

Bâtir une GRH inclusive en PME au travers des relations de don/contre-don entre dirigeant et salariés

Ludivine Adla and Virginie Gallego-Roquelaure

Volume 78, Number 1, 2023

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1101312ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1101312ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Adla, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2023). Bâtir une GRH inclusive en PME au travers des relations de don/contre-don entre dirigeant et salariés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101312ar>

Article abstract

This article aims to understand the emergence and development of inclusive human resource management (HRM) in SMEs. The concept of inclusion refers to the professional fulfillment and recognition of employees (Bonneveux et al., 2020). This form of HRM has an integrative aim insofar as it offers the possibility of improving collaboration, particularly between the manager and his employees. In this perspective, we have mobilized in an original way Mauss's logic of gift, coupled with the literature on HRM in SMEs in order to propose a new reading grid. Based on the emblematic case of an SME, a longitudinal qualitative study was conducted over a period of 8 years.

The results underline the gap between the expected counter-gifts and those actually provided by the manager, which ultimately condition the employees' adoration. This imbalance in the relationship leads to the construction of an inclusive HRM.

Bâtir une GRH inclusive en PME au travers des relations de don/contre-don entre dirigeant et salariés

Ludivine ADLA

Maître de conférences HDR

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAGGrenoble IAE, 525 avenue centrale, 38400 Saint-Martin-D'Hères, France 0672317376

ludivine.adla@univ-grenoble-alpes.fr

Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

Professeur des Universités laelyon school of management, Laboratoire de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 36 cours Albert Thomas, 69008 Lyon, France 0619976980

virginie.roquelaure@univ-lyon3.fr

Précis

Évoluant dans des contextes économique et géopolitique turbulents, des questions sociales s'ajoutent aux difficultés quotidiennes des PME. Certains dirigeants sont donc amenés à concilier leurs différentes préoccupations, tout en replaçant les salariés au coeur de l'organisation. Autrement dit, il s'agit de mieux prendre en compte leurs attentes et de les faire participer aux décisions relatives à la gestion des ressources humaines. Dans cette optique, l'émergence d'une GRH inclusive, favorisant l'épanouissement professionnel et la reconnaissance de chaque salarié, s'invite en PME.

Ainsi, notre étude exploratoire apporte des éléments de réponse à sa construction, tout en remettant en question certaines croyances établies. En effet, à travers la logique du don, nous montrons que cette GRH repose principalement sur des relations d'échange, qui ne sont pas exemptes de difficultés.

Résumé

Cet article vise à comprendre l'émergence et le développement d'une gestion des ressources humaines (GRH) inclusive en PME. Le concept d'inclusion renvoie à l'épanouissement professionnel et à la reconnaissance des salariés (Bonneveux et *al.*, 2020). Cette forme de GRH comporte une visée intégrative dans la mesure où elle offre la possibilité d'améliorer la collaboration notamment entre le dirigeant et ses salariés. Dans cette optique, nous avons mobilisé de façon originale la logique du don de Mauss, couplée à la littérature sur la GRH en PME afin de proposer une nouvelle grille de lecture. À partir du cas emblématique d'une PME, une étude qualitative longitudinale a été menée sur une période de 8 ans.

Les résultats soulignent le décalage entre les contre-dons attendus et ceux réellement réalisés par le dirigeant, qui conditionnent *in fine* l'adonnement des salariés. Ce déséquilibre dans la relation amène à la construction d'une GRH inclusive.

Mots clefs: GRH; inclusion; PME; don; contre-don; relations

Abstract

This article aims to understand the emergence and development of inclusive human resource management (HRM) in SMEs. The concept of inclusion refers to the professional fulfillment and recognition of employees (Bonneveux *et al.*, 2020). This form of HRM has an integrative aim insofar as it offers the possibility of improving collaboration, particularly between the manager and his employees. In this perspective, we have mobilized in an original way Mauss's logic of gift, coupled with the literature on HRM in SMEs in order to propose a new reading grid. Based on the emblematic case of an SME, a longitudinal qualitative study was conducted over a period of 8 years.

