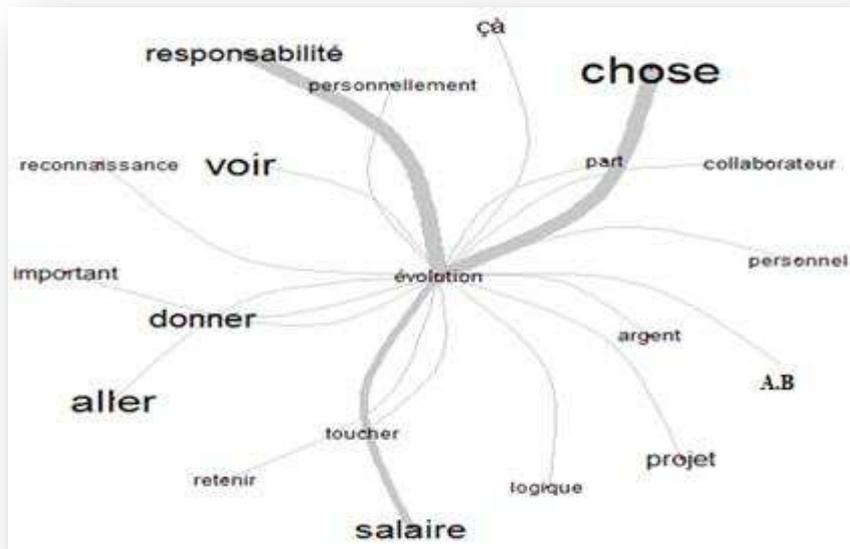
*Ca fait trois ans que je suis dans mon poste et un an que j'y stagne ! Aujourd'hui je suis sur des projets et que je n'ai vraiment pas envie de faire.*

**Unité textuelle n° 62**   **Khi2 = 9**   **Individu n°1**   **\*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*J'ai ce qu'il y avait à faire et malheureusement l'évolution se trouve limitée car il y a un problème de profondeur de gamme, un problème de pricing, beaucoup de problèmes qui font qu'aujourd'hui la taille du business fait qu'on ne peut malheureusement pas aller au-delà de ce qu'on fait aujourd'hui.*

En vue d'approfondir l'analyse, nous avons tenté d'extraire le graphe du mot « évolution », que nous présentons dans la figure 25 :

Figure 25 : Graphe du mot « évolution ». (Source : Iramuteq)



Ce graphe extrait à l'aide du logiciel Iramuteq confirme le constat que ces hommes revendiquent une évolution non seulement en termes de salaire, mais aussi de responsabilité. Ils ont souvent évoqué leur envie d'avoir plus de liberté de donner à l'entreprise de leurs idées et leur créativité mais ils se retrouvent privés de cette liberté. La personne qu'ils pointent du doigt en parlant de cette privation est le Directeur Général : Mr A.B

Nous tenons à préciser que ces hommes ont évoqué une stagnation mais aussi une évolution qui a tout de même existé un jour mais s'est arrêtée.

L'analyse approfondie de ces entretiens nous a révélé que seulement **17 %** des hommes ont eu plus d'une évolution tout au long de leur parcours dans l'entreprise, et qu'il fallait passer en moyenne **4 ans** dans un même poste avant de prétendre à une première évolution (Cf Tableau 49).

Une situation qui, selon ces hommes, provoque une démotivation accentuée par un manque de *visibilité* (Khi2= 11) :

**Unité textuelle n° 115    Khi2 = 17    Individu n°1    \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Aujourd'hui c'est vrai que notre supérieur hiérarchique ne nous donne aucune visibilité à moyen terme, je défie quiconque ici qui est capable de vous dire ce qu'on va faire, vers quel secteur on va aller dans quatre ou cinq ans.*

**Unité textuelle n° 326 Khi2 = 16 Individu n°15 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...Le seul moyen qui pouvait nous faire supporter c'est le salaire mais depuis sept ans je peux vous dire que je n'ai eu aucune récompense, aucune régularisation surtout que vu mes conditions familiales le salaire est très important pour moi.*

**Unité textuelle n° 607 Khi2 = 14 Individu n°12 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Euh c'est-à-dire il n'y a pas de euh on n'arrive pas, il n'y a pas de visibilité et c'est ce qui fait que les gens partent, parce qu'il n'y a pas de visibilité.*

L'intention de *changer* (Khi2= 11) de *compagnie* (Khi2= 11) pour *améliorer* (Khi2= 15) leur situation, ou développer leur *propre* (Khi2=7) projet a marqué le discours de ces hommes qui soulignent un manque d'*efforts* (Khi2= 12) de l'entreprise qui ne pense pas à leur carrière :

**Unité textuelle n° 607 Khi2 = 14 Individu n°22 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...Donc je suis attaché à mon poste oui mais à X particulièrement non ! Les choses ont changé, avant j'étais attaché à mon poste et à la personne avec laquelle j'apprenais énormément, mais maintenant sincèrement il n'y a plus rien qui m'attache à X, je cherche à développer mon propre projet et partir.*

**Unité textuelle n° 365 Khi2 = 12 Individu n°19 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Dans cinq ans, je ne serai plus ici, ça c'est sûr ! Changer un salaire pour un autre c'est pas pour moi, ce qui fait que je ne vais pas changer X pour un autre boss ou un autre salaire.*

**Unité textuelle n° 912 Khi2 = 11 Individu n°21 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*...Euh une meilleure opportunité euh de salaire, je trouve la même chose pour un grand salaire j'y vais, mais je ne change pas pour 1000 dhs ou 2000 dhs surtout pas ça, donc c'est surtout le salaire et les conditions de travail ici qui font qu'on est partants...*

**Unité textuelle n° 55 Khi2 = 9 Individu n°1 \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*En fait à mon âge je suis vraiment en train de me demander si j'opte pour un poste beaucoup plus important, avec beaucoup plus de responsabilités, un challenge, ou je me lance dans un projet personnel.*

**Unité textuelle n° 586   Khi2 = 9   Individu n°10   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Je ne suis pas du genre euh je vais continuer à travailler, non ! Euh je suis arrivé à un stade où je ne peux plus rien donner parce que j'ai beaucoup donné et peut-être que je garderai un peu mes efforts pour autre chose.*

Malgré cette forte insatisfaction et cette intention de partir qui semble générale, les salariés, en évoquant leur attachement à X, parlent beaucoup des valeurs et des aspects d'éthique et de déontologie de cette entreprise...seul attachement qui semble les retenir aujourd'hui :

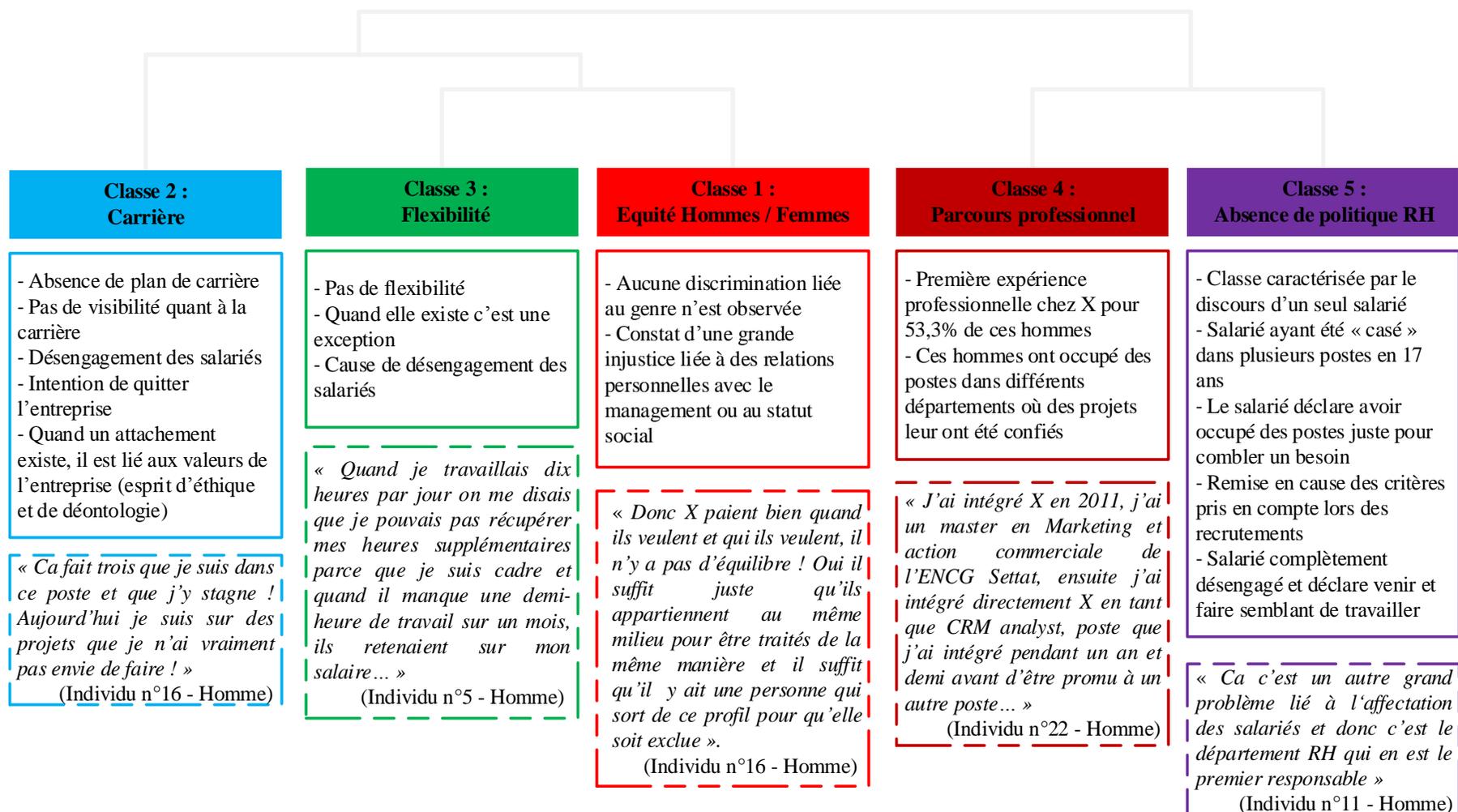
**Unité textuelle n° 101   Khi2 = 9   Individu n°1   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*Si je n'étais pas chez X peut-être que j'aurais relativisé autrement, il y a des aspects d'éthique et de déontologie qui sont très forts chez X, par exemple chez nous la corruption est bannie mais pour d'autres maisons la fin justifie les moyens. Ici il y a un set de valeurs qui font que X a une culture et une personnalité qui me séduisent, c'est important.*

**Unité textuelle n° 118   Khi2 = 9   Individu n°5   \*Sexe\_H \*Entreprise\_X :**

*La culture Japonaise c'est quelque chose qu'on ne peut pas trouver ailleurs ! C'est qu'ici c'est un peu « marocanisé » (Rires), mais bon il reste quand même certains principes ancrés.*

Figure 26 : Synthèse de l'analyse du corpus X H SQ

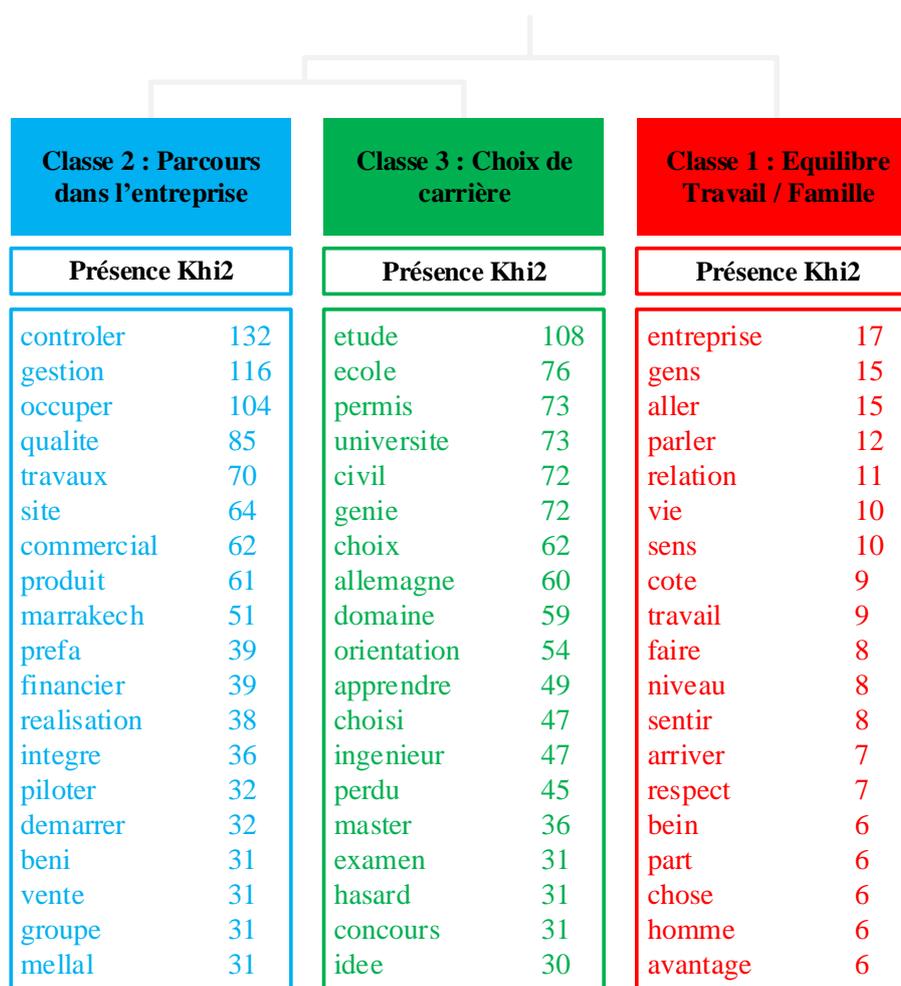


Arrêtons-nous à présent sur les résultats de l'analyse des entretiens conduits avec les hommes de MP.

## 2. MP au masculin...

En procédant toujours de la même manière, nous avons obtenu un sous-corpus constitué de 48751 occurrences (3961 formes distinctes et 770 formes réduites analysées de fréquences supérieure ou égale à 4). 3 classes ont été révélées à l'issue de celui-ci :

**Figure 27 : Dendrogramme MP H SQ (source : Alceste)**



### 2.1 Ces hommes de plus près...

#### a. La situation familiale

**80%** des hommes interviewés dans l'entreprise MP sont mariés et pères.

Le tableau 64 reprend la situation familiale de ces hommes.

**Tableau 64 : Situation familiale des hommes interviewés chez MP**

Individu	Sexe	Situation familiale
1	H	Marié - 2 enfants
2	H	Marié - 2 enfants
5	H	Marié- 1 enfant
6	H	Marié - 1 enfant
9	H	Célibataire
10	H	Fiancé
11	H	Célibataire
13	H	Marié - 1 enfant
16	H	Marié - 1 enfant
18	H	Marié - 2 enfants
20	H	Marié - 2 enfants
24	H	Marié - 1 enfant
25	H	Marié - 3 enfants
26	H	Marié - 2 enfants
28	H	Marié - 2 enfants

### **b. Le profil**

Les hommes que nous avons interviewés ont, pour la plupart suivi des *études* (Khi2= 108) dans de grandes *écoles* (Khi2=76) ou des *universités* (Khi2=73).

### **c. L'expérience**

Pour 46,6% des hommes que nous avons interviewés, MP représente leur première expérience professionnelle. (Cf Tableau 56)

### **d. L'ancienneté**

Les hommes que nous avons interviewés chez MP ont en moyenne une ancienneté de **7,8 ans** comme l'illustre le tableau 58.

## **2.2 Spécificité du discours des hommes interviewés**

Les propos des hommes interviewés chez MP ont été surtout axés sur :

- **Leurs choix de carrière :**

Certains de ces hommes ont déclaré leur *choix* (Khi2=62) d'*orientation* (Khi2= 54) par *hasard* (Khi2= 31), par un *concours* (Khi2= 31) de *circonstances* (Khi2= 9) sans aucune *influence* (Khi2=10) ni de la famille ni des amis :

**Unité textuelle n°806 Khi2= 45 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Sincèrement ma famille n'a aucune relation dans le choix de ma carrière, j'étais autonome dans toutes mes décisions notamment ma décision ou mon orientation professionnelle, et le choix du domaine de génie civil pour être honnête avec vous c'était du hasard, comme vous savez, quand on obtient notre bac, on essaie de tenter notre chance à droite à gauche et après en fonction des choix qu'on a on choisi le meilleur.*

**Unité textuelle n°8 Khi2= 28 Individu n°2 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*A vrai dire, heuu l'orientation, à vrai dire j'ai jamais été influencé par qui que ce soit, c'était vraiment des concours de circonstances de choix, des effets de mode à l'époque.*

L'individu n°8 déclare même avoir eu un objectif professionnel complètement éloigné de ce qu'il fait aujourd'hui : décrocher un *diplôme* (Khi2= 9) d'*architecture* (Khi2= 43) en *Allemagne* (Khi2=60) :

**Unité textuelle n°658 Khi2= 28 Individu n°8 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Moi je suis parti en Allemagne pour étudier l'architecture, mon frère était projeteur et moi j'étais obsédé par l'idée de décrocher un diplôme d'architecte d'Allemagne, heu c'était ça mon objectif, faire architecture.*

D'autres quant à eux, déclarent avoir fait leur *choix* (Khi2= 62) d'études par *passion* (Khi2= 30) ou sous l'*influence* (Khi2= 10) de leur entourage :

**Unité textuelle n°933 Khi2= 41 Individu n°9 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Heu à vrai dire moi dès le départ, même quand j'étais au lycée, j'étais passionné heu lorsque j'ai fait le choix d'une filière technique, j'ai choisi la filière technique et électronique.*

**Unité textuelle n°543 Khi2= 29 Individu n°28 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*...Treize ans où j'ai fait que bricoler, on a pensé ensemble, moi et des amis qui m'ont conseillé à réfléchir comment sortir de cette situation.*

Le discours de ces salariés révèle une **satisfaction** quant à leur situation actuelle, situation où ils déclarent avoir la *chance* (Khi2= 19) de beaucoup *apprendre* (Khi2=49) et évoluer grâce à un réseau constitué d'*amis* (Khi2= 12) ayant la même formation ou tout simplement grâce à des efforts et *recherches* (Khi2= 24) personnelles :

**Unité textuelle n°203** Khi2= 63 Individu n°2 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP

*Sinon des gars qui n'ont pas été avec moi pendant les études mais qui ont aussi des masters d'état ou qui sont des ingénieurs d'état, bon moi j'ai une orientation informatique mais j'ai des contacts en plusieurs domaines comme la finance, réseau, etc...*

**Unité textuelle n°950** Khi2= 48 Individu n°26 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP

*Heu sincèrement non, parce qu'à Casablanca y a des lauréats d'écoles d'ingénieurs mais à Marrakech on les retrouve pas, c'est pour ça que je me suis penché sur les recherches internet, la formation, j'ai même proposé aux RH des formations pour le personnel etc...*

**Unité textuelle n°422** Khi2= 46 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP

*Heureusement pour moi, toutes les personnes que j'ai rencontrées tout au long de ma carrière m'ont soutenu, m'ont formé, donc heu j'ai appris beaucoup de choses de tout un chacun avec qui j'ai eu le plaisir de partager un moment ou une expérience professionnelle, donc ça m'a, heu, j'ai beaucoup de chemin que j'ai fait avec beaucoup de personnes qui m'ont aidé.*

**Unité textuelle n°323** Khi2= 28 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP

*Je suis tombé dans un moment où y avait pas vraiment d'organisation très claire donc j'en ai profité, j'ai appris, je me suis formé, j'ai capitalisé donc quand on m'a proposé la production j'avais un bagage, j'ai travaillé avec mon bagage.*

#### - Leur parcours dans l'entreprise

En *intégrant* (Khi2= 36) l'entreprise, ces hommes déclarent avoir *occupé* (Khi2= 104) des *postes* (Khi2= 25) où ils ont eu une *responsabilité* (Khi2= 64) dans le *contrôle* (Khi2= 132) de *gestion* (Khi2= 116), le *commercial* (Khi2= 31) et le *marketing* (Khi2= 31), la *planification* (Khi2= 23), la *maintenance* (Khi2= 18) ou encore la *finance* (Khi2= 17) sur le *site* (Khi2= 64) de *Marrakech* (Khi2= 51), *Béni Mellal* (Khi2= 31) ou *El Qalaa* (Khi2= 21).

Ils évoquent principalement leurs *tâches* (Khi2= 8), leurs *projets* (Khi2= 19) et leurs *équipes* (Khi2= 9) :

**Unité textuelle n°2 Khi2= 47 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP**

*Tout ce qui est management relatif à la qualité, à la sécurité, à l'environnement et aussi les aspects sociaux organisationnels des filiales de Ménara Holding. C'est des mises en place, déploiement, supervision, assistance de pilotage des systèmes de management en l'occurrence tous les projets de certification relatifs au groupe.*

**Unité textuelle n°923 Khi2= 47 Individu n°26 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Ca concerne le montage, l'installation, la formation du personnel et heu le démarrage, ça c'est principalement les tâches que j'ai pour le pilotage des travaux neufs. Oui donc heu une équipe de quarante personnes sur les trois sites : Marrakech, El Qalaa, Béni Mellal et prochainement Khouribga.*

**Unité textuelle n°927 Khi2= 43 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Donc j'ai commencé avec Ménara en tant que responsable maintenance site Marrakech, après y avait le projet de l'usine El Qalaa, donc j'ai été chef de projet du site El Qalaa, donc tout ce qui est démarrage, l'installation et la formation du personnel.*

**Unité textuelle n°798 Khi2= 39 Individu n°26 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Moi en tant que responsable travaux depuis que j'ai intégré le groupe Ménara on a évolué de manière radicale, c'est-à-dire le groupe Ménara avec le développement immobilier qu'a connu Marrakech pendant la période 2005 / 2006 a pensé à intégrer une direction travaux afin de pouvoir piloter et chapoter tous les projets qui sont de nature de construction.*

**Unité textuelle n°849 Khi2= 37 Individu n°25 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Alors heu j'occupe actuellement le poste de contrôleur de gestion du groupe, je suis en charge de toute la partie reporting pour carrément plus d'une dizaine de filiales pour lesquelles on est tenu à des reporting mensuels, voire des fois trimestriels.*

**Unité textuelle n°921 Khi2= 36 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Moi j'occupe actuellement le poste de responsable de maintenance et travaux neufs. Les tâches ou bien les attributions liées à ce poste ça concerne entre autre la planification de la maintenance, que ce soit la maintenance préventive ou bien curative, principalement les deux volets liés à ce poste-là.*

**- L'équilibre travail / Famille :**

Ces hommes ont évoqué les efforts que fait l'*entreprise* (Khi2=17) pour leur permettre de rattraper le temps passé au *travail* (Khi2= 9), peut-être au détriment de leur *vie* (Khi2= 10) privée :

**Unité textuelle n°355 Khi2= 13 Individu n°4 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*On a aussi les tournois de football...donc ce sont des choses qui te font sentir que les choses que tu as envie de faire chez toi et que tu n'y arrives pas, et bein elles sont compensées ici quand même.*

Des efforts de l'entreprise qui poussent les salariés, motivés, à en *faire* (Khi2= 8) autant :

**Unité textuelle n°1018 Khi2= 10 Individu n°17 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Voilà, c'est des choses comme ça, tout ça c'est fait pour motiver et ça motive, donc ça t'arrive de rester après les heures tu vois que l'entreprise elle aussi fait des efforts et tu fermes les yeux sur les concessions que tu es amené à faire des fois.*

Un salarié a affirmé, en parlant du Management, que ce sont des *gens* (Khi2=15) conscients que leurs salariés ont une vie privée, et ils la respectent, même si des limites sont fixées :

**Unité textuelle n°498 Khi2= 9 Individu n°2 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Ces gens-là sont conscients qu'on a une vie privée, et jamais personne ne nous dira quelque chose sur notre vie privée, n'empêche qu'il faut pas qu'elle prenne trop de place sur le travail.*

Ces hommes, en parlant de Ménara Préfa, nous ont parlé d'une entreprise qui a développé une *relation* (Khi2= 11) avec ses collaborateurs. Le terme relation revient beaucoup dans le discours de ces salariés...Nous avons procédé à une étude statistique via Iramuteq qui nous révélé que ce mot a été utilisé **97** fois par ces hommes :

**Figure 28 : Statistiques relatives à la fréquence du mot « relation » dans le discours des hommes de MP (Source : Iramuteq)**

The screenshot shows the Iramuteq interface with a table of word frequencies. The word 'relation' is highlighted in blue. The table lists various words and their grammatical types.

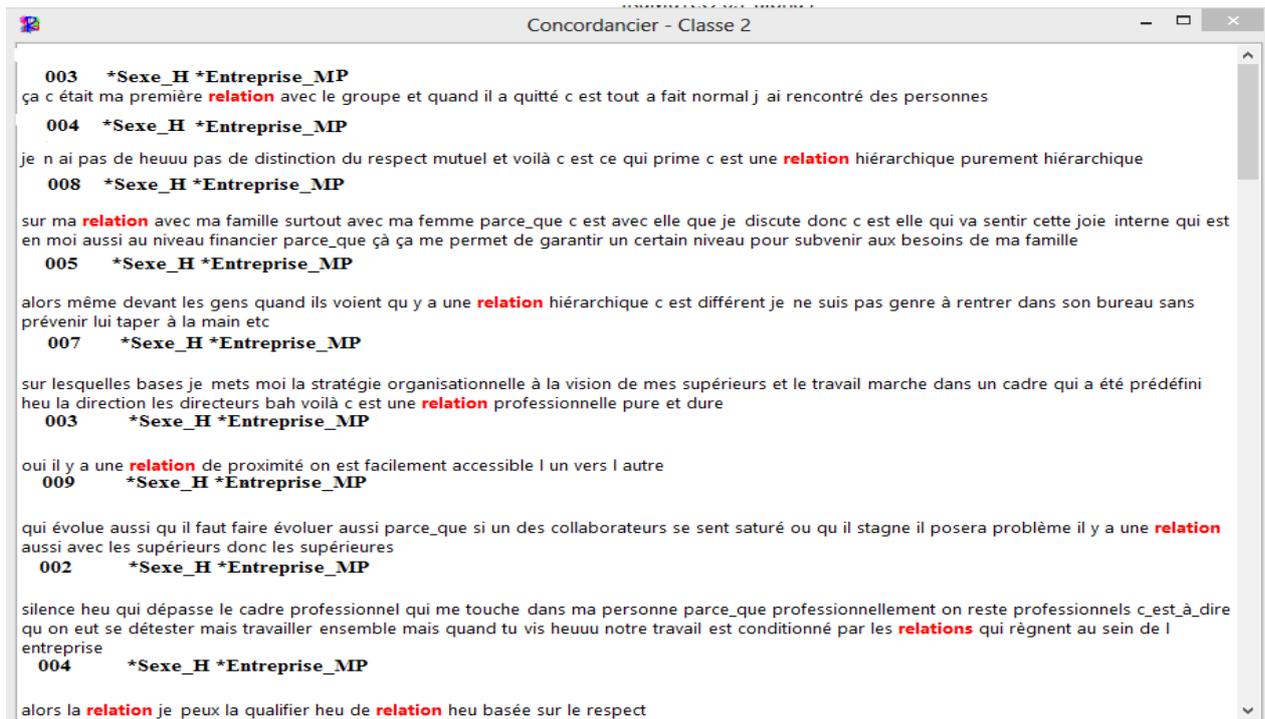
Forme	Freq.	Types
aller	208	ver
entreprise	199	nom
ménara	199	nr
travailler	175	ver
chose	168	nom
voir	165	ver
travail	151	nom
gens	137	nom
poste	129	nom
niveau	106	nom
parler	104	ver
femme	103	nom
<b>relation</b>	<b>97</b>	<b>nom</b>
exemple	93	nom
sentir	93	ver
responsable	91	adj
rapport	90	nom
groupe	89	nom
professionnel	85	adj
fois	83	nom
heuuu	80	nr
problème	77	nom
projet	75	nom
passer	73	ver
penser	71	ver
donner	69	ver
évoluer	69	ver
homme	65	nom

**Unité textuelle n°100 Khi2= 11 Individu n°1 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*...Si un des collaborateurs se sent saturé ou qu'il stagne il posera problème, donc ici il y a une relation avec les supérieurs...*

Ce sont donc des relations particulières qui sont nouées au sein de l'entreprise, et qui, selon ces hommes, la clé de l'évolution. Le concordancier extrait d'Iramuteq illustre cela :

**Figure 29: Concordancier du mot « relation » dans la classe 1 du corpus MP H SQ**  
**Source : Iramuteq**



Des efforts, des relations, des comportements de l'entreprise qui font finalement *sentir* (Khi2= 10) à ces hommes qu'il *faut* (Khi2= 10) qu'ils restent *ici* (Khi2= 11) :

**Unité textuelle n°363 Khi2= 9 Individu n°3 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP :**

*Je sais que tu ne peux plus voir ailleurs, tu ne peux plus te vendre ailleurs, tu sens que tu dois rester ici...*

...Un discours dont ressort un sentiment de reconnaissance et de redevabilité envers une entreprise qui fournit à ses salariés toutes les conditions favorables à leur bien-être mais aussi à leur sécurité, leur stabilité et à la garantie de leurs droits :

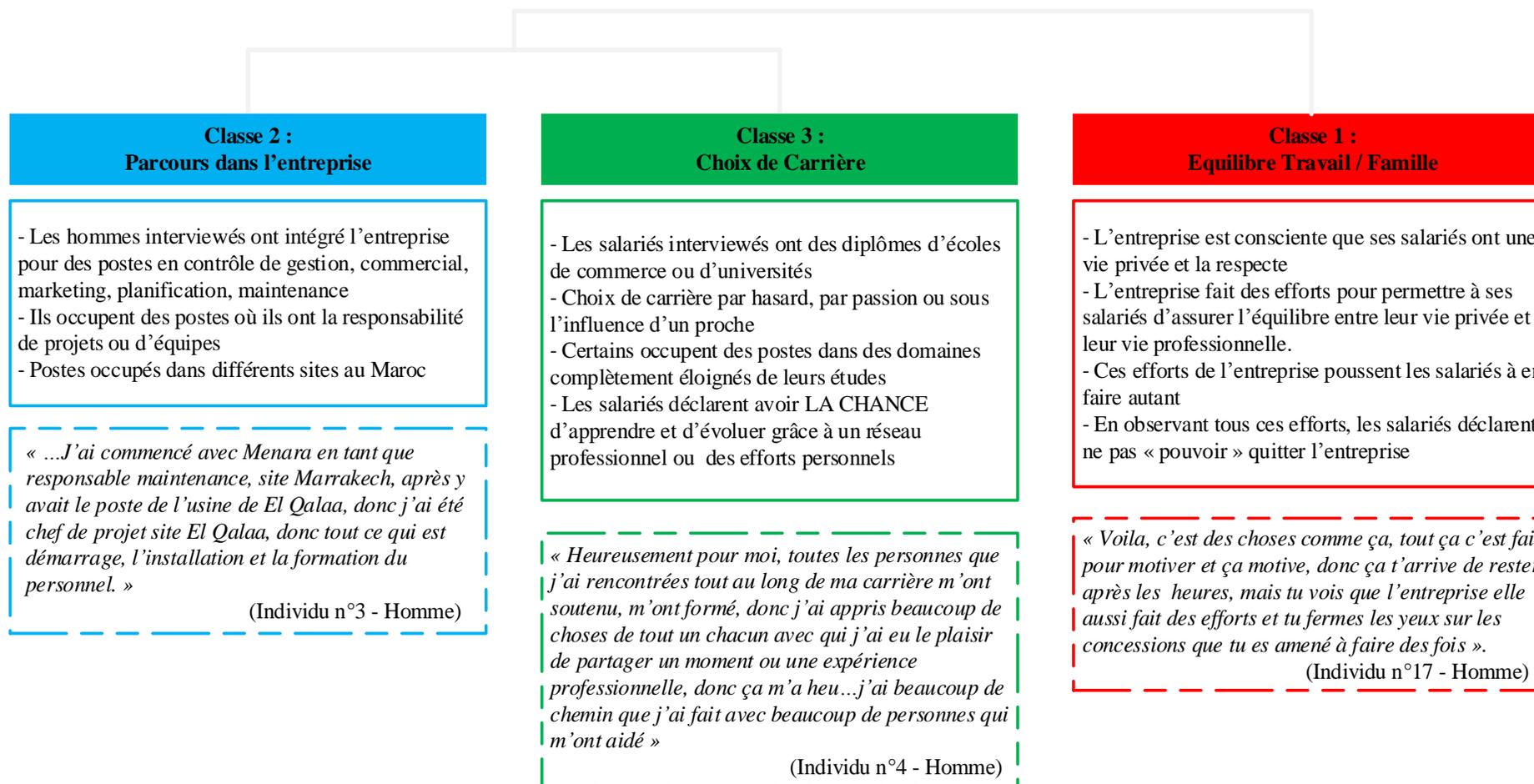
**Unité textuelle n°1032 Khi2= 7 Individu n°5 \*Sexe\_H \*Entreprise\_MP**

*On voit qu'y a un effort qui se fait au niveau du social, heu, par rapport aux déclarations, nous on sent qu'on a tous nos droits et plus que nos droits, on a la CNSS<sup>59</sup>, la CIMR<sup>60</sup>, la mutuelle privée, on ne peut pas trouver mieux ailleurs, franchement !*

<sup>59</sup> Caisse nationale de sécurité sociale

<sup>60</sup> « Caisse interprofessionnelle marocaine de retraite » : c'est une caisse de retraite complémentaire, dont l'affiliation n'est pas obligatoire.

Figure 30 : Synthèse de l'analyse du corpus MP H SQ



## Quelques principaux résultats en chiffres :

**Tableau 65: Résultats chiffrés comparatifs de la situation des hommes dans les deux entreprises sondées.**

	X	MP
% de pères	60%	80%
% des hommes dont la première expérience est dans l'entreprise étudiée	53,3%	46,6%
Ancienneté moyenne des hommes	10,4 ans	7,8 ans
Nombre d'années écoulées en moyenne avant une première évolution des hommes	4 ans	2,7 ans

Maintenant que nous avons analysé en détail le discours des hommes, et ceux des femmes, des deux entreprises, il nous a semblé intéressant de les comparer avec ceux tenus par le Management : DG et DRH des deux entreprises.

### **Section 3 : Le discours managérial**

Cette section nous servira à analyser les résultats du traitement du sous-corpus que nous avons constitué en consolidant les 4 entretiens conduits avec les Directeurs Généraux et DRH des deux entreprises après avoir ôté les questions du corpus. Sous-corpus que nous avons nommé DRH DG SQ.

Rappelons au passage que nous avons tenu à utiliser le même guide d'entretien pour interroger le Management de chacune des deux entreprises. Les questions concernant la démarche de labellisation RSE ont bien évidemment été retirées du guide destiné au DG et DRH de l'entreprise X, non labellise RSE.

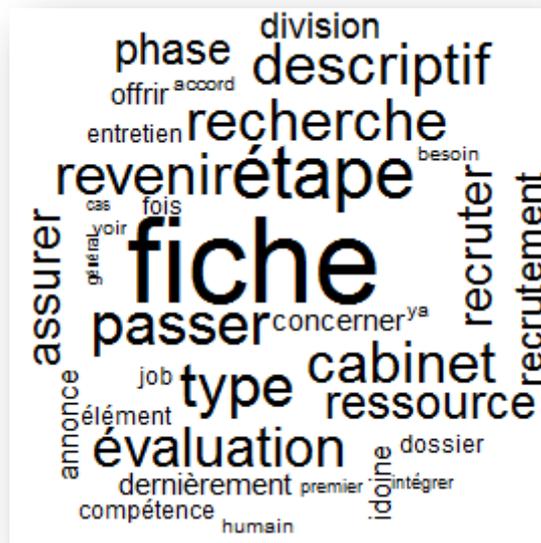
#### **1. Quand le Management de X s'exprime....**

En analysant les données du traitement des entretiens conduits avec le Management de X, nous avons retrouvé un discours très influencé par les propos du DRH, qui parle beaucoup de *procédures* (Khi2= 12) de *formation* (Khi2= 19), de *rémunération* (Khi2= 7) ...et fait

régulièrement référence à des *étapes* (Khi2= 8) et outils tels que les *fiches* (Khi= 8) d'*évaluation* (Khi2= 23)...Un discours par conséquent très focalisé sur le cadre formel. .

Nous avons pu obtenir, via Iramuteq, un nuage de mots relatif au discours du DRH de X, confirmant ces constatations : on remarquera en particulier l'importance des mots *fiche*, *étape*, *évaluation*, *descriptif*, *phase* :

**Figure 31 : Nuage de mots du discours du DRH de X (Source : Iramuteq)**



Quelques UCE illustratives :

**Unité textuelle n° 294**

**Khi2 = 20**

**\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*En formant forcément on les développe, alors comment on les développe ? On les forme pour réaliser les objectifs du C1<sup>61</sup> mais en même temps nous les formons pour acquérir les nouvelles compétences pour évoluer sur d'autres jobs, et donc le développement en effet il est tracé dans les C2 et concilié dans les C3<sup>62</sup>.*

**Unité textuelle n° 203**

**Khi2 = 13**

**\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*On est en train de revoir toutes les procédures de manière à pouvoir les rafraîchir et les recommuniquer. Alors, pour moi communication par messagerie, c'est clair, et s'il y a lieu on peut accompagner les gens euh à savoir faire une séance euh de procédures pour leur dire voilà comment ça devrait se passer.*

<sup>61</sup> Le C1 est un outil de gestion de la performance développé par l'entreprise X

<sup>62</sup> Le C2 et le C3 sont des outils de gestion de carrière développés par l'entreprise X

**Unité textuelle n° 56****Khi2 = 12****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*Mais une fois que tu sors du bureau et que tu as signé sur la fiche d'évaluation c'est adjugé ! Mais on donne toujours à l'évalué l'occasion d'exprimer ses besoins, d'ailleurs sur le formulaire on mentionne ces points de vigilance par rapport à l'évaluateur et on le prend en considération.*

**Unité textuelle n° 215****Khi2 = 9****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X**

*Et dans les jobs description il y a deux types de compétences, il y a les compétences managériales, le leadership et les compétences et il y a les connaissances. Donc les critères sont de deux types, ces critères de type compétences ou managériales ou de leadership.*

**Unité textuelle n° 205****Khi2 = 9****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*Et bien on ne peut passer à l'étape suivante que lorsque j'ai la fiche d'évaluation remplie qui revient vers les RH pour la retransmettre à notre dirigeant parce qu'on peut avoir plusieurs avis euh quelqu'un que j'aurai vu qui fait l'affaire.*

Ce DRH récemment recruté au sein de l'entreprise a un discours marqué par de nombreuses hésitations, les « euh » (Khi2= 25) sont très présents dans son discours :

**Unité textuelle n° 204****Khi2 = 13****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*Euh, c'est clair. Il y a chaque étape, euh on s'assure que euh, parce que la procédure qu'est-ce qu'elle contient ? La procédure contient le mode opérationnel d'accord ? Euh et ce qui est important dans le recrutement c'est comment évaluer les personnes.*

**Unité textuelle n° 208****Khi2 = 21****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_X :**

*Et donc dans toutes ces étapes là, il faut vérifier qu'on a euh une fiche d'évaluation. On a eu un audit dernièrement, pas dernièrement, il y a un an, avant que je ne sois là, euh où ils ont décelé qu'il y avait euh des personnes recrutées mais dans leurs dossiers il n'y a pas de fiche d'évaluation.*

Bien que le discours du management de X soit fortement influencé par les propos du DRH, nous avons tenu à nous arrêter sur ceux tenus par le DG.

Ceux-ci, ne rejoignant pas ceux du DRH, nous ont particulièrement étonnée. En effet, pendant que le DRH parle de procédures et d'outils, le DG parle de valeurs : « X est une

*entreprise de valeurs, nous sommes une entreprise qui respecte le salarié en tant qu'Homme, nous ne faisons pas travailler des machines mais des êtres humains desquels on se préoccupe et nous sommes conscients que ce sont les clés de notre réussite ».*

Ce discours autour des valeurs s'est poursuivi, que ce soit en évoquant l'égalité : *« L'égalité ? Comme je viens de vous dire, X est une entreprise qui a des valeurs, nous ne nous posons même pas cette question car nous avons à faire à des Hommes avec un grand H, des êtres humains, , pas des hommes et des femmes...Nous n'avons pas besoin de procédures pour cela, c'est notre culture, les procédures ne sont pas importantes pour moi car ce qui me rassure c'est de voir ces valeurs inculquée dans mon équipe ».*

... Ou en évoquant l'éventualité d'être un jour une entreprise porteuse de label RSE : *« Nous n'avons pas besoin d'être labélisés RSE pour être correctes envers nous-mêmes et envers nos salariés. Nous faisons beaucoup de choses pour fidéliser et motiver et surtout reconnaître les efforts de nos salariés, pas parce qu'il le faut dans le cadre d'une labellisation mais parce qu'on le veut ! Encore une fois, je n'attache pas beaucoup d'importance à tout ce qui est sur papiers, à savoir les procédures, les labels etc, mais je suis très axé sur les valeurs et je transmets ça à mes managers... »<sup>63</sup>*

Nous nous retrouvons donc avec un discours qui ne rejoint ni celui du DRH, ni celui des salariés.

---

<sup>63</sup> Ces propos sont extraits de la transcription des entretiens, car n'étant pas significativement présents dans les résultats du traitement du corpus DRH DG SQ réalisé par Alceste, les UCE y correspondant sont absentes.



volonté de faire évoluer ces hommes et ces femmes en leur attribuant des responsabilités pour faire évoluer l'entreprise.

Quelques UCE illustratives :

**Unité textuelle n° 60**                      **Khi2 = 30**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP :**

*On essaie de faire le lien entre performance individuelle et performance collective. Tout dépend, on ne peut pas savoir, mais c'est ce lien de respect, ils cohabitent ensemble, la première chose qu'on instaure c'est un respect mutuel entre hiérarchie et subordonnés dans les deux sens, ça c'est primordial sinon c'est l'anarchie.*

**Unité textuelle n° 58**                      **Khi2 = 32**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP :**

*Donc on essaie d'éviter ces choses là. Chaque année les indicateurs changent, il y en a qui sont toujours là, d'autres qui ont changé, d'autres qui ont évolué, c'est en fonction des priorités stratégiques, nous n'allons pas faire une infinité d'indicateurs de performance.*

**Unité textuelle n° 133**                      **Khi2 = 32**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP**

*C'est tout simple, pour ressortir le maximum de nos salariés il faut qu'ils soient préparés et cette préparation consiste effectivement à les motiver, les former, mettre en place les meilleures conditions de travail.*

**Unité textuelle n° 59**                      **Khi2 = 28**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP**

*Nous avons des priorités donc les critères changent en fonction des priorités de l'année. (Silence), il y en a qui travaillent comme s'ils travaillaient pour leur compte il y en a qui travaillent en regardant leur montre, mais on essaie de faire passer le message comme quoi la réussite de l'entreprise c'est la réussite du salarié.*

**Unité textuelle n° 61**                      **Khi2 = 13**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP**

*...Et l'anarchie on la combat farouchement parce que ça nuit à l'organisation. Nous sommes dans une société, donc on a de tout, il y a des gens qui se respectent, des gens non, les relations changent d'une personne à l'autre, mais nous essayons d'installer une relation de respect mutuel entre collègues, nous essayons de clarifier...*

**Unité textuelle n° 27**                      **Khi2 = 9**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP**

*C'est partout comme ça, on n'est pas dans quelque chose d'exact, ça dépend de la personne, des fois on essaie d'attirer les meilleurs profils parce qu'on sait que la valeur ajoutée serait importante.*



Quand la question de l'égalité Hommes / Femmes est abordée, le DG de l'entreprise déclare que les *femmes* (Khi2= 82) et les *hommes* (Khi2= 57) ont les mêmes chances d'*occuper* (Khi2= 15) des *postes* (Khi2= 38) de *responsabilité* (Khi2= 34) ou de faire partie du *comité* (Khi2= 16) de *direction* (Khi2= 11) de *l'entreprise* (Khi2= 12) ou de ses *filiales* (Khi2= 8), le seul critère considéré étant la qualité du *travail* (Khi2= 8) :

**Unité textuelle n° 174**                      **Khi2 = 21**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Dans une entreprise comme la nôtre, tout ce qui peut démarquer quelqu'un c'est la qualité de son travail et la qualité de son relationnel, c'est sa réputation au sein de l'entreprise qui va lui permettre d'occuper des postes importants.*

**Unité textuelle n° 107**                      **Khi2 = 17**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Donc moi personnellement je ne pense pas à des postes pour hommes ou pour femmes, tout le monde peut assumer parfaitement n'importe quelle responsabilité, ça va dépendre comme je vous l'ai dit tout à l'heure en phase avec le principe d'égalité du travail et de la qualité du travail, du travail qu'on accomplit, femme ou homme, c'est pareil.*

Le « *heu* » (Khi2= 22), marqueur d'hésitation, revient souvent dans le discours du DG de cette entreprise également, mais dans ce cas, cette hésitation ne s'explique pas par le fait qu'il n'était pas sûr de ses propos, mais plutôt car il tenait, tout au long de l'entretien, à appuyer ses propos par un vécu et des exemples concrets et non par des chiffres :

**Unité textuelle n° 93**                      **Khi2 = 7**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*L'égalité règne dans l'entreprise, je n'ai pas les proportions, heu les chiffres, mais y a beaucoup de femmes qui occupent des postes de responsabilité, heu comme exemple, deux qui me viennent à l'esprit, une qui est responsable commerciale site Marrakech, grande expérience !...*

**Unité textuelle n° 100**                      **Khi2 = 13**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Heu sincèrement je ne me suis jamais posé la question, peut-être que la direction des ressources humaines pourra vous répondre mieux que moi heu mais pour les avantages que l'entreprise octroie pour les hommes c'est pareil pour les femmes.*

D'ailleurs dans son discours sur l'égalité Hommes/ Femmes, revenait souvent l'exemple de deux femmes qui ont pu se démarquer (Khi2= 9<sup>64</sup>) et être à la tête de services (Khi2= 8<sup>65</sup>) jugés difficiles à gérer :

**Unité textuelle n° 94**                      **Khi2 = 23**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*D'ailleurs elle assume ce poste depuis 2004, et Mme S.N qui est responsable service achats. Ce sont deux femmes qui se démarquent par rapport à la qualité de leur travail et par rapport à la responsabilité qu'elles assument.*

**Unité textuelle n° 105**                      **Khi2 = 16**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Parce que les achats ou le commercial c'est des responsabilités très très importantes où nous sommes confrontés à des gens plus ou moins heu on va dire où une femme aura des difficultés à négocier pour le poste des achats par exemple.*

**Unité textuelle n° 106**                      **Khi2 = 13**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Dans le commercial aussi c'est un poste où elle est amenée à visiter des chantiers, rencontrer des conducteurs de travaux, mais je peux vous certifier que ce sont des femmes qui sont dans des postes d'hommes peut-être mais qui maîtrisent parfaitement leurs missions.*

**Unité textuelle n° 108**                      **Khi2 = 13**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Oui malgré ça ! Je vous ai cité deux services qui sont on va dire heu très difficiles en matière de gestion et actuellement ils sont supportés par des femmes, et c'est très important, attention parce que les achats et le commercial c'est les fournisseurs et les clients !*

**Unité textuelle n° 104**                      **Khi2 = 7**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Mme N.C et Mme S.N, je peux vous assurer que les deux responsabilités qu'elles occupent, dans des cultures d'entreprises qui sont pas porteuses des nôtres, ils peuvent penser que c'est un travail d'hommes.*

Des femmes que le Directeur Général n'a aucun mal à imaginer plus tard dans un poste de dirigeante de l'entreprise :

---

<sup>64</sup> Significatif au seuil de 1%

<sup>65</sup> Significatif au seuil de 1%

**Unité textuelle n° 145****Khi2 = 11****\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*...Peuvent assumer la responsabilité d'une filiale c'est ça, y a pas autre chose, c'est tout simplement ça qui va permettre à une femme d'occuper un poste de dirigeante.*

**Unité textuelle n° 143****Khi2 = 7****\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Elle peut atteindre un poste de responsabilité plus grand, on ne peut lui souhaiter que bon courage. Donc une femme dirigeante, je ne vois aucune différence, Mme N.C ou Mme S.N qui sont responsables de services aujourd'hui, peuvent dans cinq ans, occuper des postes de directrices générales de filiales nouvelles ou anciennes.*

Ca semble même une évidence, pour le cas de ces deux femmes ou d'autres, qui auraient su à leur tour se démarquer :

**Unité textuelle n° 140****Khi2 = 15****\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*(Rires), je ne sais pas pourquoi vous adorez parler de cette différenciation ? (Rires), moi je ne pense pas à cette différenciation, demain si on a une femme salariée qui occupe actuellement un poste de responsabilité et qui se démarque par la qualité de son travail elle peut occuper un grand poste de responsabilité que ce soit à Menara ou dans d'autres filiales.*

Le DRH de l'entreprise rejoint le DG dans ses propos en ajoutant que la promotion interne est un atout en faveur des femmes... et des hommes :

**Unité textuelle n° 142****Khi2 = 11****\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP :**

*...qui pourrait y occuper des postes à responsabilité, parce que cette question de promotion interne peut être un atout très important même pour les jeunes filiales du groupe, et s'il y a une femme qui se démarque sur n'importe quelle filiale...*

Le souci d'égalité est donc une question qui ne se pose même pas au sein de l'entreprise, bien qu'on trouve plus d'hommes que de femmes dans les postes à responsabilité (30% de femmes seulement). L'explication semble évidente pour le DG : il y a d'abord la mauvaise compréhension des gens de l'activité de l'entreprise, ils pensent que c'est une entreprise de construction<sup>66</sup>, ce qui fait que la plupart des candidatures sont des candidatures d'hommes.