The results underline the gap between the expected counter-gifts and those actually provided by the manager, which ultimately condition the employees' adoration. This imbalance in the relationship leads to the construction of an inclusive HRM.

Keywords: HRM; inclusion; SMEs; gift; counter-gift; relationships

1. Introduction

Au cours des 30 dernières années, la GRH en PME a suscité un vif intérêt au sein de la communauté académique (Lai et al., 2017) : les recherches pointent l'existence d'une GRH informelle et intuitive (Harney et al., 2022). Compte tenu de la proximité spatiale et sociale existant entre les divers acteurs de la PME, les dirigeants occupent une place centrale (Torrès, 2015). Ils se révèlent même être souvent les directeurs des ressources humaines dans les faits (Adla et Gallego-Roquelaure, 2022 ; Torrès et Enrico, 2014 ; Joyeau et al., 2022). De façon arbitraire, ces derniers prennent des décisions concernant la GRH, qui ne sont donc pas toujours légitimes aux yeux des salariés. Joyeau et al. (2022, p.68) préconisent ainsi « *que les dirigeants puissent se recentrer sur le pilotage stratégique de leur PME et laisser à d'autres une partie de la gestion et du développement des RH* ». À l'inverse, certains dirigeants choisissent de consulter leurs salariés lors de la construction de leur GRH afin de mieux prendre en considération leurs attentes (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018). Ils concilient dès lors les intérêts des individus et ceux de l'organisation. En ce sens, le concept d'inclusion est susceptible d'apporter un éclairage sur cette forme de GRH. Si l'inclusion a d'abord été mobilisée au sein d'associations, ce concept a peu à peu intégré le monde des entreprises (Bonneveux et al., 2020). L'enjeu de l'inclusion s'avère primordial pour les organisations dans la mesure où elle engage les parties prenantes dans une démarche prospective afin d'améliorer le climat social et la collaboration (Bonneveux et al., 2019). L'inclusion repose donc sur un engagement collectif en vue d'atteindre l'objectif défini par le dirigeant (Nishii, 2013). Cet auteur s'est également intéressé à diverses pratiques inclusives susceptibles d'être instaurées telles que le partage d'informations par le dirigeant et la participation des salariés à la prise de décision. En outre, certaines PME peuvent adopter une GRH plus inclusive. À l'instar de Marcandella et Mazzilli (2021), nous considérons que l'inclusion, en contexte de PME, est fondée sur la collaboration entre salariés et dirigeant. Cette collaboration repose alors sur des relations d'échange, s'inscrivant pleinement dans la théorie du don/contre-don. Cette théorie permet de comprendre la valeur des liens sociaux unissant les individus et, plus précisément, les relations entre le dirigeant de PME et ses salariés (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019a) en tenant compte du contexte dans lequel les échanges se déroulent (Pihel, 2008)¹. Cette théorie ne réduit pas l'échange à une dimension purement calculée à l'instar de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) ou du contrat psychologique (Delobbe et al., 2005). La théorie des jeux aurait également pu être mobilisée dans la mesure où elle permet de s'intéresser aux ententes réciproques ainsi qu'aux notions de gains et d'intérêts. Toutefois, comme le précise Pihel (2011), cette théorie occulte l'idée du lien social, pourtant central en entreprise contrairement à la logique du don. Le don peut se définir comme « *toute prestation de bien ou service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* » (Godbout et Caillé, 1992, p.32). Il peut s'apparenter à du temps et du soutien (Alter, 2009) ou être invisible en prenant la forme d'un sacrifice ou d'un renoncement au profit de l'organisation (Pihel, 2011).

La logique du don maussien suit un processus séquentiel composé de trois étapes : donner, recevoir et rendre (Mauss, 1925). Les échanges de don/contre-don reposent sur un principe de réciprocité généralisée : la réciprocité ne s'exerce pas uniquement entre deux individus, mais entre l'individu et la communauté, étant donné que les échanges profitent à un tiers (groupe, entreprise...), qui est ensuite chargé de la redistribution des richesses (Alter, 2009). La chaîne de dons entre les acteurs est particulièrement adaptée au contexte des PME, au sein desquelles les relations sont entremêlées et l'ajustement mutuel est permanent (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019a). Si la logique du don, et plus particulièrement la nature de ces dons, fait l'objet de recherche en sciences de gestion, le « rendre », c'est-à-dire le contre-don, demeure peu traité. Ce geste s'avère d'autant plus central pour les dirigeants de PME qui peuvent être amenés à rendre des dons à leurs

salariés. Il s'agit, par exemple, de félicitations adressées à l'assistant de direction qui n'a pas hésité à donner de son temps pour travailler sur le projet d'un commercial.

Notre ambition est donc de montrer comment émerge et se développe une GRH inclusive en PME au travers des contre-dons du dirigeant et de l'adonnement² des salariés.

Notre contribution débute en soulignant comment la GRH en PME peut s'inscrire dans une logique inclusive et comment le processus du don peut venir enrichir notre compréhension de cette forme de GRH. Puis, nous abordons la démarche méthodologique suivie qui repose sur une étude de cas longitudinale et qualitative menée au sein d'une PME. Nous révélons ainsi le décalage entre les contre-dons attendus et ceux réellement réalisés par le dirigeant, qui conditionnent *in fine* l'adonnement des salariés. Ce déséquilibre dans la relation amène à la construction d'une GRH inclusive.

2. La logique du don au service d'une GRH inclusive en PME

2.1. La GRH en PME : de l'informel à l'inclusion

La dimension informelle de la GRH en PME renferme un certain nombre d'atouts (Bryson et White, 2019). Elle contribue en effet à renforcer les relations interpersonnelles en facilitant le développement de liens de confiance (Forth et al., 2006). Des études empiriques ont également révélé que les salariés des PME peuvent ressentir une plus grande satisfaction au travail compte tenu de l'environnement agréable offert par ces organisations (Storey et al., 2010 ; Forth et al., 2006). Il peut s'agir, par exemple, de l'instauration de moments de convivialité (fêtes d'anniversaire...). La présence d'une GRH peu formalisée présente d'autres avantages, tels que le recours à la communication directe ou encore l'opportunité de nouer des relations fortes venant faciliter le travail en équipe (Sels et al., 2006). En outre, elle favorise l'accroissement du degré d'implication des salariés de la PME et leur adhésion au projet de l'entreprise (Psychogios et al., 2016). Ces derniers se voient notamment offrir la possibilité de prendre davantage part à la prise de décision et de bénéficier d'une autonomie accrue (Lai et al., 2017).

Si le dirigeant fait souvent office de DRH en PME (Joyeau et al., 2022), une GRH partagée entre le dirigeant et les salariés peut aussi voir le jour (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018). Cette forme de GRH implique d'intégrer les attentes des deux parties. Fondée sur un engagement collectif visant à atteindre un objectif commun, elle s'inscrit ainsi dans une GRH plus inclusive.

Le concept d'inclusion a fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion au cours des dernières années (Nishii, 2013). L'inclusion correspond au « *degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness* » (Shore et al., 2011, p.1265). Dans nos travaux, l'inclusion n'a pas été traitée sous l'angle de la diversité, mais davantage grâce à une meilleure intégration des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise, qui doit être en mesure de répondre à leurs besoins, notamment en matière d'épanouissement professionnel ou encore de reconnaissance. La perspective inclusive adoptée s'inscrit dans le cadre d'une expérience partagée au cours de laquelle les obstacles à la participation des salariés ont été levés (Roberson, 2006). L'adoption d'une logique inclusive permet aux salariés de développer un fort sentiment d'appartenance (Lirio et al., 2008). Ces auteurs ont ajouté que le recours à une telle démarche implique d'encourager et de reconnaître les contributions des membres de l'organisation, tout en leur laissant également l'opportunité de s'exprimer librement. L'inclusion perçue par les individus est façonnée par divers antécédents tels que le climat social, le leadership ou encore les pratiques

de GRH déployées (Bilimoria et al., 2008). Concernant le climat social, le développement d'un sentiment de justice par les salariés permet d'accroître leur performance (Nishii, 2013). Un tel ressenti assure des échanges sociaux de qualité en raison de l'investissement mutuel des deux parties et de l'intérêt porté aux attentes réciproques (Wayne et al., 2002). Dans la même lignée, Shore et al. (2006) ont pointé l'importance de la confiance, qui représente l'un des mécanismes situés au coeur des échanges sociaux. Ces chercheurs ont affirmé qu'elle facilite le sacrifice personnel et concourt au renforcement de l'engagement des salariés. Nishii (2013) évoque l'existence d'un « climat inclusif » : fondé sur la mise en place de pratiques de GRH équitables et sur la participation des salariés à la prise de décision, il fait référence à l'ambiance ressentie par les salariés dans le cadre de leur travail.