---

<sup>66</sup> Pour rappel : l'entreprise opère dans la production de matériaux de construction

Une situation qui a fait que dès le départ il y a eu plus d'hommes recrutés et donc plus d'hommes qui ont évolué :

**Unité textuelle n° 126**                      **Khi2 = 19**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

*Le nombre d'hommes dans l'entreprise ou même dans notre comité de direction était proportionnellement plus important que celui des femmes, c'est pour ça qu'on trouve maintenant plus d'hommes que de femmes dans les postes à responsabilité.*

**Unité textuelle n° 151**                      **Khi2 = 7**                      **\*Poste\_DG \*Entreprise\_MP :**

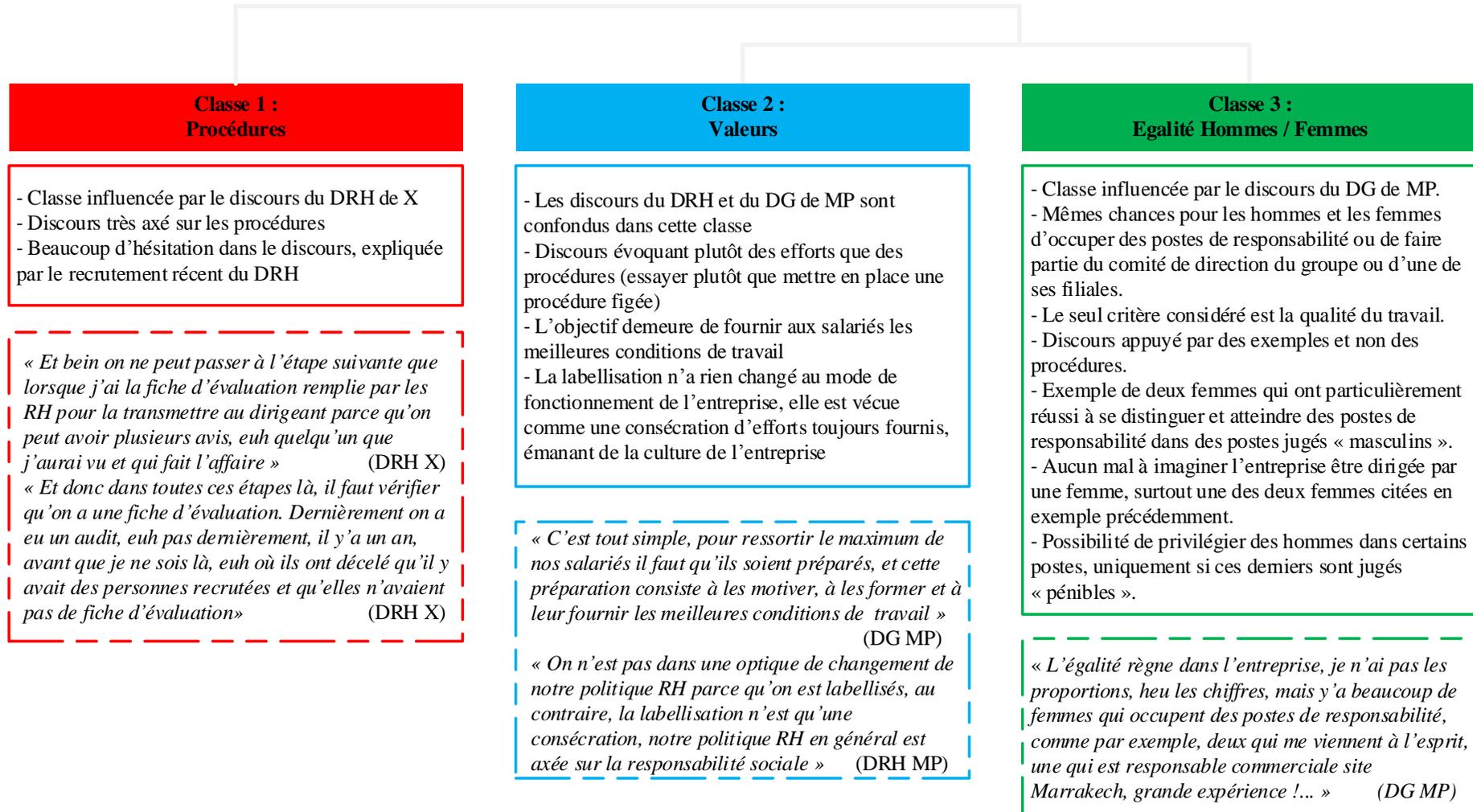
*Les gens pensent qu'on est une entreprise de construction donc automatiquement on a beaucoup plus de candidatures d'hommes que de femmes, nous on produit des matériaux de construction, on ne construit pas.*

La question d'égalité est donc largement *dépassée* (Khi2= 9) dans cette entreprise. Selon le DRH la seule situation où le critère du genre peut intervenir c'est dans le cas d'un poste pénible, éventuellement difficile à assumer par une femme, voire dangereux :

**Unité textuelle n° 34**                      **Khi2 = 11**                      **\*Poste\_DRH \*Entreprise\_MP :**

*N'empêche qu'on a une égalité homme et femme, nous n'avons pas cette culture, nous avons peut-être cette culture homme et femme pour juger si une femme peut assumer un poste pénible, et c'est normal.*

Figure 33 : Synthèse de l'analyse du sous-corpus DRH DG SQ



## Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre nous a permis d'affiner nos résultats via une comparaison à trois niveaux, qui nous a conduite à différentes constatations :

**Le premier niveau**, relatif à une comparaison des discours des salariées femmes des deux entreprises, nous a révélé :

Une forte insatisfaction, dans l'entreprise X, de l'ensemble des femmes interviewées dont les profils se rejoignent. Elles ont quasiment toutes intégré l'entreprise directement après l'obtention de leur diplôme et commencé dans des postes où des projets leur ont été confiés.

Elles ont souvent évoqué une stagnation, un manque d'évolution qui conduisent à leur désengagement fortement nourri par une absence totale de visibilité. Le management serait totalement opaque en termes de perspectives et de projets de l'entreprise.

La stagnation n'est, selon ces femmes, pas d'actualité pour certaines personnes. Selon elles, ce sont toujours les mêmes qui évoluent, les mêmes qui bénéficieraient d'avantages. Cette discrimination constatée ne serait néanmoins pas en rapport avec le genre mais intégrerait plutôt des critères particuliers jusque là ignorés par nos répondantes et qui seraient plutôt d'ordre des relations personnelles avec le Management : Une certaine subjectivité est donc reprochée au Management. Ceci rejoint l'idée des contradictions qui revient très souvent dans les discours ; ces femmes prétendent que l'entreprise avance un argument qui justifierait l'absence d'évolution : la crise. Mais une crise qui semblerait ne pas impacter les salaires élevées de nouvelles recrues ou les promotions illégitimes de certaines personnes.

Ces femmes ont développé un lien affectif avec leur collègues de travail, un lien qui les retient jusque là dans l'entreprise en dépit de leur forte démotivation. Ce lien est néanmoins remis en question étant donné le mécontentement général qu'elles qualifient de « contagieux ».

Elles reprochent également à l'entreprise, au Management particulièrement, un manque de flexibilité. Selon elles, la Direction ne se soucie aucunement de leur permettre de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. Quand c'est le cas, ceci est uniquement une exception. Elles se sont résignées à croire que l'équilibre doit venir d'elles étant donné leurs horaires contraignants, leur éloignement et la rigidité en la matière : une absence pour une demi-journée est déduite du congé. Ceci est vécu comme un manque de reconnaissance de leurs efforts.

Le problème demeure toutefois le manque de flexibilité de l'entreprise, et non leur statut de mère : ces femmes affirment que les enfants ne les ont nullement empêchées d'avancer dans leurs carrières, si ce n'est l'entreprise qui ne leur en a pas offert l'opportunité. Elles pensent qu'une carrière réussie est parfaitement possible même en la présence d'une responsabilité familiale, elles conditionnent par contre cette réussite à la collaboration du mari.

Un sentiment de culpabilité a été exprimé tout au long des entretiens : ces femmes, pourtant carriéristes, culpabilisent par rapport à leur enfants. Elles sont néanmoins intransigeantes : elles ne réfléchiraient pas une seconde et quitteraient l'entreprise si leur enfants les réclamaient.

Dans l'entreprise MP, en revanche, les discours proviennent de femmes de différents profils, ayant suivi des études dans différentes disciplines puis intégré l'entreprise, souvent pour une première expérience.

Ces femmes semblent très attachées à l'entreprise, à leurs collègues, à leurs supérieurs hiérarchiques, mais surtout au respect qui caractérise leurs relations au sein de l'entreprise où elles déclarent évoluer, relever des défis et assumer des responsabilités qui leurs permettent un réel apprentissage.....Une entreprise donc qui leur permet d'évoluer. Une évolution qui ne s'est pas faite sans concessions : du temps accordé à l'entreprise au détriment de la vie de famille, une famille dont elles doivent s'occuper en rentrant du travail.

Elles déclarent s'y sentir protégées, n'ayant jamais senti de différenciation par rapport à leurs collègues hommes, elles affirment que l'égalité règne au sein de MP.

Pour résumer, nous soulignons les situations opposées dans l'une et l'autre des deux entreprises étudiées. Une entreprise, labellisée, dont les salariées sont épanouies et fortement engagées, et l'autre, non labellisée, dont les femmes salariées sont démotivées, désengagées et se sentent traitées injustement. Une injustice, rappelons-le, qui ne semble pas être liée au critère du genre.

**Le deuxième niveau** de comparaison que nous avons centré sur le discours des hommes des deux entreprises, nous a révélé un mal être ressenti à travers le discours de l'ensemble des hommes interviewés dans l'entreprise X. Ces hommes qui ont intégré l'entreprise après l'obtention de leurs diplômes, après un passage dans une autre structure ou directement après les études sont aujourd'hui fortement insatisfaits et par conséquent désengagés. Un désengagement causé, entre autres, par une absence de politique RH. Dans ce cadre, ces

hommes ont du mal à comprendre leur stagnation qui dure depuis des années, une stagnation de salaire et aussi de carrière. Quand une évolution existe, les salariés avancent que leur changement de poste se fait uniquement pour répondre à un besoin urgent et non dans le cadre d'un plan de carrière étudié. Un des salariés déclare même avoir été obligé d'aller travailler dans d'autres villes, voire d'autres pays, éloignés, en dépit de son non consentement.

Un désengagement donc qui pousse aujourd'hui ces hommes à penser à partir, dans l'optique d'intégrer une autre entreprise ou de monter leur propre projet.

Si ces hommes sont aujourd'hui toujours là, c'est, d'après leurs propos, d'abord parce qu'ils ne pensent pas changer pour un salaire à peine plus élevé mais pour un bien meilleur poste et une bien meilleure rémunération. Quand la question de l'égalité Hommes / Femmes est abordée, ces hommes déclarent ne pas observer de discrimination liée au genre. Une injustice liée aux relations personnelles et aux statuts sociaux est en revanche largement constatée, une forte cause de frustration et de désengagement de ces salariés.

Chez MP, les hommes sont de profils différents. Ils ont entamé leur carrière dans l'entreprise. Toutefois, même ceux qui ont fait un passage ailleurs estiment que leur première réelle expérience reste à Ménara Préfa. A leur intégration, ils ont occupé des postes où on leur a confié la responsabilité d'une équipe ou d'un projet, projet qu'ils ont souvent bouclé pour passer à une autre mission ou responsabilité.

Ces hommes ont tous déclaré avoir évolué avec Ménara Préfa qui, en pleine évolution, leur a permis bien des perspectives... Une entreprise qui, selon ces hommes, s'est toujours soucieuse de rattraper le temps qu'ils passent au travail et qui serait peut-être au détriment de leur famille en leur offrant des opportunités dans le cadre d'événements organisés, d'actions sociales ou simplement de flexibilité mais surtout une compréhension et une reconnaissance de leurs efforts, ce qui renforce leur attachement à cette entreprise et éloigne l'idée de la quitter un jour.

**Le troisième niveau** d'analyse nous a permis de comparer d'une part les discours du management des deux entreprises à celui des salariés, et d'autre part le discours du management de l'une et l'autre des deux entreprises. Comparaison qui a révélé une différence entre les discours tenus par les dirigeants de MP par rapport à ceux tenus par les dirigeants de X.

Pour ce qui concerne l'entreprise X, le DRH a tenu un discours très axé sur les procédures, ce dernier, nouvellement recruté dans un département RH qui a connu un turnover élevé les trois dernières années, hésite dans son discours et parle plutôt d'étapes et d'outils, mais surtout en contradiction avec celui du DG qui évoque des efforts, des valeurs et une culture d'égalité et d'équité inculquée à l'ensemble des salariés. Une référence à la labellisation RSE a particulièrement attiré notre attention : celui-ci avance que l'entreprise, très avancée au niveau social, n'a aucunement besoin d'un label pour « *pour être correcte envers elle-même et envers ses salariés* »....Des propos qui se retrouvent finalement en contradiction également avec ceux des salariés.

S'agissant de l'entreprise MP, le DRH et le DG ont le même discours, focalisé sur les efforts fournis pour permettre aux salariés de travailler dans les meilleures conditions. Dans leurs discours, ils déclarent « essayer » de satisfaire leurs salariés plutôt que d'affirmer des faits appuyés par des procédures.

Leur discours s'appuie ainsi sur des vécus et des exemples dont celui de deux femmes qui ont particulièrement pu se démarquer dans l'entreprise quand la question de l'égalité Hommes / Femmes est évoquée. Des femmes qui selon le DG et le DRH de l'entreprise ont autant de chances que les hommes d'évoluer et, pourquoi pas, d'être à la tête de l'entreprise.

La situation concrète observée peut laisser penser qu'une discrimination s'opère dans l'entreprise : il y a plus d'hommes que de femmes dans des postes à responsabilités. Néanmoins le DG explique cette situation ; ceci serait simplement dû au fait que les gens ont une mauvaise compréhension de l'activité de l'entreprise souvent perçue comme une entreprise de construction, ce qui fait que la majeure partie des CV adressés au département RH sont des CV d'hommes, qui ont donc été plus nombreux à intégrer l'entreprise initialement, et donc à évoluer. Le critère du genre peut tout de même intervenir dans le cas où le poste serait jugé pénible : ceci serait donc une protection pour les femmes salariées de l'entreprise.

La labellisation RSE a aussi été discutée dans ce corpus, labellisation reconnue simplement comme une consécration d'efforts faisant partie d'une culture de la direction. Cette labellisation n'aurait donc rien changé dans l'entreprise, ce qui rejoint totalement les propos des salariés.

Nous avons repris dans le tableau ci-dessous, les principaux résultats du traitement des 7 corpus, résultats que nous n'avons volontairement pas commentés puisque nous les discutons dans le chapitre suivant.

**Tableau 66 : Principaux résultats du traitement des 7 corpus**

	X	MP
<b>Profil des salariés :</b>		
- Femmes	Profils variés	Profils variés
- Hommes	Profils variés	Profils variés
<b>Première expérience dans l'entreprise :</b>		
- Femmes	46,60%	80%
- Hommes	53,30%	46,6 %
<b>Ancienneté dans l'entreprise :</b>		
- Femmes	10,3 ans	8,8 ans
- Hommes	10,4 ans	7,8 ans
<b>Pourcentage de :</b>		
- Mères	66,60%	74%
- Pères	60%	80%
<b>Nombre d'années écoulées avant une première évolution :</b>		
- Femmes	5,5 ans	3,3 ans
- Hommes	4 ans	2,7 ans
<b>Efforts de l'entreprise pour concilier l'équilibre T/F des salariés</b>	Aucun effort observé par les salariés	Efforts largement observés par les salariés
<b>Niveau d'engagement envers l'entreprise :</b>		
- Femmes	Fort désengagement envers l'entreprise	Fort engagement envers l'entreprise
- Hommes	Fort désengagement envers l'entreprise	Fort engagement envers l'entreprise
<b>Attachement à l'univers de travail :</b>		
- Femmes	Lien d'engagement avec les collègues de travail. Lien instrumental vis-à-vis de l'entreprise	Lien d'engagement vis-à-vis de nombreuses cibles (entreprise, collègues, supérieurs hiérarchiques, projets...)
- Hommes	Lien instrumental	Lien d'engagement vis-à-vis de nombreuses cibles (entreprise, collègues, supérieurs hiérarchiques, projets...)
<b>Intention de quitter l'entreprise :</b>		
- Femmes	Imminente si une opportunité se présente, seul frein : le nombre d'années d'ancienneté. Envisagée si les enfants le nécessitent	Inenvisageable, sauf si les enfants le nécessitent
- Hommes	Imminente si une opportunité se présente, seul frein : le nombre d'années d'ancienneté	Inenvisageable
<b>Discours du Management</b>	Très axé sur les aspects formels : procédures, , outils, étapes, process...	Pragmatique, basé sur des exemples de situations vécues

**Section 1 : Un plafond de verre ?**

**Section 2 : Les pratiques RSE, quelle valeur ajoutée ?**

**Section 3 : L'engagement au féminin**

## Introduction du chapitre 8

Nous avons tenté, à travers cette troisième partie, de doter notre travail d'éclairages pratiques à travers l'analyse des données que nous avons collectées lors de notre recherche empirique.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, est venu le temps de la discussion.

Celle-ci sera structurée autour de nos de cinq sous questions de recherche :

***SQ1** : Quelles sont les pratiques RSE orientées vers le genre identifiables dans une entreprise « labellisée » comparativement à une entreprise « non labellisée » ?*

***SQ2** : Quels sont les signes du plafond de verre ou de son éclatement dans chacune des deux entreprises ?*

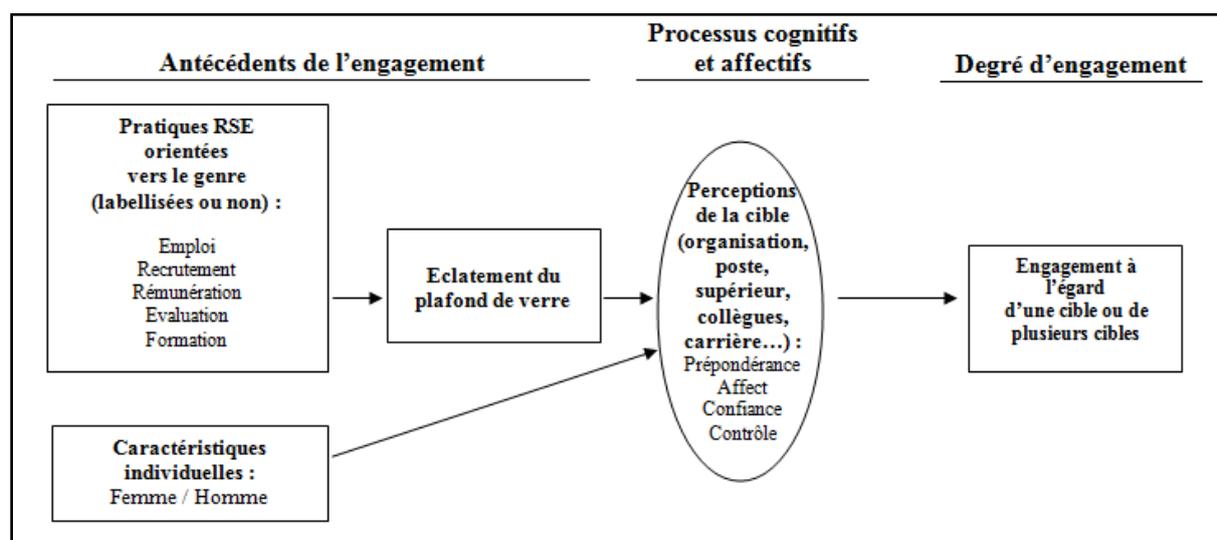
***SQ3** : Comment sont perçues les différentes cibles de l'univers de travail (organisation, poste, supérieur, collègues, carrière...) par les salariés des deux entreprises ?*

***SQ4** : Comment les perceptions des cibles sont-elles influencées par les antécédents de l'engagement (pratiques RSE orientées vers le genre, éclatement du plafond de verre, genre) ?*

***SQ5** : En quoi le degré d'engagement des salariés à l'égard d'une cible ou de plusieurs cibles est-il influencé par les perceptions de la cible ? (effets de synergie ou d'annulation entre les cibles, existence d'autres types de liens en dehors de l'engagement : lien de simple consentement, lien instrumental, lien d'identification).*

Nous nous arrêterons dans un premier temps sur les résultats obtenus relatifs au plafond de verre lorsque le phénomène concerne une population de femmes cadres salariées d'une entreprise labellisée ou non (section 1). Nous discuterons ensuite les résultats extraits de notre modèle de recherche sur le lien « Pratiques RSE orientées vers le genre / Plafond de verre » (section 2) ; puis nous terminerons enfin sur les résultats que nous avons obtenus quant à l'engagement de ces femmes (section 3) ; c'est à l'issue de cette étape que nous pourrions affiner notre modèle de recherche initial structurant les liens entre pratiques RSE orientées vers le genre, plafond de verre et engagement des femmes, modèle que nous rappelons ci-dessous :

**Figure 34 : Pré-modèle de recherche (adapté de Klein et al., 2012, p.139)**



## Section 1 : Un plafond de verre ?

L'étude du phénomène du plafond de verre était le point de départ de notre recherche. Notre principale préoccupation était, dans un premier temps, de constater l'existence ou non de celui-ci dans chacune des deux entreprises, opérant dans des secteurs réputés masculins, où nous avons arrêté le nombre de femmes à interroger au nombre de 15, appartenant à la catégorie « cadres » et d'une ancienneté minimale de 5 ans. De surprenants constats ont animé notre recherche empirique.

### 1. Un état des lieux

Commençons tout d'abord par annoncer notre constat général, guère original celui-ci : les comités de direction des deux entreprises étudiées sont composés d'une minorité de femmes. Une même situation mais des explications différentes.

Dans l'entreprise MP, la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères de la hiérarchie est principalement expliquée par le fait que dès sa création, ce sont plus les hommes qui y ont postulé que les femmes. La situation de ces dernières serait donc parfaitement logique, si on en croit les discours des personnes interviewées : aussi bien le DG que les salariés, hommes et femmes.

Une logique aucunement ressentie par les salariées de X : une carrière qui stagne, une rémunération qui n'évolue pas, une injustice observée (bien que n'étant pas perçue comme

liée au genre) et des arguments managériaux peu crédibles au vue des contradictions constatées au sein de l'entreprise.

Ayant considéré des facteurs liés aussi bien au genre qu'à la socialisation des femmes, à leurs propres comportements ainsi qu'à la configuration de l'entreprise (facteurs considérés dans le cadre du modèle G.O.S que nous adoptons dans le cadre du présent travail), nous avons tenté d'étudier ces facteurs lors de nos entretiens afin de déterminer ceux qui interviennent dans le champ spécifique de notre terrain de recherche.

Les femmes de l'échantillon MP ont déclaré non seulement n'observer aucune forme de discrimination par rapport aux hommes, mais surtout avoir été soutenues par l'entreprise en termes d'intégration, de formation, de chances d'évolution, de flexibilité et d'accompagnement et ce tout au long de leurs carrières. Huselid, Jackson et Schuler (1997) avaient démontré que la motivation et la satisfaction des salariés sont des paramètres pouvant conditionner leur comportement. Et ce ne sont pas uniquement les pratiques liées à la rémunération qui contribuent à développer les comportements positifs des salariés, mais aussi, et de façon significative, les pratiques de communication, de développement des compétences et de reconnaissance des efforts (Fabi, Martin et Valois, 1999). Ces femmes semblent être séduites par l'entreprise surtout quand elles comparent leur parcours évolutif à celui de femmes salariés d'autres entreprises.

Aucune allusion à une éventuelle discrimination n'a donc été faite par les salariées de MP. Le plafond de verre, en tant que forme de discrimination, (Cf. partie I) est remarquablement absent du discours de ces femmes.

Dans l'entreprise X, les femmes ont manifesté un sentiment de discrimination **mais** ont écarté tout lien avec le genre. Elles n'observeraient donc pas de traitement de faveur envers les hommes. Des expressions revenaient souvent dans leurs discours, et ceux des hommes également d'ailleurs : « *Un traitement à la tête du client* » ou « *ce sont toujours les mêmes qui évoluent* »...

En fait, nos résultats mettent en exergue un plafond de verre bien installé dans l'entreprise. Ne nous intéressant pas dans cette discussion à l'avancement ralenti des hommes (qui l'est de

façon accentuée pour les femmes), nous nous interrogeons quant aux facteurs qui contribuent à la naissance de ce plafond de verre, ou à son renforcement.

Nous allons donc examiner chacun des éléments qui conditionnent l'avancement professionnel des femmes au regard de notre modèle théorique *G.O.S* confronté aux discours recueillis sur notre terrain :

- **Le genre : une classification sociale**

Les femmes chez MP, largement satisfaites de leur situation dans l'entreprise, ont manifesté leur souhait de rester membre de cette « famille ». Cependant, comme mentionné dans l'analyse de nos résultats, deux profils de femmes ont été dégagés à l'issue de notre étude empirique : des femmes carriéristes pleines d'ambitions d'évoluer davantage, et des femmes qui, en dépit de leur satisfaction, déclarent être fatiguées et manquer d'énergie. Cependant, qu'elles appartiennent à l'un ou l'autre de ces profils, elles ont toutes envisagé la possibilité de mettre fin un jour à leur carrière dans un seul et unique cas : si leurs enfants réclamaient leur présence. Ces femmes nous ont semblé s'être déjà posées cette question, même plus d'une fois, et elles en ont la réponse, qu'elle soit évidente à leurs yeux ou issue d'une longue réflexion. Ces éléments nous permettent de confirmer les conclusions de Laufer (1982) et de Belghiti-Mahut et Landrieux-kartochian (2008) qui postulent que plus les femmes avancent dans leur carrière et gagnent en responsabilité, plus le conflit travail / famille s'amplifie, ce qui les oblige à devoir choisir entre famille et carrière en se plaçant dans une logique d'anticipation. Cette situation s'aligne parfaitement avec les thèses de Bourdieu (1998) qui pense que les femmes seraient esclaves de modèles de socialisation qui les conduisent à intérioriser leurs rôles futurs de mères et d'épouses qui ne doivent en aucun cas être sacrifiés pour une carrière professionnelle. Cette analyse rejoint l'approche de Chadron (1984) qui limite les habitus des femmes *in fine* à des habitus « domestiques » au moment où ceux des hommes sont sans conteste « professionnels ».

Les femmes de l'entreprise X, de leur côté, sont résignées à se consacrer à leur rôle d'épouse et de mère et ce, pas uniquement si leurs enfants venaient à les réclamer...Elles en attendent juste l'occasion, et ce impatientement... Nous lions cette envie plus forte ressentie chez les femmes salariées de MP au sentiment d'injustice et aux conditions défavorables auxquelles elles ont fait référence tout au long des entretiens, leurs discours à ce sujet ayant souvent été accompagnés de larmes.

Ces femmes, bien que fortement insatisfaites de leurs conditions salariales, nous ont souvent confié préférer une régularisation de la situation de leurs équipes avant la leur...Ce qui nous permet d'adhérer à la théorie de Babock et Lashever (2003) qui pensent que les femmes sont socialisées à se concentrer sur les besoins des autres plutôt que sur les leurs.

#### - **La configuration de l'entreprise**

Les femmes interviewées chez MP ont exprimé une satisfaction générale quant à leur situation dans l'entreprise, notamment par rapport à leurs salaires en insistant sur le fait que tout est formalisé. Selon elles, l'existence de procédures claires conduit à une transparence qui impacte positivement leur satisfaction. L'existence de ces procédures dans l'entreprise nous éloigne de toute supposition de différence de rendement entre les hommes et les femmes, source de disparités de salaires selon Blinder (1973) et Oaxaca (1973). L'attribution du salaire est, selon ces femmes, purement objective, fondée sur des critères précis et généralisés indépendamment du genre du salarié.

La question de l'équilibre travail/famille fait partie intégrante des efforts reconnus à l'entreprise. Celle-ci n'hésite pas à fournir aux femmes, au même titre qu'aux hommes d'ailleurs, les conditions pour compenser le temps passé dans l'entreprise au détriment de la famille. Des situations difficiles surgissent parfois (enfants malades, problèmes de garde...), mais les femmes, en évoquant ces cas, insistent sur la compréhension de l'entreprise et sur sa flexibilité. Ce point nous a particulièrement étonnée étant donné la spécificité de l'activité de l'entreprise qui opère dans un secteur fortement dominé par des hommes et où nous ne nous attendions pas à autant d'adaptabilité aux contraintes des femmes.

La configuration de l'entreprise favorise ainsi l'égalité des chances entre les hommes et les femmes...

Nous avons évoqué, au début de ce chapitre, que bien que les femmes soient présentes dans les postes d'encadrement et de responsabilité, elles demeurent fortement minoritaires dans le comité de direction. Nous souhaitons revenir sur ce point pour insister sur le fait que cette sous-représentation, ne semble pas, à la lumière de ce qui vient d'être décrit, être le fruit de la configuration de l'entreprise.

Dans l'entreprise X, c'est un tout autre scénario qui est à l'œuvre : Aucun effort observé en vue de permettre aux femmes de concilier entre leur rôle d'épouse et/ou de mère et celui de

salariée. Quand elles pensent à une situation où l'entreprise a fait cet effort, elles parlent systématiquement d'exception.

Aucune procédure ne fait référence à une possibilité de travail à mi-temps, à une possibilité de prolongement du congé de maternité. Les crèches d'entreprises revenaient souvent dans les revendications de ces femmes, mais elles avaient l'air convaincues que celles-ci ne seraient jamais considérées.

Devant poursuivre la journée de travail en rentrant à la maison, et n'étant aucunement aidées par l'entreprise dans la conciliation entre leurs deux rôles, elles ont déclaré avoir finalement décidé de faire le minimum et maintenir leur énergie pour leurs enfants. C'est donc bien, selon leur perception, la configuration de l'entreprise qui entraîne ce ralentissement de la carrière des femmes qui semblent s'être faites à l'idée que la priorité est leur famille.

#### - **Le comportement des femmes**

L'entreprise MP n'est pas perçue par les femmes qui y travaillent comme un lieu de discriminations. Le modèle du manager y est conçu selon des critères liés au savoir, au savoir-faire et au savoir être sans intervention aucune de paramètres liés au genre<sup>67</sup>. Le modèle « *think manager, think male* » (Schein, 1975) ne semble pas à l'œuvre dans cette entreprise. L'image du manager brillant n'y est donc pas associée à la possession de caractéristiques masculines. Une situation qui ne laisse pas la place à la formation de comportements d'autocensure de la part des femmes. Etant sûres d'elles, valorisées et confiantes, elles ont souvent parlé de défis qu'elles aspirent à relever. Ce qui est intéressant dans le cas de cette entreprise, c'est que nous nous retrouvons dans une situation parfaitement opposée à ce qui a été observé par Laloupe (2011) qui reprochait aux femmes de ne pas se prêter au défi de la compétition tel qu'il a été établi par leurs homologues masculins, contribuant ainsi au ralentissement de leur avancement.

Le principal défi évoqué par les femmes est de devoir adapter leurs comportements en vue de s'imposer et se faire entendre dans un environnement masculin, le prix à payer étant souvent le coût psychologique qu'elles ont à assumer. C'est exactement ce qu'ont évoqué Belghiti et Rodhian (2002) en précisant que c'est l'intériorisation de contraintes subies par la société qui conduirait les femmes à adopter ces comportements.

---

<sup>67</sup> Rappelons toutefois que le management de l'entreprise a évoqué l'impossibilité de confier certains postes aux femmes, ces postes étant jugés « dangereux » pour elles en raison de l'activité de l'entreprise.

Heilman déclarait, en 1979, que les femmes avaient du mal à se projeter à la fois comme femme, mère et manager du fait de la rareté des modèles de femmes managers. Ceci ne semble pas se confirmer chez MP où, bien que le comité de direction ne comporte que 10% de femmes, celles-ci ne semblent pas découragées pour autant étant donné, comme nous l'avons mentionné précédemment, qu'elles semblent détenir l'explication de cette situation et en être convaincues. Notons néanmoins que nos observations rejoignent les constats de l'auteur quant au sentiment de culpabilité qui rattrape ces femmes. Culpabilité qu'elles tiennent à dissiper en tentant tant bien que mal de se racheter auprès de leurs familles quand l'occasion se présente. Ces femmes sont convaincues, et l'ont souvent répété : c'est un choix qu'elles ont fait, et elles l'assument.

Dans l'entreprise X, les femmes ont renoncé à toute initiative. Fatiguées, elles ne réclament plus. Que ce soit en termes d'amélioration de leur situation salariale ou de l'évolution de leur poste. Elles connaissent d'ores et déjà les arguments que le département RH avancera et n'en sont pas du tout convaincues. Le comportement de ces femmes peut en effet contribuer à la persistance de leur situation défavorable mais il n'est pas évident que cette forme d'autocensure soit liée à leur genre. Elle semblerait plutôt être le fruit de leur vécu dans l'entreprise qui les a amenées à ce comportement « démissionnaire ».

La discussion de nos résultats nous a imposé une prise en compte de la totalité des points considérés dans notre modèle de recherche. En abordant les comportements des femmes susceptibles d'intervenir dans le ralentissement de leur carrière, nous nous sommes arrêtée longuement sur les moyens de réduire ces comportements.

Ces moyens, à titre de rappel, sont :

- Une prise de conscience des discriminations que ces femmes subissent et leur dénonciation
- La non reproduction de ces inégalités
- La revendication des droits : augmentations, évolutions et tout type de reconnaissance
- Avoir confiance en soi
- La prise de risque
- Le développement d'un réseau professionnel

S'agissant du premier point, il n'a, à notre sens, pas lieu d'être discuté s'agissant de MP étant donné l'absence de perception de discriminations dans l'entreprise. De même pour le deuxième point qui est étroitement lié au premier.

Dans l'entreprise X la situation, nous l'avons vu, est toute autre. Les femmes se sentent discriminées, mais pas par rapport à leurs homologues masculins. Elles le sont, précisent-elles, par rapport à d'autres collaborateurs qui entretiennent des relations plus cordiales avec le management de l'entreprise. Etant elles-mêmes victimes d'injustice et de discrimination, elles tentent, dans l'exercice de leurs fonctions, de ne pas reproduire cette injustice dans leur comportement avec leurs équipes... Elles nous annoncent cependant avec grand regret qu'elles n'y parviennent pas, les discriminations étant le résultat d'un management directif et opaque. Donc, bien qu'en charge d'une équipe, elles n'ont pas la liberté dont jouit un manager dans la prise de décision par rapport à ses collaborateurs. Nombreuses ont été celles qui ont précisé avoir le titre de manager mais pas le pouvoir qui s'en suit.

Une injustice, une discrimination et une absence de pouvoir qui font qu'aujourd'hui ces femmes ont perdu toute confiance en l'entreprise mais aussi et surtout en elles-mêmes.

Quant au point relatif à la revendication des droits, les femmes chez MP nous ont semblé particulièrement confiantes et rassurées, elles n'ont exprimé aucune peur, aucun sentiment de dévalorisation, bien au contraire, ces femmes ont une totale estime d'elles et confiance en elles. C'est d'une part la transparence des politiques RH qui leur garantit leurs droits de façon équitable et objective et contribue à ce sentiment d'assurance, et d'autre part le fait qu'elles se sentent protégées par leurs supérieurs hiérarchiques et par le management de l'entreprise comme elles l'ont souvent signalé lors des entretiens semi-directifs.

Dans l'entreprise X, les femmes ne réclament plus, elles se sont faites une raison. Elles sont mécontentes et démotivées...au même titre que les hommes. Cependant, ces derniers, pour la plupart, réclament, « *râlent* », manifestent leur mécontentement. C'est ici toute la différence entre eux et les femmes qui ont abandonné toute idée de revendiquer leurs droits.

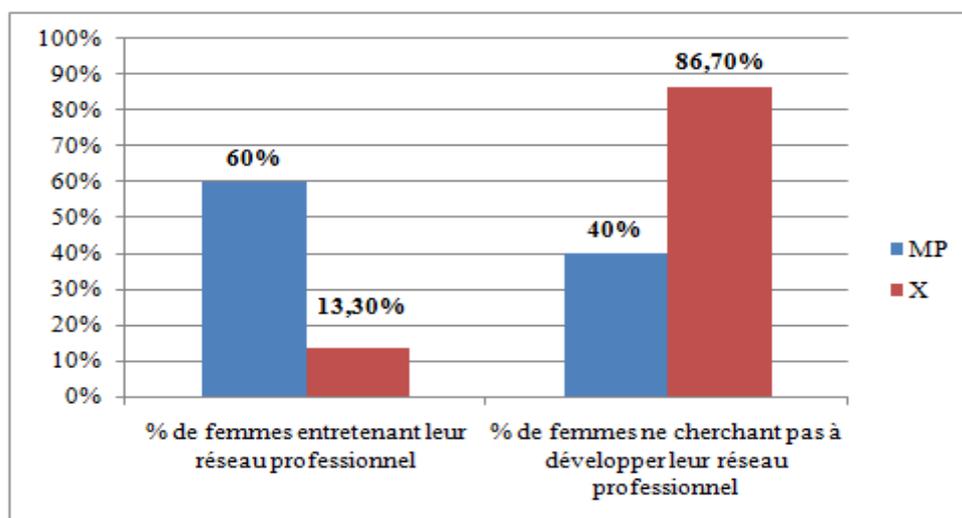
Ces femmes, en persévérant dans la réclamation de leurs droits seraient-elles parvenues à changer leur situation dans l'entreprise ? On peut en douter, les hommes n'y étant pas parvenus.

La prise de risque est largement vérifiée dans le discours des femmes chez MP, elles refusent même l'idée d'un traitement de faveur par rapport aux hommes. Dans ce cadre, une femme avait précisé lors d'un échange après l'entretien qu'à ses débuts dans son poste de responsable commerciale, des réunions avec les chauffeurs étaient généralement prévues à 4h du matin avant qu'ils ne commencent leur journée à sillonner les routes du royaume. Un jour, en arrivant dans son bureau elle apprend que la réunion a bien eu lieu, et que des instructions ont été données par son supérieur hiérarchique de ne pas la solliciter du fait que c'est une femme et que c'était risqué pour elle de se déplacer à cette heure tardive de la nuit. Un comportement qu'elle n'a pas accepté. Elle a tenu à être traitée de la même manière qu'un homme refusant toute forme de différenciation... En nous racontant cette anecdote, cette femme semblait consciente du risque qu'elle prenait par exemple à devoir se présenter à des réunions à cette heure de la journée (voire de la nuit), un risque qu'elle a tenu à prendre au même titre que les hommes, et a donc réussi à changer les règles, refusant l'idée qu'elle doive être traitée différemment du fait qu'elle soit une femme.

Chez X, ces femmes ont abandonné toute initiative. Une d'entre elle nous confiait : *« Aujourd'hui, je viens faire mes huit heures et je rentre m'occuper de mes enfants qui sont ma vraie priorité. Il y'a tellement de choses à faire, tellement de challenges à relever mais je ne prends plus d'initiative, je ne prends plus de risque, ça n'en vaut pas la peine... »*.

Quant à la question des réseaux professionnels, nous avons repris les résultats représentés ci-dessous :

**Graphique 8 : Les femmes et leur réseau professionnel dans chacune des entreprises étudiées**



Ces chiffres nous conduisent au constat que la majorité des femmes dans l'entreprise MP entretiennent leur réseau professionnel, manifestation de leur ambition d'évoluer.

Dans les cas où le réseau professionnel n'est pas développé, les raisons les plus souvent évoquées sont la nature des tâches qui ne nécessite pas un réseau.

En étudiant la question des réseaux professionnels, Kanter (1977) avait souligné que les femmes rencontraient plus de difficultés que les hommes pour y accéder mais aussi qu'elles y accordaient moins d'importance du fait de leur manque de temps en raison de la répartition inéquitable des tâches domestiques au sein des foyers. Les données révélées à l'issue de nos entretiens ne nous permettent pas d'adhérer aux conclusions de l'auteur dans le cas de notre travail de recherche.

Chez X, la différence est flagrante : 86,7% des femmes n'entretiennent pas leur réseau professionnel, elles n'en voient pas l'intérêt puisqu'elles sont insatisfaites de leur situation dans l'entreprise, ce qui les pousse à ménager leurs efforts...Les 13,3% restants sont composés essentiellement de commerciales pour qui le réseau est primordial, un portefeuille que leur a fourni l'entreprise lors de leur recrutement.

Une femme faisant partie de ces 13,3%, nous déclare que même quand la volonté d'entretenir un réseau est présente, l'entreprise n'encourage pas dans ce sens. Elle précise : « ... *Oui je fais partie d'une association professionnelle. Je paie l'adhésion à cette association de mon argent personnel alors que la majorité des autres membres se font payer les droits d'adhésion par l'entreprise. J'ai demandé la prise en charge de ces droits d'adhésion et on me l'a refusée sans aucun argument clair* ».

A ce stade de la discussion de nos résultats, nous confirmons que les femmes salariées de l'entreprise MP sont satisfaites de leur parcours dans l'entreprise, n'y observant aucune sorte de discrimination, le plafond de verre y est donc absent à leurs yeux...Celles salariées de l'entreprise X quant à elles, stagnent de façon étonnante.

De ce fait, le tableau ci-dessous synthétise la réponse à notre sous question de recherche : *Quelles sont les signes du plafond de verre ou de son éclatement dans chacune des deux entreprises ?*

**Tableau 67 : Signes d'existence et d'éclatement du plafond de verre dans chacune des deux entreprises**

Entreprise non labellisée X	Entreprise labellisée MP
<b>Signes de présence d'un plafond de verre</b>	<b>Signes de l'éclatement du plafond de verre</b>
<p>Absence d'évolution hiérarchique</p> <p>(Les femmes évoluent, quand évolution il y a, après 5,5 ans en moyenne dans un poste, les hommes après 4 ans)</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Je ne peux plus continuer à stagner comme ça, j'ai l'impression que ma carrière est terminée alors que j'ai à peine 30 ans !</i> » (Femme)</p>	<p>Evolution de carrière</p> <p>(Les femmes sont, pour la totalité, satisfaites de leur parcours dans l'entreprise. Elles évoluent en moyenne après 3,3 ans dans un poste, les hommes après 2,7 ans)</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Je n'aurai pas pu mieux évoluer ailleurs, j'avance bien, en plus j'avance en apprenant et en capitalisant... sur tous les points !</i> » (Femme)</p>
<p>Absence d'évolution de salaire</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>En sept ans, j'ai eu deux petites augmentations, enfin, augmentation c'est un grand mot car c'étaient des augmentations légales, d'ancienneté</i> » (Femme)</p>	<p>Salaires satisfaisants</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Ici on a ce qu'on vaut sur le marché et même un peu plus, et des avantages qui n'existent pas ailleurs.</i> » (Femme)</p>
<p>Absence de formations</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>...Encore une fois, pour boucher un trou on m'a confié un nouveau poste, et là je gère une équipe, enfin je ne gère pas, c'est le DG qui voit directement avec eux, je suis court-circuitée, mais ça se passe mal avec l'équipe puisque on ne m'a jamais appris à gérer une équipe, je n'ai eu aucune formation, ni pour les nouvelles tâche ni pour la responsabilité managériale</i> ». (Femme)</p>	<p>Présence de formations (<i>alphabétisation, diplômantes, managériales et techniques</i>)</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Hormis les formations planifiées, quand on a envie d'une formation, qui entre dans le cadre de nos tâches bien sûr, il suffit de demander, c'est toujours accepté car l'entreprise veut qu'on évolue. Il y a un nombre considérable de salariés qui ont bénéficié de formations diplômantes financées par Ménara</i> »</p>
<p>Absence de reconnaissance</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Ici, tu n'entendras jamais un bravo, par contre si tu as le malheur de faire une erreur un jour, attends-toi au pire</i> ». (Femme)</p>	<p>Responsabilisation de la part de la hiérarchie</p> <p><b>Verbatim illustratif :</b> « <i>Un jour mon manager m'a confié une mission que j'étais sûre de ne pas pouvoir réussir, je lui ai dit que je risquais de le décevoir, il a insisté et même forcée à l'accepter en m'expliquant que c'est comme ça que j'allais apprendre et me développer, il m'a donné confiance en moi et je l'ai accomplie avec brio...</i> »</p>

Maintenant, une interrogation s'impose :

Quel rôle jouent les pratiques des départements RH dans l'une et l'autre des situations ?

## 2. Le rôle des pratiques RH dans chacune des deux situations

Dans l'entreprise MP, notre entretien avec le DRH et le DG, rappelons-le, nous ont révélé un discours commun, axé sur une volonté de faire au mieux pour satisfaire leurs salariés au vue de leur conviction que leur performance économique passe inévitablement par leur performance sociale.

### Le recrutement

Le processus de recrutement a été longuement discuté avec le DRH de chacune des deux entreprises. Celui de l'entreprise MP nous a confié que « *la procédure de recrutement est gérée et verrouillée par les RH* ». Une volonté de garder le contrôle sur l'ensemble du processus de recrutement est, selon Mr. N, la garantie du respect de la procédure et de la vérification de l'objectivité dans toutes ses étapes. La question de l'égalité a évidemment été abordée dans le cadre du processus de recrutement, Mr. N a précisé : « *Nous sommes ouverts à toute proposition de profils, que ce soit homme ou femme, noir ou blanc...On cherche uniquement l'adéquation poste/individu.* ». Des propos largement vérifiés à travers les discours des femmes, qui semblaient même ne jamais s'être posées la question relative à l'égalité...L'entreprise, selon ces femmes, s'adresse à des salariés, recrute et évalue des compétences, et non des hommes ou des femmes.

Le discours du DRH de l'entreprise X, est très « procédural ». A La différence de l'entreprise MP où l'on parle d'efforts, chez X le discours du DRH nous a donné l'impression de l'existence de procédures claires. Elles existent effectivement...Nous avons pu en obtenir une copie, mais leur application n'est aucunement ressentie par les salariés...