Concernant le leadership inclusif, cette approche revient à « *doing things with people, rather than to people* » (Hollander, 2012, p.3). Autrement dit, la collaboration doit faire partie intégrante du processus mis en oeuvre. En ce sens, le leader est invité à témoigner du respect, c'est-à-dire un sentiment de considération visant à traiter les salariés avec des égards particuliers (exemple : la prise en compte de la situation d'une mère célibataire ou d'un salarié aidant). Il peut aussi se montrer reconnaissant envers ses salariés (exemple : accorder une prime exceptionnelle à la suite d'un pic d'activité) et les responsabiliser en leur accordant plus d'autonomie (exemple : flexibilité des horaires de travail). La littérature souligne également l'importance des valeurs et de la philosophie du dirigeant³ (Wasserman et al., 2008). Si ses valeurs s'avèrent déterminantes pour promouvoir l'inclusion au sein de l'organisation, elles conditionnent également les pratiques de GRH déployées. En outre, le comportement du dirigeant joue un rôle clé en offrant aux salariés la possibilité d'exprimer leur avis (Nembhard et Edmondson, 2006), se traduisant par une communication ascendante et la mise en place de moments d'échange réguliers. Les pratiques inclusives reposent ainsi sur le partage d'informations par le dirigeant et l'implication des salariés dans la prise de décision (Nishii, 2013).

Le concept d'inclusion permet de rendre compte de la complexité humaine qui sous-tend la GRH et d'insister sur les enjeux de la mise en oeuvre d'un management plus humain. Celui-ci est fondé sur des dynamiques d'échange (Adla et Gallego-Roquelaure, 2022). Dans cette optique, comment les relations de don/contre-don peuvent-elles éclairer notre compréhension de cette forme de GRH ?

2.2. Vers une GRH inclusive au prisme des relations de don/contre-don

La logique du don débute lorsqu'un individu donne : ce geste implique pour le donateur de sacrifier une partie des ressources qu'il détient et d'offrir une partie de lui-même (Mauss, 1925). Mauss précise d'ailleurs que ce qui est offert comporte une dimension sacrée faisant ainsi référence au « hau » (l'esprit du don). En appliquant cette théorie à la relation d'emploi et notamment aux salariés, Pihel (2011) souligne que le salarié n'est pas indifférent au fait d'offrir une partie de lui-même, permettant ainsi de mieux comprendre ses réactions.

Lorsque le destinataire du don le reçoit, deux possibilités s'offrent alors à lui : l'accepter ou le refuser. Si l'individu l'accepte, il va à son tour effectuer un don pour préserver la relation. Pour le récipiendaire, le fait de recevoir implique de reconnaître le geste du donateur et de lui témoigner sa gratitude (Alter, 2009). Le fait de rendre suppose que le récipiendaire enclenche, à son tour, une dynamique de don et fasse ainsi entrer les deux parties dans une relation de réciprocité.

Alter (2009) souligne que la réciprocité ne s'exerce pas uniquement entre deux individus, mais entre l'individu et la communauté. On parle alors de réciprocité généralisée. Une nouvelle dynamique de don, fondée sur le même cycle ternaire, s'enclenche.

Selon Mauss (1925), l'individu, consciemment ou inconsciemment, attend un contre-don. Toutefois, la valeur du contre-don réalisé n'est pas nécessairement équivalente au don initial. Pour préserver l'essence du don, celui-ci doit générer une émotion positive et favoriser ainsi le développement

d'une relation de confiance (Dolsfma et *al.*, 2009). En s'engageant dans cette forme d'échange, les acteurs sont tout de même susceptibles de ressentir de la frustration et de nourrir un sentiment d'injustice après avoir reçu un contre-don.

Allant plus loin dans la réflexion, Caillé et Grésy (2014) s'interrogent sur l'étape précédant la logique du don en proposant ainsi une « valse à quatre temps » : « demander, donner, recevoir, rendre ». Elle revient à considérer que cette dynamique de don répond à un besoin.

Enfin, Mauss (1925), à travers le « fait social total », appelle à une prise en considération du contexte dans lequel est encastré l'échange. Les différents facteurs internes et externes de contingence ne peuvent être occultés au regard des spécificités de la structure et de l'interdépendance des multiples sphères (Pihel, 2008).

L'approche du don maussien permet d'intégrer les spécificités de la PME dans laquelle les échanges ont lieu. Dotée d'un mode de gestion informel et caractérisée par la proximité entre dirigeant et salariés, la PME représente un terrain fertile pour les échanges (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019a). De plus, compte tenu des moyens limités dont disposent les PME, les différents liens tissés permettent d'obtenir davantage de ressources (informations, temps, connaissances, etc.) et d'identifier de nouvelles opportunités. En raison du poids prégnant du dirigeant, qu'en est-il de la dynamique d'échange verticale de don/contre-don entre dirigeant et salariés ?

Dans le cadre de cette recherche, nous replaçons cette logique du don dans une perspective visant à développer une GRH inclusive.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Contexte de recherche

Notre recherche exploratoire a débuté en décembre 2014 et s'est poursuivie jusqu'en juillet 2022 au sein de la PME Persontop, qui constitue un cas emblématique (Yin, 2018) en raison de particularités : le profil du dirigeant (ancien DRH d'un grand groupe), des pratiques de GRH reposant sur des relations d'échange et la présence d'une responsable des ressources humaines.

Après un voyage au Canada à la fin des années 1990, Claude, consultant en politiques publiques, revient en France imprégné de la culture de ce pays dont l'inclusion est une valeur affichée. Dans un contexte de réformes hospitalières, Claude a d'abord proposé à l'État son dispositif d'accompagnement des personnes vulnérables afin d'en faire un service public, c'est-à-dire financé par l'État. Devant de nombreux obstacles réglementaires et administratifs, il a finalement préféré créer une entreprise : c'est ainsi qu'est née Persontop en 2000. Spécialisée dans le domaine de l'intermédiation sociale, la PME propose des services de conseil et d'accompagnement pour le compte d'organisations, principalement du secteur de la protection sociale, leur permettant ainsi de répondre aux préoccupations de leurs bénéficiaires. Les conseillers, travaillant sur les différentes plateformes téléphoniques, traitent donc de problématiques diverses et variées qui ne sont pas toujours faciles à aborder comme l'accompagnement d'un proche en fin de vie. Cette société est passée à 90 salariés, opérant sur trois sites en 2022.

3.2. Modes de collecte et d'analyse des données

Nous avons diversifié nos modes de collecte des données : récits de vie, entretiens semi-directifs, observations des participants et analyse documentaire. 31 entretiens réalisés entre 2014 et 2022 sont analysés dans cet article (tableau 1).

Tableau 1

Modes de collecte des données

Période	Modes de collecte des données	
2014/2015	Récits de vie (2)	Dirigeant, directeur général
	Entretiens semi-directifs (4)	Responsable RH, directrice de l'innovation, responsable du service rendu, responsable d'équipe
	Documents internes	Présentation du Comité Santé Bien-Être 2015, Support entretien annuel, Pacte social, Organigramme 2015, Document relatif au processus de recrutement, Référentiel RH et Référentiel de compétences
	Observations	Visite de l'entreprise en 2014, restitution
2016	Entretiens semi-directifs (14)	Dirigeant, directeur général, directeur de la relation client, directeur des usages et du marketing social, responsable RH, directrice de l'innovation, responsable du service rendu, responsable informatique, responsable d'équipe ⁴ , responsable pédagogique, responsable de l'information, responsable de l'ingénierie métier, responsable de l'ingénierie, tutrice-conseillère
	Documents internes	Organigramme 2016, Référentiel de compétences et métiers 2016, Accord sur le télétravail 2016, Document relatif à un audit social, BDES DUP 2016, Plan avenir 2017
	Observations	Double écoute sur le plateau téléphonique avec des conseillers issus de différents services, restitution
2017	Entretiens semi-directifs (2)	Dirigeant, responsable RH
	Restitution	Responsable RH, responsable du service rendu, directrice de l'innovation
2019	Entretiens semi-directifs (7)	Conseillers téléphoniques, responsable d'équipe
2022	Entretiens semi-directifs (2)	Dirigeant, responsable RH
	Restitution finale des résultats	Ensemble des salariés et le dirigeant