Les femmes que nous avons interviewées nous ont souvent parlé de favoritisme dans le recrutement. Une femme a précisé : « *Il y a quelques années, nous avions une DRH lauréate de l'université Al Akhawayne, et pendant toutes les années où elle était en poste, les profils recrutés étaient généralement issus de cette université* ».

Nombreuses sont celles qui s'interrogent sur les raisons de certains recrutements : « *On nous dit que l'entreprise est en crise, nous avons du mal à atteindre les objectifs, et pourtant nous observons des recrutements tous les jours* »...ou sur la crédibilité du processus de recrutement : « *Ils recrutent des profils incompetents, on se demande sur quelle base ils*

*recrutent... ».* Les femmes dans cette entreprise ont souvent profité de nos entretiens pour exprimer leur souhait d'avoir des procédures claires...

### **La flexibilité**

Nous avons abordé le sujet des mi-temps avec les DRHs des deux entreprises. Celui de l'entreprise MP a souligné que bien que les contrats à mi-temps ne soient pas une pratique de l'entreprise<sup>68</sup>, celle-ci se soucie du bien-être de ses salariées. Il nous a fourni l'exemple des standardistes en précisant : *« Nous n'avons pas de mi-temps dans l'entreprise. Par contre les standardistes ont un aménagement du temps de travail, elles sont payées sur 26 jours mais vu que le poste est à haut stress, ce n'est pas évident de dépasser six heures dans le poste d'accueil et de standard. C'est une recommandation du médecin de travail et du comité d'hygiène et de sécurité, ils nous avaient recommandé, même exigé, de réduire le temps de travail pour les agents d'accueil, c'est un aménagement, ils ne travaillent pas à mi-temps, ils sont payés sur la base du mois entier c'est-à-dire 26 jours mais ils ne travaillent que six heures ».* Des propos qui rejoignent ceux des femmes qui ont beaucoup parlé d'une entreprise soucieuse de leur bien-être et de leur équilibre.

Dans l'entreprise X, les femmes n'observent aucune pratique RH en faveur de l'équilibre travail / famille. Les femmes sont obligées de reprendre le travail après leur congé de maternité. La possibilité de le prolonger se limite à quelques cas d'exception mais qui de toute façon ne les arrangent pas pour autant car le versement du salaire y est interrompu. Une de ces salariées nous avait parlé d'un cas où elle avait obtenu l'accord de la direction générale pour reprendre son travail à mi-temps, elle expliquait : *« j'étais sensée travailler à mi-temps, donc mon salaire était divisé par 2, mais je ne quittais jamais à l'heure où il fallait que je quitte. Et une fois rentrée à la maison je continuais à travailler sur mon pc, à envoyer les mails etc... donc j'étais perdante dans cette histoire... ».* Le constat que nous avons pu faire par rapport à cette question d'équilibre travail / famille est que les femmes ont l'impression que l'entreprise ne s'en soucie aucunement. Elles insistent par contre sur le fait que certaines femmes sont privilégiées, au regard de leurs relations avec le management...

### **La rémunération**

La politique de rémunération chez MP ne fait pas non plus l'objet d'une formalisation. Le rapport contributions/rétributions n'étant pas, selon le DRH de l'entreprise, *« une science*

---

<sup>68</sup> Le travail à mi-temps n'est pas une pratique courante au Maroc.

*exacte* ». Il a encore une fois insisté sur les efforts fournis pour avoir une politique de rémunération équitable, transparente et motivante. Politique qui ne considère pas le facteur genre. Les salariés, hommes ou femmes, ne semblaient pas, lors des entretiens, insatisfaits de leur rémunération. Le sentiment de justice caractérisait leurs discours.

Le DRH de l'entreprise X, bien que nouvellement recruté au moment où nous avons effectué nos entretiens, évoquait une procédure de rémunération claire, basée sur une évaluation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Les femmes quant à elles, ont insisté sur le déséquilibre entre leurs contributions et les rétributions perçues, ce qui rejoint la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) selon laquelle toute personne serait attentive aux comportements de son environnement pour juger si ce qu'elle perçoit est juste ou non. Certaines ont décrit des situations où deux salariés dans un même poste et avec un même nombre d'années d'ancienneté ont un écart considérable de rémunération. Plus grave à leurs yeux : des situations où le supérieur hiérarchique était moins rémunéré que le collaborateur. Pour ces femmes l'absence de politique de rémunération équitable est une évidence.

### **La formation**

L'entreprise MP propose à ses salariés des formations d'alphabétisation, des formations diplômantes et des formations techniques ou managériales. Toutes les formations sont ouvertes à l'ensemble des salariés en fonction des besoins, sans aucune référence à des exigences en termes d'ancienneté. Les formations diplômantes elles, n'imposent pas au salarié de rester dans l'entreprise une durée précise.

Les femmes nous ont parlé de leurs formations en les considérant comme une forme d'accompagnement de la part de l'entreprise, source de motivation. Elles sentent que cette dernière investit en elles, ce qui les pousse à faire de leur mieux pour être à la hauteur de cette confiance.

La formation dans l'entreprise X est un sujet sensible, à se demander même s'il n'est pas tabou. Les femmes avaient l'air, lors des entretiens, de vouloir dénoncer l'absence de formations dans l'entreprise. Une d'entre elles nous confiait : « *Mon gros problème ici, c'est qu'il n'y a pas de formation ! J'ai changé de poste sans formation ! J'ai demandé une formation il y a trois ans et je ne l'ai toujours pas eue, je n'ai jamais été formée à gérer une équipe, je ne sais pas comment faire, d'ailleurs je n'ai même pas de fiche de poste !* ». Ces

phrases ont été prononcées une fois l'enregistrement coupé... Un sentiment d'insécurité nous a interpellée...

### **Le développement**

Encore une procédure qui n'est pas clairement définie et communiquée de façon écrite chez MP. L'entreprise développe ses salariés, ce qui a été largement confirmé par ces derniers. Des objectifs de performance sont fixés, des indicateurs sont évalués mais il n'existe « *pas quelque chose de formalisé qui prévoit ou trace la carrière des gens, c'est informel, c'est déjà identifié, c'est-à-dire qu'on sait déjà qui va remplacer qui sur la base des réalisations et des performances* », nous confiait le DRH. L'analyse de nos résultats développés dans la deuxième partie de ce travail nous a révélé un avancement remarquable des salariés dans leur carrière. Les femmes évoluent en moyenne après 3,3 ans passés dans un poste (Cf tableau 57)...

Le DRH de MP a conclu l'entretien en précisant : « *Le fait de poser le doigt sur l'égalité homme/ femme c'est bien, même si ce n'est plus d'actualité ; aujourd'hui les chefs d'entreprise cherchent la performance, uniquement la performance. C'est vrai qu'on trouve dans un comité de direction plus d'hommes que de femmes mais uniquement parce que c'est un héritage, ça commence à changer, avant les femmes étaient lésées par rapport à leurs études. Il faut savoir que le Maroc a toujours été en retard au niveau des études par rapport aux autres pays, la femme n'avait pas accès à l'enseignement, donc aujourd'hui nous n'avons pas assez de femmes qui pourraient assumer des postes de responsabilité.. Mais honnêtement dans cette entreprise le langage homme/femme on ne l'utilise pas, mais il y a aussi certains postes pénibles où légalement on ne peut pas mettre des femmes. Mais sinon la question hommes/femmes est en voie de disparition* ».

Les femmes dans l'entreprise X, dans les cas rares où elles évoluent, ne le font qu'après 5,5 années (Cf tableau 49). Une lenteur dans l'évolution est constatée comparativement à l'entreprise MP, mais la plupart des femmes ont tout de même parlé d'**absence** d'évolution. Situation qu'elles ne lient pas à leur genre mais plutôt à un dysfonctionnement du processus RH, elles sont d'ailleurs conscientes que les hommes également évoluent lentement, bien que moins lentement qu'elles...

Une situation que nous aurions eu du mal à imaginer au regard du discours du DRH qui encore une fois a évoqué des outils, des indicateurs et des étapes de procédure...

Nous allons à présent tenter d'illustrer l'ensemble des obstacles auxquels se heurtent les femmes dans leur avancement de carrière. Dans l'entreprise MP, ces obstacles ne semblent pas relever de la responsabilité de l'entreprise. Celle-ci pense dépasser la question de l'égalité homme / femme, une problématique largement imbriquée dans leur culture. L'entreprise est soucieuse d' « *installer un sentiment de fierté d'appartenir à MP* » ou encore de « *nuire à l'anarchie* ». Ce sentiment de fierté s'est ressenti à travers le discours des femmes que nous avons interviewées.

La situation défavorable des femmes dans l'entreprise X, est selon celles-ci principalement le fruit de son mode de fonctionnement. Des comportements du management et des supérieurs hiérarchiques sont selon elles les premières causes du plafond de verre. Une femme nous racontait, encore une fois l'enregistrement coupé, et les larmes aux yeux : « *...D'autre part, il n'y a pas de reconnaissance, le DG m'a crié dessus la dernière fois, j'ai eu une hausse de tension juste après...Il ne reconnaît pas mes efforts, je fais le travail de 4 personnes...Il ne dit jamais « Bravo », il ne voit que ce qui ne va pas. Mon Directeur commercial quant à lui, il ne sert à rien, c'est comme si je n'avais pas de Directeur, il ne sait rien, j'ai affaire directement avec le DG, en plus il a monté mon équipe contre moi !...* ».

C'est ainsi qu'en réponse à notre sous question de recherche : « *Quelles sont les pratiques RSE identifiables dans une entreprise « labellisée » comparativement à une entreprise non labellisée ?* », nous pouvons apporter les éléments résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 68 : Pratiques RSE identifiées dans l'entreprise labellisée comparativement à l'entreprise non labellisée**

	Pratiques RSE identifiables dans l'entreprise labellisée MP	Situation dans l'entreprise non labellisée X
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de recrutement verrouillée par le département RH.</li> <li>- Critères d'évaluation des profils précis et se voulant objectifs, considérant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être sans référence au genre à l'exception des postes jugés dangereux pour les femmes.</li> </ul> <p><i>Remarque : discours du management confirmé par les salariés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutements sur la base de critères infondés selon les salariés</li> <li>- Besoins en recrutements infondés dans certains cas, selon les salariés</li> </ul> <p><i>Remarque : Les discours du management et ceux des salariés sont contradictoires</i></p>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attribution des salaires fondée sur des critères précis et généralisés indépendamment du genre du salarié.</li> </ul> <p><i>Remarque : Les propos du management sont confirmés par ceux des salariés qui ont un sentiment de justice quant à leur rémunération</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaires « gelés » depuis plusieurs années.</li> <li>- Sous-évaluation des salaires par rapport au niveau du marché</li> <li>- Equité interne non assurée</li> </ul> <p><i>Remarque : Salariés fortement insatisfaits de leurs salaires pendant que le management parle de « procédure de rémunération ».</i></p>
<b>Flexibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts permanents en vue de permettre une conciliation T/F</li> <li>- Aménagement du temps de travail pour des postes jugés « pénibles »</li> </ul> <p><i>Remarque : discours du management confirmé par les salariés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun effort en vue de permettre une conciliation T/F</li> </ul> <p><i>Remarque : Les discours des salariés et du management sont contradictoires</i></p>
<b>Soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés de façon générale se sentent soutenus. Les femmes ont, au-delà du soutien, un sentiment de protection.</li> </ul> <p><i>Remarque : Les discours des salariés et du management se rejoignent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés sentent que l'entreprise ne se soucie aucunement de leurs préoccupations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.</li> </ul> <p><i>Remarque : Le management prétend être soucieux des préoccupations des salariés</i></p>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise offre à ses salariés des formations d'alphabétisation, diplômante, managériales et techniques.</li> <li>- Aucune condition de rester dans l'entreprise après avoir bénéficié d'une formation</li> </ul> <p><i>Remarque : Les discours des salariés et du management se rejoignent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de plan de formation</li> <li>- Pas de formations dispensées même suite à un changement de poste</li> <li>- Pas de formations dispensées à la demande des salariés.</li> </ul> <p><i>Remarque : Le management a évoqué une procédure de formation clairement définie et respecté</i></p>
<b>Développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs de performance fixés et indicateurs évalués</li> </ul> <p><i>Remarque : Les discours des salariés et du management se rejoignent. Des objectifs sont fixés et des indicateurs sont évalués bien qu'en absence de procédure clairement rédigée et diffusée.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'outils mais leur inutilité est évoquée par les salariés.</li> </ul> <p><i>Remarque : Le management a évoqué des outils mis en place et utilisés en vue du développement des salariés</i></p>

L'entreprise MP ayant la spécificité d'être labellisée RSE, nous avons cherché le lien entre cette labellisation et la situation favorable des femmes.

## **Section 2 : Les pratiques RSE, quelle valeur ajoutée ?**

En abordant la question de la labellisation avec les femmes que nous avons interviewées, elles ont tenu à préciser, en y répondant, que les conditions favorables dont elles bénéficient dans l'entreprise ne datent pas de l'obtention du label RSE mais qu'elles ont plutôt toujours existé, faisant partie de **la culture de l'entreprise**. Une entreprise qui, selon ses salariés, a compris dès sa création, que sa performance économique est conditionnée par sa performance sociale, cette dernière se traduisant par une importante adhésion de l'ensemble de ses salariés à ses objectifs.

Ce n'est donc pas un hasard qu'elle ait obtenu le titre de « meilleur employeur de l'année » en 2013 ; elle a pu largement se démarquer par rapport à ses concurrents à travers ses pratiques RH, et c'est là la valeur ajoutée de la fonction RH dans l'entreprise selon Becker (1977).

La notion de culture d'entreprise a fait l'objet de nombreuses définitions. En 1985, Schein propose la suivante dans son ouvrage « Organizational Culture and Leadership » : « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes* » (p.13).

Cette définition nous rapproche de ce que nous avons pu constater à l'issue de nos entretiens au sein de MP mais aussi de ce que nous y avons observé. Quand les femmes parlent de culture, elles insinuent des comportements ancestraux qu'elles ont toujours observés chez les dirigeants, comportements auxquels elles adhèrent et qu'elles reproduisent.

Un individu, en parlant de cette culture, nous avait confié lors d'un échange informel que le président de l'entreprise les accompagnait souvent pendant des déplacements importants, qu'il s'attablait avec eux dans une station-service, discutait avec eux (ouvriers, techniciens ou managers) et insistait pour payer la note.... Des faits rassurants, fortement appréciés mais pas du tout perçus comme étonnants. Ils s'apparenteraient, au vu des dires du salarié, à une évidence compte tenu des valeurs du président et de la culture qu'il a transmise à l'ensemble de l'entreprise. Un vécu relaté, qui ne fait pas office d'exception mais d'un quotidien, d'un

mode de fonctionnement, ce qui nous rapproche des propos de Hampden-Turner (1992, p.62) qui précise que « la culture d'une organisation définit un comportement approprié, relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs ».

La culture d'entreprise comprend en premier les coutumes, les valeurs et croyances sur lesquels sont fondées toutes les actions engagées par l'entreprise. S'agissant des valeurs, deux types sont répertoriés.

- Les valeurs dites « déclarées », qui sont publiées à travers des supports de l'entreprise, telles que le journal interne, le site officiel, les plaquettes et brochures...

MP communique, « déclare » largement ses valeurs, la lecture du journal interne par exemple, nous a informé sur des valeurs :

**De soutien** : une rubrique du journal est dédiée aux femmes. Appelée « *Version Féminin* », elle traite de sujets destinés à ces dernières en vue d'améliorer leur bien-être. Un des numéros consacre la rubrique à traiter de l'état de santé des femmes après leur accouchement et des moyens de lutter contre la fatigue et de concilier les rôles de femme et de mère.

**Photo 2 : Extrait de la rubrique « Version Femme » du journal interne de l'entreprise MP**

20 **VERSION FEMME**

### PRENEZ SOIN DE VOUS APRÈS L'ACCOUCHEMENT



**Sur un aspect psychologique**, le baby blues touche une mère sur deux, il correspond à une dépression passagère et légère marquée par une humeur changeante, une envie fréquente de pleurer, sans véritable raison, du découragement, de l'anxiété... qui survient après la naissance et qui ne dure pas longtemps. Cet état de déprime est généralement causé par une fatigue, une tension nerveuse ressentie après l'accouchement et une chute de la progestérone, hormone de la grossesse.



**Sur l'aspect physiologique**, le corps de la jeune mère est transformé, ce n'est bien entendu pas celui de la grossesse mais ce n'est pas non plus le corps d'avant les neufs mois. Une perte de poids de l'ordre de 5kg après l'accouchement est constatée. D'autres modifications anatomiques surviennent aux niveaux des organes génitaux (fermeture du col de l'utérus, redressement du périnée, réduction de l'utérus...), ces derniers peuvent occasionner des douleurs et contractions.



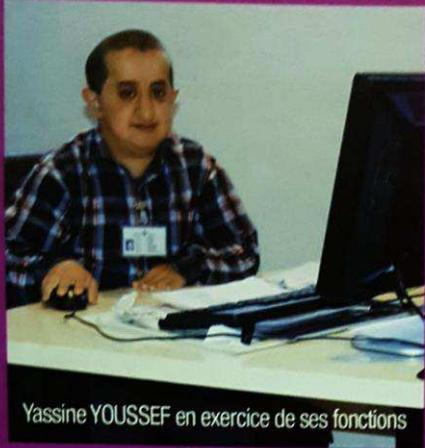
**Une carence en fer** est généralement constatée suite à des saignements importants lors de la libération du bébé entraînant une fatigue importante appelée « anémie ferriprive ». Le diagnostic de la carence en fer sans anémie est posé en analysant le dosage de ferritine (protéine de stockage) dans le sang. Le niveau de ferritine est fortement lié aux réserves de fer dans le corps. En fonction du niveau de ferritine et de la tolérance, un traitement sous forme de compléments avec de la vitamine C peut être recommandée.

ALLAITEMENT		
Programme alimentaire	Groupe d'aliments à privilégier	Conseils
<p><b>Alimentation équilibrée type k1800</b> : il faut compter 3 repas par jour minimum, apporter une ration calorique suffisante pour éviter la fatigue et éviter les carences alimentaires à la jeune maman et au nouveau-né.</p>	<p>Les groupes d'aliments à privilégier sont les produits laitiers pour leur apport en calcium et vitamines A, les viandes rouges et poissons pour leur apport en protéines, en fer et vitamines B12. Les autres aliments sont tout aussi importants tels que les légumes verts pour l'apport en vitamines B9, les fruits et les féculents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter l'alcool, la cigarette et toutes autres drogues car ces substances dangereuses peuvent passer dans le lait maternel.</li> <li>- Si carence en fer et en vitamines B, pensé aux compléments alimentaires.</li> <li>- Boire environ 2L d'eau pendant les 1ers jours qui suivent l'accouchement et de l'eau Hépar si constipé.</li> </ul>

**D'équité et de non discrimination** : Une rubrique « *Portrait* » de ce journal interne traite du cas d'un jeune homme atteint d'un handicap physique « le nanisme » et qui fait partie de l'équipe de MP. A la lecture de l'article, nous constatons une communication claire sur les valeurs de l'entreprise : « *Je me rappelle de ce jour comme si c'était hier, le 23/05/2006, quand j'ai appris que monsieur Zahid a accepté ma candidature pour occuper un poste au sein du groupe Ménara. C'est le plus beau souvenir que je garde jusqu'à présent. C'était pour moi le début d'une histoire extraordinaire* », raconte le jeune salarié.

**Photo 3 : Extrait de la rubrique « Portrait » du journal interne de l'entreprise MP**

**PORTRAIT**



Youssef YOUSSEF en exercice de ses fonctions

**Youssef YASSINE**  
**UN DÉFI AU QUOTIDIEN**

Il est l'incarnation du courage, son existence est un combat au quotidien. La vie n'a pas été tendre envers lui.

que je suis capable de réussir dans ma vie même avec mon handicap», dit-il. Très dynamique, il ne cède pas pour autant au désespoir. Au début, il était timide et renfermé, mais peu à peu, et avec l'aide qu'il reconnaît à tout le personnel, Youssef est devenu très sociable, ne craint plus le regard des autres et il est fier de montrer ses réalisations : « Depuis mon arrivée au service contrôle, beaucoup de choses ont changé, j'ai pu, grâce à Dieu limiter à zéro le nombre d'erreurs de livraisons, ceci grâce à l'encadrement de Mustapha AMACHAYE et le soutien et l'aide de monsieur Abdelmouttalib ZAHID & Madame Nadia CHAACHOU qui m'ont assisté pour réussir ma mission» dit-il.

Youssef est maintenant un des éléments clé du département contrôle de gestion, il a su gagner le respect et la confiance de l'ensemble des collaborateurs du groupe et de notre présidence qui n'hésite pas à le consulter très souvent.

**De reconnaissance** : MP n'hésite pas à reconnaître les efforts de ses collaborateurs et à communiquer sur ce point. La rubrique « *métier* » du n°21 du journal interne par exemple titre : « Abderrahmane Naciri : le bienveillant coursier ». A travers les lignes de cette rubrique est dressé le profil d'un salarié qui « *travaille dans les règles de l'art* », « *dans le cadre strict des consignes particulières du poste* » en insistant sur la sensibilité de son poste et de l'intégrité dont il fait preuve.

Photo 4 : Extrait de la rubrique « métier » du journal interne de l'entreprise MP



**De solidarité :** MP tâche d'informer ses salariés des actions sociales qu'elle entreprend. Un article de son journal interne est intitulé : « Ménara Holding procède à un don de deux minibus de transport scolaire », article à travers lequel elle explique qu'elle « réaffirme chaque année son engagement en faveur de la solidarité et des actions sociales ».

Photo 5 : Extrait d'un article du journal interne communiquant sur les actions sociales de l'entreprise.



- Les valeurs « opérantes », implicites, soutiennent les décisions et la manière de fonctionner de l'entreprise. Celles-ci ont été évoquées tout au long des entretiens directifs. Elles font référence au **soutien et à la reconnaissance**, en cohérence avec les valeurs déclarées : « *Dès que j'ai déclaré à Mr Zahid que je suis enceinte il m'a dit : « Ecoute, tu ne remontes plus chez moi. Si j'ai besoin de toi je t'appelle ou je viens moi-même à ton bureau. ». Tous les projets critiques ont été reportés d'une année, les projets que je dois gérer moi-même : je parle de développement ! Tout a été stoppé ou reporté parce que j'étais malade... ».*

Ou à l'**exemplarité** : « *Lhadj est là à six heures ou sept heures du matin et ne quitte qu'à 20 heures, et c'est le patron ! Donc imaginez que nous on doit faire plus que lui parce que lui rien ne l'oblige à faire ça, donc on doit faire plus... ».*

Ou encore à l'**ouverture d'esprit** : « *C'est vrai que l'esprit de notre directeur influence beaucoup la manière avec laquelle on s'organise, c'est une culture de portes ouvertes, de beaucoup de communication, beaucoup de polyvalence et c'est quelque chose que j'apprécie énormément, c'est-à-dire que même si j'ai un titre de « Responsable Administrative et Financière » je peux gérer un projet qui n'a rien à voir avec mes fonctions basiques, donc c'est une relation de proximité car on échange vraiment beaucoup...c'est le leader certes, on le suit mais il ne ferme pas la porte, il nous écoute, si on a des remarques sur la façon de faire il nous écoute, c'est une force »*

La littérature révèle une deuxième composante de la culture d'entreprise, à savoir « les mythes et histoires ». Les mythes font référence à des membres importants de l'entreprise qui ont marqué les salariés qui les perçoivent comme des « héros managériaux »<sup>69</sup>. Cette notion de « héros » a été ressentie lors de nos entretiens. Le président, M. Zahid<sup>70</sup>, représente pour eux le modèle de l'homme sérieux, persévérant, modeste et autodidacte. Une femme nous racontait : « *le patron Lhadj<sup>71</sup> Abderrahmane, il a démarré cette entreprise de rien du tout, donc c'est plus une histoire, on est beaucoup plus attachés à l'histoire de cette entreprise, ça ça nous dit beaucoup de choses et on aimerait bien heu on sent qu'on est la relève pour continuer, pour aller de l'avant, donc c'est un peu ça, on sent cette responsabilité, on se dit*

<sup>69</sup> Appellation empruntée à Eric Godelier, dans son livre « la culture d'entreprise ».

<sup>70</sup> M. Zahid est décédé une année après notre étude terrain dans l'entreprise MP. L'ensemble des salariés a manifesté un état d'effondrement suite à sa disparition.

<sup>71</sup> Mot en marocain qui peut être traduit par « patriarche ». Ce mot est employé en référence à des personnes pour lesquels on éprouve un très grand respect. Les salariés de MP emploient donc cette appellation pour le président, M. Zahid.

*que Lhadj il a pu maintenir cette entreprise jusqu'à un certain moment, maintenant c'est à nous de l'aider à aller vers l'avant ». Une autre femme nous confiait : "Lhadj est un homme de 74 ans. A ses débuts, c'était un simple mécanicien et aujourd'hui il est à la tête d'un empire. Moi ça fait 12 ans que je travaille ici, et chaque jour que dieu fait, quand j'arrive à l'entreprise il est déjà là...Il est là à 6h du matin, et quand je quitte le soir il est généralement encore là....Je n'ai jamais vu la porte de son bureau fermée, elle est ouverte pour tout le monde, de l'agent de sécurité au Directeur... ».*

La culture d'entreprise est enfin bâtie autour d'un nombre de rites partagés, de signes et de symboles. Il peut s'agir du style vestimentaire, de modes de communication.

Notre présence dans l'entreprise pendant une durée importante (15 jours) nous a permis l'observation de ces rites : d'une part c'est un style vestimentaire particulier que nous avons remarqué par rapport aux femmes... et aux hommes : un style conservateur. D'autre part, une particularité dans la façon dont les collaborateurs s'appellent entre eux. Nous avons eu l'impression qu'une règle régnait : Mme suivi du prénom ou M., suivi du prénom. Ces deux exemples illustrent tout à fait une composante de la culture d'entreprise qui, bien que n'étant que l'ensemble de petits éléments absolument informels et banals, aident les salariés, qui les partagent donc, à se sentir membre de l'organisation.

Nous pouvons donc noter l'existence d'une culture d'entreprise spécifique qui a produit cette situation favorable dont parlent les femmes.

La labellisation ne semble avoir rien modifié quant au fonctionnement de l'entreprise. Les femmes parlent de conditions favorables qui ont toujours existé, faisant partie justement de cette culture d'entreprise. Nous avons analysé en profondeur les réponses à la question « *Cette inscription dans une démarche RSE a-t-elle impacté de quelque manière que ce soit votre situation dans l'entreprise ?* ». Les résultats sont nets, 100% des femmes qui sont au courant de cette labellisation ont déclaré n'avoir senti aucune différence, que cette labellisation n'est que la consécration d'efforts et de pratiques qui ont toujours existé dans l'entreprise. 20% des femmes de notre échantillon ont déclaré ne pas être au courant de cette labellisation, bien qu'elle ait été communiquée par l'entreprise. Un numéro du journal interne nous en fournit la preuve :

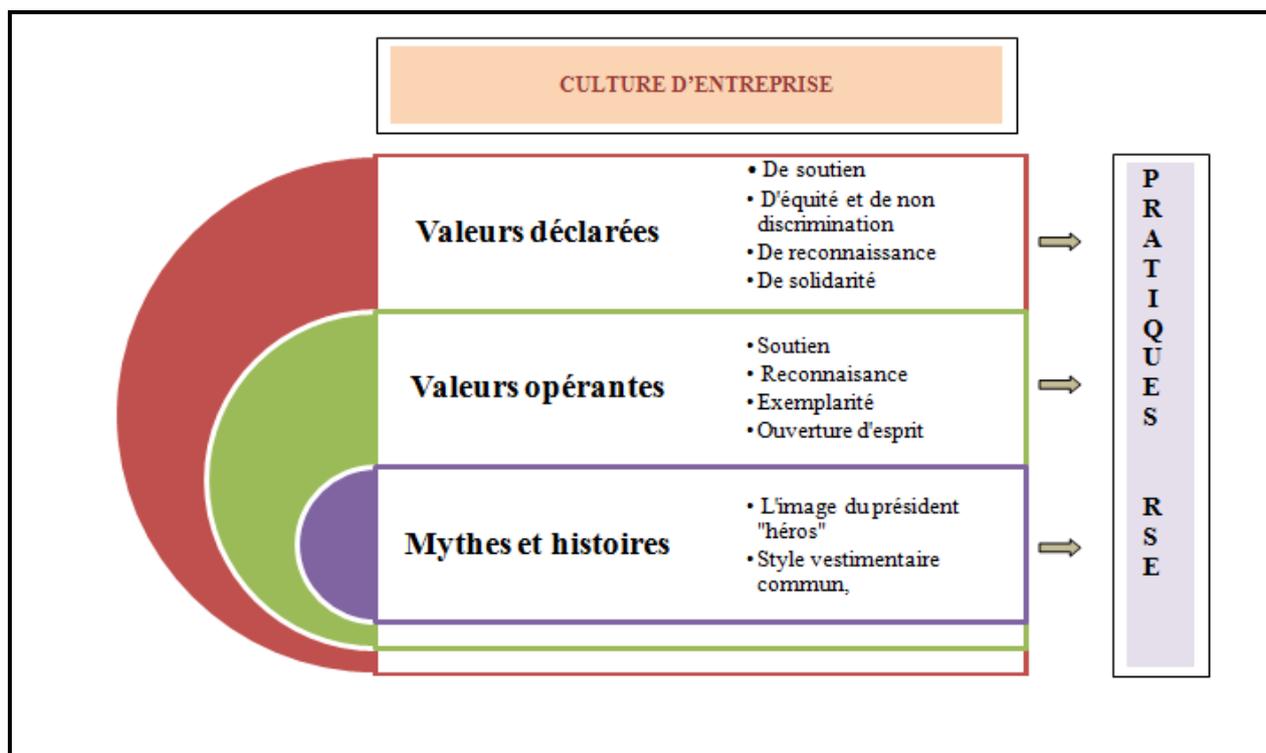
**Photo 6 : Communication sur l'engagement RSE de l'entreprise MP, extrait d'un article du journal interne.**



Les femmes qui ont déclaré ne pas être au courant de cette démarche de labellisation ont souvent tenu à souligner que la charge de travail ne leur permettait pas de lire le journal interne de l'entreprise, et que de toute façon, ce n'était qu'une formalité puisque la culture de l'entreprise est fortement axée sur la responsabilité de l'entreprise et ce, depuis toujours.

Nous présentons la figure suivante en guise de synthèse de ce qui a été annoncé dans le cadre de cette section :

Figure 35 : Les pratiques RSE imbriquées dans une culture d'entreprise (MP)



Ce schéma ne fait pas référence à une démarche de labellisation, un détail que nous avons volontairement omis, en référence aux propos des salariés qui n'en voient pas la valeur ajoutée étant donné l'existence de pratiques RSE depuis toujours, celles-ci étant ancrées dans la culture de l'entreprise.

Au regard des résultats révélés dans chacune des deux entreprises, nous avons tenu à définir les spécificités d'engagement des femmes dans chacun des cas.

### Section 3 : L'engagement au féminin

Dans le deuxième chapitre de notre travail, nous avons exposé le processus de l'engagement envers l'univers de travail tel que considéré par Klein et al. (2012). Celui-ci, rappelons-le, représente un dévouement *volontaire* et le sentiment de responsabilité à l'égard d'une cible, quelle qu'elle soit.

L'une de nos préoccupations dans le cadre de ce travail de recherche était de déterminer la cible envers laquelle ces femmes sont engagées quand un lien d'engagement est détecté.

## **1. Dans l'entreprise MP**

Dans l'entreprise MP, les femmes interviewées ont eu du mal à déterminer envers quoi elles étaient réellement engagées dans l'entreprise, elles évoquaient souvent « *un tout* ».

Néanmoins, notre analyse approfondie nous a révélé un lien d'engagement développé envers l'organisation et sa culture. Une organisation importante aux yeux de ces femmes qui s'estiment chanceuses d'appartenir à une entreprise de la renommée de MP.

A ce titre, l'individu 14 nous confiait : *« Ménara a une renommée internationale, pas uniquement nationale ! Quand on parle de Ménara on est fiers. Quand on en parle, les gens la reconnaissent et en parlent positivement. Et ce qui fait plaisir c'est qu'on contribue aux grands projets de renommée internationale ».*

En vue de définir la perception qu'ont ces femmes envers l'organisation, nous avons mené une analyse systématique de l'ensemble des entretiens retranscrits avec les femmes de l'entreprise MP, analyse à l'issue de laquelle nous avons pu renseigner le tableau suivant :

**Tableau 69 : Perception de l'entreprise MP par les femmes interviewées**

Perceptions de l'organisation par les femmes interviewées				
	Prépondérance	Affect	Confiance	Contrôle
Évaluation de la perception	L'organisation est importante pour <b>97%</b> des femmes	Affect positif pour <b>100%</b> des femmes	<b>95,5%</b> des femmes ont confiance en l'organisation, sont rassurées quant à leur avenir en son sein	<b>83%</b> des femmes interviewées déclarent que l'entreprise leur fournit les moyens d'atteindre leurs objectifs
Verbatim illustratif	«... Je ne peux pas quitter Ménara, c'est ma famille ! »	« ...Les inconvénients de travailler à Ménara ? Qu'est-ce que je vais vous dire ? On est tellement engagés qu'on ne voit pas les inconvénients ! Moi personnellement je ne vois pas d'inconvénients, bien au contraire ! »	« Ménara est une entreprise qui favorise l'évolution de l'autre, à mon recrutement on parlait « carrière » on ne parlait pas « missions »... »	« Ménara est une entreprise qui vous fournira tous les moyens de réaliser votre rêve, il suffit que vous en ayez un, je parle professionnellement bien sûr (rises) et elle fera tout pour que vous l'atteigniez »
Antécédent impactant la perception	Les procédures et pratiques RH pour <b>72%</b> des femmes	Les procédures et pratiques RH pour <b>81%</b> des femmes	Les procédures et pratiques RH pour <b>95%</b> des femmes	Les procédures et pratiques RH pour <b>98%</b> des femmes
Verbatim illustratif	« A mon intégration j'ai été étonnée de voir autant de structure et d'organisation, c'est mieux organisé qu'une multinationale, les réalisations du département RH dépassent de loin ceux des groupes multinationaux »	« Ménara vraiment offre beaucoup de bonnes choses....Nous avons beaucoup de chance d'y appartenir, nous avons nos droits et beaucoup plus... »	« Ici je me sens soutenue mais surtout protégée, je ne suis pas dans une entreprise où je peux être licenciée du jour au lendemain, ce sont des gens honnêtes, en plus ils nous poussent vers l'avant »	« Jamais on nous a refusé une formation ou un coaching. Quand il est question de notre intérêt ou notre épanouissement il suffit juste de demander....Je parle de ce qui n'est pas déjà programmé car on a un solide plan de formation... »

La lecture du tableau nous révèle que pour 97% de ces femmes, l'organisation est importante, elles s'en sentent très proches psychologiquement, se déclarent fières d'y appartenir... A la question : « *Qu'est-ce qui ferait que vous quittiez Ménara un jour ?* », nous avons obtenu des réponses très significatives du degré d'engagement de ces femmes. Elles n'envisagent pas cette possibilité. Une femme nous avait répondu spontanément : « *Quitter Ménara ? Moi ? Jamais ! Jamais !* ».

Ménara est sans conteste, au regard des résultats de notre étude empirique, une entreprise évaluée très positivement par ces femmes qui reconnaissent les efforts que fournit cette

dernière en vue du maintien de leur bien-être. Un affect positif qui, selon Klein et al (2012) est une perception clé qui impacte significativement le degré d'engagement en s'appuyant sur les travaux de Davidson (1995) selon lequel les individus seraient plus motivés à rechercher des situations agréables et à éviter celles qui sont douloureuses, des situations leur offrant des opportunités (Lazarus, 1991) de promotion (Higgins, 1997), et de gain (Kahneman et Tversky, 1979).

Klein et al (2012) ont inclus la confiance et y ont accordé une place centrale parmi les perceptions influençant l'engagement des individus. Selon les auteurs, l'acceptation d'une certaine vulnérabilité basée sur l'espérance de comportements positifs de la part de la cible est nécessaire à la formation du lien d'engagement (Rousseau, Sitkin, Burth et Camerer, 1998). De surcroît, un individu évalue nécessairement plus positivement une cible en laquelle il a confiance (Dirks et Ferrin, 2001). C'est tout à fait ce que nous observons dans le cas des femmes chez Ménara Préfa, elles ont une parfaite confiance en l'organisation où elles ont la certitude de voir leurs droits protégés, leur carrière planifiée et leurs réclamations traitées par une organisation qui a toujours atteint ses objectifs mais qui a surtout fourni à ses salariés les moyens d'atteindre les leurs. Un sentiment de contrôle perçu qui intervient dans l'engagement de ces femmes envers leur organisation (Hollenbenck, Williams et Klein, 1989).

La lecture de ce tableau souligne un consensus quant aux antécédents de l'engagement intervenant dans la perception qu'ont les femmes de leur organisation : ce sont bien les pratiques et les procédures RH qui impactent aussi bien l'importance de Ménara Préfa aux yeux de ses salariées, que leur évaluation positive, leur confiance en elle et le sentiment de contrôle qu'elles perçoivent.

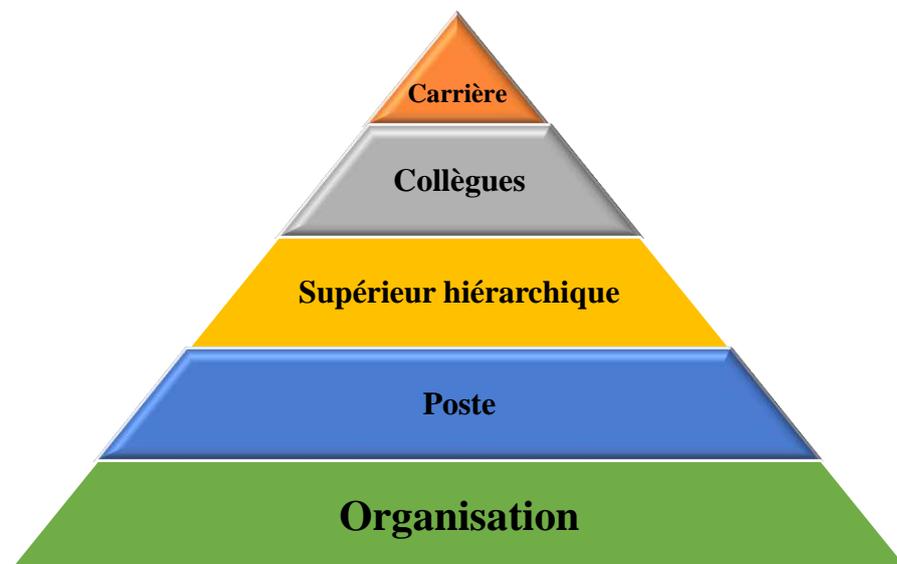
Nous avons abordé dans le chapitre 2 de la première partie de ce travail les pratiques RH qui se présentent comme antécédents de l'engagement. Cependant, des recherches antérieures ont démontré que ce ne sont pas seulement les pratiques RH qui seraient décisives pour l'engagement mais également la perception que les salariés ont de celles-ci (Ansari, 2011 ; Kinicki, Carson & Boulander, 1992 ; Koys, 1989 ; Maslach & Leiter, 2008). En effet, les salariés développent une confiance en l'organisation qui met en place des pratiques RH mais surtout les applique (Latham, Almost, Mann & Moore, 2005 ; Macey & Schneider, 2008 ; Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Un scénario qui se vérifie amplement chez Ménara Préfa, les femmes y sont confiantes : «... *Quand je compare avec d'autres entreprises qui ne respectent même pas le b.a.-ba de la loi, je vois que Ménara respecte le code du travail et le dépasse, elle fait des choses qu'elles n'est même pas obligée de faire, c'est de la*

*surprotection ! On est comme ses bébés !... »*. Des propos qui illustrent parfaitement les résultats des recherches qui montrent l'influence d'une perception de conformité aux lois sur la création du lien d'engagement (Koys, 1991 ; Simard, Doucet & Bernar, 2005). La question n'est donc plus seulement d'instaurer de bonnes pratiques RH mais de faire en sorte également qu'elles soient bien perçues. Le département des ressources humaines de Ménara Préfa semble avoir bien compris l'importance de ces éléments car ce sont définitivement ces pratiques RH et la perception que ces femmes s'en sont faites qui interviennent dans les différentes perceptions de l'organisation et *in fine* dans leur engagement envers celle-ci.

La particularité du modèle de Klein et al (2012), que nous avons adopté, étant de ne pas limiter l'engagement à l'organisation mais de l'étendre à différentes cibles, nous avons tenu à examiner la perception qu'ont ces femmes des autres cibles à savoir : le poste, les collègues, le supérieur hiérarchique et la carrière.

En ce qui concerne la première composante de la perception (la prépondérance), le graphique ci-dessous illustre les cibles selon leur degré d'importance aux yeux des femmes interviewées :

**Figure 36 : Classement des cibles selon leur prépondérance aux yeux des femmes dans l'entreprise MP**



Comme l'illustre la figure 36, après l'organisation, c'est le poste qui est le plus important pour ces femmes. Poste dont les responsabilités et les tâches sont claires, octroyant une large autonomie et marge de manœuvre à leurs titulaires, des perceptions qui développent leur engagement envers leurs postes et qui, de surcroît développe l'engagement envers l'organisation (Gonin et Weidman, 2013). Les propos des salariés ont clairement illustré cet effet de synergie, une femme nous confiait : *« Je suis attachée aux tâches et leur diversité, la polyvalence que me permet mon poste, que j'aime d'ailleurs, je fais mon travail par passion car j'aime la femme épanouie qu'il fait de moi, mais vous savez derrière tout ça, c'est Ménara que j'aime, sans elle tout cela n'aurait pas existé ! Pour rien au monde je ne quitterai cette entreprise ! »*.

Ces femmes, rappelons-le, ont souvent déclaré se sentir soutenues par l'organisation, soutien qui est habituellement personnifié dans la figure du manager qui accompagne le salarié dans son parcours mais surtout dans son développement, intervenant ainsi considérablement dans la formation du lien d'engagement envers l'organisation (Lankau et Scandura, 2002).

C'est ainsi que ces supérieurs hiérarchiques ont souvent été évoqués par ces femmes comme des « mentors », des personnes qui ont accéléré leurs carrières à travers une écoute active, une planification, un accompagnement et une responsabilisation, tout en se souciant de leur bien-être et en valorisant leurs attributions (Manville, 2006).

Au sommet de la pyramide (figure 36), nous retrouvons les collègues, auxquels ces femmes accordent une importance, mais moindre comparativement aux autres cibles. Elles entretiennent de bonnes relations avec eux, basées sur le respect et l'entraide, disent-elles, mais ce n'est pas ce qui les attache principalement à l'entreprise, bien que ce soit une condition importante à leur bien-être. A la question *« Qu'est-ce qui pourrait vous amener un jour à quitter Ménara ? »*, les rares femmes qui ont évoqué des raisons provenant de l'entreprise<sup>72</sup> ont fait référence aux « relations humaines ». Un verbatim illustre ce constat : *« Je pourrais dire les relations humaines, personnellement je serais incapable d'évoluer dans un cadre où il y a une ambiance négative ou des conflits, où je suis mal à l'aise socialement parlant, c'est très important pour moi. Donc du moment où je m'entends avec tout le monde, où j'entretiens des relations excellentes avec tout le monde, sincèrement je me sens à l'aise »*.

---

<sup>72</sup> La majorité des femmes ont évoqué le cas où leurs enfants réclameraient leur présence.

Notre étude empirique nous permet d'avancer que bien que les collègues ne soient pas la cible la plus importante intervenant dans l'engagement des salariés, les relations avec eux sont liés positivement à l'intention de rester dans l'entreprise.

La carrière, bien qu'elle ne soit pas explicitement ressortie dans les propos de ces femmes comme déterminant de leur engagement, semble largement y contribuer selon les résultats de notre analyse. Si ces femmes n'ont en pas beaucoup parlé, c'est parce qu'elles ne s'en soucient pas, faisant une totale confiance à l'entreprise qui selon elles, les a toujours développées et agit en faveur de leur évolution. Par contre, elle n'est, dans aucun des 15 cas analysés, envisagée en dehors de l'entreprise : *« Pourquoi quitter Ménara ? Je n'en vois aucune raison ? Ce ne sont pas les propositions qui manquent, mais Ménara est unique »*.

Nous avons encore une fois effectué une analyse systématique afin d'évaluer l'affect qu'entretiennent ces femmes envers les différentes cibles. Les résultats sont représentés dans le tableau suivant et soulignent la cohérence de l'évaluation, ce qui peut contribuer à un renforcement de l'engagement, selon un modèle synergique, fondé sur le principe d'effets multiplicatifs de l'engagement envers différentes cibles (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009) :

**Tableau 70 : Evaluation de l'affect envers les différentes cibles chez MP**

	<b>Organisation</b>	<b>Poste</b>	<b>Supérieur</b>	<b>Collègues</b>
<b>Affect</b>	Positif	Positif	Positif	Positif
<b>Verbatim illustratif</b>	<i>« Je ne vais pas parler une demie heure, je vais résumer en deux mots : Ménara Préfa et moi, c'est une grande histoire d'amour, et pleins de chapitres forment cette histoire : le président, les collègues, les managers, les challenges... ! (Rires) »</i>	<i>« J'aime ce que je fais, et pour rien au monde je ne changerai pour faire autre chose, la passion, c'est le secret de la réussite »</i>	<i>« Mon supérieur ? C'est grâce à lui que j'ai cet amour et ce dévouement, il me le transmet, ici on se contamine, et on a de la chance qu'on ne se contamine que de choses positives ! (Rires)</i>	<i>« Vous savez, mes collègues, je les vois plus que mon mari et mes enfants, on est une famille, et une famille soudée »</i>

L'analyse de ce tableau nous permet d'avancer qu'un affect positif ressenti envers l'organisation est la traduction d'une évaluation positive des autres cibles. Autrement dit, des salariées satisfaites de leur poste, de leur supérieur hiérarchique et de leurs relations avec leurs collègues ont *in fine* toutes les conditions de développer un lien d'engagement envers l'organisation qui est à leur yeux l'initiatrice de ces conditions favorables.

Ces femmes, qui ont une confiance considérable en l'organisation qui ne les a, selon elles, jamais déçues jusque là, ont parlé également de confiance envers leurs supérieurs qui ont souvent été évoqués comme les personnes responsables de leur avancement professionnel. Le poste également, avec toutes les responsabilités qu'il octroie, les situations de défis qu'il offre et l'apprentissage qu'il autorise, permet à ces femmes de ressentir une confiance envers celui-ci quant à leurs situations futures. Enfin, en parlant de leurs collègues, ces femmes ont manifesté une certitude de percevoir un soutien de leur part quelle que soit la situation, les propos de la responsable commerciale illustrent parfaitement ce sentiment : « *Ici, si on a n'importe quel problème c'est incroyable le nombre de personnes qui s'agglomère autour de nous, que ça soit pour un accident ou pour un événement...c'est spectaculaire ! il faut le vivre pour le voir ! C'est c'est incroyable, on ne s'en rend compte que sur place mais c'est incroyable. Chez Ménara c'est très particulier, très particulier, un sens d'entraide heu je sais pas comment on en est arrivés là, en fait la présidence a toujours veillé à ce qu'on ait cet esprit et ça s'est fait naturellement ça s'est fait naturellement* ».

Une confiance envers le poste, les collègues et le supérieur hiérarchique qui donnent lieu à un sentiment de contrôle perçu. Ces femmes sentent que leurs supérieurs sont les chefs d'orchestres de leur développement dans l'entreprise, le poste à son tour permet l'apprentissage nécessaire, voire au-delà de ce qui est requis, quant aux collègues ils ont été décrits comme excessivement solidaires. La perception de ce contrôle est clairement une des principales raisons pour lesquelles, selon Hollenbeck, Williams & Klein (1989), elles se consacrent à cette entreprise.