L'objectif des entretiens réalisés était de comprendre l'émergence et le développement d'une GRH inclusive en PME au prisme des échanges de dons entre dirigeant et salariés.

Les guides d'entretien étaient composés des thèmes suivants :

- thème 1 : contexte et GRH (évolution de l'organisation, culture, emploi, rémunération, valorisation et participation) ;
- thème 2 : rôle du dirigeant sur la GRH (profil, évolution de son rôle depuis la création et implication dans l'évolution de la GRH) ;
- thème 3 : relations salariés/dirigeant (fréquence et nature des échanges, logique d'échange tensions/conflits) ;
- thème 4 : évolution de la GRH (évolution de l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation, impact sur l'organisation et les salariés).

Pour traiter les données collectées, nous avons eu recours au modèle itératif de Miles et *al.* (2018) : condensation, présentation et triangulation des données. Au total, 62 heures d'entretiens (523 pages de transcription), 48 pages de documents RH, de même que 24 pages de transcription d'observation et de notes ont été analysées. Cette approche itérative, visant à effectuer un va-et-vient durant l'analyse, nous a offert l'opportunité de mettre en lumière la pertinence de concepts issus de la littérature : leadership inclusif, adonnement, contre-dons attendus et reçus. En s'appuyant sur ces techniques, nous avons fait ressortir des facteurs contextuels propices à l'émergence et au développement d'une GRH inclusive et le rôle des acteurs impliqués dans la démarche.

4. Résultats de la recherche : vers l'émergence d'une GRH inclusive

4.1. Les enjeux d'un contexte propice à une GRH inclusive (2000-2016)

Détenteur d'un master en psychologie du travail et ergonomie, le dirigeant de cette PME a fait ses premiers pas au sein du groupe Orange où il a occupé un poste de DRH pendant plusieurs années. Durant cette période, il s'est fortement interrogé sur la politique de GRH de cette structure trop formalisée pour lui, et finalement peu connectée à ses valeurs personnelles qui sont : le respect, la solidarité et l'engagement. Il prend alors la décision de créer Persontop en 2000.

« C'est un vrai entrepreneur, enfin... dans le milieu social ! C'est ce qui explique que l'entreprise est comme elle est, avec ses valeurs et un fonctionnement RH particulier. »

Directrice de l'innovation

Dès les premiers recrutements, Claude a souhaité faire appel à des salariés issus de son entourage qui partageaient ses valeurs et qui voulaient contribuer pleinement au projet de l'entreprise. Une dizaine d'entre eux, séduits par la personnalité de Claude et les rituels instaurés, sont toujours présents et ont vu l'entreprise se développer progressivement.

« Avec d'autres responsables de service, on est là depuis le début de l'aventure... On a tout affronté avec Claude dans les bons et les mauvais moments... On a l'habitude de se retrouver le matin et de discuter, c'est quelque chose qui fait du bien ».

Responsable du service rendu

Ce dirigeant a construit avec l'ensemble des acteurs de son entreprise un pacte social en 2011. Ce document renseigne les règles définies en matière d'emploi, de rétribution et de relations sociales. À l'origine, ce pacte social est apparu lorsque l'entreprise a connu une croissance annuelle à deux chiffres. Le dirigeant souhaitait avant tout soigner les relations humaines dans son organisation. Son expérience au sein d'un grand groupe l'a poussé à prendre le contre-pied d'une GRH trop descendante. Il s'appuie alors sur les managers intermédiaires, s'apparentant à des leviers indispensables, pour transmettre les informations, être à l'écoute des salariés et plus particulièrement, pour donner davantage de sens au travail ou encore pour cultiver les dynamiques d'échanges historiquement informels. Il accorde ainsi sa confiance à ses salariés en les responsabilisant.