C'est ainsi que nous parvenons à synthétiser les interactions entre les cibles d'engagement des femmes dans l'entreprise X, à travers le tableau suivant :

**Figure 37 : Interactions entre les cibles d'engagement dans l'entreprise MP**

	Perceptions de la cible par les femmes				Engagement envers la cible
	Prépondérance	Affectif	Confiance	Contrôle	
<b>Organisation</b>	La plus importante. Importance accentuée chez les femmes	Positif	Confiance en l'organisation	Contrôle perçu (protection des salariés)	Lien d'engagement
<b>Poste</b>	Importante, après l'organisation	Positif	Confiance au poste et à l'apprentissage qu'il apporte	Contrôle perçu (perspectives d'apprentissage et de développement)	Lien d'engagement
<b>Supérieur</b>	Important, après le poste	Positif	Confiance aux supérieurs, considérés comme des mentors	Contrôle perçu (accompagnement, protection, développement, soutien)	
<b>Collègues</b>	Importance révélée, mais moindre par rapport aux autres cibles	Positif	Confiance aux collègues jugés solidaires	Contrôle perçu (solidarité, entraide)	
<b>Carrière</b>	Importante, non envisagée en dehors de l'entreprise	Positif	Confiance en la carrière jusque-là très satisfaisante	Contrôle perçu	

## **2. Dans l'entreprise X**

Bien que l'analyse des résultats détaillée dans les deux chapitres précédents n'ait aucunement révélé un engagement des femmes envers l'organisation, nous avons tenu à comparer leurs perceptions de celle-ci avec ce que nous avons pu obtenir s'agissant de l'entreprise MP. Pour ce faire, nous avons renseigné le même tableau et obtenu les résultats suivants :

**Tableau 71: Perception de l'entreprise X par les femmes interviewées**

Perceptions de l'organisation par les femmes interviewées				
	Prépondérance	Affect	Confiance	Contrôle
Evaluation de la perception	L'organisation est importante pour seulement <b>48%</b> de ces femmes. Cependant quand elles parlent de l'organisation elles font référence à <b>la marque</b>	Affect négatif pour <b>72%</b> des femmes	Seulement <b>6,7%</b> des femmes ont « encore » confiance en l'organisation	<b>7,3%</b> des femmes seulement ont fait référence à un contrôle perçu.
Verbatim illustratif	« Aujourd'hui je viens pour travailler, je fais ce que j'ai à faire, même les principes et la philosophie de la marque X avant c'était dans mes veines, maintenant non ! Je suis en train de faire une cure de désintoxication de X ».	« Je ne me vois plus au sein de X, je ne veux pas être à X dans un an, même pas dans un mois ! »	« Je n'ai plus envie de réclamer, je n'ai plus envie de dire quoi que ce soit parce que je sais déjà quel discours ils vont me sortir et quelles promesses bidon ils vont me faire... »	« On ne m'aide pas à évoluer. En fait, on ne se préoccupe pas de mon évolution, je suis plutôt un bouche-trou, quand il y a une lacune on pense à moi pour combler, point à la ligne »
Antécédent impactant la perception	La perception d'une politique RH peu claire	Absence d'évolution de carrière (Plafond de verre)	Absence d'évolution de carrière (Plafond de verre)	La perception d'une politique RH peu claire
Verbatim illustratif	« Aujourd'hui, X représente pour moi simplement un moyen de payer mes factures, rien d'autre ! Pourquoi elle représenterait plus que ça ? Qu'est-ce qu'elle fait pour moi ? qu'est-ce qu'elle met en place ? Rien ! aucune procédure, aucune politique RH, tout se fait au pifomètre et pour gérer l'urgence ! »	« Moi aujourd'hui je me sens lésée par rapport à mes anciens collègues, par rapport à mes anciens camarades à l'école et même par rapport à la moyenne du marché, X n'a pas reconnu mes efforts, c'est une entreprise ingrate ! »	« Je ne crois pas en leurs promesses car je vois clairement une absence de plan de carrière, pour moi une politique RH qui se respecte doit présenter à chaque salarié un plan d'évolution en fonction de ses performances, X ne fait pas ça. Ca fait 6 ans que je suis dans le même poste, au même salaire ! »	« On me confie la responsabilité d'une équipe mais on ne me forme pas à ça ! Ca fait un an que je demande une formation et on ne prend même pas la peine de me répondre ! »

A la lecture de ce tableau, nous observons clairement que l'entreprise X est perçue négativement par ces femmes qui ne perçoivent pas de reconnaissance de leurs efforts ni de manifestation d'intérêt pour leur évolution. Elles limitent l'action de l'entreprise à des promesses non tenues et des arguments contradictoires et peu crédibles. Complètement détachées et désengagées, elles regrettent que l'entreprise ne reflète pas réellement ce qui est

prétendu et communiqué à travers ses valeurs et ne soit pas, à leur sens, représentative de la marque et de sa culture telles que reconnues dans le monde. Seule la marque est importante à leurs yeux, pour ce qu'elle représente au niveau mondial.

Nous illustrons nos constats avec les propos de l'individu 26 (une femme) : « *C'est X, en elle-même qui nous attache ! Pas X du Maroc, mais le label X, la marque X, ce sont les fondements X, les bases X, les principes X, mais que nous ne retrouvons malheureusement pas ici !* ».

Les propos de l'individu 23, une femme également, complètent cette idée : « *il y a un très grand écart entre la culture d'entreprise telle qu'elle est communiquée et la réalité des choses. S'ils faisaient effectivement ce qu'ils disent dans la culture de X je pense qu'on ne serait pas dans la situation actuelle* ».

L'absence d'évolution intervient largement dans cette perception négative qu'ont les femmes de l'entreprise, une situation qu'elles expliquent par une absence de politique RH claire. Ces femmes ont l'impression que tout se fait dans l'entreprise par hasard, rien n'est planifié ni réfléchi. En évoquant les rares fois où elles ont été promues, ces femmes ont décrit des situations où elles devaient simplement « *boucher des trous* ». La lecture de ce tableau nous permet d'avancer que la perception de pratiques RH peu claires impacte négativement le degré d'importance de l'organisation aux yeux des salariés. D'autre part, la perception d'un plafond de verre impacte négativement l'affect envers l'organisation. Ceci a naturellement un impact sur la confiance : ces femmes ont perdu toute confiance en l'organisation car, se basant sur leur expérience jusque là, elles sont convaincues qu'elle continuera dans la même lignée : ne pas se soucier de leurs intérêts. Quand bien même elles décideraient de faire leur travail correctement, elles n'en ont pas les moyens ; elles ont souvent fait référence au manque d'accompagnement, de formation et de coaching : elles ne perçoivent pas la capacité de l'organisation à contrôler la situation et elles regrettent amèrement, encore une fois, l'absence de politique RH claire.

Si ces femmes n'ont pas développé de lien d'engagement envers l'organisation, il est important de regarder ce qu'il en est pour les autres cibles. Cette entreprise étant celle où la situation des femmes est particulière, nous avons tenu à analyser en profondeur la perception de chaque cible afin d'en définir les antécédents.

## Le poste

**Tableau 72 : Perception des femmes de leurs postes dans l'entreprise X**

Prépondérance	Affect	Confiance	Contrôle
Seulement <b>33%</b> de ces femmes accordent de la valeur à leurs tâches	<b>70%</b> de ces femmes trouvent leurs tâches inappropriées à leur profil et leur expérience	<b>84%</b> des femmes pensent que leurs postes ne leur permettent pas d'apprendre ni d'évoluer	<b>81%</b> de ces femmes pensent que leurs postes actuels ne leur permettent pas d'évoluer, ils n'y apprennent pas grand-chose, ils n'y perçoivent aucune valeur ajoutée.
Verbatims illustratifs			
« Je le fais parce que je dois le faire, en plus il faut pas sortir de Saint-Cyr pour le faire, je n'ai pas évolué donc je fais des tâches rébarbatives »	« Je veux passer à autre chose, avoir de nouvelles tâches, de nouveaux challenges... Je n'aime plus ce que je fais, c'est déprimant ! »	« ... Et ce n'est pas ce que je fais ou comment je le fais qui va me permettre d'évoluer ici.... »	« Je me demande des fois si mes tâches actuelles mentionnées sur un CV me permettraient de me vendre ailleurs...Je ne pense pas... »

Ce tableau nous révèle des perceptions reflétant et expliquant la situation de désengagement et de démotivation de ces femmes. Celles-ci n'aiment pas ce qu'elles font, leurs tâches leur semblent rébarbatives et ne leur permettent pas d'apprendre, d'autant plus que ce sont les mêmes tâches qu'elles exercent depuis plusieurs années...Une femme nous racontait, en évoquant ce point : « *Ce qui me plaît dans mon poste ? Rien ! Actuellement je n'aime pas ce que je fais, je suis déjà dans un débat avec moi-même depuis plus d'une année, ça fait une année que j'ai de moins en moins d'estime pour ce que je fais parce que ça fait quatre ans que je fais la même chose, que je demande les mêmes choses sans avoir aucun feedback ni aucun résultat...* ».

Ghazzawi (2008) avait souligné la relation négative entre les tâches répétitives et l'engagement. L'insatisfaction de ces femmes les a poussées à se comparer...Une comparaison qui a accentué leur désengagement en leur révélant une sous-évaluation de leurs compétences et de leur expérience c'est-à-dire qu'elles occupent des postes exigeant moins d'expérience que la leur. Une sous-évaluation qui ne leur permet évidemment pas d'apprendre ni d'évoluer, ce qui balaie toute confiance envers cette cible : « *J'ai toujours su que mon salaire était en dessous de la moyenne du marché, il est vraiment catastrophique, et pourtant la semaine dernière j'ai fait un calcul que je n'avais jamais fait auparavant, j'ai calculé l'augmentation que X m'a faite pendant sept ans,*

*j'ai déduit les augmentations légales et les augmentations résultant de la baisse de l'IR et j'ai trouvé 2200 Dhs en sept ans ! J'ai trouvé que j'avais un salaire d'un ingénieur qui a deux ans d'expérience alors que j'ai sept ans d'expérience et avec le Master que je viens d'avoir je ne sais pas comment je vais supporter de rester encore ici ».*

### **Le supérieur hiérarchique**

**Tableau 73 : Perception des femmes de leurs supérieurs dans l'entreprise X**

<b>Prépondérance</b>	<b>Affect</b>	<b>Confiance</b>	<b>Contrôle</b>
<b>30%</b> seulement de ces femmes se sentent proches de leurs supérieurs	<b>57%</b> de ces femmes évaluent négativement leurs supérieurs	Seulement <b>36,6%</b> de ces femmes ont confiance en leurs supérieurs	<b>13,3%</b> de ces femmes perçoivent en leurs supérieurs la capacité de contrôler la situation
<b>Verbatims illustratifs</b>			
<i>« Tout ce qui nous lie c'est le boulot, c'est pas un manager à qui tu peux t'ouvrir... »</i>	<i>« Il ne sert à rien ! Il est là juste parce qu'il faut qu'il y ait un directeur commercial qui figure sur l'organigramme ! »</i>	<i>« ... Vous plaisantez ? Il s'en fout royalement ! D'abord il n'a pas son mot à dire, ensuite je pense qu'il n'a même pas cette envie de me défendre ou de parler pour moi...il est concentré sur lui-même ! »</i>	<i>« Ici, vous n'entendez presque personne vous dire : « ma réussite je la dois à mon supérieur ! ça pour nous c'est des contes de fées (rires), sinon un ou deux cas... »</i>

Ces femmes gardent une distance avec leurs managers qui sont pour elles, en partie, responsables de leur situation dans l'entreprise. Elles dénoncent un manque de soutien de la part de ces managers qui ne font pas tellement d'efforts en vue de défendre leurs droits.

Shore et Wayne (1993) avaient souligné le rôle du manager dans la perception du soutien organisationnel qui est lié positivement à l'engagement. Ces femmes ont souvent parlé de managers qui ne les écoutent pas, ne les ménagent pas et ne les récompensent pas, ce qui impacte négativement leur engagement.

*« Mon supérieur hiérarchique ? il s'en fout, ils s'en foutent tous, d'ailleurs en 2013 je suis tombée malade pendant une semaine, j'avais un certificat maladie et il l'a déduit de mon salaire sachant que pendant que j'étais en congé maladie il m'a demandé un travail et je l'ai fait à partir de chez moi, donc il m'a déduit cette semaine de mon salaire et je pense que c'est*

*ce qui a déclenché ma démotivation, donc j'ai changé de comportement depuis : je ne travaille plus chez moi, je ne travaille plus après 18h, si je suis malade soit je le prends sur mon congé soit j'envoie un certificat médical sans le consulter ».*

Basu et Green (1997) et Klein et Kim (1998) insistent dans leurs travaux sur l'importance de l'échange manager-collaborateur dans la formation du lien d'engagement. Finalement, ce sont des managers perçus négativement, dont l'importance est mineure pour ces femmes qui ne leur font pas confiance car elles savent qu'ils ne peuvent rien leur apporter étant elles-mêmes victimes d'un Management qui contrôle tout et de manque de politique RH claire.

### **Les collègues**

**Tableau 74 : Perceptions des salariés de leurs collègues dans l'entreprise X**

<b>Prépondérance</b>	<b>Affect</b>	<b>Confiance</b>	<b>Contrôle</b>
<b>85%</b> de ces femmes se sentent proches de leurs collègues	<b>100%</b> de ces femmes évaluent positivement leurs collègues	<b>100%</b> de ces femmes ont confiance en leurs collègues	<b>91%</b> de ces femmes ont fait référence au contrôle perçu des collègues
<b>Verbatims illustratifs</b>			
« Mes collègues ? Ah heureusement qu'ils sont là, je vous l'ai déjà dit, c'est tout ce qui nous retient ici malheureusement, sinon moi perso je ne sais pas comment j'aurais fait ! »	« Ici, les gens, je parle bien des collègues, sont particuliers, ce sont des personnes simples, honnêtes et intègres »	« Je sais que si un jour j'ai un pépin je peux compter sur eux et vice versa, c'est déjà arrivé »	« Oui Oui complètement ! Moi quand j'ai intégré X, ma collègue de l'époque m'a quasi tout appris, j'étais comme son bébé et elle était heureuse de voir que j'apprends et que je capitalise, mais depuis qu'elle n'est plus là, je n'apprends plus rien ! je régresse... »

Ces femmes l'ont presque toutes annoncé : la seule chose qui les retient encore dans l'entreprise ce sont leurs collègues avec qui elles entretiennent de bonnes relations. Ces relations humaines sont importantes pour elles, qu'elles ont à l'unanimité évaluées positivement. Ce sont des collègues avec qui elles travaillent depuis des années et en qui elles

ont une parfaite confiance. Elles ont souvent avancé : « *Ici les gens sont particuliers, ils sont honnêtes et humbles* ». Cependant, leur désengagement est en partie dû à la comparaison sociale à laquelle fait référence Festinger (1957) ; leur désengagement est influencé par le désengagement de leurs collègues. Un effet de contagion est donc largement observé.

*« L'avantage de travailler chez X c'est l'ambiance même si elle n'est plus favorable actuellement, c'est important d'avoir un bon relationnel avec les gens mais du moment où tout le monde est démotivé je ne vois pas l'avantage de travailler dans une telle ambiance ».*

### ***La carrière***

La carrière quant à elle, a été évoquée de façon particulière par ces femmes. Complètement plafonnée, elle leur procure un sentiment de frustration et d'échec étant donné leur inaptitude à se projeter dans de plus hautes sphères de responsabilité (Veiga, 1981). Une frustration alimentée d'une part par l'absence d'évolution verticale qui dure depuis des années et d'autre part par l'absence de perception d'opportunités futures (Tremblay, 1991 ; Tremblay et al., 1995). De ce plafonnement de carrière résulte un sentiment d'ennui et de lassitude (Cardinal et Lamoureux, 1992) ce qui provoque des comportements contre-productifs (absences, retrads, absence d'initiatives...) de la part de ces femmes (Tremblay et al, 1995 ; Tremblay et Roger, 2004). Un plafonnement de carrière que Chênevert, Charest et Simard, (2007) ont lié négativement à l'engagement. Ces femmes n'envisagent en aucun cas leur carrière au sein de X. Une situation en totale opposition avec celle observée au sein de MP.

A la question : « comment vous voyez-vous dans cinq ans », les réponses se rejoignent presque toutes, sur le même modèle que celle de l'individu 23 :

*« Je ne me vois plus au sein de X, je ne veux pas être à X même dans un an, j'espère ne pas y être même dans six mois ! »*

C'est ainsi que nous parvenons à synthétiser les interactions entre les types de liens attachant les femmes à l'entreprise X à travers la figure suivante :

**Figure 38 : Interactions entre les types de liens dans l'entreprise X**

	Perception de la cible par les salariés (F et H)				Type de lien envers la cible
	Prépondérance	Affect	Confiance	Contrôle	
<b>Organisation</b>	L'organisation importe peu	négatif	Aucune confiance envers l'organisation	Aucun contrôle perçu	Lien instrumental
<b>Marque</b>	La marque seulement est importante, et seulement pour 48% des femmes	positif	Confiance envers la marque	Contrôle perçu	Lien d'engagement
<b>Poste</b>	Les femmes n'accordent aucune importance à leurs postes, qu'elles jugent dévalorisants	négatif	Aucune confiance envers le poste	Aucun contrôle perçu	Lien de simple consentement
<b>Supérieur</b>	Les femmes n'ont aucun attachement à leurs supérieurs	négatif	Aucune confiance envers les supérieurs	Aucun contrôle perçu	Lien de simple consentement
<b>Collègues</b>	La présence des collègues est importante aux yeux de 85% des femmes interviewées	Positif, accentué chez les femmes	Confiance très importante envers les collègues	Contrôle perçu	Lien d'engagement
<b>Carrière</b>	Carrière aucunement envisagée dans l'entreprise	négatif	Aucune confiance pour une carrière dans l'entreprise, ni même l'envie	Aucun contrôle perçu	Lien de simple consentement

**Effets contradictoires**

**Effet de contagion**

## Conclusion du chapitre 8

Parvenir à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres pour une entreprise industrielle marocaine s'avère une démarche dont la réussite est conditionnée par la présence d'une culture d'entreprise cohérente avec la valorisation et l'accompagnement des salariés, en ligne avec les principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

En effet, des femmes satisfaites de leur parcours, de l'évolution de leur carrière, de leurs rémunérations, de la fréquence et de la qualité des formations qui leurs sont dispensées ainsi que de leur hiérarchie qui les responsabilise et encourage leur ascension, développent un fort lien d'engagement envers l'organisation qu'elles perçoivent positivement.

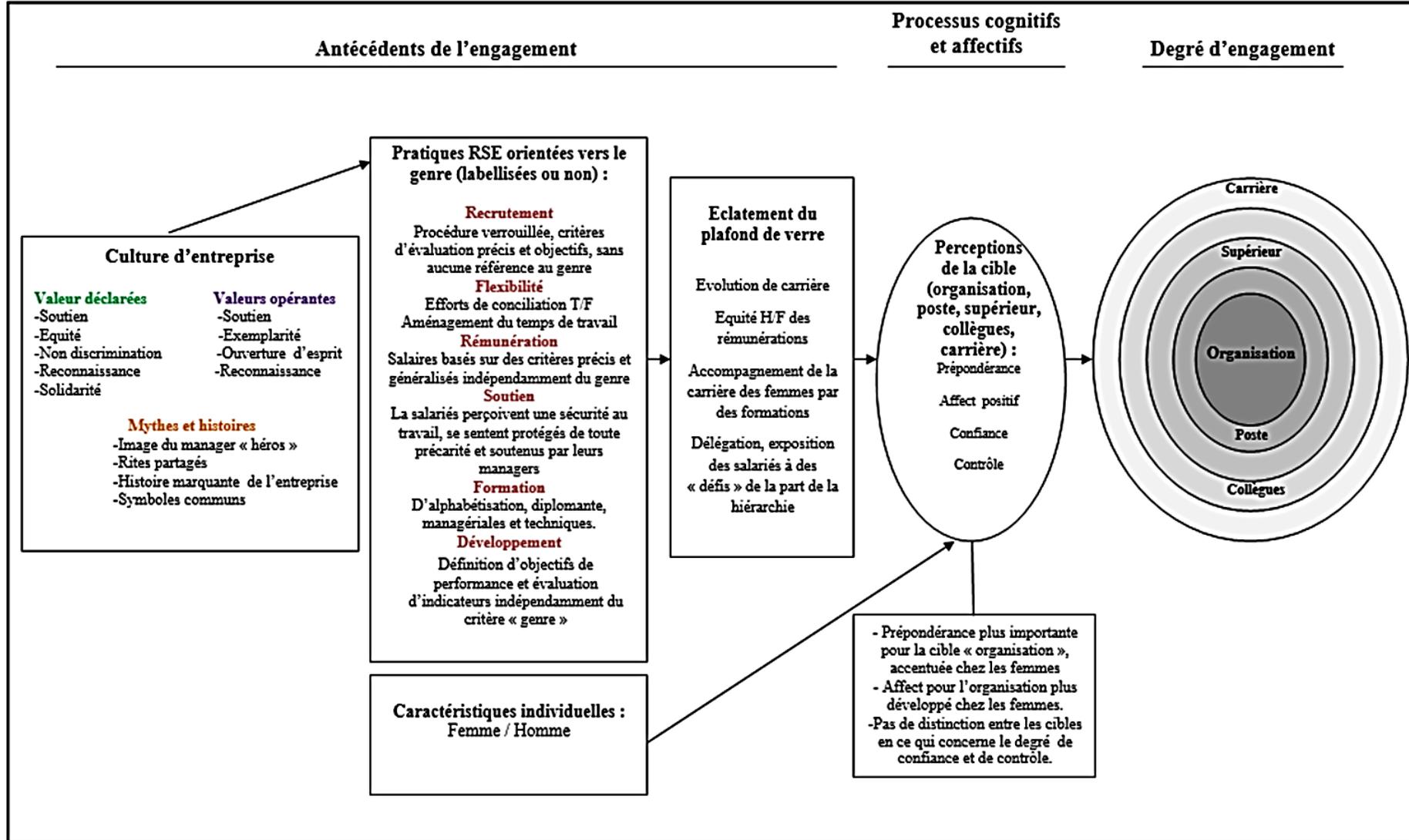
Cependant, ce n'est pas qu'envers l'organisation que ces femmes s'engagent, mais aussi envers toutes les autres cibles (poste, supérieur, collègues, carrière).

Dans le cas où les femmes sont insatisfaites de leurs parcours plafonné, bien qu'excluant tout lien avec l'existence d'une discrimination liée au genre, celles-ci cultivent une perception négative envers toutes les cibles d'engagement, à l'exception des collaborateurs qui demeurent le seul paramètre qui les retient dans l'entreprise. Notons néanmoins qu'une forte considération des années passées dans l'entreprise intervient dans leur décision d'y rester en l'absence d'arrangement de la part de celle-ci ou d'opportunités meilleures ailleurs. Un lien d'engagement envers les collègues, un lien instrumental envers l'organisation et un lien de simple consentement envers les autres cibles (poste, supérieur et carrière) sont donc constatés.

C'est ainsi que des effets multi-cibles et multi-liens ont été révélés. Ceux-ci sont tantôt contradictoires (entreprise non labellisée), tantôt de contagion positive (négative dans l'entreprise non labellisée, positive dans l'entreprise labellisée).

L'analyse et de la discussion des résultats de notre étude empirique nous a ainsi permis d'affiner notre modèle de recherche initial, pour obtenir le schéma suivant :

Figure 39 : Modèle de recherche modifié en fonction des résultats de la recherche  
Adapté de Klein et al. (2012, p.139) et Morrow (1993, p.163)



## CONCLUSION DE LA PARTIE III

Cette troisième partie nous a permis d'éclairer notre travail doctoral par des éléments empiriques et théoriques à travers le recueil et l'examen des données spécifiques au secteur industriel marocain.

La phase de discussion des résultats nous a autorisée à interroger les éléments issus de la littérature. C'est ainsi que nous avons pu en extraire des conclusions et proposer une nouvelle lecture aux implications théoriques et managériales.

Parvenir à l'éclatement du plafond de verre dans un contexte marocain d'abord, puis industriel, dominé par les hommes, se révèle une démarche peu simple, si elle n'émane pas d'une culture ancrée dans le fonctionnement de l'entreprise. Une culture qui contribue à la construction de pratiques RSE solides influençant positivement l'engagement des femmes.

Bien que notre méthodologie qualitative présente un certain nombre de limites que nous évoquerons en conclusion, nos résultats nous ont cependant permis de soumettre le modèle de Klein et al.(2012) à l'épreuve du terrain et d'en proposer une adaptation en intégrant les cadres théoriques de la RSE, du plafond de verre et de l'engagement au travail.

## CONCLUSION GENERALE

La conclusion générale annonce l'aboutissement d'une thèse ; le temps est donc venu de faire un rappel des objectifs de notre travail et de nous arrêter sur les étapes clés de celui-ci, ce qui nous conduira à la réponse à notre question de recherche et à un rappel des principaux résultats qui ressortent du travail réalisé.

Nous énoncerons ensuite les apports de cette recherche doctorale, aussi bien sur le plan théorique que managérial. Puis nous nous interrogerons quant aux limites de cette recherche. Cette conclusion sera conduite à sa fin à travers une réflexion relative aux perspectives de recherches futures en vue de compléter et de développer la portée de nos résultats.

### **Synthèse de la recherche**

Un objectif d'ordre exploratoire mais également pratique animait ce travail doctoral. L'impact des pratiques RSE sur le plafond de verre et sur l'engagement des femmes a été choisi comme objet de la thèse, en raison de la persistance de ces barrières invisibles au cours de l'histoire du travail des femmes et ce malgré les progrès enregistrés quant à leur scolarisation, leur taux d'activité et leur taux d'emploi, mais aussi en dépit des législations internationales en faveur de l'égalité.

Si le plafond de verre a suscité de nombreux travaux académiques, rares sont ceux qui ont établi un lien entre celui-ci, les pratiques RSE et l'engagement des femmes. Notre aspiration était de lever le voile sur les facteurs responsables de la construction du plafond de verre, d'analyser les moyens d'y remédier et d'étudier l'impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur ce phénomène pour, enfin, étudier l'effet sur l'engagement des femmes.

Dans ce but, nous avons consacré la première partie de notre thèse à l'interrogation des trois concepts clés, à savoir le plafond de verre (chapitre 1), l'engagement (chapitre 2) et la RSE (chapitre 3). Cette revue de littérature a constitué les fondements de notre travail car c'est au regard de ces cadres théoriques que nos résultats empiriques ont été analysés.

Le premier pas était donc l'assimilation du phénomène du plafond de verre. En effet, pour interroger un objet de recherche complexe, il nous paraissait judicieux de définir ce qu'il

représente et la façon dont il se manifeste. L'analyse de la littérature portant sur la théorie G.O.S nous a autorisée à constituer un cadre approprié au décodage des traces empiriques du plafond de verre au sein des entreprises. Ceci nous a permis de démontrer que ce phénomène qui ralentit l'avancement professionnel des femmes est le produit d'une interaction entre les spécificités des individus et le système social et institutionnel dans lequel ces interactions opèrent.

Par ailleurs, nous avons porté un intérêt particulier à dévoiler l'aspect mental du plafond de verre. Les femmes, inconsciemment, adoptent des comportements qui les mènent à leur autocensure, autolimitation, auto-exclusion, auto discrimination... au vu de leur vécu marqué par une socialisation différenciée renforcée par une configuration patriarcale des entreprises.

Notre attention s'est ensuite portée sur les enjeux de l'éclatement du plafond de verre. A cette fin, nous avons choisi de nous focaliser sur le concept d'engagement au travail. Nos lectures nous ont révélé l'importance de ce concept, en raison notamment de ses conséquences. Une étude menée par Hay Group Insight en 2014<sup>73</sup> a confirmé que « *l'engagement est un excellent indicateur de la performance financière future. Il influence les résultats de l'entreprise et réciproquement. Ces deux variables sont profondément corrélées et en symbiose. Dans les bons moments, l'engagement est soutenu par des profits élevés. Dans les moments difficiles, c'est l'engagement qui soutient les résultats* ». (p.3). L'intégration de ce concept dans notre questionnement a également permis de développer les apports managériaux de notre travail de recherche.

Compte tenu des débats récurrents sur le concept d'engagement et sur sa mesure, nous avons choisi de nous inscrire dans la nouvelle conceptualisation proposée par Klein et al (2012) qui représente, à notre sens, un progrès dans la définition de ce concept en ne réduisant pas l'engagement à une cible en particulier. Nous souhaitons ainsi analyser envers quelle cible les femmes s'engagent et les paramètres intervenant dans cet engagement, tout en prenant en compte les éventuels autres types de liens (de simple consentement, instrumental, d'identification) et analyser ainsi les effets, notamment contradictoires ou de synergie entre cibles et types de liens, encore peu connus aujourd'hui. C'est ainsi que nous avons adopté le modèle de l'engagement issu des travaux de ces auteurs qui permet de mieux distinguer le concept lui-même de ses antécédents et de ses conséquences, relatives notamment aux

---

<sup>73</sup> Hay Group Insight est la division de Hay Group spécialisée dans la recherche, l'engagement et les enquêtes des collaborateurs tout en étant un leader mondial dans ce domaine.

intentions comportementales. Leur modèle processuel d'engagement à l'égard de toute cible a ainsi constitué notre pré-modèle de recherche. Il nous a permis d'intégrer les pratiques RSE en tant qu'antécédent de l'engagement au travail.

En effet, l'étude du plafond de verre aurait été partielle sans une revue des moyens permettant de contribuer à son éclatement. Ici, nous avons insisté sur le rôle de l'entreprise, des managers et des collaborateurs, dont les femmes elles-mêmes, dans la lutte contre ce phénomène. Le rôle à jouer par les entreprises commence principalement par la satisfaction aux obligations légales...qui demeure malheureusement insuffisante pour garantir l'égalité sur le lieu de travail. C'est ainsi que les pratiques RSE se présentent comme un moyen de contribuer davantage à cette égalité (Dutraive et Forest, 2011).

Ces considérations nous ont amenée à consacrer une partie importante de notre travail à ce concept dont plusieurs cadres théoriques se sont rejoints pour en asseoir la définition. La littérature que nous avons mobilisée nous a permis de réaliser que les pratiques mises en place par les entreprises ne sont pas suffisantes si les mentalités ne changent pas, mentalités forgées du fait d'un ancrage social subi par chacun des hommes et des femmes en fonction des perceptions qu'ils ont de leur genre.

Ces pratiques, elles, pour atteindre l'objectif escompté, doivent être imbriquées dans une gestion responsable des ressources humaines fortement axée sur la gestion de la diversité que nous avons revisitée pour en comprendre les tenants et aboutissants et cerner l'influence d'une GRH socialement responsable sur la promotion de l'égalité au sein des entreprises investies dans la RSE.

Après avoir exploré la littérature sur les trois concepts que nous mobilisons dans le cadre de notre travail, nous avons confronté ces grilles de lecture théoriques aux factualités empiriques à travers la stratégie de l'étude de cas au sein de deux entreprises. Nous avons choisi de comparer le vécu des femmes salariées d'une entreprise labellisée à ceux des femmes salariées d'une entreprise non labellisée, tout en comparant leur situation à celles des hommes salariés de ces deux mêmes entreprises afin d'enrichir les apports de notre recherche.

La revue de littérature nous a permis de constater que la plupart des travaux rendent compte du lien entre une perception de responsabilité sociale externe et un engagement organisationnel affectif. L'apport de notre travail est de combiner les pratiques RSE internes,

orientées vers le genre, et l'engagement multi-cibles. De plus, la plupart des études qui mettent en évidence un lien positif entre la perception d'une responsabilité sociale de l'entreprise et des attitudes positives de la part des travailleurs réduisent souvent le champ de la responsabilité sociétale à celui du climat éthique au sein de l'entreprise. L'objectif de notre contribution est double. Nous proposons tout d'abord d'analyser les liens entre les pratiques RSE orientées vers le genre, le plafond de verre et l'engagement au travail.

Mais au delà du *pourquoi* les entreprises s'engagent, c'est aussi la réponse à la question « *comment formalisent-elles leur engagement ?* » que nous avons cherché à travers ce travail de recherche. Nous avons également souhaité comparer la situation d'une entreprise formellement investie dans une démarche RSE (investissement attesté par une labellisation) à celle d'une entreprise n'ayant pas de politique affichée à cet égard, afin de mieux cerner les liens entre nos trois concepts fondamentaux.

Du point de vue méthodologique, ce travail, bien qu'à visée exploratoire, a été appuyé par un cadrage théorique d'une part, et par une étude de cas de nature qualitative d'autre part, qui nous a conduite à la découverte de spécificités propres à chaque cas qui n'avaient pas été considérées en amont de la recherche. Nous avons emprunté un raisonnement abductif par allers-retours entre le terrain et la théorie.

La recherche s'inscrit dans un réalisme critique où nous nous sommes focalisée sur la compréhension du champ empirique de la réalité à partir des interprétations qu'en font les acteurs. Cette recherche doctorale a suivi un cheminement précis que nous rappelons dans le tableau 75.

**Tableau 75 : Design de la recherche et principaux résultats**

<b>Question principale</b>	Dans quelle mesure les pratiques RSE orientées vers le genre, labellisées ou non, contribuent-elles à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur univers de travail ?
<b>Cadres théoriques</b>	G.O.S (Fagenson, 1990), Théorie des PP (Freeman, 1984), Engagement (Klein et al, 2012, 2014)
<b>Protocole de recueil des données</b>	Entretiens semi-directifs – Observation – Analyse documentaire.
<b>Méthode d'analyse des données</b>	Analyse statistique des données textuelles (Alceste- Triangulation à l'aide d'Iramuteq)
<b>Principaux résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pratiques RSE orientées vers le genre identifiables dans une entreprise labellisée comparativement à une entreprise non labellisée sont des pratiques de recrutement, de rémunération, de flexibilité, de soutien, de formation et de développement.</li> <li>- Ces pratiques RSE, pour être perçues de façon positive, doivent être ancrées dans la culture d'entreprise.</li> <li>- Les signes du plafond de verre dans l'entreprise non labellisée sont : l'absence d'évolution hiérarchique, l'absence d'évolution de salaire, l'absence de formation et l'absence de reconnaissance.</li> <li>- Les signes de l'éclatement du plafond de verre dans l'entreprise labellisée sont : l'évolution de carrière, des salaires satisfaisants, des formations régulières et une responsabilisation de la part de la hiérarchie.</li> <li>- Dans une entreprise labellisée RSE, où la culture est en cohérence avec la valorisation et l'accompagnement des salariés, les femmes sont fortement engagées envers l'organisation, cible pour laquelle toutes les perceptions considérées (affect, importance, confiance, contrôle) sont positives. Cette perception favorable se renforce par un effet de contagion au travers de l'évaluation positive de toutes les autres cibles d'engagement (poste, supérieur, collègues, carrière).</li> <li>- Dans l'entreprise non labellisée RSE, où un plafond de verre est observé, il n'est aucunement perçu comme conséquence du genre des femmes. Les hommes connaissent également peu d'évolution, même si elle est toutefois un peu plus rapide que celle des femmes. Celles-ci développent des liens de simple consentement et des liens instrumentaux avec différentes cibles, à l'exception de leurs collègues vis-à-vis desquels elles ont construit un lien d'engagement.</li> <li>- Des effets multi-cibles et multi-liens ont été mis au jour. Ils peuvent être contradictoires (entreprise non labellisée) ou de contagion (négative dans l'entreprise non labellisée, positive dans l'entreprise labellisée).</li> </ul>
<b>Thèse défendue</b>	Les pratiques RSE orientées vers le genre, ancrées dans une culture d'entreprise, contribuent à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes envers leur organisation et envers les autres cibles, par un effet de contagion.

## **Apports de la recherche**

Le lien entre les pratiques RSE, le plafond de verre et l'engagement des femmes est une problématique reflétant une large réalité empirique. Son importance se confirme d'autant plus que le taux d'activité et d'emploi des femmes est de plus en plus élevé sans pour autant réduire leur taux de chômage ni améliorer leur représentation dans les postes de responsabilité et de décision et dans les sphères publiques et la politique. Les entreprises, désormais préoccupées par la notion d'égalité de genre et conscientes de l'impact de sa réalisation sur la performance sociale puis économique de l'entreprise, revisitent leurs politiques et tendent vers une GRH socialement responsable soucieuse d'une gestion efficace de la diversité en vue d'un meilleur engagement des femmes.

Pour autant, le sujet traitant du lien entre les trois concepts est théoriquement peu exploré alors même qu'il soulève des questions importantes et offre des perspectives intéressantes pour la recherche et le monde professionnel. Montrer l'impact des pratiques RSE sur le plafond de verre et sur l'engagement des femmes, ouvrir des voies de recherches futures sur l'éclatement du plafond de verre et sur l'engagement des femmes et ce non seulement dans le secteur industriel ou dans les secteurs réputés masculins et suggérer des résultats exploitables, exigent un soin particulier au niveau méthodologique.

Ainsi, il nous semble que les apports de notre travail doctoral sont d'ordre théorique, managérial et méthodologique.

*Apports théoriques.* Au plan théorique, cette recherche s'insère dans une perspective d'exploration et d'approfondissement. Sa principale contribution est l'énonciation d'un cadre d'analyse du lien entre pratiques RSE, plafond de verre et engagement des femmes. Nous n'avons pas connaissance de recherches liant ces trois concepts. Ainsi, nous pensons que les résultats de notre construction conceptuelle peuvent être utiles aux théoriciens pour :

- Poser les fondements d'une réflexion sur le lien entre ces trois concepts.
- Aboutir à des items qui pourraient contribuer à la construction de nouvelles échelles de mesure afin de conduire des études quantitatives permettant de tester des hypothèses.

- ***Apports spécifiques au plafond de verre***

Aspirant à proposer un modèle intégrateur, nous avons parcouru l'ensemble des antécédents à l'avancement limité des femmes : leur genre, leur socialisation, les facteurs organisationnels, le contexte social ainsi que leurs propres comportements. Les comportements qu'elles adoptent et qui contribuent à leur autocensure sont, selon la littérature, le fruit d'un dressage social qui commence dès l'enfance, se poursuit sur les bancs de l'école et se pérennise dans l'entreprise. Nos résultats mettent en exergue que ces comportements peuvent également être provoqués par des pratiques de l'entreprise ne relevant pas de l'inégalité hommes / femmes. Nous avons pu observer que des femmes insatisfaites mais n'observant pas de discrimination du fait de leur genre prennent la décision de ménager leurs efforts et de se consacrer à leurs foyers. L'intégration de nouveaux paramètres non associés à la configuration masculine de l'entreprise (justice perçue notamment) peut enrichir les approches actuelles du plafond de verre. La non application des procédures mises en place (manque de justice procédurale) a été particulièrement évoquée dans l'entreprise non labellisée.

- ***Apports spécifiques à l'engagement des femmes***

L'apport spécifique à l'engagement est principalement lié au choix du cadre théorique pour l'analyse des données de notre travail de recherche, à savoir le modèle de Klein et al (2012). Ce modèle, bien que peu repris encore par les autres chercheurs, a marqué un pas dans la définition du concept d'engagement, en permettant de mieux distinguer l'engagement de ses antécédents, de ses conséquences et des autres types de liens de nature différente (lien de simple consentement, lien instrumental, lien d'identification), ce qui a permis d'analyser ce lien lors de notre étude empirique, avec une approche multi-cibles, tenant compte des effets contradictoires ou de synergie entre cibles et entre liens.

Notre travail nous a permis de compléter le modèle processuel de l'engagement multi-cibles proposé par Klein et al. (2012, p. 139) en l'intégrant dans notre cadre théorique reliant RSE, plafond de verre et engagement. Le pré-modèle de la recherche a ainsi pu évoluer vers la proposition d'un modèle résumant nos principaux résultats.

- ***Apports spécifiques aux pratiques RSE***

Nous avons abouti, à travers le chapitre 3, au constat que les pratiques RSE parviennent à briser le plafond de verre, quand elles sont le fruit d'une GRH socialement responsable axée

sur le salarié et soucieuse d'assurer une égalité au sein de l'entreprise. Cependant l'apport de notre travail a été d'introduire la notion de culture d'entreprise dans ce lien entre les pratiques RSE et le plafond de verre. Les recherches futures pourraient intégrer ce concept dans l'étude de ce lien. Il apparaît que la formalisation des pratiques RH ou leur labellisation ne sont pas essentielles, l'important étant leur ancrage dans la culture d'entreprise. Les salariés sont surtout en attente d'actes concrets témoignant du soutien de leur organisation.

**Apports managériaux.** Les résultats de cette recherche éclairent un sujet auquel les entreprises sont confrontées : la réalisation de l'égalité et l'amélioration de l'engagement de leurs salariés. Les apports managériaux de cette recherche concernent d'une part la lutte contre le plafond de verre, et *in fine* l'amélioration de l'engagement des femmes. Les entreprises ont, certes, tout intérêt à mettre en place des pratiques RSE afin de développer le sentiment d'égalité chez les femmes, par rapport aux hommes, et d'améliorer leur engagement qui impacte directement la performance de l'entreprise. Mais c'est le comportement quotidien des acteurs en charge de la mise en place et de l'application de ces pratiques qui impacte le degré de croyance des salariés à la stratégie mise en place. Nous l'avons vu, les femmes dans l'entreprise X sont très influencées par le comportement du management. Les femmes de l'entreprise MP le sont aussi, mais pas de la même manière. Celles-ci qualifient ce comportement de « culture ». Une culture que les DRH peuvent relayer auprès des chefs d'entreprises en agissant en Business Partner. Nous avons vu que la mise en place de politiques RH n'avait pas de sens aux yeux des femmes, ni de résultats car les discours leurs semblaient contradictoires. C'est justement sur cette crédibilité qu'il faut travailler. Les DRH doivent faire prendre conscience aux chefs d'entreprise que les salariés sont au cœur de leur performance économique. Etant leurs premiers clients, ce sont eux qu'ils doivent satisfaire en premier en leur donnant l'exemple et en les faisant apprécier l'histoire de l'entreprise et adhérer à sa culture. La perception du chef d'entreprise en tant que « héros », nous l'avons vu, incarne cette culture d'entreprise.

Les résultats mettent en évidence qu'une culture d'entreprise favorable à l'égalité et partagée, même en l'absence de procédures et de pratiques formalisées, permet d'éviter la construction d'un plafond de verre, et de surcroît améliore l'engagement de ces femmes qui se sentent protégées, soutenues et encouragées.

**Apports méthodologiques.** Une attention particulière a été prêtée à la démarche méthodologique en nous appuyant sur de nombreuses références. Cette littérature nous a permis de bâtir et légitimer notre design de recherche. La recherche empirique a été animée, dans toutes ses étapes, par le souci d'assurer la validité interne, externe et la fiabilité de nos résultats.

La sensibilité de notre sujet a entraîné des difficultés méthodologiques. Deux autres entreprises initialement choisies pour notre étude n'ont pas donné suite à notre demande.

Notre choix quant aux entreprises à étudier s'est porté sur le secteur industriel en raison de l'image masculine associée à celui-ci. L'objectif était que deux entreprises acceptent que nous nous entretenions avec leurs salariés. Rappelons que notre démarche visait à comparer une entreprise labellisée à une autre non labellisée. Nous avons mis en place des précautions pour éviter que les entreprises connaissent le sujet exact de notre étude. Nous avons donc annoncé que nous nous intéressions aux comportements au travail de façon générale.

La confrontation des discours du management avec celui des salariés, et, parmi eux, des discours des femmes par rapport à ceux des hommes, constitue l'un de nos principaux apports méthodologiques. C'est donc une étude multi-cas et comparative que nous avons menée (inter et intra-cas), ce qui renforce la validité de notre recherche.

Les entretiens ont tous été conduits *in situ*, à l'exception de celui conduit avec le DG de l'entreprise X, entretien téléphonique en raison de l'agenda chargé de ce dernier. Ces entretiens *in situ* nous ont permis un contact régulier avec les salariés mais aussi avec la culture des deux entreprises ; nous avons passé 15 jours dans chacune d'elles. Nous avons tenu à réaliser les entretiens de façon successive afin de limiter l'effet d'histoire ou de contamination.

Enfin, le recours à l'observation et à l'analyse documentaire nous a permis la triangulation des données afin d'enrichir les résultats.

### **Limites de la recherche**

Ce travail de recherche, comme c'est souvent le cas, présente certaines limites que nous avons tenté de dépasser bien que certaines se soient révélées nécessaires au cadrage de nos choix. Cependant, elles représentent autant de perspectives pour de nouvelles recherches.

- ***Les limites théoriques***

Concernant les limites théoriques, nous avons fondé notre recherche sur une coupe transversale qui ne nous a pas autorisée à appréhender dans le temps l'effet des pratiques RSE sur l'évolution hiérarchique des femmes. En vue de dépasser cette limite, nous avons, lors des entretiens, interviewé les femmes sur l'historique de leur parcours, et les dirigeants et DRH sur l'histoire de la représentation des femmes dans l'entreprise.

Une autre limite concerne le concept de RSE : nombreuses sont les références relatives à ce concept dans la littérature académique, ce qui prouve l'omniprésence de ce champ de recherche dans les Sciences de Gestion. Cependant, les aspects liés à la RSE sont hétérogènes, ce qui en fait un sujet de recherche peu simple à aborder. Nous avons dû tenir compte de cette hétérogénéité en focalisant nos recherches sur les aspects sociaux et sur l'orientation en matière d'égalité de genre.

- ***Les limites méthodologiques***

Sur le plan méthodologique, nous avons fait le choix d'une étude monosectorielle car privilégier un secteur réputé masculin pour étudier le phénomène du plafond de verre nous semblait adapté. Ce choix a donc contextualisé notre recherche, qu'il serait intéressant de renouveler dans d'autres secteurs.

Concernant les entreprises étudiées, nous avons comparé une entreprise labellisée à une autre non détentrice du label RSE. Toutefois, n'ayant pu mener que deux études de cas, il se peut que les résultats soient conditionnés par des spécificités propres aux entreprises étudiées. Un plus grand nombre de cas aurait pu permettre de renforcer la validité de nos résultats.

Aussi, les entreprises étudiées sont dans deux villes différentes, nous n'avons pas, dans le cadre de l'analyse de nos résultats, considéré des paramètres propres à la culture de chaque ville, pouvant influencer le style de management ou la perception des salariés.

Comme dans toute méthodologie qualitative, la quantification des résultats n'était pas possible dans le cadre de notre recherche. Il est également reproché à ce type d'approche la marge de liberté qu'elle autorise au chercheur souvent apparentée à de la subjectivité. Nous avons été attentive à la réduire, notamment par l'utilisation d'outils d'analyse textuelle permettant de donner à voir la structure et le contenu des discours, sans a priori.

- ***Les limites empiriques***

Notre recherche s'est heurtée à certaines limites empiriques. Bien que nous ayons été soucieuse de diversifier les sources d'information (discours des salariés, discours du management, observation, documents internes...), l'absence de système d'information en ressources humaines ne nous a pas permis de vérifier les indicateurs « genre » par rapport à chaque entreprise. Des résultats d'enquêtes de satisfaction des salariés, pratiques que les deux entreprises ont déclaré mener, nous aurait été d'une grande utilité mais nous n'avons pu y accéder.

### **Perspectives de recherche**

Compte tenu des limites que nous avons évoquées, nous songeons à différentes perspectives de recherche à venir.

Sur le plan théorique, nous avons considéré l'ascension de carrière comme preuve d'éclatement du plafond de verre. D'autres recherches pourraient étudier ce phénomène en considérant la réussite de carrière chez les femmes cadres, mais aussi l'impact d'une culture d'entreprise en ligne avec des pratiques RSE orientées vers le genre dans la perception de cette réussite.

Nous pensons qu'une étude longitudinale serait un design approprié pour la validation de relations à long terme entre les pratiques RSE, le plafond de verre et l'engagement des femmes. De plus, cela permettrait de vérifier l'évolution des degrés d'engagement dans le temps.

La méthodologie retenue dans le cadre de ce travail de recherche est la stratégie de l'étude de cas, qui nous a autorisée à mettre en évidence les facteurs déterminants qui interviennent et dévoilent la relation entre les pratiques RSE et l'avancement des femmes, d'une part, et leur engagement, d'autre part. La méthodologie des récits de vie enrichirait les recherches ultérieures par une dimension historique.

De même, notre méthodologie qualitative nous a permis de dévoiler la nature de la relation entre les pratiques RSE et l'avancement des femmes puis leur engagement. Une méthodologie quantitative renseignerait sur l'intensité de cette relation.

Des recherches futures pourraient également s'attacher à toutes les catégories socio professionnelles et pas seulement aux femmes cadres.

## BIBLIOGRAPHIE

### A

- Achin, C., Meda D. et Wierink M. (2005)**, Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité », *DARES, Document d'études*, n°91, Janvier, 5-113.
- Ackerman, R.W. et Bauer, R.A. (1976)**, *Corporate social responsiveness: The modern dilemma* [sic], (Reston).
- Acquier, A. et Gond, J. P. (2007)**, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2007)**, « *The development of a CSR industry: legitimacy et feasibility as the two pillars of the institutionalization process* », (No. hal-01117319)
- Acquier, A. et Gond, J.-P. (2005)**, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953), *In Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées Développement Durable*.
- Adams, J. S. (1963)**, Towards an understanding of inequity, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), p. 422.
- Adams, J. S. (1965)**, Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Agacinski, S. (2012)**, *Femmes entre sexe et genre*, Paris, Seuil.
- Aggeri, F. et Acquier, A. (2005)**, *Organiser le développement durable*. (Broché).
- Aggeri, F. et Godard, O. (2006)**, Les entreprises et le développement durable, *Entreprises et Histoire*, 4, 6-19.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C. et Acquier, A. (2005)**, *Organiser le développement durable : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris : Vuibert.
- Ajzen, I. et Fishbein, M., (1980)**, *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (2000)**, Nature and operation of attitudes, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58.

- Albinger, H. S. et Freeman, S. J. (2000)**, Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Alessandrin, A. (dir) (2012)**, *Aux frontières du genre*, l'Harmattan : Logiques sociales.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1990)**, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1991)**, A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Allen, N.J. et Meyer J.P. (1996)**, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N.J., Meyer J.P. et Smith C. (1993)**, Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Allouche, J. et Laroche, P. (2005)**, Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In Colloque *Responsabilité Sociale Des Entreprises: Réalité, Mythe Ou Mystification?*.
- Alvesson, M. et Sköldbberg, K. (2000)**, *Reflexive methodology: New vistas for qualitative Research*, London: Sage.
- ANACT (2014)**, Photographie statistique des accidents de travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles en France selon le sexe entre 2001 et 2012. Des tendances d'évolution différenciées pour les femmes et les hommes, *Publication de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*. Mars.
- Anderson L.R. et Thacker J. (1985)**, Self-monitoring and sex as related to assessment center ratings and job performance, *Basic and Applied Social Psychology*, 6(4), 345-361.
- Andriof, J. et Waddock, S. (2002)**, *Unfolding stakeholder engagement. In Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*, 17(42),17-42, Greenleaf Publishing in association with GSE Research.
- Angeloff, T. et Laufer, J. (2007) (coord.)**, Genre et organisations, *Travail, Genre et Sociétés*, n° 17, 21-121.
- Angle H.L. et Perry J.L. (1981)**, An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Angle, H. L. et Perry, J. L. (1986)**, Dual commitment and labormanagement relationship climates, *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.

- Angué, K. (2009)**, Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne, *Recherches qualitatives*, 28, (2), 65-94.
- Ansari, N. G. (2011)**, Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization, *South Asian Journal of Management*, 18(3), 122-149.
- Ansoff, H. I. (1965)**, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books.
- Ansoff, H. I. (1968)**, *Corporate strategy: Analytical approach to business policy*, Penguin.
- Ansoff, H. I. et Stewart, J. M. (1967)**, Strategies for a technology-based business, *Harvard business review*, 45(6), 71-83
- Arrow, K.J. (1972)**, Models of job discrimination In *Racial Discrimination in Economic Life*, PASCAL A.H. (Ed.), New York, Lexington Books, 83-102.
- Aryee S. et Tan K. (1992)**, Antecedents and outcomes of career commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288–305.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989)**, Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Attali, C. (2013)**, La gestion de la diversité au sein des organisations, *centre de Ressources en Economie Gestion*.
- Attarça, M., et Jacquot, T. (2005)**, La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, In *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Aubert-Lotarski, A. et Capdevielle-Mougnibas, V. (2002)**, Dialogue méthodologique autour de l'utilisation du logi March ciel Alceste en science humaines et sociales : « lisibilité » du corpus et interprétation des résultats, *article présenté aux 6° JADT, Journées internationales d'Analyse des Données Textuelles*.
- Aven, F.F., Parker, B. et McEvoy, G.M. (1993)**, Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis, *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Avenier M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012)**, *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (eds) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Paris, Pearson Education France, 11-62.
- Avenier, M.-J. (2011)**, Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 39-52.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012)**, À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité, *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

**Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012)**, La justification des connaissances élaborées dans les recherches qualitatives en sciences du management : les liens entre épistémologie et méthodologie, Cahier de Recherche du CERAG, n°2012-01-E4.

**Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2013)**, Designing a qualitative research project consistent with its explicit or implicit epistemological framework, Conférence EURAM 2013, Istanbul, June.

**Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007)**, Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

**Aziz, S. et Zickar, M. J. (2006)**, A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome, *Journal of occupational health psychology*, 11(1), p. 52.

## **B**

**Babcock L. et Lashever S. (2003)**, *Women don't ask: negotiation and the gender divide*, Princeton University Press.

**Backhaus et al. (2002)**, Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business and Society*, 41(3), 292-318.

**Backman, J. (Ed.) (1975)**, *Social responsibility and accountability*, New York University Press.

**Baggio, S. et Sutter, P.E. (2013)**, *La performance sociale au travail*, Livre Blanc, Mars AB.

**Bakadir, B. (2012)**, Positionnement de la fonction Ressources Humaines au sein des moyennes entreprises marocaines : essai d'analyse, *14ème Université de Printemps de l'Audit Social*.

**Bandura, A. (1997)**, Editorial. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 8-10.

**Banque Mondiale (2012)**, Les Indicateurs du développement dans le monde, *World Data Bank*.

**Barreto, M., Ryan, M.K. et Schmitt, M.T (2009)**, The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality, *American Psychological Association*, Washington, DC, Psychology of women book series

**Barron, L.A (2003)**, Ask and you shall receive? Gender Differences in Negotiators' Beliefs about Requests for a Higher Salary, *Human Relations*, June, 56(6), 635-662.

**Barthe, N. et Belabbes, K. (2016)**, La «GRH socialement responsable» : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE , *Management & Avenir*, (1), 95-113.

- Basu, R. et Green, S. G. (1997)**, Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads, *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6),477-499.
- Battagliola, F. (1984)**, Employés et employées : trajectoires professionnelles et familiales, *Le sexe du travail*, PUG, 57-70.
- Baudelot, C. et Estabiet, R. (1992)**, *Allez les Filles !* , Paris, Seuil.
- Baudelot, C. et Estabiet, R. (2001)**, La scolarité des filles à l'échelle mondiale. In *La dialectique des rapports hommes-femmes*, BLÖSS T., Paris, PUF, p. 103-124.
- Baudoux, C. (2005)**, *La passion de l'université : Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaire.
- Beaud, M. (2006)**, *L'art de la thèse*, Edition La Découverte, Paris, 208 pages.
- Beauvoir, S. D. (1949)**, *Le deuxième sexe*, 2 vols. Paris: Gallimard, 1, 949.
- Becker H.S (1960)**, Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, B. E. et Huselid, M. A. (2006)**, Strategic human resources management: Where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6), 898 –925.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. et Spratt, M.F. (1997)**, HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations, *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, G. S. (1976)**, *The economic Approach to Human Behavior*, Chicago: Université de Chicago Press.
- Becker, G.S. (1971)**, *The Economics of Discrimination*, Chicago, University of Chicago Press, 1st ed.1957.
- Becker, T. E (2009)**, Interpersonal commitments , In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 137–178. New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Becker, T. E., Randall, D. M. et Riegel, C. D. (1995)**, The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation, *Journal of Management*, (21), p.617– 638.
- Becker, T.E (1992)**, Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?, *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Bekghiti-Mahut (2004)**, Les déterminants de l'avancement hiérarchiques des femmes cadres, *Revue française de gestion*, (4), 145-160.

- Belghiti, S. et Rodhain, F. (2002)**, Les femmes : quel potentiel pour les entreprises ?, *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion*, (190-191), Janvier, 107-121.
- Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2004)**, L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, (10), 145-164.
- Belghiti-Mahut, S. et Landrieux-Kartochian (2008)**, *Le plafond de verre, encore et toujours*», in *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, 105-122.
- Belghiti-Mahut, S. (2003)**, La relation entre le conflit vie professionnelle/vie familiale et la satisfaction au travail : une investigation empirique, *Actes du 14ème congrès de l'AGRH, tome 1*. Grenoble, Novembre.
- Belotti, E-G. (1974)**, *Du côté des petites filles*, Paris, Édition des femmes.
- Bender, A. F. et Pigeyre, F. (2003)**, L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, *5ème Université de printemps de l'audit social*, 78-86.
- Bender, A.F. (2004)**, Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ?, *Revue française de gestion*, (151), 205-217.
- Bender, A.F et Pigeyre, F. (2009)**, Mieux conceptualiser la diversité, un enjeu de gestion » Actes du Colloque international La diversité : questions pour les sciences sociales Egalité dans l'emploi, *Discrimination au travail et Management de la diversité*, EM Strasbourg, Université Robert Schuman 2-4 décembre.
- Bentein K, Vandenberg R., Vandenberghe C., et Stinglhamber F. (2005)**, The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A latent Growth Modeling Approach, *Journal Of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bereni, L. et Lépinard, E. (2004)**, Les femmes ne sont pas une catégorie » les stratégies de légitimation de la parité en France, *Revue française de science politique*, 54(4), 71-98.
- Berle, A. A. et Gardiner, C. (1968)**, « Means. 1932 », The modern corporation and private property, p.204-205.
- Bernaud, J.L. (2000)**, « Recrutement et évaluation du personnel » in *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Bernaud, J.L. et Lemoine, C., Paris, Dunod, p.95.133.
- Bertaux, D. (1997)**, *Les récits de vie : Perspectives ethno-sociologiques*, Nathan, Paris.
- Bhaskar, R. (1978)**, *A realist theory of science*, Hassocks, England: Harvester Press.
- Bhaskar, R. (1979)**, *The possibility of naturalism*, Brighton, England: Harvester Press.

- Bhaskar, R. (1998)**, General Introduction, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A. (Ed.), *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge.
- Bilimoria, D., Hopkins, M.M et O'neil, D.A. (2008)**, Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes, *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743.
- BIT (1997)**, *La promotion des femmes aux postes de direction*, OIT, Genève.
- BIT (2004)**, *Briser le plafond de verre : les femmes aux postes de direction*, OIT, Genève.
- BIT (2012)**, *Tendances mondiales de l'emploi des femmes*, OIT, Genève.
- BIT (2015)**, *Femmes d'affaires, femmes cadres : une montée en puissance*, OIT, Genève.
- BIT (2016)**, *Les femmes au travail - Tendances 2016*, OIT, Genève.
- Blaikie, N. (2009)**, *Designing Social Research*, Cambridge: Polity Press, 352 pages.
- Blinder, A.S. (1973)**, Wage discrimination: reduced form and structural estimates, *Journal of Human resources*, 8(4), 436-455.
- Blöss, T. (2001)**, *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, PUF, «Sociologie d'aujourd'hui».
- Blöss, T. et Frickey, A. (2001)**, *La femme dans la société française*, Paris, PUF, « Que sais-je ? ».
- Boudon, R. (1979)**, *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris, Hachette.
- Bourdieu, P. (1980)**, *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Documents.
- Bourdieu, P., (1998)**, *La domination masculine*, Paris, Seuil.
- Bourdieu, P. (2002)**, Nouvelles réflexions sur la domination masculine, L'égalité, une utopie?, *Cahiers du genre*, (33), 225-233.
- Bourdieu, P. et Passeron, J.C. (1970)**, *La reproduction : Eléments d'une théorie du système d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit.
- Bowen, H. R., (1953)**, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington A. et Rayton B. (2005)**, The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment, *article de communication, Université de Bath, UK*.
- Brammer, S., Millington, A. et Rayton, B. (2007)**, The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

- Breka, J., et Kpossa, M. (2013)**, Greenwashing et image RSE perçue, In *International Marketing Trends Congress*, 101–106.
- Brickman, P. (1987)**, *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon & Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Britton, D. M. (2000)**, The epistemology of the gendered organization, *Gender & society*, 14 (3), p.418-434.
- Buchanan, B. (1974)**, Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burke Ronald, J. et Mckeen Carol, A. (1996)**, Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women, *Human Relations*, 49(8), 1093-1104.
- Burton J.P., Lee, T.W. et Holtom, B.C. (2002)**, The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours, *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 181-197.
- Bussey, K. et Bandura, A. (1999)**, Social cognitive theory of gender development and differentiation», *Psychological Review*, 106(4), 676–713

## C

- Capelli, S., Guillot-Soulez, C. et Sabadie, W. (2015)**, Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? , *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (96), 3–23.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007)**, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la Découverte.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004a)**, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, la Découverte.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004b)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, la Découverte p.121–217.
- Cardebat, J.-M., et Cassagnard, P. (2011)**, La responsabilité sociale des entreprises comme instrument de couverture du risque de réputation, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Nouvelle régulation du capitalisme*, 73.
- Cardinal, L. et Lamoureux, C. (1992)**, Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention. *Gestion*, 17(3), 83–90.
- Cardon, P., Kergoat, D. et Pfefferkorn, R. (dir.) (2009)**, *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, La Dispute, coll. « Le genre du monde ».

- Carley, K.M. et Wallace, W.A. (2001)**, *Computational organization theory*, Springer US.
- Carrier-Vernhet, A. (2012)**, Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources, *thèse de doctorat*, Université de Grenoble.
- Carrere, M., Louvel, S., Mangematin, V., Marry, C., Musselin, C., Pigeyre, F., ... & Valette, A. (2006)**, Entre discrimination et auto-censure: les carrières des femmes dans l'enseignement supérieur et la recherche, *Contrat de recherche INRA/MENRT, Rapport final, Paris*.
- Carroll, A.B. (1979)**, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review* (4), 497–505.
- Carroll, A.B. (1991)**, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Casini, A. et Sanchez-Mazas, M. (2005)**, Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet plafond de verre, *Social Science Information*, 44(1), p 141-173.
- Cassell C. (1996)**, A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work, *Personnel Review*, 25(5), 51-66.
- Catalyst (2005)**, *Women Take Care, Men Take Charge: Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed*, Catalyst Publication.
- Catalyst (2011)**, *Sponsoring women to success*, Catalyst Publication.
- Cazal, D. (2011)**, RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, (9)
- Cazal, D. et Clerse, S. (2009)**, Parties prenantes et RSE : enjeux Sociopolitiques, *Séminaire CLERSE*, (7), 04–09.
- Chambost, I. (2007)**, Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, soutenue à l'Université Paris-IX.
- Charles-Pauvers, B. et Peyrat-Guillard, D. (2012)**, L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?, *Actes du 23ème congrès de l'AGRH*, Nancy.
- Charreire, S., et Durieux, F. (1999)**, Explorer et tester, *Méthodes de recherche en management*, (57), p.80.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2007)**, Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in Thiétart R.-A. et al, *Méthodes de recherche en management*, 537 pages.

- Chaudron, M. (1984)**, Sur les trajectoires sociales des femmes et des hommes. Stratégies familiales de reproduction et trajectoires individuelles, in *Le sexe du travail*, p. 17-28.
- Chênevert, D., Charest, A. et Simard, G. (2007)**, Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle, *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(2), 258-281.
- Cheng, B., Jiang, D. et Riley, J. H (2003)**, Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?, *Journal of Organizational Behavior*, (24), 313–334.
- Chiu Warren C.K. et Ng Catherine W. (1999)**, Women-friendly HRM ans organizational commitment : a study among women and men of organization in Hong Kong, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-502.
- Chiu Warren C.K. et Ng Catherine W. (2001)**, The differential effects of work-and family-oriented women-friendly hrm on oc and ocb: the case for single female employees in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1347-1364.
- Chugh, S. et Sahgal, P. (2007)**, Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?, *Global Business Review*, 8(2), 351-365.
- Chusmir L.H. (1982)**, Job Commitment and the Organizational Woman, *Acadamy of Management Review*, (7), 595-602.
- Clarkson, M. E., (1995)**, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cleveland, J.N., Stockdale, M. et Murphy, K.R. (2000)**, *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work*, Mahwah, Erlbaum associates publisher, Inc.
- Coenen-Huther, J. (2009)**, *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : Une gageure*, L'harmattan, Paris.
- Cohen A. (2007)**, Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, (17), 336-354.
- Colle, R. (2006)**, L'influence de la grh a la carte sur la fidelite des salaries : le role du sentiment d'auto-determination, *Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III*, présentée et soutenue publiquement le 25 novembre 2006.
- Collin, F. (1978)**, No man's land : Réflexions sur l'esclavage volontaire» des femmes, in *Les femmes et leurs maîtres*, Macchiochi, M. (dir.), Bourgeois, C., Paris, 261-278.

**Commenne, V., (2006),** *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques : mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*, (ECLM), 303 pages.

**Commission de l'Union Européenne (2001),** Livre vert «*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles, <http://europa.eu>

**Commons, J.R. (1934),** *Institutional Economics, Its place in Political Economy*», MacMillan, (réédition: Transactions Publishers, 1990), conceptualizing the complexities of women's careers, *Journal of Management*, n°18.

**Conlon, E. J. et Gallagher, D. G. (1987),** Commitment to employer and union: Effects of membership status, *Academy of Management Journal*, (30), 151–162.

**Conseil économique et social (2007),** La place des femmes dans les lieux de décision : Promouvoir la mixité, *Avis et rapports du Conseil économique et social*, Les Éditions des journaux officiels, 95.

**Cornet, A. et Warland, P. (2006),** Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités. La gestion de la diversité : Une solution ? , *XVII ème congrès de l'AGRH*, Reims.

**Costa, A. C. (2003),** Work team trust and effectiveness, *Personnel Review*, (32), 605– 622.

**Cox Taylor Jr. et Smolinski, C. (1994),** Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives », Rapport

**Creswell, J. (2009),** *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, 260 pages.

**Creyer, E. H. et Ross Jr, W. T. (1996),** The impact of corporate behavior on perceived product value, *Marketing letters*, 7(2), 173-185.

## **D**

**Damahi-Haidoux, R. (2010),** La longue marche des femmes marocaines, de Akhawât as-safâ à la Caravane des droits, In *La situation des femmes dans le monde arabe*, Politorbis, 48 (1), 50-57.

**DARES (2010),** Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant , (82), Décembre, *Publication de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques*.

**David, A. (2000),** Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

**David, A. (2004),** Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, In

13<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Le Havre, 1-4 juin.

**David, A. (2005)**, Etude de cas et généralisation scientifique, *Sciences de Gestion*, (39), 139-166.

**David, P., Dupuis, J.C., et Le Bas, C. (2005)**, Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises (1), *La revue des Sciences de Gestion : Direction Gestion*, 40(211-212), 23.

**Davidson, R. J. (1995)**, Cerebral asymmetry, emotion and affective style, In R. J. Davidson & K. Hugdahl (Eds.), *Brain asymmetry*: 361–387. Cambridge, MA: MIT Press.

**Davidson, R. J. (1995)**, Cerebral asymmetry, emotion and affective style, In R. J. Davidson & K. Hugdahl (Eds.), *Brain asymmetry*: 361–387. Cambridge, MA: MIT Press.

**Davis, K. (1960)**, « Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? », *California Management Review*, n°2 p.60-76.

**Davis, K. (1973)**, The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management journal*, 16(2.), 312-322.

**De Bosscher, S. et Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2002)**, Effets de l'apparence physique, du genre et de l'internalité sur les jugements de recrutement, *International Management*, (7), 11-20.

**De Bosscher, S., Desrumaux, P. et Durand-Delvigne, A. (2007)**, Recrutement et système catégoriel de sexe, In *GRH et genre*, Belghiti-Mahut, S., Cornet, A., Lufier, J., (Eds), Paris, Vuibert.

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

**De Ketele, J.M. et Roegiers, X. (1996)**, *Méthodologie de recueil d'informations : des methods d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*, Bruxelles: De Boeck Université.

**De Marcellis-Warin, N. et Teodoresco, S. (2012)**, *La réputation de votre entreprise : est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger ?*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

**Delavigne, V. (2000)** : Les mots du nucléaire : Contribution socioterminologique à une analyse de discours, *Thèse de doctorat*, Université de Rouen.

**Delphy, C. (1993)**, Rethinking sex and gender, *Women's Studies Int. Forum*, 16(1), 1-9.

**Demers, C. (2003)**, *L'entretien*, in Giordano Y ». (coord.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Collombelles: EMS, 174-210.

- Des Horts, C.H.B. (1987)**, Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue française de gestion*, (65-66), 149-155.
- Desrumaux, P. (2005)**, Informations normatives et stéréotypiques : effets de l'internalité/externalité, du genre, de l'apparence physique et du type hiérarchique et sexuel du poste sur les décisions de recrutement, *Revue internationale de psychologie sociale*, 18(4), 165-199.
- Desrumaux, P. (2007)**, Juger la valeur professionnelle et les conduites des personnes : effets des normes et des stéréotypes sur les jugements dans les organisations, *Habilitation à diriger des recherches*, Université de Lille 3.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001)**, Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explications des candidats sur les décisions d'embauche, *Le Travail Humain*, (64), 343-362.
- Devreux, A.M. (1984)**, La parentalité dans le travail. Rôles de sexe et rapport sociaux, in *le sexe du travail*, 113-126.
- Devreux, A.M. (2004)**, Les résistances des hommes au changement social : émergence d'une problématique, *Cahiers du genre*, 5-20.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. et al. (1991)**, *The new institutionalism in organizational analysis*, (vol 17), University of Chicago Press Chicago, IL.
- Dingell, J.D et Maloney, C.B. (2002)**, A New Look Through the Glass Ceiling: Where are the Women?, *The Status of Women in Management in Ten Selected Industries*, January, U.S general accounting office.
- Dirks, K. T. et Ferrin, D. L. (2001)**, The role of trust in organizational settings, *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dodd, E. M. (1932)**, For whom are corporate managers trustees?, *Harvard law review*, 45(7) p.1145-1163.
- Dodd-McCue, D et Wright, G.B. (1996)**, Men, Women, and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and socialization, *Human Relation*, 49(8) , 1065-1091.
- Donaldson, T et Preston, L.E. (1995)**, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications?, *Academy of Management Review*, (29), 65-91.
- Donaldson, T et Dunfee, T.W. (1994)**, Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative social contracts theory, *Academy of management review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T. et Dunfee, T. W. (1999)**, *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

- Dorline (2002)**, *L'évidence de l'égalité des sexes. Une philosophie oubliée du XIIIe siècle*, Paris, l'Harmattan.
- Downes, M., Hemmasi, M., et Eshghi, G. (2014)**, When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice, *Journal of Diversity Management* (Online), 9(2), p.131.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2003)**, Validité et fiabilité de la recherche, in R.A.Thiétart (dir.) (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Dubin, R., Champoux, J. E. et Porter, L. W. (1975)**, Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers, *Administrative Science Quarterly*, (20), p.411– 421.
- Dubois, A., Gadde, L., E. (2002)**, Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (2010)**, Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en Gestion, *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-15
- Dumoulin, R. et Simon, É. (2005)**, Stratégie de rupture et PME: la réplication impossible, *Revue française de gestion*, (2), 75-95.
- Dumez, H. (2011)**, Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) , Une réponse à Marie-José Avenier, *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 53-62.
- Dumez, H. (2012)**, Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative (Réponse à Marie-José Avenier et Catherine Thomas) , *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 29-33.
- Dumont, V., Lejeune, Chr. et Guillemette, Fr. (2008)** : Recherches qualitatives, *Actes du colloque organisé par l'Unité économie de la connaissance et management de l'innovation (IMaGinE) et l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège*, Luxembourg, octobre 2008.
- Durkheim, E. (1938)**, *L'évolution pédagogique en France, des origines à la renaissance*, Paris : Alcan
- Duru-Bellat, M. (2008)**, La reproduction des rapports sociaux de sexe : quelle place pour l'institution scolaire ?, *Travail, genre et société*, 1(19), 131-149.
- Dutraive, V. et Forest, V. (2011)**, Egalité professionnelle homme/femme: entre impulsion législative et pratiques de RSE , D. Cazal, F. Chavy, N. Postel, R. Sobel, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme*, 221-233.
- Dutton, J. E. et Jackson, S. E. (1987)**, Categorizing strategic issues : Links to organizational action , *Academy of management review*, 12(1), 76-90.

**Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994)**, Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

**Dyer, W. G., Wilkins, A., L. (1991)**, Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt , *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

## **E**

**Edwards, J. R., (1994)**, The study of congruence in organizational behavior: Critique and proposed alternative, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (58), 51–100.

**Eels, R., & Walton, C. (1961)**, *Conceptual Foundations of Business* (Richard D. Irwin, Homewood, Illinois).

**Einsmann, H. (1992)**, The environment: an entrepreneurial approach, *Long Range Planning*, 25(4), 22-24

**Eisenhardt, K., M. (1989)**, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

**El Malki, T. (2010)**, Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique du cas du Maroc, *Thèse de Doctorat*, Centre de recherche en Développement Economique et Finance Internationale, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.

**Elliott, J.R et Smith, R.A (2004)**, Race, Gender and workplace power, *American Sociological Review*, 69(3), June, 365-386.

**El-Khayat-Bennai, G. (1985)**, *Le monde arabe au féminin* , Paris, L'Harmattan.

**Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004)**, Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance, *Academy of Management Review*, (29), 459–478.

**Ellram, L.M. (1996)**, The use of case study method in logistics research, *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138

**Etzioni, A. (1961)**, *A comparative analysis of complex organizations – On power, involvement and their correlates*, New York: The Free Press.

**Etzioni, A. (1975)**, *A comparative analysis of complex organizations On power, involvement, and their correlates*, New York: The Free Press.

**Evan, W. et Freeman, E. (1988)**, Ethical theory and business, 75-93.

**Evrard, Y., Pras, B. et Roux E. (2003)**, *Market, études et recherche en marketing*, Paris Dauphine University.

## **F**

**Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. (1999)**, Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses, *Gestion-Montreal*, (24), 102-113.

**Fagenson, E. A. (1993)**, Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers, *Journal of Business Venturing*, 8(5), 409-430.

**Fagenson, E.A. (1990)**, At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases, *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 267-274.

**Fauvel, H. (2014)**, Les femmes éloignées du marché du travail, Etude du Conseil Economique, Social et Environnemental au nom de la délégation aux droit des femmes à l'égalité, *Journal officiel de la république française*, Février.

**Ferrand, M. (2004)**, *Féminin Masculin*, Paris, Editions la découverte.

**Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. et Treadway, D. C. (2003)**, Personal reputation in organizations, In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*: 211–246. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Ferro-Valle, E. (2009)**, *Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes : comprendre et agir*, La plaine –Saint-Denis, AFNOR.

**Festinger, L. (1957)**, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.

**Fletcher, C. (2005)**, Outre-Manche/Across the Channel: Ongoing training and gender in France and Germany, *Gender, Work and Organization*, (12), 572-590.

**Flynn, F.J. et Ames, D.R. (2006)**, What's good for the goose may not be good for the gander: The benefits of self-monitoring for men and women, *Journal of Applied Psychology*, (91), 272–283.

**Foerster, M. (2003)**, *La différence des sexes à l'épreuve de la république*, Paris, L'Harmattan. « Questions contemporaines ».

**Foliard, S. (2008)**, Le financement bancaire des créateurs de très petites entreprises, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Lyon.

**Fombonne, J. (2001)**, Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction « Personnel » dans les entreprises (France, 1830 - 1990), *Histoires des Sciences sociale*, (6), 1411-1414.

**Fombrun, C., et Shanley, M. (1990)**, What's in a name? Reputation building et corporate strategy, *Academy of Management Journal*, (33), 233–258.

**Fontana, A. et Frey, F. (2000)**, The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text,

645-672 in *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., edited by N. Denzin and Y. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Fraisse, G. (1996)**, *La différence des sexes*, Paris, PUF.

**Fraisse, G. (1998)**, *Les femmes et leur histoire*, Paris, Folio-Gallimard.

**Fraisse, G. (1995)**, *Démocratie et Exclusion Des Femmes En France*, Paris, Folio-Gallimard.

**Frederick William C. (1978)**, From CC1 to CC2 – The Maturing of the Business and Society Thought », Working Paper 279, University of Pittsburgh: Graduate School of Business, Reproduced in *Business and Society*, 33(2), 150-164.

**Freeman, R. E. (1999)**, Divergent stakeholder theory, *Academy of management review*, vol. 24(2), 233-236.

**Freeman, R. E., et Reed, D. L. (1983)**, Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California management review*, 25(3), 88-106

**Freeman, R.E. (1984)**, *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston : Pitman.

**Freyssinet-Dominjon J. (1997)**, *Méthodes de recherche en sciences sociales*. coll. AES, Mont-chrestien, Paris.

**Frimousse, S., Peretti, J.-M. (2007)**, La diversité ou la dialectique du semblable et du différent, *Management & Avenir*, 4(14), 105-118.

**Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2015)**, Regards croisés sur Engagement RSE & performance, *Question (s) de management*, (1), 65-89.

**Frone, M. R., Russell, M. et Cooper, M. L. (1995)**, Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 1-11.

**Frone, M.R., Russel, M. et Cooper, M.L., (1992)**, Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface, *Journal of Applied Psychology*, (77), 65-78.

**Frone, M.R., Yardley, J.K et Markel, K.S. (1997)**, Developing and testing and integrative model of the work-family interface, *Journal of Vocational Behavior*, (50), 145-167.

**Fuchs R. (1971)**, Different Meanings of Employment for Women, *Human Relations*, (24), 495-499.

## **G**

**Gabriel, P. et Cadiou, C. (2005)**, Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?, *La Revue Des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (40), 127.

- Galais, N. et Moser, K. (2009)**, Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study, *Human Relations*, (62), 589–620.
- Gauzente, C. et Peyrat-Guillard, D. (2007)**, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Éditions EMS.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012)**, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, Editions PEARSON. Education France.
- Gendron, C. (2000)**, Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise, *Revue du MAUSS semestrielle*, (15), 320-325.
- Gersick, C. J. (1988)**, Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, (31), 9 – 41.
- Ghazzawi, I. (2008)**, Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda, *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. et Wivki, B. (2008)**, Research notes and commentaries: what passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal*, (29), 1465-1474.
- Giordano, Y. (2003), (dir.)**, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Edition EMS, 318 pages.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999)**, Fondements épistémologiques de la recherche in *Méthodes de Recherche en Management*, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd.
- Giroux, N. (2003)**, L'étude de cas, in Y. Giordano (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Edition EMS, 42-84.
- Glaser, B. et Strauss, A. (1967)**, *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Glisson, C. et James, L. R. (2002)**, The cross-level effects of culture and climate in human service teams, *Journal of Organizational Behavior*, (23), 767–794.
- Goffman, E. (2002)**, *Arrangement des sexes*, Paris, La dispute, série « Le genre du monde».
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011)**, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Paris : Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.
- Gond, J. P., Mercier, S. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse) (2005)**, *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

**Gond, J.-P., et Moon, J. (2011)**, Corporate social responsibility in retrospect et prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept., *ICCSR Research Paper Series*, 59, 1-40.

**Greening, D.W. et Turban, D.B., (2000)**, Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce , *Business & Society*, (39), 254–280.

**Groleau, C. (2003)**, *L'observation. Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS. Colombelles, 211-244.

**Grunow, D., (1995)**, The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects , *Organization Science*, 6(1), 93-103.

**Guthrie, J. P. et Hollensbe, E. C. (2004)**, Group incentives and performance: Spontaneous goal setting, goal choice and commitment, *Journal of Management*, (30), 263–284.

## **H**

**Hall. D. T., Schneider. B. et Nygren. H. T. (1970)**, Personal factors in organizational identification, *Administrative science quarterly*, 176-190.

**Hampden-Turner, C. (1992)**, *La culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Éd. du Seuil.

**Harris G.E. et Cameron J.E. (2005)**, Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being-Canadian », journal of behavioural science, *Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3).

**Harvey, C. P. et Allard, M. J. (1995)**, *Understanding diversity: readings, cases, and exercises*, HarperCollins College Publ.

**Hastings, P. (2013)**, *Breaking the Glass Ceiling: Women in the boardroom*, third edition, Paul Hastings LLP.

**HCP (2000)**, Statut juridique et réalité de la Femme au Maroc », In Genre et développement : aspects sociodémographiques et culturels de la différenciation sexuelle, Publications du Haut Commissariat au Plan, 279-321.

**HCP (2013)**, Femmes Marocaines et Marché du Travail : Caractéristiques et Evolution, Publications du Haut-commissariat au Plan, Décembre, Rabat, Maroc.

**HCP (2013)**, La femme marocaine en chiffres. Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, Publications du Haut-commissariat au Plan, Octobre, Rabat, Maroc.

- HCP (2013)**, La femme marocaine en chiffres. Tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, Publications du Haut-commissariat au Plan, Octobre, Rabat, Maroc,
- Heald, M. (1970)**, *The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*, Transaction Publishers.
- Heilman, M.E. (1979)**, High school students' occupational interest as a function of projected sex ratios in male-dominated occupations, *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 275-279.
- Heilman, M.E. (2001)**, Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, (57), 657-674.
- Héritier, F. (1996)**, *Masculin/Féminin. La pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.
- Héritier, F. (2002)**, *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Odile Jacob.
- Héritier, F., Perrot, M., Agacinski, S. et Bacharan, N. (2011)**, *La plus belle histoire des femmes*, Paris, Seuil.
- Herrbach O. (2006)**, A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification, *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Herrbach, O., Mignonac, K., et Sire, B. (2006)**, Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, (59), 3-16.
- Higgins, E. T. (1997)**, *Beyond pleasure and pain. American Psychologist*, (52), 1280 –1300.
- Hill, C.W.L., Jones, T.M (1992)**, Stakeholder agency theory, *Journal of Management Studies*, 29(2), Mars.
- Hlady Rispal, M. (2002)**, *La Méthode des Cas : Application à la Recherche en Gestion*, 1ère édition, DeBoeck Université, Bruxelles
- Hofstede, G. (1980)**, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogan N.L, Lambert E.G, Jenkins M et Wambold S. (2006)**, The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment: A preliminary study, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22(1), 44-62.
- Hollenbeck, J. R., et Klein, H. J. (1987)**, Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research, *Journal of Applied Psychology*, (72), 212–220.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., et Klein, H. J. (1989)**, An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals, *Journal of Applied Psychology*, (74), 18 –23.

**Holmes, S.L. (1976)**, Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, 19(3), 34-40.

**Hrebiniak, L. G. et Alutto, J. A. (1972)**, Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, (17),555–572.

**Huberman, A.M. et Miles, B. (1991)**, *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles

**Hultin, M. (2003)**, Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation, *Work and Occupations*, February, 30(1), 30-61.

**Hurting, M.C. et Pichevin, M.F. (1985)**, La variable sexe en psychologie : donné ou construction ? , *Cahiers de Psychologie Cognitive*, (5), 187-228.

**Huselid, M. A., Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1997)**, Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.

## **I**

**Ibrahim, N. A. et Angelidis, J. P. (1994)**, Effect of board member's gender on corporate social responsiveness orientation, *Journal of Applied Business Research*, (10), 35-41.

**Igalens J., F. Mancy (2007)**, De la formation à l'emploi : la diversité des parcours professionnels, In J.M. Peretti, *Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise*, Eyrolles, 67-84.

**Igalens, J. (2009)**, Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 , *Management & Avenir*, (3), 91-104.

**Igalens, J. et Point, S. (2009)**, *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, (Editions Eyrolles).

**INSEE (2010)**, Enquête emploi du temps 2010 .

## **J**

**Jamarillon F., Mulki J.P. et Marshall G.W. (2005)**, A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance : 25 years of research, *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.

**James, L. A. et James, L. R. (1989)**, Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning, *Journal of Applied Psychology*, (74), 739 – 751.

- Jarniou, P. (1981)**, *L'entreprise comme système politique*, Presses universitaires de France.
- Jaros S.J., Jermier J.M., Koehler J.W. et Sincich T. (1993)**, Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation, *The Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jauneau, Y. et Octobre, S. (2008)**, Tels parents, tels enfants? Une approche de la transmission culturelle, *Revue française de sociologie*, 49(4), 695-722.
- Jaworski B.J. et Kohli A.K. (1993)**, Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, (57), 53-70.
- Jones, T.M. (1980)**, Corporate social responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Judge, T.A., et Cable, D.M. (1997)**, Applicant personality, organizational culture, et organization attraction, *Personnel Psychology*, (50), 359–394.

## **K**

- Kahn, W. (1990)**, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work , *Academy of Management Journal*, (33), 692–724.
- Kahneman, D., et Tversky, A. (1979)**, Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, (47), 263–291.
- Kandola, R. S., et Fullerton, J. (1998)**, *Diversity in action: Managing the mosaic*, CIPD Publishing.
- Kanfer, R., et Ackerman, P.L. (1989)**, Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude treatment interaction approach to skill acquisition, *Journal of Applied Psychology*, (74), 657–690.
- Kanter, R.M (1977)**, *Men and women of the corporation* , New York, Basic Books.
- Kanter, R.M. (1968)**, Commitment and social organization: a study of commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales , *Journal of Applied Psychology* 72(4), 638– 642.
- Kanungo, RN. (1982)**, Measurement of Job and Work Involvement , *Journal of Applied Psychology* ,67(3), 341-349.
- Karau, S. J. et Kelly, J. R. (1992)**, The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process, *Journal of Experimental Social Psychology*, (28), 542–571.
- Kaufman, M. (2003)**, *The aim framework: Addressing and Involving Men and Boys To Promote Gender Equality and End Gender Discrimination and Violence* , March.

- Kaur, P., (2013)**, Corporate Social Responsibility and Gender in Workplace, *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(11), 36-40.
- Kelman, H.C. (1958)**, Compliance, identification and internalisation: three processes of attitude change, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kergoat, D. (1998)**, *Rapports sociaux et division du travail entre les sexes » in Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, MARUANI M., (dir.), Paris, La Découverte, 94-101.
- Kergoat, D. (2010)**, Le rapport social de sexe, De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion in *Les rapports sociaux de sexe*, BIDET A., (dir.), PUF, 60-75, « Collection Actuel Marx ».
- Kinicki, A. J., Carson, K. P. et Boulander, G. W. (1992)**, Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes, *Group & Organization Management*, 17(2), 135-152.
- Kinman, G. et Jones, F. (2008)**, A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. et Swanson, J. A. (2014)**, The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach, *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-240.
- Klein H.J., Molloy J.C. et Brinsfield, C.T. (2012)**, Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds , *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klein, H. J. et Mulvey, P. W. (1995)**, Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (61), 44 –53.
- Klein, H. J. et Kim, J. S. (1998)**, A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance , *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Cooper, J. T. (2009)**, Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments , *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, p.3-36.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. et Alge, B. J. (1999)**, Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis, *Journal of Applied Psychology*, (84),885– 896.

**Ko, J.W., Price J.L. et Mueller C.W. (1997)**, Assessment of Meyer and Allen's threecomponent model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

**Koenig, G. (1993)**, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles .

**Kolb, D.M. et Putnam, L.L., (2004)**, La négociation : une question de genre ?, *Négociations*, (2), 59-74.

**Konrad A., Linnehan F. (1995)**, Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?, *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.

**Kovacs, G. et Spens, K. (2007)**, Logistics theory building, *The International Journal of Supply Chain Management*, 4(4), 7–27.

**Koys, D. J. (1989)**, Human Resource Management and a Culture of Respect: Effects on Employees' Organizational Commitment , *Employees Responsibility and Rights Journal*, (1), 57-67.

**Koys, D. J. (1991)**, Fairness, Legal Compliance and Organizational Commitment, *Employees Responsibility and Rights Journal*, (4), 283-291.

## **L**

**Laarraf, Z., Micheletti, P., Tchankam, J. P. et Yanat, Z. (2013)**, De la perception de la rse a la traduction rh: essai de modelisation du cas des dirigeants de la PME., in Zouhair LAARRAF, *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale: la RSE, renouveau pour la GRH?* , p. 461.

**Laberon, S. (2001)**, Les processus psychologiques à l'oeuvre dans la procédure de recrutement : effet du genre et du niveau du poste sur le choix de caractéristiques rationnelles et irrationnelles requises pour la sélection par une population d'experts et de novices en recrutement , *Thèse de Doctorat*, Laboratoire EA 526, Université Victor Ségalen Bordeaux II, UFR des Sciences de l'Homme, Bordeaux.

**Lahlou, S. (1995)**, *Penser Manger. Les représentations sociales de l'alimentation* , Thèse de Doctorat. École des hautes études en sciences sociales, Paris.

**Laloupe, B. (2011)**, *Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Les mécanismes psychosociaux du plafond de verre* , France, Pearson Education.

- Landrieux-Kartochian, S. (2007)**, Quel business case pour la féminisation des entreprises? In. Barth et C. Falcoz, *File management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p.131-151.
- Landrieux-Kartochian, S. (2010)**, Femmes aux commandes, entreprises performantes ? , *Travail, genre et sociétés* 1/2010( 23), 171-179.
- Landrieux-Kartochian, S. (2003)**, Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines , *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris 1 Panthéon, Sorbonne.
- Landrieux-Kartochian, S. (2003)**, Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines , *Les cahiers du CERGOR*, n° 03/01.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004)**, Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, (151), 117-127.
- Lankau, M. J. et Scandura, T. A. (2002)**, An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences, *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lanquetin, M.T. (2003)**, Un autre droit pour les femmes ?, in *Le travail du genre, les sciences sociales à l'épreuve des différences de sexe*, Laufer, J., Marry, C. et Maruani, M. (dir.), Paris, La Découverte/Mage, 325-344. Coll. « Recherches ».
- Lapalle, M. (2012)**, Etude de l'impact de la démarche globale RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants. Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : LA MAIF , *Thèse de Doctorat*, Centre de Recherche en Management (CRM), Université et Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole).
- Lapalme, M-E, Simard, G. et De La Sablonnière, R. (2002)**, L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne, *Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH : GRH et stratégie*.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S. et Moore, C. (2005)**, New developments in performance management, *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- Latour, E. (2008)** : Le plafond de verre universitaire : pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure, *Mouvements*, (3), 53-60.
- Laufer, J., (1997)** *L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique* , *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, F. Gaspard (dir.), L'Harmattan.

- Laufer, J. et Fouquet, A. (1999)**, Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là, *Revue Française de gestion*, (119), 143-144.
- Laufer, J. et Fouquet, A. (2001)**, A l'épreuve de la féminisation in *Cadres, la grande rupture*, Bouffartigue, P. (dir.), Paris, La Découverte, p. 249-268.
- Laufer, J. et Silvera, R. (2006)** L'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise: de nouvelles avancées dans la négociation ?, *Revue de l'OFCE*, p245-266.
- Laufer, J. (1982)**, *La féminité neutralisée ? Femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- Laufer, J. (1984)**, « Égalité professionnelle, principes et pratiques », *Droit social*, n°12, Décembre, p.736-746.
- Laufer, J. (1986)**, Égalité professionnelle: les politiques d'entreprise, in *Nouvelles Questions Féministes*, (14-15), 72-91.
- Laufer, J. (1992)**, *L'entreprise et l'égalité des chances*, Paris, La documentation Française.
- Laufer, J. (2003)**, Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle, *L'Année sociologique*, 53(1), 143-173.
- Laufer, J. (2004)**, L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre, *rapport DARES*.
- Laufer, J. (2005)**, La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi*, (102), 31-45.
- Laufer, J. (2008)**, Égalité professionnelle et GRH in *GRH et genre, les défis de l'égalité homme-femme*, Cornet, A., Laufer, J., Belghiti-Mahut, S., Paris, Vuibert, 25-43.
- Laufer, J. (2009)**, L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ?, *Travail, genre et sociétés*, (21), 29-54.
- Laufer, J., Marry, C. et Maruani, M. (2003)**, *Le travail du genre*, Paris, La découverte.
- Laufer, J. et Marry, C (2003)**, Les cadres et ingénieurs au regard du genre, *Les cahiers du gdr CADRES*, Actes de la journée du 20 juin, organisée par le GDR CA.D.R.E.S et le GDRE MAGE à l'IRESO.
- Lawler, Edward E. III, Susan A. Mohrman, Gerald E. Ledford Jr. (1992)**, *Employee Involvement and Total Quality Management*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E. III. (1986)**, *High-Involvement Management*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. (1991)**, *Emotion and adaptation*, New York: Oxford University Press.
- Le Pors A., Milewski F. (2003)**, Promouvoir la logique paritaire, *Rapport au ministre de la Fonction publique de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire*, Paris, La

Documentation française, 160.

**Lee V. et Henderson M.C. (1996)**, Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators , *Journal of nursing Administration*, 26(5), 21-28.

**Lee, J. (2004)**, Company and union commitment: Evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant, *International Journal of Human Resource Management*, (15), 1463–1480.

**Leifer, R. et Mills, P. K. (1996)**, An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations, *Journal of Management*, (22), 113–137.

**Lepak, David P. et Scott A. Snell (2002)**, Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28(4), 517–543.

**Lescaret, O. et De Leonardis, M. (1996)**, *Séparation des sexes et compétences*, Paris, L'Harmattan.

**Liff, S. et Ward, K. (2001)**, Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions , *Gender, Work and Organization*, 8(1), 19-36.

**Ligteringen, E. et Zadek, S. (2011)**, The future of corporate responsibility codes, standards and framework , *An executive briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility*.

**Lind, E. A., Tyler, T. R. et Huo, Y. J. (1997)**, Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments , *Journal of Personality and Social Psychology*, (73), 767–780.

**Liouville, J. et M. Bayad (1995)**, Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire , *Gestion 2000*, 1, 159-179.

**Livet (2001)**, Action et cognition en sciences sociales », in Berthelot, J.M. (ed.), *Epistémologie des sciences sociales*, PUF.

**Locke, K. (2010)**, Abduction , In Mills, A. J. Durepos, G., Wiebe, E. (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, London: Sage, p. 422-424.

**Logossah, K. et al (2013)**, *Diversité et unité du concept de responsabilité sociale des entreprises* , (CEREGMIA, Université des Antilles et de la Guyane).

**Loscocco, K.A et Spitze, G. (1990)**, Working conditions, social support and the well-being of female and male factory workers , *Journal of Health and Social Behavior*, 313-327.

**Luce, M.F., Bettman, J.R. et Payne, J.W. (2001)**, The impact of emotional tradeoff difficulty on decision behavior. *Conflict and tradeoffs in decision making* , 86-109.

## **M**

**M'hamdi, M. et Trid, S. (2009)**, « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane. », In Colloque: La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME, 27-29.

**Macey, W. H. et Schneider, B. (2008)**, The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

**Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. et Young, S. A. (2009)**, *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, Wiley-Blackwell.

**Maignan I., Ferrell O.C. et Hult, G.T.M. (1999)**, Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

**Manville, C. (2006)**, Flexibilité du travail et implication organisationnelle, les enjeux de pratiques GRH justes , *Actes du 17e congrès de l'AGRH*, Reims.

**March, J.G. et Simon, H.A. (1958)**, *Organizations* , New York, Wiley.

**Margolis J. et J., Walsh (2003)**, Misery loves companies: Rethinking social initiatives by Business , *Administrative Science Quarterly* , (48), 268-305.

**Marlowe, C.M, Schneider S.L. et Nelson, C.E. (1996)**, Gender and attractiveness biases in hiring decisions: are more experienced managers less biased?, *Journal of Applied Psychology*, 81(1),11-21.

**Marry, C. (1995)**, Polytechniciennes = polytechniciens ? , *Les Cahiers du Mage*, (3-4), 73-86.

**Marsh, R. M. et Mannari, H. (1977)**, Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study , *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.

**Martinet, A.C. (1984)**, *Management stratégique : organisation et politique* , (McGraw-Hill).

**Martinet, A.C. et Reynaud, E. (2004a)**, *Management stratégique et écologie* , Paris, Economica.

**Martinet, A.C. et Reynaud, E. (2004b)**, *Management stratégique et écologie* , Paris, Economica.

**Martinet, A.-C. Reynaud, E. (2004c)**, « Stratégies d'entreprise et écologie », Paris, Economica.

- Martory B. et Crozet, D. (2008)**, *La gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* , Dunod : Paris.
- Maruani, M., (2011)**, *Travail et emploi des femmes* , Paris, La Découverte, coll. « Repères Sociologie ».
- Maruani, M. (dir.) (2013)**, *Travail et genre dans le monde* , Paris, la Découverte, « l'état des savoirs ».
- Maruani, M. et Meron, M. (2012)**, *Un siècle de travail des femmes en France , 1901-2011*, Paris, la Découverte.
- Maruani, M. et Nicole C. (1989)**, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins* , Paris, Syros-Alternative.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2008)**, Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Mason J. (2002)**, *Designing qualitative research*, Sage Publications, Londres, Thousand Oaks, New Delhi.
- Mathieu, J. E. (1991)**, A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction , *Journal of Applied Psychology*, (76), 607– 618.
- Mathieu, J.E et Zajac, D.M (1990)**, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* ,108(2), 171-194.
- Mathieu, N.C. (1978)**, Paternité biologique et maternité sociale, in *Femmes, sexisme et sociétés*, Michel (éd.), Paris, PUF, 39-48.
- Mauduit, A. (2013)**, Les partenariats stratégiques ONG-Entreprises: pour co-construire les stratégies de RSE? , *Thèse de Doctorat*, Université Paris Sud-Paris XI.
- Maxwell, J.A. (2005)**, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* ,(2nd édition). Thousand Oaks, CA: Sage, 174 pages.
- Mayer, R.C. et Schoorman, F.D. (1992)**, Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McGuire, J. W. (1963)**, *Business and society*, McGraw-hill.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001)**, Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective , *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Meignant, A. (2000)**, Ressources Humaines : Déployer la stratégie , Paris : Liaisons.
- Mejjati-Alami, R. (2006)**, Femmes et marché du travail au Maroc , *L'Année du Maghreb*, I, 287-301.

- Mercier, S. (2001)**, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature », Présenté au *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Mercier, S. (2006)**, Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 , *Cahier Du FARGO*.
- Mercier, S. (2006b)**, Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 , *Cahier Du FARGO*.
- Mercier, S. (2011)**, Contrôle du partage de l'autorité dans un système d'agents hétérogènes , *Ecole nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace*.
- Merle, P. (2002)**, *La démocratisation de l'enseignement* , Paris, La découverte, « Repères ».
- Meulders, D. (dir.) (2006)**, Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb. Quels marchés du travail ? , *Travail, genre et sociétés*, Actes du colloque international Maroc, Rabat.
- Meurs, D. et Pontheieux, S. (2006)**, L'écart des salaires entre les hommes et les femmes peut-il encore baisser ? , *Economie et Statistique*, (398-399), 99-129.
- Meyer J.P. et Allen N.J. (1997)**, *Commitment in the workplace : theory, research, and application* , Thousand Oak, CA : Sage.
- Meyer J.P., Stanley D.J, Herscovitch L, et Topolnytsky L. (2002)**, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. et Vandenberghe, C. (2004)**, Employee commitment and motivation: Conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, (89), 991–1007.
- Meyer, J.P. et Herscovitch L. (2001)**, Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299.
- Hay, M. (2002)**, Strategies for survival in the war of talent, *Career Development International*, 7(1), 52-56.
- Miles, M. et Huberman, A. (2005)**, *Analyse des données qualitatives* , De Boeck, Bruxelles, 2<sup>e</sup> édition, 480 pages.
- Milewski, F. et Perivier, H. (dir.) (2011)**, *Les discriminations entre les femmes et les Hommes*, Paris, Presses de Sciences Po, « Savoirs sur le Genre ».
- Milliken, F.J. et Martins, L.L. (1996)**, Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups , *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

- Mincer, J. et Polachek, S. (1974)**, Family Investments in Human Capital: Earnings of Women, *Journal of Political Economy*, 82(2), Part 2, 76-108.
- Mingers, J. (2006)**, A Critique of Statistical Modelling in Management Science from a Critical Realist Perspective: Its role within Multimethodology, *The Journal of the Operational Research Society*, 57(2), 202-219.
- Ministère de la solidarité de la femme, de la famille et du développement social (2012)**, Plan gouvernemental pour l'égalité, « ICRAM », 2012-2016, Maroc.
- Mirels, H. L. et Garrett, J. B. (1971)**, The Protestant ethic as a personality variable, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, (36), 40 – 44.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997)**, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts , *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, J.D (1997)**, Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts , *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohsen-Finan, K. (dir.) (2008)**, *L'image de la femme au Maghreb* , Actes sud, Barzakh.
- Money, J. (1955)**, Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychologic findings., *Bulletin of the Johns Hopkins Hospital*, 96, 253-264.
- Moore, G. (1999)**, Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders?., *Business Ethics: A European Review*, 8(2), 117-127.
- Moore, J.N. (1998)**, An investigation of sales manager's preinterview biases: the impact of sales job-type and applicant's race, gender, and physical attractiveness on preinterview impressions , *Dissertation Abstracts International*, 58 (8-A),3221.
- Morrison, A.M, White, R.P et Van Velsor, E. (1987)**, *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* , Reading MA, Addison-Wesley.
- Morrison, A.M, White, R.P et Van Velsor, E. (1992)**, *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* , Basic Books.
- Morrow P.C. (1993)**, *The theory and measurement of work commitment* , Greenwich, Jai Press Inc.
- Mosconi, N. (2004)**, Les mécanismes de l'inégalité entre les sexes au sein de la classe , in Les débats du CND (Ed.), *Quelle mixité pour l'école ?*, Paris, Albin Michel, 28-33.
- Mosconi, N. (2008)**, Mixité, pratiques enseignantes et innovations.», in *Les pratiques d'enseignants. Entre innovation et tradition* L. Talbot (Ed.), Paris, L'Harmattan, 97-118.
- Mosconi, N. (1992)**, *Pour une approche clinique du rapport au savoir*, Paris, Hachette.

- Moscovici, S. et Buschini, F. (2003)**, *Les méthodes des sciences humaines*, PUF.
- Mouaquit, M. (2009)**, *L'idéal égalitaire féminin à l'oeuvre au Maroc. Féminisme, islam (isme), sécularisme*, Paris, L'Harmattan, « Histoire et perspectives méditerranéennes ».
- Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982)**, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982)**, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W., (1979)**, The measurement of organizational commitment , *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W. et Lawler, E. J. (1999)**, Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings, *Social Psychology Quarterly*, (62), 325–346.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007)**, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises , *La Revue Des Sciences de Gestion* (223), 109–120.
- Murray, K. B. et Vogel, C. M. (1997)**, Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts , *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159.
- Musca, G. (2006)**, Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés , *M@n@gement*, 9(3),153-176.
- Muxel, A. (1984)**, Mémoire familiale et projet de socialisation de l'enfant : des obstinations durables, *Dialogue*, (84), 46-56.
- Muxel, A., (2007)**, *Individu et mémoire familiale*, Paris, Hachette Littératures, « Pluriel». n°10610.

## **N**

- Naciri, R. (2002)**, Genre, pouvoir et prise de la décision au Maroc In *Disparités entre femmes et hommes et culture en Afrique du Nord*, Commission Économique pour l'Afrique (UNCEA), Nations Unies.
- Nahapetian, N. (2002)**, Marché du travail : où sont les femmes ?, *Alternatives économiques*, Hors série (52), Avril.
- Naji, F. (2014)**, L'égalité professionnelle heurtée au plafond de verre : essai sur une enquête croisée entre la France et le Maroc , *Thèse de doctorat*, École doctorale ÉRASME, Université Paris 13 – Sorbonne Paris Cité.

**Naylor, J. C., Pritchard, R. D. et Ilgen, D. (1980),** *A theory of behavior in organizations* , New York: Academic Press.

**Neveu, J.-P. (1994),** A propos de l'intention de départ , *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (12), 27-38.

**Neveu, J. P. et Peyrat-Guillard, D. (2002),** L'implication au féminin in J.P. Neveu et M. Thévenet, *L'implication au travail*, p.127-142.

**Nooteboom, B. (2007),** Social capital, institutions and trust, *Review of Social Economy*, (65), 29 –53.

## **O**

**Observatoire des discriminations (2003),** Etude d'opinion auprès des salariés “Carrière des femmes” , Décembre.

**Observatoire des inégalités (2014),** Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes , Décembre.

**Oakley, A. (1972),** *Sex, Gender, and Society* , London, Temple Smith.

**Oaxaca, R. (1973),** Male-female wage differentials in urban labor markets, *International Economic Review*, 14(3), 693–709.

**Olgati, E et Sahpiro, G. (2002),** *Promoting gender equality in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

**ONU (2010),** *The World's Women: Trends and Statistics* , Department of Economic and Social Affairs, New York.

**O'Reilly, C. et Chatman J. (1986),** Organizational Commitment and Psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

**Orlitzky, M., Schmidt, F.L. et Rynes, S.L. (2003),** Corporate social et financial performance: A meta-analysis , *Organization Studies*, (24), 403–441.

**ORSE (2009),** Pratiques d'égalité professionnelle en entreprises : Les dirigeants et hauts potentiel, *Publication ORSE*, n°20,159-169.

## **P**

**Paillé, P. (2003),** *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, Editions L'Harmattan.

**Paillé P. et Mucchielli, A. (2003),** *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines* , Armand Colin, Paris.

- Paillé, P. (1996)**, Qualitative (analyse) , dans Mucchielli A. (ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Éditions Armand Colin, 180-182.
- Papamarcos, S. D. et Sama, L. M. (1998)**, Managing diversity: Individual differences in work-related values, gender, and the job characteristics-job-involvement linkage, *International Journal of Management*, (15), 431-441.
- Pasquero, J. (1980)**, «L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement , (CERAG).
- Patterson, M., Warr, P. et West, M. (2004)**, Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 193–216.
- Patton, M.Q. (2002)**, *Qualitative Evaluation and Evaluation Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks CA: Sage.
- Paul, A. K. et Anantharaman, R. N. (2004)**, Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India , *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.
- Payne, S. C. et Huffman, A. H. (2005)**, A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover , *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Peirce, C. S. (1878)**, Deduction, induction, and hypothesis , *Popular science monthly*, 13, 470-482.
- Pellé-Culpin, I. (1998)**, Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes , *Thèse de Doctorat*, Université Paris 9.
- Penley L.E. et Gould S. (1988)**, Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations , *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Peretti, J. M. (2006)**, *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Eyrolles, Paris.
- Peretti, J.M. (2002)**, *Ressources Humaines* , Paris : Vuibert.
- Peretti, J.M. (2011)**, *FAQ Ressources Humaines* , Paris : Dunod.
- Peretti, J.M. (2011)**, *Ressources Humaines* , Paris : Vuibert.
- Perotin, V., Robinson, A. et Loundes, J. (2003)**, Equal opportunities practices and enterprise performance: a comparative investigation on Australian and British data » , *International Labour Review*, 142(4), 471-505.

- Perret, V., Séville. M. (2007)**, Fondement épistémologique de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, 13-33.
- Pesqueux, Y. (2006)**, Chapitre 19 : Un modèle culturaliste de la RSE?, *Méthodes & Recherches* , 365–374.
- Peterson, D.K. (2004)**, The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment , *Business & Society*, 43(3), 296–319.
- Peyrat-Guillard, D. (2002)**, Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail , Neveu, J.P et Thévenet, M., L'implication au travail, *Vuibert*, France, p.71-96.
- Peyre, E et Wiels, J. (1997)**, Le sexe biologique et sa relation au sexe social , *Les Temps Modernes*, Avril, (593), 14-48.
- Peyre, E. (2001)**, Anatomiquement correct. L'art et la manière d'imprimer une idéologie dans l'os humain , *La Recherche*, Hors-série (6), 72-74.
- Peyre, E., Wiels, J. et Fonton, M. (1991)**, Sexe biologique et sexe social in *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*, Hurtig, M.C., Kail, M. et Rouch, H., Paris, Editions du CNRS, 281, 27-50.
- Pfeffer, J. et Salancik, GR. (1978)**, *The external control of organizations: A resource dependence perspective* , New York.
- Pfeffer, J. et Veiga, J.F. (1999)**, Putting People First for Organizational Success, *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48.
- Pfefferkorn, R. (2007)**, *Inégalités et rapports sociaux. Rapports de classes, rapports de sexes* , Paris, La Dispute, coll. « Le genre du monde ».
- Pfefferkorn, R. (2012)**, *Genre et rapports sociaux de sexe* , Lausanne, Édition Page deux, « Empreinte».
- Phelps, E. (1972)**, The Statistical Theory of Racism and Sexism , *American Economic Review*, 62(4), 639-651.
- Phillips, R. (2003)**, Stakeholder legitimacy , *Business Ethics Quarterly*, (13), 25-41.
- Piaget, J. (1967)**, *Logique et connaissance scientifique* , Paris: Gallimard.
- Popper, K. (1969)**, Die Logik der Sozialwissenschaften , in Adorno, T. et al. (1969), *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, Darmstadt und Neuwied, Hermann. Luchterhand Verlag [traduction française : Popper, K. (1979), *La logique des sciences Sociales* , in Adorno, T., Popper, K. (1979), *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles. Éditions Complexe, 75-90.

**Popper, K. (1979),** *La logique des sciences sociales. De Vienne à Francfort, la querelle allemande des sciences sociales* , Bruxelles : Édition complexe,75-90.

**Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V. (1974),** Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians , *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

**Powell D. et MeyerJ. (2004),** Side-bet Theoryand the Three-component Model of Organizational Commitment , *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

**Powell, G. N. et Mainiero, L. A. (1992),** Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers , *Journal of Management*, 18(2), 215-237.

**Powell, G.N. (ed.) (1999),** *Handbook of Gender and Work* , California, Sage publications. 613-619.

**Preston, L.E. et O'bannon, D.P. (1997),** The corporate social-financial performance relationship, *Business et Society*, (36), 419–429.

**Price, J.-L. (2001),** Reflections on the determinants of voluntary turnover , *International Journal of Manpower*, 22(7-8), 600-675.

**Prokhoris, S. (2000),** *Le sexe prescrit. La différence sexuelle en question* , Paris, Aubier. publications Inc, USA.

## **Q**

**Quivy R. et Van Campenhoudt, L. (2006),** *Manuel de recherche en sciences sociales* , Paris, Éditions Dunod.

## **R**

**Raja, U., Johns, G. et Ntalianis, F. (2004),** The impact of personality on psychological contacts , *Academy of Management Journal*, (47), 350 –357.

**Ramamoorthy, N et Flood, P. C. (2004),** Gender and employee attitudes: the role of organizational justice perceptions , *British Journal of Management*, (15), 247-258.

**Randall D.M., Fedor D.B. et Longenecker, C.O. (1990),** The behavioral expression of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.

**Rawls, J. (1987),** *Théorie de la justice* , Paris Ed. du Seuil.

**Redman, T. et Snape, E. (2005),** Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behaviour , *Journal of Management Studies*, (42), 301–328.

- Reichers, A. E. (1985)**, A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, (10), 465– 476.
- Reinert, M. (2001)**, Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours. Appllication aux Rêveries du promeneur solitaire, *Revue française de psychiatrie et de psychologie médicale*, 5(49), 32-36.
- Reinert, M. (1990)**, Une méthode d'analyse des données textuelles et une application : Aurelia de G. de Nerval, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, (26), 24-54.
- Reinert, M. (1993)**, Les « mondes lexicaux » et leur « logique » à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars , *Langage et Société*, (66), 5-39.
- Reinert, M. (1995)**, Quelques aspects du choix des unités d'analyse et de leur contrôle dans la méthode Alceste , article présenté aux JADT, Journées d'Analyse de Données Textuelles, Rome.
- Reinert, M. (1998)**, Quel objet pour une analyse statistique du discours? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste , Communication aux JADT, Journées Internationales d'Analyse Statistique de Données Textuelles, Nice.
- Reynaud, E. (2006)**, *Le développement durable au coeur de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Rhouma, A. B. et Scotto, M. J. (2014)**, Le reporting sur la diversité du genre dans les rapports annuels des banques françaises : quels changements ?, n°. 2014-157.
- Riordan, et al. (1997)**, Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance » *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.
- Rivera, L. (2013)**, Homosocial Reproduction , in *Sociology of Work : An encyclopedia*, thousand Oaks, SMITH V., CA, Sage publications, p.377-380.
- Robaa, G. (2015)**, Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise: le cas de l'intérim , thèse de doctorat, Toulon.
- Roberts, J. A. (1993)**, Sex differences in socially responsible consumer's behaviour , *Psychological Reports*, (73), 139-148.
- Robinson, S. L. et Rousseau, D. M. (1994)**, Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, (15), 245–259.
- Rocher, G., (1968)**, Introduction à la sociologie générale, tome 1, Montréal, Éditions H.M.H. Rondeau, Alain, Maurice Lemelin et Nancy Lauzon. 1993. Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel ». *Pratique et recherche en gestion : vers une réconciliation. Rapport du congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*. M. Tremblay et S. St-Onge, dir. Lac Louise, 14(9), 98–108.

- Rosé, J.-J. (2006a)**, *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social.*, (De Boeck Supérieur).
- Rosé, J.-J. (2006b)**, *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social .* (De Boeck Supérieur).
- Rotter, J. B. (1966)**, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement , *Psychological Monographs: General & Applied*, (80), 1–28.
- Rotter, J. B. (1971)**, Generalized expectancies for interpersonal trust , *American Psychologist*, (5), 443– 452.
- Rouleau, L. (2003)**, La méthode biographique , in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Chapitre 4, 133-171.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. et Camerer, C. (1998)**, Not so different after all: A cross-discipline view of trust , *Academy of Management Review*, 23(3), 393– 404.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2003)**, Le design de la recherche , in Thiétart, R.-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 139-168.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007)**, Le design de recherche , in Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3e édition, 139-168.
- Rudman, L.A et Phelan, J.E (2008)**, Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations, in *Research in organizational behavior*, Brief, A.P. & Staw, B.M. (Eds.), 4, New York, Elsevier, 61–79.
- Ruel, S. (2013)**, Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique: une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique , Thèse de doctorat, Grenoble.
- Rusbult C.E. et Farrell D. (1981)**, Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments , *Organizational Behavior and Human Performance*, (27), 78-95.
- Rusbult C.E. et Farrell D. (1983)**, A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments , *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Russ, F. A. et McNeilly, K. M. (1995)**, Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance , *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65.

## S

- Sahraoui, D. (2011)**, Pratiques Ressources Humaines et Plafond de Verre au Maroc : cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées , Thèse de doctorat, Ecole doctorale Sciences de Gestion, Université de Toulouse, Haute Garonne.
- Sainsaulieu, R. (1988)**, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* , Presse de Sciences po.
- Salancick, G.R. (1977)**, Commitment and the control of organizational behavior and belief , in Staw B.M. et Salancick G.R. (coord.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Savoie-Zajc, L. (2004)**, Validation des méthodes qualitatives . Dans A.Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3eéd. pp. 288- 289). Paris : Armand Colin.
- Scandura, T. A. et Lankau, M. J. (1997)**, «Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction , *Journal of organizational Behavior*,18(4), 377-391.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. et Van Rhenen, W. (2008)**, Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? , *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W.B, Bakker, A.B., Van der Heijden, F.M et Prins, J.T. (2009)**, Workaholism, burnout and well-being among junior doctors : the mediating role of conflict , *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- Schaufeli, W.B. et Bakker A.B. (2004)**, Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement : a multi-sample study , *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. et Liu, J. (1996)**, Think manager-think male: a global phenomenon?, *Journal of organizational behavior*, 17(1), 33-41.
- Schein, V.E. (1973)**, The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics , *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V.E. (1975)**, The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics , *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344.
- Schneider, D. (2005)**, *The Psychology of Stereotyping* , Guilford Press, New York.
- Schuler, R.S., Jackson, ES. et Riviero, J.C. (1989)**, Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices , *Personnel Psychology*, 42, New York, 727- 785.

**Schwartz F.N (1992)**, Women as a business imperative , *Harvard Business Review*, March-April, 70(2), 105-113.

**Scott, J. (1986)**, Gender: A Useful Category of Historical Analysis, *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075.

**Secrétariat d'Etat chargé de la Protection sociale, de la Famille et de l'Enfance (1999)**, Plan d'action national pour l'intégration de la femme au développement, mars, Rabat.

**Sheldon, M. (1971)**, Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization , *Administrative Science Quarterly*,16, 143-150.

**Shore, L. M. et Wayne, S. J. (1993)**, Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support , *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774 –780.

**Siegrist, J. (2001)**, A Theory of Occupational Stress », In J. Dunham (Ed.), *Stress in the Workplace: Pastpresent and future*, 52-66, London: Whurr Publishers.

**Silverthorne, C. (2004)**, The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.

**Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005)**, Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice , *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.

**Sims, R.L., et Keon, T.L. (1997)**, Ethical work climate as a factor in the development of personorganization fit , *Journal of Business Ethics*, (16), 1095–1105.

**Singh, V., Vinnicombe, S. et Johnson, P. (2001)**, Women directors on top UK boards , *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206–216.

**Singly, F. (De) (1987)**, *Fortune et infortune de la femme mariée* , PUF, Paris, 2ème édition, 2002.

**Siu O. et Cooper, CL. (1998)**, A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: the role of locus of control and organizational commitment , *Stress Medicine*, 14(1), 55-66.

**Smith, E. R., Murphy, J. et Coats, S. (1999)**, Attachment to groups: Theory and measurement , *Journal of Personality and Social Psychology*,77(1), 94 –110.

**Smith, W. J. Wokutch, R. E., Harrington, K. V. et Dennis, B. S. (2001)**, An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation , *Business and Society*, 40(3), 266-294.

- Snyder, M. et Gangestad, S. (1986)**, On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125-139.
- Sofer, C. (1990)**, La répartition des emplois par sexe: capital humain ou discrimination ?, *Économie et prévision*, (92-93), 77-85.
- Solinger, O.N., Van Olffen, W. et Roe, R.A. (2008)**, Beyond the Three-Component Model of organizational commitment , *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Solomon, C. M. (2000)**, Cracks in the Glass Ceiling , *Workforce*, 9, 86-93.
- Spence, J. T. et Helmerich, R. L. (1980)**, Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors , *Psychology of women quarterly*, 5(2), 147-163.
- Spence, J.T. et Robbins, A.S., (1992)**, Workaholism: definition, measurement, and preliminary results, *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.
- Stankiewicz, F. (2007)**, *Manager RH, des concepts pour agir*, Bruxelles, De boeck.
- Staw, B. M. (1981)**, The escalation of commitment to a course of action , *Academy of Management Review*, 6(4), 569 –577.
- Steers, R. M. (1977)**, Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 46 –56.
- Still, L. (1993)**, *Where to from here? The managerial women in transition* , Business and Professional Publishing, Sydney.
- Stinglhamber, F., Benteim, K. et Vandenberghe, C. (2002)**, Extension of the three-component model of commitment to five foci », *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- St-Onge, S. (1994)**, Reconnaître les performances, *Gestion*,19(3), 88–98.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998)**, Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory .
- Swanson, D. (1995)**, Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model? , *Academy of Management Review*, (20), 43-64.
- Sweeney, P.D. et McFarlin, D.B. (1993)**, «Workers evaluations of the ends and means – an examination of 4 models of distributive and procedural justice , *Organizational Behaviour and Human Decision*, 55(1), 23-40.

## **T**

- Tam, M. (1997)**, *Part-time employment: a bridge or a trap?* , Aldershot, Avebury.

- Taveggia, T. C. et Ziemba, T. (1978)**, Linkages at Work: a Study of the Central Life Interests and Work Attachments of Male and Female Workers, *Journal of Vocational Behavior*, 12(3), 305-320.
- Thacker, K. (2002)**, How to... take advantage of diversity , *People Management*, 8(5),52-54.
- Tharenou, P. (1990)**, Psychological approach for investigating women's career's advancement, *Australian Journal of Management*, 15(2), 365-378.
- Tharenou, P. (1997)**, Explanations of managerial career advancement, *Australian Psychologist*, 32(1), 19-28.
- Tharenou, P. (1999)**, Gender differences in advancing to the top, *International journal of management reviews*, 1(2), 111-133.
- Tharenou, P. (2001)**, Psychological approaches for investigating women's career advancement, *Australian Journal of Management*,363-378.
- Thévenet, M. (2000)**, *Le plaisir de travailler - Favoriser l'implication des personnes* , Paris, Editions d'Organisation.
- Thiétart, R., A. (2003)**, *Méthodes de Recherche en Management* , Paris, Dunod, 537 pages.
- Thomas, D. A. et Ely, D.A (1996)**, Making differences matter : a new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, September - October, 79-90.
- Tlemçani, A. (2009)**, Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise .
- Tourigny, L., Baba, V. V. et Xiaoyun, W. (2010)**, Burnout and depression among nurses in Japan andChina: the moderating effects of job satisfaction and absence , *International Journal Of HumanResource Management*, 21(15), 2741-2761.
- Tremblay, M. (1991)**, Le plafonnement de carrière chez les cadres, *Gestion*, 38-49.
- Tremblay, M. et Roger, A. (2004)**, Career Plateauing Relations: The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participation among Canadian Managers, *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Tremblay, M., Roger, A. et Toulouse, J-M., (1995)**, Career Plateau and Work Attitudes : An Empirical Study of Managers, *Human Relations*, 48(2), 221-237.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D. et Vandenberghe, C. (2010)**, The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and inrole and extra-role performance , *International Journal Of Human Resource Management*, 21(3.), 12-23.

**Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000)**, L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Publications du CIRANO*, 24, 1–24.

**Tremblay, M. (2002)**, Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe, *Effectif*, 5(5), 18–25.

**Tsoukas H., (1989)**, The validity of idiographic research explanations, *Academy of Management Review*, 14(5), 551-561.

**Tsoukas, H. (2000)**, False dilemmas in organization theory: realism or social constructivism, *Organization*, 7(3), 531-535.

**Tsui, A.S., Jone, L. Pearce, L, Porter, W et Tripoli A.M (1997)**, Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.

**Turban, D. B. et Greening, D. W. (1997)**, Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

**Turban, D.B. et Keon, T.L. (1993)**, Organizational attractiveness: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, (78), 184.

**Turker, D. (2009)**, How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

## U

**Ulrich, D. (1996)**, *Human Resources Champions. The next agenda to add value et deliver results*, (Harvard Business School Press).

**UNESCO (2013-2014)**, Enseigner et apprendre : Atteindre la qualité pour tous, *Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous*, Education UNESCO.

## V

**Vallacher, R. R. et Wegner, D. M. (1985)**, *A theory of action identification*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Vallacher, R. R. et Wegner, D. M. (1987)**, What do people think they're doing? Action identification and human behavior, *Psychological Review*, 94(1), 3–15.

**Van Aken, J.E. (2004)**, Management research on the basis of the design paradigm: the quest for field-tested and grounded technological rules, *Journal of Management Studies*, 41 (2), 219-246.

- Van de Ven, A.H. et Johnson, P.E., (2006)**, Knowledge for theory and practice , *Academy of Management Review*, 31(1), 802-821
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005)**, Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies , *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Vandenberg, R, Self R et Seo J.A (1994)**, Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures , *Journal of Management*, 20(1), 123-140.
- Vandenberg, R. J. et Lance, C. E. (1992)**, Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment , *Journal of Management*, 18(1), 153–167.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M. et Fils, J-F. (2007)**, An examination of the role of perceived support and employee commitment in employeecustomer encounters , *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187.
- Vandenberghe, C., Landry, G. et Panaccio, A.J. (2009)**, L'engagement organisationnel, p275-306. In Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (Eds.), *Comportement organisationnel* (Vol. 3). : *Perspectives en théories des organisations, Motivation au travail, Engagement dans l'organisation*. Bruxelles: De Boeck.
- Veblen, T. (1915)**, « Imperial Germany and the Industrial Revolution», A.M. Kelley, New York.
- Veiga, J. (1981)**, Plateaued vs Non Plateaued Managers: Career Patterns, Attitudes and Path Potentiel , *Academy of Management Journal*, 26(1), 556–578.
- Vézina, N. et Courville, J. (1992)**, Integration of women into traditionally masculine jobs , *Women & Health*, 13(3), 97-118.
- Vinnicombe, S. et Singh, V. (2001)**, Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions , *European Management Journal*, 19(2), 183-194.
- Vinnicombe, S. et Singh, V. (2002)**, Sex Role Stereotyping and Requisites of Successful Top Managers , *Women in Management Review*, 17(3-4), 120-130.
- Von Glinow, M.A. (1990)**, Women and minorities in management, *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Vouillot, F. (2007)**, L'orientation aux prises avec le genre , *Travail, genre et sociétés*, (2), 87-108.

## **W**

**Walsh, M., et Lowry, J. (2005)**, CSR and corporate governance. Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of 21st Century.

**Watson, D. et Clark, L. A. (1984)**, Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states , *Psychological Bulletin*, 96(3), 465– 490.

**Weaver, G. R. et Treviño, L. K. (1999)**, Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior , *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.

**WEF (2014)**, *The Global Gender Gap Report* , World Economic Forum Publication, Geneva.

**WEF (2015)**, *The Global Gender Gap Report* , World Economic Forum Publication, Geneva.

**Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005)**, Organizing and the process of sensemaking , *Organization Science*, 16(4), 409 – 421.

**Weidmann, J. et Gonin, F. (2013)**, Les effets des pratiques RH sur l'engagement normatif, affectif et de continuité , *Actes du 24<sup>ème</sup> congrès AGRH*, Paris.

**Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996)**, Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work , *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

**Wheeler, L. (1966)**, Toward a theory of behavioral contagion, *Psychological Review*, 73(2), 179.

**Wiener, Y. et Gechman, A.S. (1977)**, Commitment: a behavioral approach to job involvement, *Management Communication Quarterly*, 10, 47-52.

**Wiener, Y., (1982)**, Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, 418 – 428.

**Windsor, D. (2006)**, Corporate social responsibility: Three key approaches, *Journal of Management Studies*, (43), 93–114.

**Wirth, L. (2001)**, Copyright International Labour Organization 2001 , First published 2001 Second impression 2001 Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization.

**Wood, D.J. (1991)**, Corporate social performance revisited , *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

**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.

## Y

**Yin, R., K. (1989)**, *Case Study Research: Design and Methods* , USA, Sage Publishing Inc.

**Yin, R. (1994)**, *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

**Yin, R., K. (2003)**, *Applications of case study research* (2nd ed.) , Thousand Oaks, CA : Sage Publishing.

**Yin, R.K. (2009)**, *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, Sage.

## Z

**Zaccaro, S. J. et Dobbins, G. H. (1989)**, Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments , *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267–273.

**Zaidman, C. (2002)**, *Ensemble et séparés, présentation arrangement des sexes*, Goffman, Paris, La Dispute, p.9-37.

**Zerrari, H. (2006)**, Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui : Quels changements?, *Recherches internationales*,77(3), 65-80.

## TABLE DES ABREVIATIONS

<b>AFEM</b>	: Association des femmes chefs d'entreprises
<b>AFMD</b>	: Association française de managers de la Diversité
<b>AFNOR</b>	: Association française de normalisation
<b>ANACT</b>	: Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
<b>APALD</b>	: Autorité pour la parité et la lutte contre la discrimination
<b>ASTM</b>	: American Society for Testing and Materials
<b>BIT</b>	: Bureau international du travail
<b>BTP</b>	: Bâtiment et travaux publics
<b>CEI</b>	: Commission électrotechnique internationale
<b>CGEM</b>	: Confédération générale des entreprises marocaines
<b>CNRS</b>	: Centre national de recherche scientifique
<b>CRM</b>	: Customer relationship management
<b>CSR</b>	: Corporate Social Responsibility
<b>CTM</b>	: Carrière et transport Menara
<b>SCES</b>	: Center for Strategy & Evaluation Services
<b>CV</b>	: Curriculum Vitae
<b>DARES</b>	: Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
<b>DEA</b>	: Diplôme d'études approfondies
<b>DEUG</b>	: Diplôme d'études universitaires générales
<b>DG</b>	: Directeur général
<b>DRH</b>	: Directeur des ressources humaines
<b>DUT</b>	: Diplôme universitaire de technologie
<b>ENCG</b>	: Ecole nationale de commerce et de gestion
<b>EPT</b>	: Education pour tous
<b>GOS</b>	: Genre Organisation Système
<b>GRH</b>	: Gestion des ressources humaines
<b>HALDE</b>	: Haute autorité de lutte contre les discriminations
<b>HCP</b>	: Haut commissariat au plan
<b>HR</b>	: Human resources

<b>ICPC</b>	: Instance centrale de prévention de la corruption
<b>ICRAM</b>	: Initiative concertée pour le renforcement des acquis des marocaines
<b>IMANOR</b>	: Institut Marocain de Normalisation
<b>INDH</b>	: Initiative Nationale pour le Développement Humain
<b>INSEE</b>	: Institut national de la statistique et des études économiques
<b>IPC</b>	: Indice de perception de la corruption
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>MIAGE</b>	: Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises
<b>MP</b>	: Menara Prefa
<b>MRH</b>	: Management des ressources humaines
<b>NF</b>	: Norme Française
<b>OCQ</b>	: Organizational Commitment Questionnaire
<b>OIT</b>	: Organisation internationale du travail
<b>ONG</b>	: Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	: Organisation des nations unies
<b>ORSE</b>	: Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise
<b>PME</b>	: Petite et moyenne entreprise
<b>PNB</b>	: Produit national brut
<b>QSE</b>	: Qualité, sécurité et environnement
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>RSE</b>	: Responsabilité sociale de l'entreprise
<b>SI</b>	: Système d'information
<b>SIRH</b>	: Système d'information en ressources humaines
<b>TPP</b>	: Théorie des parties prenantes
<b>UAF</b>	: Union de l'action féminine
<b>UCE</b>	: Unité de contexte élémentaire
<b>UNESCO</b>	: Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture
<b>USDOL</b>	: United states department of labor
<b>WEF</b>	: The World Economic Forum

## TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	15
FIGURE 2 : PROBLEMATIQUE ET DESIGN DE LA RECHERCHE .....	19
FIGURE 3 : ORGANISATION DE LA THESE.....	23
FIGURE 4 : PROCESSUS DE FORMALISATION DU PRINCIPE D'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	65
FIGURE 5 : LES TROIS POLES DE LA DEMARCHE D'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	74
FIGURE 6 : L'APPORT DU MODELE DE KLEIN ET AL. AU REGARD DES MODELES LE PRECEDANT.....	106
FIGURE 7 : LE MODELE CONTINGENTIEL DE LA GRH .....	126
FIGURE 8 : PROCESSUS D'EVOLUTION DE LA FONCTION RH VERS UNE GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE .....	132
FIGURE 9 : PRE-MODELE DE RECHERCHE.....	152
FIGURE 10 : PLAN D'ACTION NATIONAL POUR L'INTEGRATION DES FEMMES AU DEVELOPPEMENT .....	161
FIGURE 11 : LES HUIT AXES DU PLAN GOUVERNEMENTAL POUR L'EGALITE .....	165
FIGURE 12 : STATUT D'EMPLOI DES FEMMES .....	168
FIGURE 13 : REPARTITION DES UCE ET MOTS ANALYSES PAR CLASSE .....	245
FIGURE 14 : DENDROGRAMME DE LA CDH.....	246
FIGURE 15 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS X SQ .....	263
FIGURE 16 : REPARTITION DES UCE ET MOTS ANALYSES PAR CLASSE .....	265
FIGURE 17 : REPARTITION DES CLASSES, MOTS PRESENTS.....	266
FIGURE 18 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS MP SQ.....	281
FIGURE 19 : DENDROGRAMME X F SQ .....	287
FIGURE 20 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS X F SQ .....	297
FIGURE 21 : DENDROGRAMME MP F SQ.....	298
FIGURE 22 : NUAGE DE MOTS RELATIF AU DISCOURS DES FEMMES CHEZ MP DANS LA CLASSE « EQUILIBRE TRAVAIL / FAMILLE .....	307
FIGURE 23 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS MP F SQ.....	313
FIGURE 24 : DENDROGRAMME X H SQ.....	315
FIGURE 25 : GRAPHE DU MOT « EVOLUTION ».....	325
FIGURE 26 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS X H SQ.....	328
FIGURE 27 : DENDROGRAMME MP H SQ.....	329
FIGURE 28 : STATISTIQUES RELATIVES A LA FREQUENCE DU MOT « RELATION » DANS LE DISCOURS DES HOMMES DE MP .....	335
FIGURE 29 : CONCORDANCIER DU MOT « RELATION » DANS LA CLASSE 1 DU CORPUS MP H SQ.....	336
FIGURE 30 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU CORPUS MP H SQ.....	337
FIGURE 31 : NUAGE DE MOTS DU DISCOURS DU DRH DE X.....	339
FIGURE 32 : NUAGE DE MOTS RELATIF AU DISCOURS DU MANAGEMENT DE MP.....	342
FIGURE 33 : SYNTHESE DE L'ANALYSE DU SOUS-CORPUS DRH DG SQ.....	349
FIGURE 34 : PRE-MODELE DE RECHERCHE.....	357
FIGURE 35 : LES PRATIQUES RSE IMBRIQUEES DANS UNE CULTURE D'ENTREPRISE (MP).....	380
FIGURE 36 : CLASSEMENT DES CIBLES SELON LEUR PREPONDERANCE AUX YEUX DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE MP .....	384
FIGURE 37 : INTERACTIONS ENTRE LES CIBLES D'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE MP .....	388
FIGURE 38 : INTERACTIONS ENTRE LES TYPES DE LIENS DANS L'ENTREPRISE X.....	396
FIGURE 39 : MODELE DE RECHERCHE MODIFIE EN FONCTION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....	398

## TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: LES DIFFERENTES APPROCHES DU PLAFOND DE VERRE.....	33
TABLEAU 2: DISCRIMINATIONS SUBIES PAR LES FEMMES EN MILIEU DE TRAVAIL .....	56
TABLEAU 3: MOYENS DE LUTTE CONTRE L'AUTOCENSURE DES FEMMES DANS LE TRAVAIL.....	60
TABLEAU 4: DEFINITIONS DE LA NOTION D'EGALITE ET DE SES CONTOURS.....	63
TABLEAU 5: CADRE JURIDIQUE INTERNATIONAL DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	67
TABLEAU 6: CADRE JURIDIQUE EUROPEEN DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE.....	68
TABLEAU 7: CADRE JURIDIQUE FRANÇAIS DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	69
TABLEAU 8: PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE D'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	73
TABLEAU 9: REPARTITION DES ROLES EN VUE DE LA PROMOTION DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE .....	76
TABLEAU 10: LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE DIFFERENTES FORMES DE LIEN AU TRAVAIL .....	81
TABLEAU 11: EVOLUTION DE LA DEFINITION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT.....	82
TABLEAU 12: LES DEFINITIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	83
TABLEAU 13: TYPOLOGIE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	85
TABLEAU 14: SIMILITUDES ENTRE L'APPROCHE DE MAYER ET SCHOORMAN (1992) ET L'APPROCHE D'ANGLE ET PERRY (1986).....	87
TABLEAU 15: LES ETATS D'ESPRIT INFLUANT L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	90
TABLEAU 16: LES DEFINITIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE.....	112
TABLEAU 17: LES DEFINITIONS DE LA RSE INTEGRANT LA DIMENSION STRATEGIQUE.....	113
TABLEAU 18: LES ENJEUX DES PARTIES PRENANTES .....	120
TABLEAU 19: TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES AU REGARD DES RECHERCHES ACADEMIQUES.....	123
TABLEAU 20: CATEGORIES DE PP SELON LA NORME ISO 26000.....	124
TABLEAU 21: EVOLUTION DE LA FONCTION RH .....	125
TABLEAU 22: ATTENTES DES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES INTERNES .....	127
TABLEAU 23: PRATIQUES DE GRH CONCERNEES PAR L'INVESTISSEMENT DANS UNE DEMARCHE RSE.....	129
TABLEAU 24: THEORIES MOBILISEES POUR DEFINIR LE CONCEPT DE « GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE ».....	130
TABLEAU 25: SPECIFICITES DE LA DIVERSITE.....	134
TABLEAU 26: DISTINCTION ENTRE PRATIQUES UNIVERSELLES ET PRATIQUES CATEGORIELLES.....	135
TABLEAU 27: ACTIONS POUR LA PROMOTION DE LA DIVERSITE, TF1 ET BOUYGUES TELECOM.....	138
TABLEAU 28: PRATIQUES RSE EN FAVEUR DE L'EGALITE HOMMES/FEMMES.....	148
TABLEAU 29: ACTIVITE, EMPLOI ET CHOMAGE SELON LE SEXE AU MAROC (%) .....	166
TABLEAU 30: REPARTITION SECTORIELLE DES EMPLOIS MASCULINS ET FEMININS AU MAROC (%) .....	167
TABLEAU 31: LE TEMPS DE TRAVAIL SELON LE SEXE (%) .....	168
TABLEAU 32: EMPLOI REMUNERE ET NON REMUNERE SELON LE SEXE (%) .....	168
TABLEAU 33: CLASSEMENT DU MAROC EN MATIERE D'EGALITE ENTRE HOMMES ET FEMMES.....	170
TABLEAU 34: LES TOP-PERFORMERS RSE AU MAROC .....	180
TABLEAU 35: DESIGN DE LA RECHERCHE.....	187
TABLEAU 36: CARACTERISTIQUES DES TROIS TYPES D'INFERENCE .....	196
TABLEAU 37: PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES METHODES QUALITATIVES – QUANTITATIVES.....	198
TABLEAU 38: LES DIFFERENTES SITUATIONS DE RECHERCHE FACE AUX DIFFERENTES STRATEGIES DE RECHERCHE.....	202
TABLEAU 39: LES DIFFERENTS TYPES D'ENTRETIENS .....	214
TABLEAU 40: CALENDRIER DES 64 ENTRETIENS REALISES.....	221
TABLEAU 41: DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON DE X .....	223
TABLEAU 42: DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON DE MENARA PREFA .....	225
TABLEAU 43: LES DIFFERENTES STRATEGIES D'OBSERVATION .....	228
TABLEAU 44: LES PROFILS DES PERSONNES OBSERVEES .....	229
TABLEAU 45: ENUMERATION DES DOCUMENTS ANALYSES DANS CHACUNE DES ENTREPRISES ETUDIEES .....	231
TABLEAU 46: CALCUL DU KHI2 AVEC ALCESTE .....	234
TABLEAU 47: PRESENTATION GLOBALE DU TRAITEMENT DES 30 ENTRETIENS (X SQ).....	244
TABLEAU 48: PROFIL DES SALARIES INTERVIEWES CHEZ X .....	248
TABLEAU 49: NOMBRE D'ANNEES ECOULEES AVANT UNE PREMIERE EVOLUTION DES SALARIES AU SEIN DE X... 250	250
TABLEAU 50: PREMIERE EXPERIENCE DES SALARIES DE X.....	252
TABLEAU 51: EVOLUTION DES SALARIES DE X .....	253

TABLEAU 52: PERCEPTION DES SALARIES DE LA RESPONSABILITE DE L'EQUILIBRE TRAVAIL / FAMILLE .....	256
TABLEAU 53: ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE X DES SALARIES INTERVIEWES .....	262
TABLEAU 54: CARACTERISTIQUES DU CORPUS MP SQ .....	264
TABLEAU 55: PROFIL DES SALARIES INTERVIEWES CHEZ MP.....	267
TABLEAU 56: PREMIERE EXPERIENCE DES SALARIES DE MP.....	269
TABLEAU 57: NOMBRE D'ANNEES ECOULEES AVANT UNE PREMIERE EVOLUTION DES SALARIES DE MP .....	272
TABLEAU 58: ANCIENNETE DES SALARIES INTERVIEWES DANS L'ENTREPRISE MP .....	273
TABLEAU 59: SITUATION FAMILIALE DES FEMMES INTERVIEWEES CHEZ X.....	288
TABLEAU 60: RAISONS DU DETACHEMENT A L'EGARD DE L'ENTREPRISE EVOQUEES PAR LES FEMMES.....	295
TABLEAU 61: SITUATION FAMILIALE DES FEMMES INTERVIEWEES CHEZ MP .....	299
TABLEAU 62: RESULTATS CHIFFRES COMPARATIFS DE LA SITUATION DES FEMMES DANS LES DEUX ENTREPRISES ETUDIEES.....	314
TABLEAU 63: SITUATION FAMILIALE DES HOMMES CHEZ X.....	316
TABLEAU 64: SITUATION FAMILIALE DES HOMMES INTERVIEWES CHEZ MP .....	330
TABLEAU 65: RESULTATS CHIFFRES COMPARATIFS DE LA SITUATION DES HOMMES DANS LES DEUX ENTREPRISES SONDEES.....	338
TABLEAU 66: PRINCIPAUX RESULTATS DU TRAITEMENT DES 7 CORPUS .....	354
TABLEAU 67: SIGNES D'EXISTENCE ET D'ECLATEMENT DU PLAFOND DE VERRE DANS CHACUNE DES DEUX ENTREPRISES .....	366
TABLEAU 68: PRATIQUES RSE IDENTIFIEES DANS L'ENTREPRISE LABELLISEE COMPARATIVEMENT A L'ENTREPRISE NON LABELLISEE .....	372
TABLEAU 69: PERCEPTION DE L'ENTREPRISE MP PAR LES FEMMES INTERVIEWEES .....	382
TABLEAU 70: EVALUATION DE L'AFFECT ENVERS LES DIFFERENTES CIBLES CHEZ MP .....	386
TABLEAU 71: PERCEPTION DE L'ENTREPRISE X PAR LES FEMMES INTERVIEWEES.....	390
TABLEAU 72: PERCEPTION DES FEMMES DE LEURS POSTES DANS L'ENTREPRISE X.....	392
TABLEAU 73: PERCEPTION DES FEMMES DE LEURS SUPERIEURS DANS L'ENTREPRISE X .....	393
TABLEAU 74: PERCEPTIONS DES SALARIES DE LEURS COLLEGUES DANS L'ENTREPRISE X .....	394

## TABLE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : ÉCARTS ENTRE LES SEXES DE LA PARTICIPATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL PAR RÉGION, 1995 ET 2015.....	35
GRAPHIQUE 2 : TENDANCES MONDIALES DES TAUX DE CHÔMAGE MASCULIN ET FÉMININ 2002-2017.....	36
GRAPHIQUE 3 : ÉCARTS DE TAUX DE CHÔMAGE DANS LE MONDE PAR RÉGIONS 2000-2012.....	37
GRAPHIQUE 4 : SITUATION DANS L'EMPLOI PAR SEXE, 2015.....	39
GRAPHIQUE 5 : RÉPARTITION PROFESSIONNELLE DANS 142 PAYS.....	40
GRAPHIQUE 6 : ÉVOLUTION RELATIVE DE L'EMPLOI PAR NIVEAU DE COMPÉTENCE (ENTRE 1995 ET 2015).....	41
GRAPHIQUE 7 : PROPORTION PAR GROUPE D'ÂGE D'HOMMES ET DE FEMMES DANS LES POSTES À RESPONSABILITÉS.....	43
GRAPHIQUE 8 : LES FEMMES ET LEUR RÉSEAU PROFESSIONNEL DANS CHACUNE DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES .....	364

## TABLE DES PHOTOS

PHOTO 1 : SIEGE DE MENARA PREFE A MARRAKECH .....	208
PHOTO 2 : EXTRAIT DE LA RUBRIQUE « VERSION FEMME » DU JOURNAL INTERNE DE L'ENTREPRISE MP .....	374
PHOTO 3 : EXTRAIT DE LA RUBRIQUE « PORTRAIT » DU JOURNAL INTERNE DE L'ENTREPRISE MP .....	375
PHOTO 4 : EXTRAIT DE LA RUBRIQUE « METIER » DU JOURNAL INTERNE DE L'ENTREPRISE MP.....	376
PHOTO 5 : EXTRAIT D'UN ARTICLE DU JOURNAL INTERNE COMMUNIQUEUR SUR LES ACTIONS SOCIALES DE L'ENTREPRISE. ....	376
PHOTO 6 : COMMUNICATION SUR L'ENGAGEMENT RSE DE L'ENTREPRISE MP, EXTRAIT D'UN ARTICLE DU JOURNAL INTERNE. ....	379

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE I : LES PRATIQUES RSE COMME ARME CONTRE LE PLAFOND DE VERRE : UNE ISSUE DE SECOURS POUR L'ENGAGEMENT DES FEMMES ?</b> .....	<b>24</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE I</b> .....	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE PLAFOND DE VERRE, UNE MENACE POUR LA CARRIERE DES FEMMES</b> .....	<b>28</b>
<b>Introduction du chapitre 1</b> .....	<b>29</b>
<b>Section 1 : Le plafond de verre en mots et en chiffres</b> ... ..	<b>30</b>
1. Plafond de verre : de quoi parle-t-on ? .....	30
2. Plafond de verre, qu'en disent les chiffres ?.....	35
<b>Section 2 : La construction du plafond de verre</b> .....	<b>44</b>
1. Genre : Une notion si complexe à définir ? .....	44
2. Processus de socialisation et de différenciation.....	46
3. Une configuration masculine ancrée dans le fonctionnement des entreprises .....	55
4. ...Autocensure : un réflexe féminin fruit du vécu .....	57
<b>Section 3 : Plafond de verre, comment parvenir à le fissurer ?</b> .....	<b>62</b>
1. Egalité professionnelle : Des étapes à franchir pour y accéder.....	64
2. Le rôle du cadre juridique .....	66
3. Démarches d'égalité professionnelle : de quoi s'agit-il ?.....	70
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	<b>78</b>
<b>CHAPITRE 2 : POURQUOI BRISER LE PLAFOND DE VERRE ? : OUVRIR LA VOIE A L'ENGAGEMENT DES         FEMMES</b> .....	<b>79</b>
<b>Introduction du Chapitre 2</b> .....	<b>80</b>
<b>Section 1 : Le concept d'engagement au travail</b> .....	<b>80</b>
1. Un long chemin pour définir l'engagement au travail .....	81
2. Engagement au travail : des définitions aux modèles.....	84
<b>Section 2 : Le processus d'engagement : Des conséquences à leurs antécédents</b> .....	<b>94</b>
1. Les conséquences de l'engagement.....	95
1 . 1 Les conséquences positives .....	95
1 . 2 Les conséquences négatives .....	97
2. Les perceptions de la cible et de l'environnement.....	98
3. Les antécédents de l'engagement .....	99
<b>Conclusion du chapitre 2</b> .....	<b>106</b>
<b>CHAPITRE 3 : COMMENT Y PARVENIR ? AGIR SUR UN DES ANTECEDENTS DE L'ENGAGEMENT : LES         PRATIQUES RH EN MATIERE DE RSE, ORIENTEES VERS LE GENRE</b> .....	<b>108</b>
<b>Introduction du chapitre 3</b> .....	<b>109</b>
<b>Section 1 : Des entreprises socialement responsables</b> ... ..	<b>110</b>
1. Définir la RSE.....	110
2. Responsabilité Sociale Vs Responsabilité Sociétale : Quelle différence ? .....	115
3. RSE, quels enjeux pour l'entreprise ? .....	115
<b>Section 2 : Cadre théorique : L'entreprise et ses parties prenantes</b> .....	<b>118</b>
1. Un intérêt particulier pour la théorie des parties prenantes .....	118
2. Théorie des parties prenantes : quels en sont les principes ?.....	119
3. Typologie des parties prenantes .....	122
<b>Section 3 : RSE et GRH, une équipe gagnante ?</b> .....	<b>124</b>
1. Les RH face à de nouveaux challenges .....	124
2. D'un management stratégique des ressources humaines... ..	127
3. ... à une GRH socialement responsable .....	129
<b>Section 4 : Pratiques RSE et diversité, une équipe gagnante ?</b> .....	<b>133</b>
1. Egalité professionnelle Vs Gestion de la diversité .....	133
2. La RSE au service de la gestion de la diversité...pour garantir l'égalité.....	136

3. Les pratiques RSE comme outil de gestion de la diversité liée au genre:une possibilité soumise à conditions .....	139
<b>Section 5 : Impact des pratiques RSE sur l'engagement des femmes .....</b>	<b>142</b>
1. Impact des pratiques RSE sur l'engagement des salariés : cadre général .....	142
2. Une nécessaire réflexion autour de l'engagement spécifique des femmes .....	143
3. Impact des pratiques RSE orientées vers le genre sur l'engagement des femmes .....	145
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>148</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE I .....</b>	<b>150</b>
<b>PARTIE II : LE CONTEXTE SPECIFIQUE DU MAROC : CARACTERISATION ET APPROCHE PAR ETUDE DE CAS.....</b>	<b>153</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE II.....</b>	<b>155</b>
<b>CHAPITRE 4 : PLAFOND DE VERRE ET RSE AU MAROC...ÉTAT DES LIEUX .....</b>	<b>156</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>157</b>
<b>Section 1 : La femme et l'égalité au Maroc...Un long combat .....</b>	<b>158</b>
1. Flash-back historique .....	158
1.1 Les premiers pas .....	158
1.2 Les fruits des efforts .....	159
2. Femmes et marché du travail marocain.....	166
2.1 Hommes, femmes et marché du travail .....	166
2.2 Quelles initiatives en vue de réduire les écarts ? .....	169
<b>Section 2 : La RSE version marocaine.....</b>	<b>170</b>
1. RSE au Maroc, pourquoi ?.....	171
1.1 Le message du souverain.....	171
1.2 Le cadre institutionnel .....	172
1.3 La procédure de normalisation : la création de L'IMANOR « Institut Marocain de Normalisation »..	175
2. Devenir une entreprise socialement responsable au Maroc : Mode d'emploi .....	176
2.1 Le label CGEM et la charte de responsabilité sociale.....	176
2.2 La notation Vigéo.....	178
2.3 Les entreprises qui se sont démarquées... ..	179
3. Quid des démarches RSE liées au genre au Maroc ?.....	181
3.1 Pour la CGEM, agir c'est d'abord communiquer .....	181
3.2 Le projet « Wad3iyati » (Ma situation) de la CGEM .....	182
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>183</b>
<b>CHAPITRE 5 : L'ETUDE DE CAS MULTIPLES AU SERVICE DE NOTRE ANALYSE .....</b>	<b>185</b>
<b>Introduction du chapitre 5.....</b>	<b>186</b>
<b>Section 1 : Une étude de cas.....</b>	<b>188</b>
1. Positionnement épistémologique.....	188
2. Un raisonnement abductif .....	193
3. Méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas multiples.....	197
3.1 Une méthodologie qualitative.....	197
3.2 La méthode de l'étude de cas multiples.....	200
4. La sélection des cas.....	203
4.1 L'industrie, un secteur pertinent .....	204
4.2 Notre terrain de recherche .....	206
4.2.1 L'automobile : un secteur peu féminisé. Le cas de la deuxième entreprise étudiée.....	207
4.2.2 Le BTP, un secteur très masculin et pourtant... Le cas de Ménara Préfa .....	208
<b>Section 2 : Protocole de recueil et d'analyse du matériau empirique .....</b>	<b>209</b>
1. Le processus de recueil .....	210
2. L'analyse des données textuelles .....	232
2.1 Les principes de base d'Alceste.....	232
2.2 L'utilisation d'Iramuteq pour affiner les résultats .....	235
3. Un éclairage complémentaire au regard de l'analyse documentaire et de l'observation .....	235
<b>Conclusion du chapitre 5 .....</b>	<b>237</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE II.....</b>	<b>238</b>

<b>PARTIE III : LES RESULTATS ET LEUR DISCUSSION : RSE, PLAFOND DE VERRE ET ENGAGEMENT INTERROGES AU SEIN DE DEUX UNIVERS MASCULINS .....</b>	<b>239</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE III .....</b>	<b>241</b>
<b>CHAPITRE 6 : UN ECLAIRAGE PAR CAS.....</b>	<b>242</b>
<b>Introduction du chapitre 6.....</b>	<b>243</b>
<b>Section 1 : Résultats de l’analyse des entretiens conduits au sein de X .....</b>	<b>244</b>
<b>Section 2 : Résultats de l’analyse des entretiens conduits au sein de MP .....</b>	<b>264</b>
<b>Conclusion du chapitre 6 .....</b>	<b>282</b>
<b>CHAPITRE 7 : POUR ALLER PLUS LOIN.....</b>	<b>285</b>
<b>Introduction du chapitre 7.....</b>	<b>286</b>
<b>Section 1 : Zoom sur les femmes cadres. ....</b>	<b>287</b>
1. X au féminin.....	287
1.1 Ces femmes de plus près.....	288
1.2 Spécificités du discours des femmes interviewées .....	289
2. MP au féminin.....	298
2.1 Ces femmes de plus près.....	298
2.2 Spécificité du discours des femmes interviewées .....	301
<b>Section 2 : Zoom sur les hommes cadres. ....</b>	<b>314</b>
1. X au masculin.....	314
1.1 Ces hommes de plus près.....	315
1.2 Spécificité du discours des hommes interviewés.....	317
2. MP au masculin.....	329
2.1 Ces hommes de plus près.....	329
2.2 Spécificité du discours des hommes interviewés.....	330
<b>Section 3 : Le discours managérial .....</b>	<b>338</b>
1. Quand le Management de X s’exprime.....	338
2. Quand le Management de MP s’exprime.....	342
<b>Conclusion du chapitre 7 .....</b>	<b>350</b>
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE.....</b>	<b>355</b>
<b>Introduction du chapitre 8.....</b>	<b>356</b>
<b>Section 1 : Un plafond de verre ? .....</b>	<b>357</b>
1. Un état des lieux.....	357
2. Le rôle des pratiques RH dans chacune des deux situations.....	367
<b>Section 2 : Les pratiques RSE, quelle valeur ajoutée ? .....</b>	<b>373</b>
<b>Section 3 : L’engagement au féminin .....</b>	<b>380</b>
1. Dans l’entreprise MP.....	381
2. Dans l’entreprise X .....	389
<b>Conclusion du chapitre 8 .....</b>	<b>397</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE III .....</b>	<b>399</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>400</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>411</b>
<b>TABLE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>457</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>459</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>460</b>
<b>TABLE DES GRAPHIQUES.....</b>	<b>462</b>
<b>TABLE DES PHOTOS.....</b>	<b>463</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>464</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>467</b>

# **ANNEXES**

# ANNEXE 1 : Égalité hommes - femmes dans le monde

## «Global Gender Gap », situation au Maroc (2014)

### Morocco

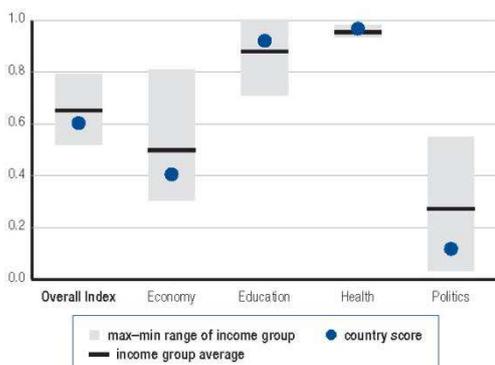


#### Key Demographic and Economic Indicators

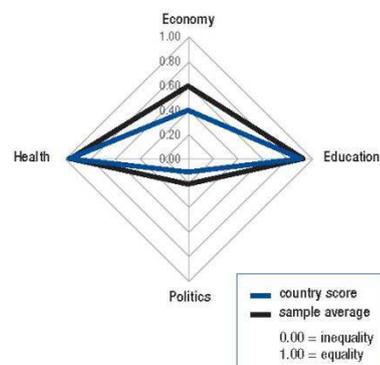
GDP (US\$ billions)	85.02
GDP (PPP) per capita (constant 2011, international \$)	6,778
Total population (millions)	33.01
Population growth (%)	1.49
Overall population sex ratio (male/female)	0.96

	Rank	Score	Sample average	Female	Male	Female-to-male ratio
<b>ECONOMIC PARTICIPATION AND OPPORTUNITY</b> ..... 135 0.400 0.596						
Labour force participation	134	0.34	0.67	27	79	0.34
Wage equality for similar work (survey)	102	0.58	0.61	—	—	0.58
Estimated earned income (PPP US\$)	130	0.28	0.53	3,123	10,988	0.28
Legislators, senior officials and managers	109	0.15	0.27	13	87	0.15
Professional and technical workers	104	0.55	0.65	36	64	0.55
<b>EDUCATIONAL ATTAINMENT</b> ..... 116 0.919 0.935						
Literacy rate	122	0.76	0.87	58	76	0.76
Enrolment in primary education	84	0.99	0.94	97	98	0.99
Enrolment in secondary education	—	—	0.62	—	—	—
Enrolment in tertiary education	106	0.89	0.88	13	15	0.89
<b>HEALTH AND SURVIVAL</b> ..... 122 0.966 0.960						
Sex ratio at birth (female/male)	1	0.94	0.92	—	—	0.95
Healthy life expectancy	131	1.02	1.04	61	60	1.02
<b>POLITICAL EMPOWERMENT</b> ..... 98 0.110 0.214						
Women in parliament	86	0.20	0.25	17	83	0.20
Women in ministerial positions	74	0.19	0.20	16	84	0.19
Years with female head of state (last 50)	64	0.00	0.20	0	50	0.00

#### Country score within income group



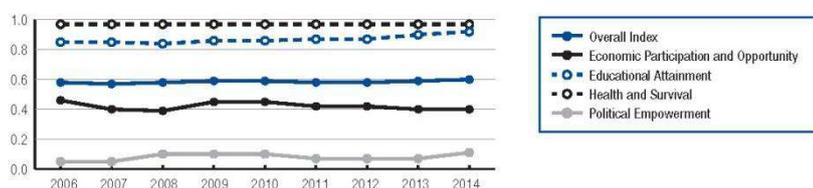
#### Country score vs sample average



# Morocco

	OVERALL		ECONOMIC PARTICIPATION		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
<b>Gender Gap Index 2014 (out of 142 countries)</b>	<b>133</b>	<b>0.599</b>	<b>135</b>	<b>0.400</b>	<b>116</b>	<b>0.919</b>	<b>122</b>	<b>0.966</b>	<b>98</b>	<b>0.110</b>
Gender Gap Index 2013 (out of 136 countries)	129	0.585	129	0.395	109	0.900	88	0.971	111	0.072
Gender Gap Index 2012 (out of 135 countries)	129	0.583	128	0.415	115	0.874	88	0.971	108	0.072
Gender Gap Index 2011 (out of 135 countries)	129	0.580	128	0.418	115	0.865	87	0.971	102	0.067
Gender Gap Index 2010 (out of 134 countries)	127	0.577	127	0.408	116	0.861	85	0.971	103	0.067
Gender Gap Index 2009 (out of 134 countries)	124	0.593	125	0.448	118	0.856	90	0.972	90	0.095
Gender Gap Index 2008 (out of 130 countries)	125	0.576	127	0.393	117	0.844	85	0.972	86	0.095
Gender Gap Index 2007 (out of 128 countries)	122	0.568	121	0.401	113	0.845	84	0.972	103	0.053
Gender Gap Index 2006 (out of 115 countries)	107	0.583	102	0.461	99	0.848	90	0.968	92	0.053

## Trend 2006–2014



## Selected contextual data

### EMPLOYMENT AND LEADERSHIP

Female, male adult unemployment rate (as % of female, male labour force).....	9.9, 8.7
Female, male part-time employment (as % of total female, male employment).....	—, —
Female, male workers in informal employment (as % of non-agricultural employment).....	—, —
Share of women employed in the non-agricultural sector (% of total non-agricultural employment).....	21
Average minutes spent per day on unpaid work (female, male).....	—, —
Percentage of women, men with an account at a formal financial institution.....	27, 52
Ability of women to rise to positions of enterprise leadership <sup>1</sup> .....	4.5
Firms with female top managers (% of firms).....	—
Share of women on boards of listed companies (%).....	—
Firms with female participation in ownership (% of firms).....	13
<b>SCIENCE, TECHNOLOGY AND RESEARCH</b>	
Percentage of Internet users (female, male).....	46, 65
Women, men who used a mobile phone in the last 12 months (%).....	—, —
Percentage of tertiary-level STEM students (female, male).....	40, 60
Percentage of tertiary-level STEM graduates (female, male).....	38, 62
Percentage of PhD graduates (female, male).....	31, 69
Percentage of total R&D personnel (FTE) (female, male).....	31, 69

### HEALTH

Cardiovascular disease age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	314.0, 347.2
Cancer age-standardized deaths per 100,000 (female, male), excl. non-melanoma skin cancer.....	77.5, 123.1
Diabetes age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	122.0, 106.2
Respiratory diseases age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	29.7, 62.0
HIV age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	2.4, 4.9
Malaria age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	0.0, 0.0
Tuberculosis age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	8.8, 19.7
Malnutrition prev., weight for age (female, male) (% of children <5).....	3.1, 3.1

### MARRIAGE AND CHILDBEARING

Singulate mean age at marriage (years) (female, male).....	26, 31
Early marriage (% of women aged 15-19).....	11
Maternal mortality ratio (per 100,000 live births) <sup>2</sup> .....	120 [75-190]
Total fertility rate (children per woman).....	2.7
Adolescent fertility rate (births per 1,000 girls aged 15-19).....	35.8
Mean age of women at the birth of the first child.....	—
Antenatal care coverage, at least one visit (%).....	77
Births attended by skilled health personnel (%).....	74
Contraceptive prevalence (% of married women or in-union).....	67
Legislation permitting abortion to preserve a woman's physical health.....	Yes
<b>CHILDCARE ECOSYSTEM</b>	
Length of maternity leave (calendar days).....	98
Maternity leave benefits (% of wages paid in covered period).....	67
Provider of maternity benefits.....	Government 100%
Length of paternity leave (calendar days).....	3
Paternity leave benefits (% of wages paid in covered period).....	100
Provider of paternity benefits.....	Government 100%

### RIGHTS AND NORMS

Parental authority in marriage <sup>3</sup> .....	0.0
Parental authority after divorce <sup>3</sup> .....	0.0
Female genital mutilation (% of women aged 15-49).....	0.0
Existence of legislation punishing acts of violence against women in case of domestic violence <sup>3</sup> .....	0.8
Existence of legislation prohibiting gender-based discrimination.....	Yes
Inheritance rights of daughters <sup>3</sup> .....	1.0
Women's access to land ownership <sup>3</sup> .....	0.5
Women's access to credit <sup>3</sup> .....	0.5
Women's access to property other than land <sup>3</sup> .....	0.0
Year women received right to vote.....	1959
Quota type (single/lower house).....	Reserved seats
Voluntary political party quotas.....	No

<sup>1</sup> Survey data, responses on a 1-to-7 scale (1 = worst score, 7 = best score)

<sup>2</sup> Bracketed numbers show the range between the uncertainties, estimated to contain the true maternal mortality ratio with a 95% probability

<sup>3</sup> Data on a 0-to-1 scale (1 = worst score, 0 = best score)

# ANNEXE 2 : Égalité hommes - femmes dans le monde «Global Gender Gap », situation au Maroc (2015)

Part 2: Country Profiles

## Morocco

### Gender Gap Index 2015

Rank **139**  
(out of 145 countries)

Score **0.593**  
(0.00 = inequality, 1.00 = equality)

### Key Demographic and Economic Indicators

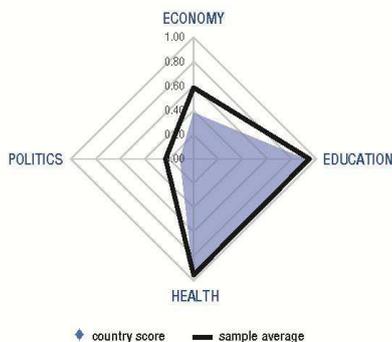
GDP (US\$ billions)	87.14
GDP (PPP) per capita (constant 2011, international \$)	7,040
Total population (millions)	33.49
Population growth (%)	1.46
Overall population sex ratio (male/female)	0.98

### Country Score Card

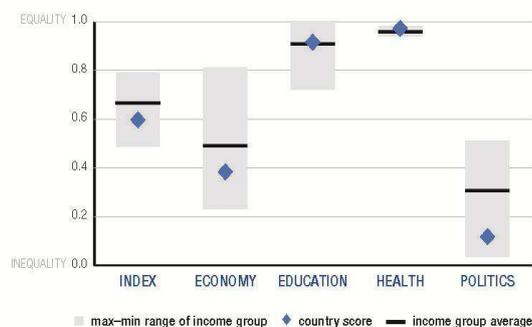
	Rank	Score	Sample average	Female	Male	Female-to-male ratio	0.00 = INEQUALITY	1.00 = EQUALITY
<b>ECONOMIC PARTICIPATION AND OPPORTUNITY</b>	140	0.378	0.592					
Labour force participation	137	0.34	0.67	27	79	0.34		
Wage equality for similar work (survey)	125	0.52	0.60	—	—	0.52		
Estimated earned income (PPP US\$)	135	0.27	0.54	3,182	11,669	0.27		
Legislators, senior officials, and managers	110	0.15	0.27	13	87	0.15		
Professional and technical workers	105	0.55	0.64	36	64	0.55		
<b>EDUCATIONAL ATTAINMENT</b>	123	0.914	0.946					
Literacy rate	126	0.75	0.89	59	79	0.75		
Enrolment in primary education	84	0.99	0.93	98	99	0.99		
Enrolment in secondary education	113	0.90	0.64	53	59	0.90		
Enrolment in tertiary education	107	0.89	0.92	13	15	0.89		
<b>HEALTH AND SURVIVAL</b>	95	0.971	0.957					
Sex ratio at birth (female/male)	1	0.94	0.92	—	—	0.95		
Healthy life expectancy	104	1.03	1.04	62	60	1.03		
<b>POLITICAL EMPOWERMENT</b>	97	0.110	0.230					
Women in parliament	91	0.20	0.27	17	83	0.20		
Women in ministerial positions	82	0.19	0.24	16	84	0.19		
Years with female head of state (last 50)	64	0.00	0.20	0	50	0.00		

### Country Scores Compared

Against sample average



Against income group range and average



The Global Gender Gap Report 2015

# Morocco

## Index over the years

SAMPLE		INDEX		ECONOMY		EDUCATION		HEALTH		POLITICS	
Year	No. of countries	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
2015	145	139	0.593	140	0.378	123	0.914	95	0.971	97	0.110
2014	142	133	0.599	135	0.400	116	0.919	122	0.966	98	0.110
2013	136	129	0.585	129	0.395	109	0.900	88	0.971	111	0.072
2012	135	129	0.583	128	0.415	115	0.874	88	0.971	108	0.072
2011	135	129	0.580	128	0.418	115	0.865	87	0.971	102	0.067
2010	134	127	0.577	127	0.408	116	0.861	85	0.971	103	0.067
2009	134	124	0.593	125	0.448	118	0.856	90	0.972	90	0.095
2008	130	125	0.576	127	0.393	117	0.844	85	0.972	86	0.095
2007	128	122	0.568	121	0.401	113	0.845	84	0.972	103	0.053
2006	115	107	0.583	102	0.481	99	0.848	90	0.968	92	0.053
<b>2006–2015 CHANGE</b>		<b>▲ 0.011</b>		<b>▼ -0.083</b>		<b>▲ 0.066</b>		<b>▲ 0.003</b>		<b>▲ 0.057</b>	

## Selected contextual data

### EMPLOYMENT AND LEADERSHIP

Female, male adult unemployment (as % of female, male labour force).....	9.6, 9.1
Female, male part-time employment (as % of total female, male employment).....	—, —
Female, male workers in informal employment (as % of non-agricultural employment).....	—, —
Share of women in wage employment in the non-agricultural sector (% of total non-agricultural employment).....	22
Average minutes spent per day on unpaid work (female, male).....	—, —
Percentage of women, men with an account at a financial institution.....	—, —
Ability of women to rise to positions of leadership <sup>1</sup> .....	3.8
Firms with female top managers (% of firms).....	—
Share of women on boards of listed companies (%).....	—
Firms with female participation in ownership (% of firms).....	13
Percentage of total R&D personnel (FTE) (female, male).....	31, 69

### EDUCATION AND TECHNOLOGY

Out-of-school children of primary school age (%) (female, male).....	60, 40
Female, male primary education attainment rate (% aged 25+).....	—, —
Female, male secondary education attainment rate (% aged 25+).....	—, —
Female, male tertiary education attainment rate (% aged 25+).....	—, —
Percentage of tertiary-level students enrolled in STEM studies (female, male).....	40, 60
Percentage of tertiary-level graduates in STEM studies (female, male).....	38, 62
Percentage of PhD graduates (female, male).....	31, 69
Percentage of individuals using the internet (female, male).....	45, 58
Percentage of individuals using a mobile cellular telephone (female, male).....	86, 81

### HEALTH

Cardiovascular disease age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	314.0, 347.2
Cancer age-standardized deaths per 100,000 excl. non-melanoma skin cancer (female, male).....	77.5, 123.1
Diabetes age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	122, 106.2
Chronic respiratory disease age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	29.7, 62.0

### HEALTH (cont'd.)

HIV/AIDS age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	2.4, 4.9
Malaria age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	0.0, 0.0
Tuberculosis age-standardized deaths per 100,000 (female, male).....	8.8, 19.7
Malnutrition prev., weight for age (female, male) (% of children <5).....	3.1, 3.1
Maternal mortality ratio (per 100,000 live births) <sup>2</sup> .....	120 [75–190]
Total fertility rate (children per woman).....	2.7
Adolescent fertility rate (births per 1,000 girls aged 15–19).....	32.0
Antenatal care coverage, at least one visit (%).....	77
Births attended by skilled health personnel (%).....	74
Contraceptive prevalence, any method (% of married or in-union women aged 15–49).....	67
Existence of legislation permitting abortion to preserve a woman's physical health.....	Yes

### FAMILY

Singulate mean age (years) at marriage (female, male).....	26, 31
Early marriage (% of women aged 15–19).....	11
Mean age of women at the birth of the first child.....	—
Length of paid maternity leave (calendar days).....	98
Provider of maternity leave benefits.....	Government
Percent of wages paid during maternity leave.....	67
Length of paid paternity leave (calendar days).....	3
Provider of paternity leave benefits.....	Government
Percent of wages paid during paternity leave.....	100

### RIGHTS AND NORMS

Parental authority in marriage <sup>3</sup> .....	0.5
Parental authority after divorce <sup>3</sup> .....	0.5
Female genital mutilation (% of women aged 15–49).....	0.0
Existence of legislation on domestic violence <sup>3</sup> .....	1.0
Existence of legislation on gender-based discrimination.....	Yes
Inheritance rights for daughters <sup>3</sup> .....	1.0
Women's secure access to land use, control and ownership <sup>3</sup> .....	0.5
Women's access to financial services <sup>3</sup> .....	0.5
Women's secure access to non-land assets use, control and ownership <sup>3</sup> .....	0.0
Year women received right to vote.....	1959
Quota type (single/lower house).....	Reserved seats
Voluntary political party quotas.....	No

<sup>1</sup> Survey data, responses on a 1-to-7 scale (1 = worst score, 7 = best score)

<sup>2</sup> Bracketed numbers show the range between the uncertainties, estimated to contain the true maternal mortality ratio with a 95% probability

<sup>3</sup> Data on a 0-to-1 scale (1 = worst score, 0 = best score)

## ANNEXE 3 : Liste des entreprises labellisées RSE au Maroc



### Liste et contacts des entreprises labellisées

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
ERAMEDIC	Importation et distribution d'équipements médicaux	Mme Latifa HADDI Responsable Qualité	Tél : 05 22 30 69 21/22 Fax : 05 22 30 83 05 Email : <a href="mailto:Latifa.haddi@eramedic.com">Latifa.haddi@eramedic.com</a>	29/10/2007 Renouvelé le 10/3/2011 & le 8/10/2014
LAFARGE CEMENTS	Fabrication de ciments	M. Rachid AMOR Directeur des Relations Publiques et Développement Durable	Tél : 05 22 52 99 78 Fax : 05 22 50 45 01 Email : <a href="mailto:mohamed-rachid.amor@lafarge-maroc.com">mohamed-rachid.amor@lafarge-maroc.com</a>	29/10/2007 Renouvelé le 12/1/2011
STOKVIS S.A.	Distribution de matériels techniques : engins de travaux publics, mines et carrières, matériel agricole, matériel de climatisation et de froid industriel, matériel de manutention et de nettoyage, matériel de rayonnage.	Mme Martine HSSINA Direction Générale	Tél : 05 22 65 46 02 Fax : 05 22 33 40 14 e.mail : <a href="mailto:contact@stokvis.ma">contact@stokvis.ma</a>	29/1/2008 Renouvelé le 2/5/2012

Mise à jour, Octobre 2014

Page 1

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
GFI Informatique	Secteur des nouvelles technologies et du service	M. Jawad LHICHOU Responsable des Ressources Humaines	Tél. : +212 522 94 97 79 Fax : +212 522 36 94 14 Email : <a href="mailto:j.lhichou@gfimaroc.com">j.lhichou@gfimaroc.com</a>	29/1/2008 Renouvelé le 27/11/2012
LOGIMAG	Transport et logistique	M. My El Hassan ELALAMY Président	Tél : 05 22 89 26 11 Fax : 05 22 89 71 20 Email : <a href="mailto:elalamyh@hotmail.com">elalamyh@hotmail.com</a>	29/1/2008 Renouvelé le 10/3/2011 & le 8/10/2014
PACK SOUSS	Conditionnement et exportation des agrumes	M. Khalid BOUNEJMA Directeur	Tél : 05 28 24 17 04/028 24 21 73 Fax : 05 28 24 11 74 Email : <a href="mailto:khalidpacksouss@gmail.com">khalidpacksouss@gmail.com</a>	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
TANGER FREE ZONE	Aménagement, développement, gestion et commercialisation de la Zone Franche de Tanger	Mme Hanan EL MAMOUN Responsable qualité	Tél : 05 39 39 34 05 Fax : 05 39 39 34 10 Email : <a href="mailto:h.elmamoun@tangerfreezone.com">h.elmamoun@tangerfreezone.com</a>	5/12/2008 Renouvelé le 2/5/2012
MAGHREB STEEL	Métallurgie : décapage, laminage à froid, galvanisation à chaud en continu...	Mme Hanane EL GUINOUI Directrice Adjoint QSE	Tél : 05 22 76 25 00 Fax : 05 22 76 25 01 Email : <a href="mailto:hanan@maghrebsteel.ma">hanan@maghrebsteel.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE ASSISTANCE Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013
PHONE SERVIPLUS Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 17/1/2013

Mise à jour, Octobre 2014

Page 2

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
<b>AUTO HALL</b> Groupe Auto Hall	Distribution matériels roulants et filiales hors Casablanca	M. Abderrahim BACHIRI Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : <a href="mailto:dre@autohall.ma">dre@autohall.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
<b>SCAMA</b> Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marque Ford : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons, minibus, camions	M. Abdelouahab ENNACIRI Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 43 80 Fax : 05 22 44 37 38 Email : <a href="mailto:a.ennaciri@scama.ma">a.ennaciri@scama.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
<b>DIAMOND MOTORS</b> Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation des véhicules de marques Mitsubishi Motors : voitures particulières, véhicules tout-terrain, pick-up, fourgons et minibus	M. Abdelaziz MAALMI Directeur Général Adjoint Diamond Motors	Tél : 05 22 46 03 90 Fax : 05 22 31 67 19 Email : <a href="mailto:dm@diamond-motors.ma">dm@diamond-motors.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
<b>SOBERMA</b> Groupe Auto Hall	Importation, commercialisation et maintenance de matériels de marque Case, Cummins et Ammann pour les mines, les travaux publics et l'industrie	M. Abdellah EL MOUADDEN Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : <a href="mailto:soberma@soberma.ma">soberma@soberma.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013
<b>SOMMA</b> Groupe Auto Hall	Importation et commercialisation de matériels agricoles de marques New Holland : tracteurs agricoles, moissonneuses batteuses, ramasseuses presses welger...	M. Abdellah EL MOUADDEN Directeur Général Délégué	Tél : 05 22 46 03 16/01 Fax : 05 22 31 89 15 Email : <a href="mailto:somma@somma.ma">somma@somma.ma</a>	12/6/2009 Renouvelé le 20/3/2013

Mise à jour, Octobre 2014

Page 3

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
<b>EQUAL PHONE</b> OUTSOURCIA	Centre de contact Relation Client	M. Thierry INI Responsable des Ressources Manager	Tél : 05 22 95 34 80 Fax : 05 22 36 64 68 Email : <a href="mailto:tini@outsourcia-group.com">tini@outsourcia-group.com</a>	20/11/2009 Renouvelé le 5/6/2014
<b>PHONE ACTIVE</b> Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013
<b>PHONE ON LINE</b> Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	20/11/2009 Renouvelé le 17/1/2013
<b>Compagnie de Tifnout</b> <b>Tiranimine de Guemassa-</b> <b>CTT de Guemassa</b> Groupe Managem	Hydrométallurgie – Production de cobalt métal, oxyde de cobalt, trioxyde d'arsenic, sulfate cuivre, or en lingot et sulfate de sodium	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	17/2/2010 Renouvelé le 8/5/2013
<b>DELIASSUS SA</b> Groupe Delassus	Conditionnement et exportation des agrumes	M. Karim ESSALHI Responsable Administration du Personnel	Tél : 05 22 35 55 55 Fax : 05 22 35 56 36 Email : <a href="mailto:k.essalhi@delassus.com">k.essalhi@delassus.com</a>	17/2/2010 Renouvelé le 14/1/2014
<b>STROC INDUSTRIE</b>	Construction d'ouvrages industriels (EPC)	M. Mohammed Farid OULDHENIA Chef de Département Organisation, Audit et Sécurité	Tél : 0522.99.15.70 Fax : 0522.99.09.80 Email : <a href="mailto:m.ouldhenia@stroc.ma">m.ouldhenia@stroc.ma</a>	17/2/2010 Renouvelé le 8/10/2014

Mise à jour, Octobre 2014

Page 4

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
MAROC BUREAU	Production et commercialisation de mobilier de bureau, mobilier médical, mobilier d'hôtellerie. Cloisons & rayonnage amovibles.	M. Mohamed TITAOU Responsable Qualité et Environnement	Tél : 05 22 35 51 32 Fax : 05 22 35 51 25 Email : <a href="mailto:titaou@maroc-bureau.com">titaou@maroc-bureau.com</a>	16/6/2010 Renouvelé le 13/11/2013
COSUMAR SA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière – Raffinerie & transformation de la betterave. Production du pain de sucre, le granulé, le lingot et le morceau sous la marque «Enmer».	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : <a href="mailto:a.derj@cosumar.co.ma">a.derj@cosumar.co.ma</a>	13/10/2010 Renouvelé le 7/5/2014
SURAC Groupe COSUMAR	Industrie sucrière « Sucreries Raffineries de Canne», Production du sucre de canne.	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : <a href="mailto:a.derj@cosumar.co.ma">a.derj@cosumar.co.ma</a>	13/10/2010 Renouvelé le 7/5/2014
TRAGEM	Production Editique et Marketing Direct	Mme Aurélie BARRIE Chargée de projet	Tel : 06 69 288 288 Fax : 05 22 25 55 73 Email : <a href="mailto:aurélie.barrie@tragem.com">aurélie.barrie@tragem.com</a>	12/1/2011 Renouvelé le 5/6/2014
CMCP International Paper	Industrie des papiers et cartons	M. Khalid LAHBABI DRH Groupe CMCP	Tel : 05 22 66 7878 Fax : 05 22 350 754 E.mail : <a href="mailto:Khalid.Lahbabi@ipaper.com">Khalid.Lahbabi@ipaper.com</a>	12/1/2011
GEMADEC	Dématérialisation documentaire, courrier hybride et éditique et identification, Sécurité et Biométrie	Mme Kawtar ABOUELYZZA Directrice Méthodes et Ressources Humaines	Tél : 05 22 31 88 05 Fax : 05 22 31 26 11 E.mail : <a href="mailto:kabouelyzza@gemadec.com">kabouelyzza@gemadec.com</a>	10/3/ 2011

Mise à jour, Octobre 2014

Page 5

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
Compagnie Minière de Guemassa – CMG Groupe Managem	Extraction et traitement des minerais de Plomb, Zinc et Cuivre	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	10/3/ 2011
Ménara Préfa Groupe Holding Ménara	Fabrication et commercialisation de matériaux de construction en béton	M. El habib JALAL Responsable Qualité, Sécurité et Environnement - Ménara Holding	Tel : 00 212 5 24 49 99 00 à 15 fax : 00 212 5 24 34 58 10 Email : <a href="mailto:h.jalal@groupe-menara.com">h.jalal@groupe-menara.com</a>	3/5/2011
CARRIERE ET TRANSPORT MENARA Groupe Holding Ménara	Fabrication et commercialisation de granulat pour béton et route / Transport	M. El habib JALAL Responsable Qualité, Sécurité et Environnement Ménara Holding	Tel : 00 212 5 24 49 99 00 à 15 fax : 00 212 5 24 34 58 10 Email : <a href="mailto:h.jalal@groupe-menara.com">h.jalal@groupe-menara.com</a>	3/5/2011
Sucrerie du Tadla SUTA Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : <a href="mailto:a.derj@cosumar.co.ma">a.derj@cosumar.co.ma</a>	6/7/2011
Sucrerie Raffinerie de l'Oriental – SUCRAFOR Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : <a href="mailto:a.derj@cosumar.co.ma">a.derj@cosumar.co.ma</a>	6/7/2011
Sucrerie Nationale de Betteraves du Loukkos - SUNABEL Groupe COSUMAR	Industrie sucrière Extraction, raffinage et conditionnement du sucre blanc	M. Mohamed Aziz DERJ Directeur Projets Stratégiques, du DD de l'Audit Interne et du Risk Management	Tel : 212 5 22 67 83 84 Fax : 212 5 22 24 10 71 Email : <a href="mailto:a.derj@cosumar.co.ma">a.derj@cosumar.co.ma</a>	6/7/2011
ADECCO MAROC	Recrutement et travail temporaire	M. Philippe HANCART Directeur Général	Tel : 05 22 99 28 10 Fax : 212 5 22 99 10 26 mail : <a href="mailto:Philippe.Hancart@adecomaroc.com">Philippe.Hancart@adecomaroc.com</a>	6/7/2011
SUZUKI MAROC	Industrie Automobile Importateur exclusif de la marque SUZUKI au Maroc	A préciser	Tél : 05 22 24 04 04 Fax : 05 22 24 04 10	6/7/2011

Mise à jour, Octobre 2014

Page 6

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
SPIE MAROC	Spécialiste des domaines électricité industrielle & tertiaire, lignes & postes, réseaux et télécom et fabrication métallique & poteaux en béton armé	M. Mehdi TAGHLABI Responsable RH & Communication	Tel : 05 22 65 92 00 Fax : 05 22 65 93 00 Email : <a href="mailto:m.taghlabi@spie.com">m.taghlabi@spie.com</a>	2/5/2012
SALAM GAZ	Importation, Logistique et embouteillage des GPL (butane & propane) conditionnées pour le compte de sociétés de distribution	M. Chouaib MADLOUM Ressources Humaines Manager	Tél : 05 37 57 80 00 / 05 37 57 80 24 Fax : 05 37 57 80 06 Mail : <a href="mailto:c.madloum@salamgaz.ma">c.madloum@salamgaz.ma</a>	27/11/2012
SOCIETE DES BRASSERIES DU MAROC	Production et mise en bouteille de boissons	M. Mustapha MHANI Directeur des Ressources Humaines	Tél : 05 22 75 46 46 Fax : 05 22 74 07 64 Mail : <a href="mailto:mmhani@gbm.ma">mmhani@gbm.ma</a>	27/11/2012
HPS MAROC	Edition des solutions de paiement électronique multicanal	M. Aziz HORANI Directeur Financier	Tél : +212 529 045 069 Fax : +212 529 014 096 Email : <a href="mailto:aziz.horani@hps-worldwide.com">aziz.horani@hps-worldwide.com</a>	17/1/2013
GHARB PAPIER ET CARTON – GPC	Conception et fabrication de solutions d'emballage en papier et carton.	Mme Meriem LATTAOUI Directrice des Ressources Humaines	Tel : 05 23 32 77 50 Fax : 05 23 32 60 51 Mail : <a href="mailto:m.lattaoui@gpcarton.com">m.lattaoui@gpcarton.com</a>	17/1/2013
Call Insurance Morocco Phone Group	Centre de contact en délocalisation	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	17/1/2013
Phone Académy Phone Group	Centre de formation de Phone Group.	Mme Hind AIT EL MOUDDEN Certification Manager	Tel : 212 5 22 77 84 89 Fax : 212 5 22 77 84 78 Email : <a href="mailto:hind.aitelmoudden@phone-group.ma">hind.aitelmoudden@phone-group.ma</a>	17/1/2013

Mise à jour, Octobre 2014

Page 7

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
SODIPRESS	Veille et conseil sur les appels d'offres publics et privés.	Mme Leila MESTASSI Responsable Organisation	Tel : 0522 27 10 16 Fax : 0522 26 72 31 Email : <a href="mailto:organisation@sodipress.com">organisation@sodipress.com</a>	17/1/2013
MAROCLEAR	Dépositaire central des valeurs mobilières au Maroc	M. Adil Yousfi Responsable Département Administratif et Financier	Tel: +212 522 983 131 Fax: +212 522 993 954 Email : <a href="mailto:yousfi@marocclear.com">yousfi@marocclear.com</a>	20/3/2013
Sanofi-aventis Maroc Groupe Sanofi	Industrie pharmaceutique	M. Aziz YOUSFI MALKI Directeur de la Communication et de la RSE	Tel : 05 22 67 88 41 Fax : 05 22 66 90 51 Email : <a href="mailto:Aziz.YousfiMalki@sanofi.com">Aziz.YousfiMalki@sanofi.com</a>	2/4/2013
MANAGEM S.A Groupe Managem	Mines Siège social du Groupe Managem	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	8 Mai 2013
REMINEX Groupe Managem	Reminex Centre de recherche, R&D & Reminex Ingénierie	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	8 Mai 2013
Akka Gold Mining Groupe Managem	Exploitation minière d'or et de cuivre	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	8 Mai 2013
Société Métallurgique d'Imiter - SMI Groupe Managem	Exploitation minière et valorisation de l'argent	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	8 Mai 2013
Bourse de Casablanca	Finance – Assure le fonctionnement, le développement et la promotion du marché boursier marocain	M. Amine FORISTI Responsable Développement RH	Tél : 05 22 45 26 26 Fax : 05 22 45 26 23 Email : <a href="mailto:foristi@casablanca.bourse.com">foristi@casablanca.bourse.com</a>	15 Mai 2013

Mise à jour, Octobre 2014

Page 8

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
<b>A3 Communication</b>	Agence de communication	Mme Asma OUAZZANI Directrice générale adjointe	Tél: 05 22 27 26 03/04 Email : <a href="mailto:a_ouazzani@a3communication.net">a_ouazzani@a3communication.net</a>	27 Mai 2013
<b>Rezo Events</b>	Agence événementielle	M. Ali HAJJI Directeur général	Tél: 05 22 27 26 03/04 Email : <a href="mailto:ahajji@rezoevents.com">ahajji@rezoevents.com</a>	27 Mai 2013
<b>Ainsi Maroc SARL</b> Groupe Ainsi Maroc	Gardiennage, Surveillance, Intérim et Nettoyage.	M. Saïd IBENYAHIA Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 54 01 54 Email : <a href="mailto:said@ainsimaroc.com">said@ainsimaroc.com</a>	2 Décembre 2013
<b>La Marocaine des Jeux et des Sports MDJS</b>	Pari sportif	Mme Halima Radouani Chef de projet performance et amélioration continue	Tél : 05 22 48 86 20 Fax : 05 22 48 14 36 Email : <a href="mailto:h.radouani@mdjs.ma">h.radouani@mdjs.ma</a>	14 Janvier 2014
<b>SAMAC</b> Groupe Téléperformance	Centre de contact en délocalisation	A préciser	Tél : 05 37 61 55 66	14 Janvier 2014
<b>Delassus Distribution</b> Groupe Delassus	Distribution des produits du groupe Delassus	M. Karim ESSALHI Responsable des Ressources Humaines	Tél : 05 22 35 39 06 Fax : 05 22 35 56 36 Email : <a href="mailto:k.essalhi@delassus.com">k.essalhi@delassus.com</a>	14 Janvier 2014
<b>Exprom Facilities</b> Groupe CDG	Facility Management Prestation de maintenance multi-technique et multi-services	Mme Samira LAANAYA Responsable Ressources Humaines	Tél : 05 37 57 87 84 Fax : 05 37 56 48 84 Email : <a href="mailto:s.laanaya@expromfm.com">s.laanaya@expromfm.com</a>	14 Janvier 2014
<b>SAMINE</b> Groupe Managem	Secteur minier Exploitation et traitement du minerai de la fluorine	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	19 Février 2014

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
<b>TECHSUB</b> Groupe Managem	Services au profit des projets miniers. Travaux de sondages et soutènement, travaux souterrains et d'exploitation à ciel ouvert	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	19 Février 2014
<b>CTT Bouazzer</b> Groupe Managem	Extraction minière et valorisation du Cobalt	M. Kamal FAHMI Directeur Ressources Humaines Managem International	Tel : 05 22 95 65 85 fax : 05 22 95 64 58 Email : <a href="mailto:k.fahmi@managemgroup.com">k.fahmi@managemgroup.com</a>	19 Février 2014
<b>AXA Assistance Maroc</b>	Assurances Intervention d'urgence et assistance au quotidien : santé, automobile, domicile et voyage	Mme Mélanie BENALI Directrice des Ressources Humaines	Tel: 05 22 46 46 62 Email : <a href="mailto:melanie.benalie@axa-assistance.ma">melanie.benalie@axa-assistance.ma</a>	19 Février 2014
<b>APM Terminals Tangier</b>	Exploitation du Terminal Conteneurs du Port Tanger MED pour les activités de transbordement	Mme Loubna ZAGGAF Responsable Qualité	Tél : 05 31 061 141 Email: <a href="mailto:Loubna.Zaggaf@apmterminals.com">Loubna.Zaggaf@apmterminals.com</a>	19 Février 2014
<b>MAROC TELECOM</b>	Télécommunications	Mme Mouna MELLAH Directrice de l'Information et du Développement Durable	Email: <a href="mailto:M.MELLAH@iam.ma">M.MELLAH@iam.ma</a>	19 Février 2014
<b>COOPER PHARMA</b>	Laboratoire pharmaceutique	Mme Touria AMSAGUINE Directeur Ressources Humaines	Tél : 05 22 45 32 00 Fax : 05 22 30 48 53 Email : <a href="mailto:t.amsaguine@cooperpharma.ma">t.amsaguine@cooperpharma.ma</a>	7 Mai 2014
<b>INVOLYS</b>	Nouvelles Technologies de l'Information	M. Mohammed EL GARTI Directeur Administratif et Financier	Tél : 05 22 23 48 95 Fax : 05 22 23 16 79 Email : <a href="mailto:m.elgarti@involy.com">m.elgarti@involy.com</a>	5 Juin 2014

Entreprise	Secteur d'activité	Personne de contact	Contact	Date attribution
WAFASALAF	Crédit à la consommation	Mme Nadia AITOUHANNI Activités sociales et RSE	Tél : 05 22 54 51 89 Fax : 05 29 01 15 88 Email : <a href="mailto:n.aitouhani@wafasalaf.ma">n.aitouhani@wafasalaf.ma</a>	5 Juin 2014
NOVEC Groupe CGD	Bureau d'études en Ingénierie	Mme Mouna ZOUAOUI Chef Service Organisation Certification et Audit	Tél : 06 19 55 58 46 Fax : 05 37 56 67 41 Email : <a href="mailto:mounaz@novec.ma">mounaz@novec.ma</a>	8 Octobre 2014
Autoroutes Du Maroc	Construction, entretien et exploitation des autoroutes et des biens et service ADM.	M. Jamal EL BLIDI Responsable Environnement et Développement Durable	Tél : 05 37 57 97 46 Fax : 05 37 56 58 51 Email : <a href="mailto:elblidi.jamal@adm.co.ma">elblidi.jamal@adm.co.ma</a>	8 Octobre 2014
Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie - BMCI Groupe BNP Paribas	Service bancaire et financier	Mme Mina JEBBARI Directrice de la Stratégie et de la Qualité	Tel : 05 22 46 11 02 Fax : 05 22 20 93 79 Email : <a href="mailto:mina.jebbari@bnpparibas.com">mina.jebbari@bnpparibas.com</a>	8 Octobre 2014

## **ANNEXE 4 : Lettre d'engagement remise à l'entreprise X avant de commencer les entretiens**

### **ENGAGEMENT**

Je m'engage Madame **BENNANI MEZIANE GHITA** dans le cadre du guide d'entretien (Femmes/hommes) qui sera utilisé au sein de la société X :

- A respecter strictement la loi n°09-08 relative à la protection des personnes physiques( les employés) à l'égard du traitement des données quant aux mesures de sécurité technique et d'organisation en vue de protéger les données personnelles contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l'altération, la diffusion ou l'accès non autorisé ainsi que tout autre traitement illicite.
- Les réponses communiquées par les employés de X Du Maroc, et tous documents de quelque nature qu'ils soient résultant de leur traitement restent la propriété de X.
- Les données contenues dans le guide d'entretien sont strictement couvertes par le secret professionnel conformément à la loi n° 09-08 promulguée par le Dahir N° 1-09-15 du 22 Safar 1430 (18 Février 2009) relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
- Je m'engage aussi à prendre toutes les précautions utiles afin de préserver l'anonymat la sécurité des noms et informations des employés et notamment d'empêcher qu'elles ne soient déformées, endommagées ou communiquées à des personnes non autorisées.
- Ne pas utiliser les documents et informations traités à des fins autres que celles spécifiées au présent Guide d'entretien et pour fin de recherche académique en respectant toutes les clauses de cet engagement.
- Ne pas divulguer ces documents ou informations à d'autres personnes, qu'il s'agisse de personnes privées ou publiques, physiques ou morales sauf autorisation écrite de notre part

X bénéficie des droits d'accès, de rectification et d'opposition de ces réponses et informations.

En cas d'utilisation illégale ou non autorisée des informations, toute mesure adéquate estimée nécessaire sera prise pour Sté X à l'encontre de contrefaisant pour y mettre fin, notamment par la voie d'une action en justice et/ou en signalant l'infraction aux autorités judiciaire et de police.

## Annexe 5 : Grille d'observation

Lieu : .....	Date .....	Personne observée : .....
Durée de l'observation : .....		

					Ressenti de l'observé							
<b>Flexibilité</b>	<b>Horaires de travail</b>	Heure officielle de début de la journée		Heure de démarrage du salarié observé								
	<b>Temps de pause</b>	Temps de pause officiel		Temps de pause pris par le salarié observé								
<b>Réactions de l'environnement par rapport au sexe du salarié observé</b>	Interlocuteurs rencontrés tout au long de la journée	Clients	<input type="checkbox"/>	Fournisseurs	<input type="checkbox"/>	Subordonnés	<input type="checkbox"/>	Supérieur	<input type="checkbox"/>	Collègues	<input type="checkbox"/>	
	Réactions des interlocuteurs (par rapport à son statut de femme)	Clients	<input type="checkbox"/>	Fournisseurs	<input type="checkbox"/>	Subordonnés	<input type="checkbox"/>	Supérieur	<input type="checkbox"/>	Collègues	<input type="checkbox"/>	
<b>Rapports avec l'environnement de travail</b>	Type de relation avec le supérieur hiérarchique (à décrire)	Sourire	<input type="checkbox"/>	Vouvoisement	<input type="checkbox"/>	Tutoiement	<input type="checkbox"/>					
	Type de relation avec les collègues de travail Hommes (à décrire)	Tutoiement	<input type="checkbox"/>	Vouvoisement	<input type="checkbox"/>	Pauses avec les collègues	<input type="checkbox"/>					
	Type de relation avec les collègues de travail Femmes (à décrire)	Tutoiement	<input type="checkbox"/>	Vouvoisement	<input type="checkbox"/>	Pauses avec les collègues	<input type="checkbox"/>					
	Type de relation avec les subordonnés Hommes (à décrire)	Tutoiement	<input type="checkbox"/>	Vouvoisement	<input type="checkbox"/>	Pauses avec les subordonnés	<input type="checkbox"/>					
	→Les subordonnés appellent-ils le salarié observé par	Son Prénom	<input type="checkbox"/>	Mme / M.	<input type="checkbox"/>							
	Type de relation avec les subordonnés Femmes (à décrire)	Tutoiement	<input type="checkbox"/>	Vouvoisement	<input type="checkbox"/>	Pauses avec les subordonnés	<input type="checkbox"/>					
	→Les subordonnés appellent-ils le salarié observé par	Son Prénom	<input type="checkbox"/>	Mme / M.	<input type="checkbox"/>							
Type de relation avec la direction de l'entreprise (à décrire)												
<b>Attachement à l'environnement de travail</b>	<b>Attachement à la Direction générale</b>											
	→Sentiment d'admiration, de modèle à suivre	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	→Sentiment de reconnaissance envers la DG	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	<b>Attachement aux collègues</b>											
	→Le salarié observé passe-t-il saluer ses collègues dans leurs bureaux ou vice versa le matin en arrivant ou le soir en quittant?	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	<b>Attachement à l'équipe</b>											
	→Le salarié observé présente-t-il (en réunion par exemple) les réalisations et les objectifs atteints au nom de l'équipe?	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
<b>Attachement aux subordonnés</b>												
→Le salarié observé utilise-t-il des mots d'encouragements destinés à ses subordonnés?	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>								
<b>Sentiment d'appartenance</b>	Le "On" est-il utilisé en parlant de l'entreprise?	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	Façon de défendre l'entreprise (à décrire)	Avec les clients	<input type="checkbox"/>	Avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	Avec autres interlocuteurs	<input type="checkbox"/>					
<b>Motivation</b>	Activités semblant être faites avec enthousiasme (à citer)											
	Activités semblant être vécues comme corvée (à citer)											
<b>STATUT</b>	Fréquence de prise de parole dans les réunions											
	Taille du bureau											
	Présence de table de réunion au sein du bureau	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	Présence de climatiseur au sein du bureau	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	Présence d'une assistante	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
<b>Barrières liées au genre</b>	Interruption de la journée de travail par un devoir familial (appel téléphonique, obligation d'aller chercher un enfant à l'école etc...)	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							
	Obligation de finir un travail à la maison, après la journée de travail	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>							

Observations complémentaires









## **Annexe 10 : Les axes 7 et 8 du Plan Gouvernemental pour l'Egalité concernant l'emploi (Maroc)**

### **Axe 7 : Accès équitable et égal aux postes de décision aux niveaux administratif, politique et économique**

Le Maroc a fourni des efforts considérables pour parvenir à une participation conséquente des femmes dans les postes de prise de décision politique et administratif à travers l'adoption d'une série de mesures qui ont permis la révision de la Charte communale et du Code électoral et ont ouvert la voie, en vertu d'une Charte d'honneur conclue avec les partis politiques, à l'expérimentation du régime du quota par le biais de la liste nationale et de la liste additionnelle.

Dans ce cadre, un ensemble d'acquis a été réalisé grâce à une action de sensibilisation et de mobilisation menée par différents acteurs : gouvernement, société civile et partis politiques, afin d'encourager la participation des femmes à la gestion des affaires publiques aux niveaux national et local.

Cependant, malgré les efforts déployés, les résultats sont restés assez limités en comparaison avec le niveau de participation et de contribution réelle des femmes dans divers domaines. Le taux de présence des femmes au parlement est passé de 10% en 2007 à 17% en 2011, et dans les collectivités locales de 0,56% en 2003 à 12% en 2009.

Tandis que le taux de participation des femmes aux postes de responsabilité, dans le domaine de la prise de décision administrative, reste très limité, puisqu'il est passé de 10% en 2002 à 16% en 2012.

Aujourd'hui, le Maroc est entré dans une nouvelle phase caractérisée par l'institutionnalisation de l'égalité en perspective de la parité grâce à la nouvelle Constitution, qui prévoit dans l'article 19 que « l'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental... L'Etat marocain oeuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination ».

Rappelant les défis de la mise en oeuvre démocratique de ces dispositions constitutionnelles et de la traduction des engagements énoncés dans le programme du gouvernement, en particulier

l'activation des droits politiques des femmes et leur participation conséquente dans la prise de décision, le parlement a adopté en mai 2012 la loi organique n° 02.12 relative à la nomination aux hautes fonctions, en application des dispositions des articles 49 et 92 de la Constitution. Cette loi qui devrait indubitablement contribuer à la promotion de cette participation, définit les principes et critères de nomination aux hautes fonctions qui se résument à l'égalité des chances, le mérite, la transparence, l'équité et la lutte contre toutes les formes de discrimination dans la sélection des candidates et candidats aux hautes fonctions, y compris la discrimination fondée sur l'appartenance politique ou syndicale, la langue, la religion, le sexe, le handicap ou tout autre motif contraire aux principes des droits de l'homme et aux dispositions de la Constitution.

Par conséquent, le septième axe du Plan gouvernemental pour l'égalité vise à traduire cet engagement constitutionnel en mesures favorisant la participation et l'autonomisation politique des femmes qui constituent un enjeu sociétal nécessitant l'accroissement de la mobilisation et des efforts conjugués de tous les acteurs en vue d'atteindre les objectifs fixés.

N°	Actions clés	Indicateurs d'évaluation	Période de mise en œuvre				Département gouvernemental responsable
			12	13	15	16	
<b>Objectif 21 : Renforcement de la représentativité politique des femmes en perspective de la parité</b>							
137	Inventorier et évaluer les mécanismes relatifs à la représentativité politique des femmes dans les instances élues	Préparation et diffusion du rapport d'évaluation					Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
							Ministère de l'Intérieur
138	Renforcer et mettre en œuvre des mécanismes permettant d'accroître la représentativité politique des femmes en perspective de la parité dans les instances élues aux niveaux national, régional et local	Elaboration de mécanismes appropriés permettant d'accroître la représentativité des femmes					Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
						Ministère de l'Intérieur	
		Qualité des postes attribués aux femmes					Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
139	<b>Préparation et mise en œuvre d'un programme intégré intersectoriel pour le renforcement de la participation politique des femmes</b>						
	La sensibilisation	Préparation et mise en œuvre du programme intégré					Ministère de l'Intérieur
							Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
	La formation	Nombre de sessions de formation organisées					Ministère de l'Intérieur en partenariat avec le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
		Taux de femmes élues formées					Ministère de l'Intérieur en partenariat avec le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
	La mise en réseau (réseautage)	Nombre de tissus associatifs créés					Ministère de l'Intérieur
						Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social	

Objectif 22 : Renforcement de la représentativité des femmes dans les postes de responsabilité dans les secteurs public en perspective de la parité							
140	Promulgation et mise en œuvre du décret d'application de la loi organique sur les nominations aux hautes fonctions	Promulgation du décret					La Primature Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration Secrétariat général du gouvernement
		Taux des femmes aux postes de responsabilité dans les différents départements gouvernementaux et institutions publiques et nationales					Tous les départements gouvernementaux
141	Instauration de la parité entre hommes et femmes dans la loi organique sur la nomination aux postes de responsabilité, en tant que principe à atteindre par l'Etat	Promulgation du décret relatif à la procédure de nomination					La Primature
							Secrétariat Général du Gouvernement
							Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
142	Accroissement du taux de représentativité des femmes dans les postes de responsabilité	Atteindre un taux de 22% d'ici 2014					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
		Accroissement de la représentation des femmes dans les postes de responsabilité de 2% par an					
<b>Adoption de mesures pour l'intégration de l'approche genre dans la sélection et la nomination des responsables dans les différentes administrations publiques</b>							
143	Organisation de sessions de formations sur la gestion des ressources humaines	document sur les mesures et nombre de sessions de formation préparé					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration en partenariat avec l'ensemble des départements gouvernementaux
	Collecte de données statistiques selon le genre sur la classification des fonctionnaires du secteur public	Base de données selon le genre préparée et mise à jour					
	Préparation et mise en œuvre d'un guide de référence sur l'intégration du genre dans le recrutement, la sélection et la nomination	guide de référence préparé					
	Création de l'observatoire de l'égalité dans la fonction publique	Elaboration et diffusion de rapports périodiques sur le genre dans la fonction publique					

144	<b>Prendre des dispositions pour accélérer l'accès des femmes aux postes de directrice d'établissement scolaire au niveau des académies et délégations régionales</b>						Ministère de l'Éducation Nationale	
	Organisation de sessions de formation en faveur des responsables chargés de la gestion des ressources humaines	Taux de femmes directrices						
		Nombre de cadres formés						
145	<b>Renforcement de la représentativité des femmes dans les différentes chambres professionnelles</b>						Ministère de l'Intérieur	
	Organisation de campagnes de sensibilisation et d'information en préparation aux prochaines élections	Taux de représentativité des femmes dans les différentes chambres professionnelles					Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies	
							Ministère de l'Artisanat	
							Ministère du Tourisme	
							Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	
146	Appui à la représentativité des femmes entrepreneures au sein des chambres de commerce et professionnelles concernés	Taux des femmes artisanes au sein des différentes chambres professionnelles					Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies en partenariat avec le Ministère de l'Artisanat et le Ministère de l'Intérieur	
		Taux des femmes entrepreneures au sein des instances de décision de la Fédération des entreprises d'artisanat						Ministère de l'Artisanat
							Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	

## Axe 8 : Réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

La situation des hommes et des femmes sur le marché du travail selon les résultats préliminaires de l'enquête nationale sur l'emploi en 2012 montre que la participation des femmes à l'économie nationale reste insuffisante.

Ainsi, le taux d'activité chez les femmes a atteint 24,7% contre 73,6% chez les hommes. Quant à celui du chômage, il s'est stabilisé autour de 8,7% en 2012 pour les hommes contre 9,9% chez les femmes.

En ce qui concerne le secteur public qui garantit l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes à compétences égales, il convient de souligner que le Maroc a ratifié les deux conventions internationales du travail n° 100 et 111 relatives respectivement à l'égalité de rémunération et à la lutte contre la discrimination dans l'emploi et les professions.

Cependant, les disparités de genre dans le domaine de l'emploi persistent sans connaître d'importantes évolutions au cours des dix dernières années. Cela s'explique par des facteurs liés à la situation économique du pays en termes d'opportunités de travail, qui décourage les employeurs en matière d'embauche de la main d'œuvre non qualifiée, celle-ci étant essentiellement composée de femmes.

De plus, les conditions de travail défavorables, l'inflexibilité des horaires de travail, les responsabilités familiales assumées dans la majorité des cas par les femmes, les difficultés à concilier entre les obligations familiales et professionnelles, ainsi que l'environnement

socioculturel qui limite les opportunités d'emploi chez les femmes, sont autant de facteurs qui contribuent à creuser le fossé entre les hommes et les femmes en termes d'occasions d'embauche.

La mise en oeuvre des dispositions de la Constitution, à la fois celles relatives à la lutte contre toutes les formes de discrimination ou celles qui confirment, notamment l'article 31, le rôle de l'Etat, des établissements publics et des collectivités territoriales dans la «mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit (...) à la formation professionnelle et à l'éducation physique et artistique, (...) au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi, à l'accès aux fonctions publiques selon le mérite », nécessite le développement de mécanismes garantissant l'égalité en terme d'accès, de promotion et d'avancement dans la carrière professionnelle, en particulier dans le secteur public, mais aussi l'application de la loi sur la nomination aux hautes fonctions en prenant en considération le principe d'atteinte à la parité.

Par ailleurs, la mise en place et l'exécution de mécanismes qui assurent l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle qui facilitent l'accès des femmes aux secteurs productifs et aux postes de prise de décision constituent l'un des piliers fondamentaux pour le renforcement de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

Quant au secteur privé, la protection doit être assurée par le biais d'un système de renforcement de la responsabilité sociale des entreprises qui permettrait le suivi de la mise en oeuvre du Code du travail en termes de lutte contre toutes les formes de discrimination, tout en apportant un soutien aux secteurs où la représentativité des femmes est plus élevée, tels le textile et l'agro-alimentaire, le développement d'activités génératrices de revenus, à la facilitation de transformation des unités de production informelles en entreprises, et enfin, les projets et initiatives des femmes entrepreneures.

N°	Actions clés	Indicateurs d'évaluation	Période de mise en œuvre					Département gouvernemental en responsable
			12	13	14	15	16	
<b>Objectif 23 : Mise en place de mécanismes pour garantir l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle</b>								
147	Mise en œuvre des recommandations de l'étude sur « la conciliation entre vie privée et vie professionnelle »	Taux de mesures mises en œuvre						Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
		Nombre de crèches créées près du lieu de travail						Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
			Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle					
Les mesures prises pour une flexibilité des heures de travail et des salaires						Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration		
148	Capitalisation des résultats de l'enquête sur « le budget temps entre les femmes et des hommes »	Nombre de recommandations issues de l'enquête mises en œuvre						Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
			L'ensemble des départements gouvernementaux					
149	Campagne de sensibilisation pour soutenir la conciliation entre vie privée et vie professionnelle sur la base des résultats de l'enquête sur le budget temps	Rapport sur la campagne						Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social

**Objectif 24 : Garantir le respect des employeurs du cadre législatif et réglementaire pour la protection sociale des catégories vulnérables**

Application des droits égaux des sexes dans le domaine du travail							
150	Réalisation de l'équité et l'égalité en droits	Réalisation d'un rapport sur l'égalité des salaires dans le secteur privé					Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
							Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
	La lutte contre les disparités dans les salaires	Définition et mise en œuvre des mesures					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
	Réalisation de l'égalité dans l'accès à l'emploi	Evaluation du respect du principe de l'égalité dans les procédures de recrutement					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
150	Réalisation de l'égalité dans la promotion professionnelle	Taux de femmes travailleuses connaissant une évolution dans leurs carrières professionnelles					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
	Elimination de la discrimination en raison de l'apparence	Baisse du nombre de plaintes pour discrimination en raison de l'apparence					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
	Garantie du droit à appartenir à une organisation syndicale	Baisse du nombre de plaintes pour harcèlement en raison de l'appartenance syndicale					Ministère délégué chargé de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
151	Mise en œuvre des recommandations de l'enquête réalisées sur « la discrimination dans les salaires entre hommes et femmes dans les secteurs qui emploient des femmes »	Mise en œuvre des recommandations					Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

## ANNEXE 11 : Guide d'entretien (Femmes) - Entreprise labellisée RSE

(Les répondants sont des femmes cadres d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton, labellisée RSE)

- 1/ Pouvez-vous me parler de votre travail au sein de « Ménara Préfa » ?
  - 2/ Comment en êtes-vous arrivée là ? (retracer toute la trajectoire : études, étapes de carrière)
  - 3/ Quel rôle a joué votre environnement familial, votre éducation, dans le choix et l'orientation de votre carrière ?
  - 4/ Qu'est-ce qui vous a aidé à arriver au poste que vous occupez maintenant ? Qui vous y a aidé ?
  - 5/ Quelle est votre situation familiale ? Avez-vous des enfants ?
  - 6/ Que fait l'entreprise pour vous permettre de concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?
  - 7/ Le fait d'avoir ou non des enfants change-t-il quelque chose ? Précisez.
  - 8/ Avez-vous, tout au long de votre parcours, constitué un réseau professionnel qui vous a aidé dans votre évolution ? Pouvez-vous m'en parler ?
  - 9/ Et maintenant, comment vous voyez-vous dans cinq ans ?
- Relance : Quelles sont les perspectives d'évolution que vous voyez ?
- 10/ Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues de travail ? Hommes ? Femmes ?
  - 11/ Quel type de relation entretenez-vous avec votre supérieur hiérarchique ? (Homme ou Femme ?)
  - 12/ Quel type de relation entretenez-vous avec la Direction de votre entreprise ?
- Relance :
- Qu'est ce qui vous attache à votre environnement de travail ? (à votre entreprise au sens large ? à la direction de votre entreprise ? à votre supérieur hiérarchique ? A vos collègues de travail ? A votre équipe de travail ? A d'autres éléments (à quoi vous sentez-vous le plus attachée ?)*
- 13/ Votre entreprise s'est inscrite dans une démarche RSE, en avez-vous entendu parler ? Qu'en pensez-vous ?
  - 14/ Cette inscription dans une démarche RSE a-t-elle impacté, de quelque manière que ce soit- votre situation dans l'entreprise ?
  - 15/ Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre poste ?
  - 16/ Qu'est-ce qui vous plaît le moins dans votre poste ?
  - 17 / Qu'est ce qui pourrait vous amener, un jour, à partir de cette entreprise ?
  - 18 / Quels sont les avantages à travailler dans cette entreprise ?
  - 19/ Et quels sont les inconvénients ?
  - 20/ Pensez-vous que les hommes et les femmes sont traités de la même manière dans votre entreprise ?
- Relance :
- Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?*
- 21 / Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Merci pour votre participation

## ANNEXE 12 : Guide d'entretien (Femmes) - Entreprise non labellisée RSE

(Les répondants sont des femmes cadres d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton).

- 1/ Pouvez-vous me parler de votre travail au sein de « SI3 » ?
- 2/ Comment en êtes-vous arrivée là ? (retracer toute la trajectoire : études, étapes de carrière)
- 3/ Quel rôle a joué votre environnement familial, votre éducation, dans le choix et l'orientation de votre carrière ?
- 4/ Qu'est-ce qui vous a aidé à arriver au poste que vous occupez maintenant ? Qui vous y a aidé ?
- 5/ Quelle est votre situation familiale ? Avez-vous des enfants ?
- 6/ Que fait l'entreprise pour vous permettre de concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?
- 7/ Le fait d'avoir ou non des enfants change-t-il quelque chose ? Précisez.
- 8/ Avez-vous, tout au long de votre parcours, constitué un réseau professionnel qui vous a aidé dans votre évolution ? Pouvez-vous m'en parler ?
- 9/ Et maintenant, comment vous voyez-vous dans cinq ans ?  
Relance : Quelles sont les perspectives d'évolution que vous voyez ?
- 10/ Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues de travail ? Hommes ? Femmes ?
- 11/ Quel type de relation entretenez-vous avec votre supérieur hiérarchique ? (Homme ou Femme ?)
- 12/ Quel type de relation entretenez-vous avec la Direction de votre entreprise ?  
Relance :  
*Qu'est ce qui vous attache à votre environnement de travail ? (à votre entreprise au sens large ? à la direction de votre entreprise ? à votre supérieur hiérarchique ? A vos collègues de travail ? A votre équipe de travail ? A d'autres éléments (à quoi vous sentez-vous le plus attachée ?)*
- 13/ Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre poste ?
- 14/ Qu'est-ce qui vous plaît le moins dans votre poste ?
- 15/ Qu'est ce qui pourrait vous amener, un jour, à partir de cette entreprise ?
- 16/ Quels sont les avantages à travailler dans cette entreprise ?
- 17/ Et quels sont les inconvénients ?
- 18/ Pensez-vous que les hommes et les femmes sont traités de la même manière dans votre entreprise ?  
Relance :  
*Qu'est ce qui vous fait dire cela ?*
- 19/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 13 : Guide d'entretien (Hommes) - Entreprise labellisée RSE

(Les répondants sont des hommes cadres dans une entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton labellisée RSE)

- 1/ Pouvez-vous me parler de votre travail au sein de « Menara Prefa » ?
- 2/ Comment en êtes-vous arrivé là ? (retracer toute la trajectoire : études, étapes de carrière)
- 3/ Quel rôle a joué votre environnement familial, votre éducation, dans le choix et l'orientation de votre carrière ?
- 4/ Qu'est-ce qui vous a aidé à arriver au poste que vous occupez maintenant ? Qui vous y a aidé ?
- 5/ Quelle est votre situation familiale ? Avez-vous des enfants ?
- 6/ (Pour les hommes mariés) Votre épouse occupe-t-elle également un poste à responsabilité ? (Précisez)
- 7/ Comment votre épouse voit-elle votre carrière ? (si poste à responsabilité de l'épouse : Comment voyez-vous la sienne ?)
- 8/ Que fait l'entreprise pour vous permettre de concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?
- 9/ Le fait d'avoir ou non des enfants change-t-il quelque chose ? Précisez.
- 10/ Avez-vous, tout au long de votre parcours, constitué un réseau professionnel qui vous a aidé dans votre évolution ? Pouvez-vous m'en parler ?
- 11/ Et maintenant, comment vous voyez-vous dans cinq ans ?  
Relance : Quelles sont les perspectives d'évolution que vous voyez ?
- 12/ Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues de travail ? Hommes ? Femmes ?
- 13/ Quel type de relation entretenez-vous avec votre supérieur hiérarchique ?
- 14/ Quel type de relation entretenez-vous avec la Direction de votre entreprise ?  
Relance :
- Qu'est ce qui vous attache à votre environnement de travail ? (à votre entreprise au sens large ? à la direction de votre entreprise ? à votre supérieur hiérarchique ? A vos collègues de travail ? A votre équipe de travail ? A d'autres éléments (à quoi vous sentez-vous le plus attaché ?)*
- 15/ Votre entreprise s'est inscrite dans une démarche RSE, en avez-vous entendu parler ?  
Qu'en pensez-vous ?
- 16/ Cette inscription dans une démarche RSE a-t-elle impacté, de quelque manière que ce soit- votre situation dans l'entreprise ?
- 17/ Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre poste ?
- 18/ Qu'est-ce qui vous plaît le moins dans votre poste ?
- 19/ Qu'est ce qui pourrait vous amener, un jour, à partir de cette entreprise ?
- 20/ Quels sont les avantages à travailler dans cette entreprise ?
- 21/ Et quels sont les inconvénients ?
- 22/ Pensez-vous que les hommes et les femmes sont traités de la même manière dans votre entreprise ?  
Relance : *Qu'est ce qui vous fait dire cela ?*
- 23/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 14 : Guide d'entretien (Hommes) - Entreprise non labellisée RSE

(Les répondants sont des hommes cadres dans une entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton)

- 1/ Pouvez-vous me parler de votre travail au sein de « SI3 » ?
- 2/ Comment en êtes-vous arrivé là ? (retracer toute la trajectoire : études, étapes de carrière)
- 3/ Quel rôle a joué votre environnement familial, votre éducation, dans le choix et l'orientation de votre carrière ?
- 4/ Qu'est-ce qui vous a aidé à arriver au poste que vous occupez maintenant ? Qui vous y a aidé ?
- 5/ Quelle est votre situation familiale ? Avez-vous des enfants ?
- 6/ (Pour les hommes mariés) Votre épouse occupe-t-elle également un poste à responsabilité ? (Précisez)
- 7/ Comment votre épouse voit-elle votre carrière ? (si poste à responsabilité de l'épouse : Comment voyez-vous la sienne ?)
- 8/ Que fait l'entreprise pour vous permettre de concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?
- 9/ Le fait d'avoir ou non des enfants change-t-il quelque chose ? Précisez.
- 10/ Avez-vous, tout au long de votre parcours, constitué un réseau professionnel qui vous a aidé dans votre évolution ? Pouvez-vous m'en parler ?
- 11/ Et maintenant, comment vous voyez-vous dans cinq ans ?

*Relance :*

*Quelles sont les perspectives d'évolution que vous voyez ?*

12/ Quel type de relation entretenez-vous avec vos collègues de travail ? Hommes ? Femmes ?

13/ Quel type de relation entretenez-vous avec votre supérieur hiérarchique ? (Homme ou Femme ?)

14/ Quel type de relation entretenez-vous avec la Direction de votre entreprise ?

*Relance :*

*Qu'est ce qui vous attache à votre environnement de travail ? (à votre entreprise au sens large ? à la direction de votre entreprise ? à votre supérieur hiérarchique ? A vos collègues de travail ? A votre équipe de travail ? A d'autres éléments (à quoi vous sentez-vous le plus attaché ?)*

15/ Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre poste ?

16/ Qu'est-ce qui vous plaît le moins dans votre poste ?

17/ Qu'est ce qui pourrait vous amener, un jour, à partir de cette entreprise ?

18/ Quels sont les avantages à travailler dans cette entreprise ?

19/ Et quels sont les inconvénients ?

20/ Pensez-vous que les hommes et les femmes sont traités de la même manière dans votre entreprise ?

*Relance :*

*Qu'est ce qui vous fait dire cela ?*

21/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 15 : Guide d'entretien DG – entreprise labellisée RSE

(Le répondant est un dirigeant d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton, labellisée RSE)

1/ Vous avez obtenu le label RSE en 2011 pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous avez souhaité vous engager dans cette démarche ?

2/ Comment avez-vous préparé cet engagement dans la démarche de labellisation ?

3/ Quelles sont, à votre avis, les répercussions de votre démarche RSE pour vos salariés ?

*Relance :*

- *Comment avez-vous communiqué à vos salariés votre engagement dans cette démarche de labellisation ?*
- *Comment avez-vous mesuré l'adhésion de vos salariés à cette démarche de labellisation ?*
- *Dans quelle mesure vos salariés ont-ils été conscients des effets de votre démarche de labellisation sur, par exemple :*
  - *Leurs conditions de travail*
  - *Leur évolution dans l'entreprise*
- *Et les femmes salariées de l'entreprise ?(par rapport aux hommes)*

4/ Quelle est la place de l'égalité professionnelle dans les valeurs de l'entreprise, dans la stratégie d'entreprise et dans votre politique RSE ?

*Relance :*

- *Comment l'égalité professionnelle se situe-t-elle dans les valeurs de l'entreprise ?*
- *Et par rapport à la stratégie ?*
- *L'égalité professionnelle, partie intégrante des principes de la RSE (Respect des droits humains), comment se manifeste-t-elle dans vos actions sociales ?*

5/ Nous avons constaté que vous disposiez d'un Journal Interne « Taouassoul », comment se présente votre plan de communication sur l'égalité professionnelle à travers ce journal interne ou via d'autres moyens de communication interne ?

*Relance :*

- *Quelle place accordez-vous, dans les publications chiffrées de votre journal interne, à la parité homme-femme sur les postes occupés ?*
- *Au-delà des chiffres, quelle place accordez-vous dans votre journal interne et plus largement dans votre communication interne, au discours sur l'égalité professionnelle ?*
- *Et dans la communication externe ?*

6/ De quels avantages bénéficient les femmes cadres dans votre entreprises (crèches, emplois à mi-temps ...) depuis votre labellisation ? Quelle était la situation par comparaison avant la labellisation ?

7/ Quels sont dans votre entreprises les postes qui, par leur nature, ne peuvent être occupés que par des hommes ? ou que par des femmes ? Comment cette situation peut-elle être amenée à évoluer ?

*Relance :*

- *Comment la particularité de votre secteur d'activité joue-t-elle ?*
- *Qu'en est-il pour les postes de Middle/Top Management qui ne nécessitent pas une technicité particulière ?*

8/ Comment le principe d'égalité professionnelle est-il diffusé à l'ensemble de vos managers ? Que faites-vous afin de vérifier s'il est respecté dans leur façon de gérer leurs équipes ?

*Relance :*

- *Comment sensibilisez-vous vos managers sur cette question d'égalité ?*
- *Quels sont les indicateurs qui vous permettent de mesurer le respect de cette égalité par vos managers ?*
- *Quelles sont les mesures disciplinaires prévues pour le non respect de ce principe d'égalité ?*

9/ Quelle démarche peut suivre une personne ayant subi une discrimination liée au genre dans votre entreprise ? Comment avez-vous formalisé cette démarche ?

10/ Comment se présente votre politique salariale au regard de l'égalité hommes - femmes ? Quel bilan en tirez-vous ?

*Relance :*

- *Sur quels critères vous basez-vous pour déterminer le niveau de salaire d'un collaborateur ?*
- *Quels sont les indicateurs qui vous permettent de mesurer le respect de l'égalité salariale entre hommes et femmes ?*

11/ Comment se manifeste l'égalité professionnelle dans vos réunions du Comité de Direction ?

12/ Quel est le retour sur investissement escompté de cette démarche RSE ?

*Relance :*

- *Dans quelle mesure la performance financière de votre entreprise, passerait-elle, selon vous par sa performance sociale ?*

13/ Comment imaginez-vous votre entreprise avec une DIRIGEANTE ?

*Relance :*

- *Quels en seraient les bénéfices ?*
- *Quels en seraient les freins ?*

14/ Comment définiriez-vous le lien qui unit chacun de vos salariés cadres à leur entreprise ?

*Relance :*

- *A leur emploi ?*
- *A leur responsable hiérarchique ?*
- *Et à leurs collègues ?*

- Et à d'autres éléments ? (à quoi sont attachés les salariés cadres de votre entreprise, selon vous ?)

15/ Comment mesurez-vous les caractéristiques du lien salarié/ entreprise ?

*Relance :*

- *Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction salariés ?*
- *Avez-vous recours à d'autres moyens ?*

16/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce thème de la RSE, de l'égalité hommes/femmes, de l'implication des salariés dans l'entreprise ?

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 16 : Guide d'entretien DG – entreprise non labellisée RSE

(Le répondant est un dirigeant d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton)

1/ Quelles sont les principales valeurs de votre entreprise, celles que vous mettez en avant dans votre communication ?

2/ Quelle est la place de l'égalité professionnelle dans les valeurs de l'entreprise, dans la stratégie d'entreprise ?

*Relance :*

- *Comment l'égalité professionnelle se situe-t-elle dans les valeurs de l'entreprise ?*
- *Et par rapport à la stratégie ?*
- *Et dans votre communication (interne / externe) ?*

3/ De quels avantages bénéficient les femmes cadres dans votre entreprises (crèches, emplois à mi-temps ... ) ?

4/ Quels sont dans votre entreprises les postes qui, par leur nature, ne peuvent être occupés que par des hommes ? ou que par des femmes ? Comment cette situation peut-elle être amenée à évoluer ?

*Relance :*

- *Comment la particularité de votre secteur d'activité joue-t-elle ?*
- *Qu'en est-il pour les postes de Middle/Top Management qui ne nécessitent pas une technicité particulière ?*

5/ Comment le principe d'égalité professionnelle est-il diffusé à l'ensemble de vos managers ? Que faites-vous afin de vérifier s'il est respecté dans leur façon de gérer leurs équipes ?

*Relance :*

- *Comment sensibilisez-vous vos managers sur cette question d'égalité ?*
- *Quels sont les indicateurs qui vous permettent de mesurer le respect de cette égalité par vos managers ?*
- *Quelles sont les mesures disciplinaires prévues pour le non respect de ce principe d'égalité ?*

6/ Quelle démarche peut suivre une personne ayant subi une discrimination liée au genre dans votre entreprise ? Comment avez-vous formalisé cette démarche ?

7/ Comment se présente votre politique salariale au regard de l'égalité hommes - femmes ? Quel bilan en tirez-vous ?

*Relance :*

- *Sur quels critères vous basez-vous pour déterminer le niveau de salaire d'un collaborateur ?*
- *Quels sont les indicateurs qui vous permettent de mesurer le respect de l'égalité salariale entre hommes et femmes ?*

8/ Comment se manifeste l'égalité professionnelle dans vos réunions du Comité de Direction ?

9/ Comment imaginez-vous votre entreprise avec une DIRIGEANTE ?

*Relance :*

- *Quels en seraient les bénéfices ?*
- *Quels en seraient les freins ?*

10/ Comment définiriez-vous le lien qui unit chacun de vos salariés cadres à leur entreprise ?

*Relance :*

- *A leur emploi ?*
- *A leur responsable hiérarchique ?*
- *Et à leurs collègues ?*
- *Et à d'autres éléments ? (à quoi sont attachés les salariés cadres de votre entreprise, selon vous ?)*

11/ Comment mesurez-vous les caractéristiques du lien salarié/ entreprise ?

*Relance :*

- *Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction salariés ?*
- *Avez-vous recours à d'autres moyens ?*

12/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce thème de l'égalité hommes/ femmes, de l'implication des salariés dans l'entreprise ?

13/ Que pensez-vous des démarches de labellisation RSE ? (pour votre entreprise / pour les autres entreprises ?)

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 17 : Guide d'entretien – DRH – Entreprise labellisée RSE

(Le répondant est un Directeur des Ressources Humaines, d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton, labellisée RSE)

1/ Vous avez obtenu le label RSE en 2011 pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous avez souhaité vous engager dans cette démarche ?

2/ Comment avez-vous préparé cet engagement dans la démarche de labellisation ?

3/ Quel est selon vous l'impact de cette labellisation sur votre politique des Ressources Humaines ?

4/ Pouvez-vous me décrire les différentes étapes du processus de recrutement des cadres dans votre entreprise ?

*Relance :*

- *Ceci fait-il l'objet d'une procédure clairement définie ?*
- *Comment informez-vous les managers de cette procédure ?*
- *Comment vous assurez-vous que cette procédure est respectée ?*

5/ Que veillez-vous à respecter dans la rédaction de vos annonces de recrutement, quand vous y avez recours ?

*Relance :*

- *Que mentionnez-vous dans vos annonces à part la formation et l'expérience en ce qui concerne le profil recherché ?*

6/ Quels sont les critères que vous utilisez pour sélectionner les candidatures que vous recevez dans le cadre de votre procédure de recrutement ?

*Relance :*

*Avez-vous d'autres exigences à part le savoir, savoir-être et savoir-faire ?*

7/ Parlez-moi des mi-temps dans votre entreprise ? *Relance :*

- *Ces contrats sont-ils réservés à des types de postes en particulier ?*
- *La population « Cadres » est-elle concernée ?*
- *Les femmes cadres en particulier ?*

8/ Quelle est votre politique de rémunération, pour les cadres ?

*Relance :*

- *Ceci fait-il l'objet d'une procédure clairement définie ?*
- *Comment cette procédure est-elle communiquée en interne ?*

9/ Quel(s) indicateur(s) utilisez-vous pour mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?

*Relance :*

- *Qu'a changé votre labellisation quant à l'utilisation de ces indicateurs ?*
- *Quelles actions prenez-vous afin de réduire les écarts constatés via l'analyse de ces indicateurs ?*

10/ Quelle comparaison peut-on établir entre la rémunération des hommes et des femmes ? A poste égal ? A compétence égale ?

*Relance :*

- *Aujourd'hui chez Ménara Préfa, peut-on considérer qu'un homme et une femme au même profil, au même poste et avec la même ancienneté sont au même niveau de salaire ?*

11/ Quelles conditions un salarié doit-il remplir pour pouvoir bénéficier d'une formation ?

*Relance :*

- *Quelles sont les conditions d'accès à la formation dans votre entreprise ?*

12/ Comment utilisez-vous la formation pour préparer les salariés à changer de métier ou à évoluer vers des filières où vous manquez de certaines compétences ou de certains profils ?

*Relance :*

- *Existe-t-il aujourd'hui chez Ménara Préfa des femmes occupant des postes dans le Middle/Top Management dans des départements « techniques » ?*
- *Si oui, comment y ont-elles été préparées ?*

13/ Quelles sont les tranches d'âge ou les stades de carrière que vous privilégiez en terme d'accès à la formation ?

14/ Pouvez-vous me parler de votre politique de développement (ou de gestion de carrière)?

*Relance :*

- *Comment ceci est-il formalisé dans votre entreprise ?*
- *Sur la base de quels critères se font les promotions ?*

15/ Quels sont les critères utilisés pour évaluer les salariés dans votre entreprise?

*Relance :*

- *La personnalité est-elle un critère ?*
- *Le comportement ?*
- *La compétence ?*
- *La performance ?*
- *Autre critère ?*

16/ Comment ces critères ont-ils été définis ?

17/ Comment ces critères ont-ils évolué dans le temps ?

18/ Comment définiriez-vous le lien qui unit chacun de vos salariés cadres à leur entreprise ?

*Relance :*

- *A leur emploi ?*
- *A leur responsable hiérarchique ?*
- *Et à leurs collègues ?*
- *Et à d'autres éléments ? (à quoi sont attachés les salariés cadres de votre entreprise, selon vous ?)*

19/ Comment mesurez-vous les caractéristiques du lien salarié/ entreprise ?

*Relance :*

- *Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction salariés ?*
- *Avez-vous recours à d'autres moyens ?*

20/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce thème de la RSE, de l'égalité hommes/femmes, de l'implication des salariés dans l'entreprise ?

Merci pour votre participation.

## ANNEXE 18 : Guide d'entretien – DRH – Entreprise non labellisée

(Le répondant est un Directeur des Ressources Humaines, d'entreprise opérant dans la construction et la commercialisation de matériaux en béton)

1/ Pouvez-vous me décrire les différentes étapes du processus de recrutement des cadres dans votre entreprise ?

*Relance :*

- *Ceci fait-il l'objet d'une procédure clairement définie ?*
- *Comment informez-vous les managers de cette procédure ?*
- *Comment vous assurez-vous que cette procédure est respectée ?*

2/ Que veillez-vous à respecter dans la rédaction de vos annonces de recrutement, quand vous y avez recours ?

*Relance :*

- *Que mentionnez-vous dans vos annonces à part la formation et l'expérience en ce qui concerne le profil recherché ?*

3/ Quels sont les critères que vous utilisez pour sélectionner les candidatures que vous recevez dans le cadre de votre procédure de recrutement ?

*Relance :*

*Avez-vous d'autres exigences à part le savoir, savoir-être et savoir-faire ?*

4/ Parlez-moi des mi-temps dans votre entreprises. ?

*Relance :*

- *Ces contrats sont-ils réservés à des types de postes en particulier ?*
- *La population « Cadres » est-elle concernée ?*
- *Les femmes cadres en particulier ?*

5/ Quelle est votre politique de rémunération, pour les cadres ?

*Relance :*

- *Ceci fait-il l'objet d'une procédure clairement définie ?*
- *Comment cette procédure est-elle communiquée en interne ?*

6/ Quel(s) indicateur(s) utilisez-vous pour mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?

*Relance :*

- *Quelles actions prenez-vous afin de réduire les écarts constatés via l'analyse de ces indicateurs ?*

7/ Quelle comparaison peut-on établir entre la rémunération des hommes et des femmes ? A poste égal ? A compétence égale ?

*Relance :*

- *Aujourd'hui chez X, peut-on considérer qu'un homme et une femme au même profil, au même poste et avec la même ancienneté sont au même niveau de salaire ?*

8/Quelles conditions un salarié doit-il remplir pour pouvoir bénéficier d'une formation ?

*Relance :*

- *Quelles sont les conditions d'accès à la formation dans votre entreprise ?*

9/ Comment utilisez-vous la formation pour préparer les salariés à changer de métier ou à évoluer vers des filières où vous manquez de certaines compétences ou de certains profils ?

*Relance :*

- *Existe-t-il aujourd'hui chez X des femmes occupant des postes dans le Middle/Top Management dans des départements « techniques » ?*
- *Si oui, comment y ont-elles été préparées ?*

10/ Quelles sont les tranches d'âge ou les stades de carrière que vous privilégiez en terme d'accès à la formation ?

11/ Pouvez-vous me parler de votre politique de développement (ou de gestion de carrière)?

*Relance :*

- *Comment ceci est-il formalisé dans votre entreprise ?*
- *Sur la base de quels critères se font les promotions ?*

12/ Quels sont les critères utilisés pour évaluer les salariés dans votre entreprise?

*Relance :*

- *La personnalité est-elle un critère ?*
- *Le comportement ?*
- *La compétence ?*
- *La performance ?*
- *Autre critère ?*

13/ Comment ces critères ont-ils été définis ?

14/Comment ces critères ont-ils évolué dans le temps ?

15/ Comment définiriez-vous le lien qui unit chacun de vos salariés cadres à leur entreprise ?

*Relance :*

- *A leur emploi ?*
- *A leur responsable hiérarchique ?*
- *Et à leurs collègues ?*
- *Et à d'autres éléments ? (à quoi sont attachés les salariés cadres de votre entreprise, selon vous ?)*

16/ Comment mesurez-vous les caractéristiques du lien salarié/ entreprise ?

*Relance :*

- *Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction salariés ?*
- *Avez-vous recours à d'autres moyens ?*

17/ Souhaitez-vous ajouter quelque chose sur ce thème de l'égalité hommes/ femmes, de l'implication des salariés dans l'entreprise ?

Merci pour votre participation.

# Thèse de Doctorat

Ghita BENNANI MEZIANE

## Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres : Le cas de deux entreprises au Maroc

Contribution of CSR practices to the breaking of the glass ceiling and to executive women's commitment: The case of two companies in Morocco

### Résumé

Les femmes se heurtent, depuis leur intégration sur le marché du travail, à des barrières qui ralentissent leur évolution professionnelle, limitant leur accès au sommet des organisations. Le « plafond de verre » est l'appellation usitée pour faire référence à ces barrières invisibles. Ce travail doctoral propose d'apporter une contribution à son étude en le replaçant dans un cadre théorique intégrant ses antécédents et ses conséquences. Il se focalise en particulier sur l'impact des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) orientées vers le genre sur l'éclatement du plafond de verre et sur l'engagement des femmes cadres, dans un environnement culturel (le Maroc) et organisationnel (secteurs d'activité masculins) spécifique, par le biais d'une étude de cas. Celle-ci a porté sur deux entreprises industrielles marocaines, dont l'une est labellisée RSE, où des entretiens semi-directifs avec les salariés (femmes et hommes) et les représentants de la Direction ont été conduits. Les données issues des 64 entretiens réalisés ont été complétées par des observations et une analyse documentaire. Sur le plan théorique, nous nous inscrivons dans la nouvelle conceptualisation de l'engagement proposée par Klein et al. (2012, 2014) et adaptons leur modèle processuel d'engagement multi-cibles. La modélisation proposée souligne les effets contradictoires ou synergiques entre les cibles ou entre les types de liens (d'engagement ou relevant d'une autre nature). D'un point de vue managérial, les résultats de ce travail ouvrent des perspectives pour améliorer la gestion des ressources humaines et contrôler ses effets sur les attitudes et les comportements des salariés.

### Mots clés :

RSE, pratiques RH, genre, plafond de verre, engagement au travail, femmes cadres

### Abstract

Since women have been integrated to the labor market, they encounter barriers which slow down their professional evolution and limit their access to top management. The « *glass ceiling* » is the expression used to refer to these invisible barriers. This doctoral work proposes a contribution to the study of these barriers by placing it within a theoretical framework which integrates its antecedents and its consequences. More specifically, this thesis focuses on the impact of gender oriented Corporate Social Responsibility (CSR) practices on the breaking of the glass ceiling and on executive women's commitment, in a particular cultural (Morocco) and organizational environment (male-dominated sectors), through a case study. Semi-directive interviews were conducted, with employees (women and men) and management representatives in two different industrial Moroccan companies, one of them which was CSR certified. The data based on 64 interviews was complemented by observations and a documentary analysis. From a theoretical point of view, we fit into the new conceptualization of commitment suggested by Klein and al. (2012, 2014), by adapting their multi-target process model of commitment. The proposed modelling highlights the opposing or synergetic effects between targets or between bond types (either commitment or of a different nature). From the managerial viewpoint, the results of this work offer avenues to improve human resource management and the control of its impact on employee attitudes and behaviors.

### Keywords:

CSR, HR practices, gender, glass ceiling, work commitment, executive women.