Garants du respect des valeurs de l'entreprise, ces derniers constituent un réel soutien au don initial du dirigeant.

« C'est une entreprise plutôt orientée vers la collaboration, le travail ensemble, bref, les gens. ».

Responsable informatique

Le dirigeant a la volonté d'incarner un leadership plus fédérateur afin de prendre en considération les avis de ses salariés et souhaite que ces derniers se sentent reconnus.

« Claude, c'est un artisan qui façonne à sa manière mais pas tout seul ! Il s'intéresse à nous et fait en sorte qu'on ait tous voix au chapitre ».

Responsable d'équipe

Ce contexte constitue un levier pour la construction d'une GRH inclusive. L'un des vecteurs d'inclusion demeure l'adonnement des salariés.

4.2. L'adonnement comme vecteur d'inclusion (2016-2017)

Le pacte social, initié par le dirigeant, témoigne de sa volonté de s'inscrire davantage dans une logique participative où chacun peut s'investir pleinement. Ce document s'apparente à une forme de don initial offert par le dirigeant à ses salariés : il reflète son souhait de définir de façon collaborative des engagements de manière à répondre aux attentes mutuelles. Créé en vue d'accroître la performance socio-économique de l'entreprise, cet outil visait à répondre aux attentes des salariés en instaurant des mesures consistant à développer leur employabilité ou encore à mettre en place une politique de rémunération plus équitable, et fondée sur une logique de compétence. La construction du pacte social a permis de fédérer l'ensemble des membres de la PME autour d'un objectif commun et de s'assurer de leur adhésion. Ce pacte a permis de clarifier l'intérêt de chacun et a favorisé l'engagement du fait d'une participation active à sa construction. Il s'inscrit dans une dynamique collective d'échange entre le dirigeant et les salariés.

« En RH, c'est l'élément [le pacte social] le plus important, ça représente nos valeurs, nos politiques de GRH. On était plusieurs à participer à sa construction. Dès le départ, il y avait une volonté de la direction que tous les niveaux soient représentés et y adhèrent surtout. »

Responsable RH

« Avec lui [le pacte social], on collabore, les gens discutent, ne sont pas d'accord, puis trouvent un accord, c'est riche de collaborer ainsi ».

Tutrice-conseillère

Percevant le pacte social comme un véritable outil de dialogue et d'inclusion, les salariés n'ont pas hésité à s'adonner en partageant des retours d'expérience, en distillant des conseils ou encore en apportant leur soutien au dirigeant. Le sens perçu a agi comme un moteur de l'adonnement.

« C'est un projet auquel je croyais ! J'y ai mis de l'énergie, du temps. J'ai donné plein d'infos en me basant sur mes connaissances. Je voyais ce que ça pouvait apporter à l'entreprise ! ».

Responsable du service rendu

Sa mise en oeuvre se déroule dans un climat social positif reposant sur une confiance mutuelle, entre dirigeant et salariés.

« C'était sympa de travailler tous ensemble sur ça [pacte social], ça va nous permettre de pouvoir participer au recrutement, être acteur et pas spectateur, tout ça dans une bonne ambiance ! ».

Conseiller téléphonique

Grâce à la responsable RH, une commission du pacte social a été créée en 2016 afin d'assurer le respect de la mise en oeuvre des engagements pris. Elle est composée du dirigeant et de 9 salariés représentant les divers services de Persontop et les différents niveaux hiérarchiques. L'objectif est d'établir un véritable dialogue avec les salariés : il leur est demandé de communiquer leurs besoins quotidiens afin d'éviter toute forme de frustration. Un comité santé bien-être a également vu le jour en 2016 de manière à améliorer les conditions de travail de l'entreprise. Il rassemble 10 salariés de tout niveau hiérarchique et de tout service, qui se sont portés volontaires.

Si ces instances sont appréciées par les salariés, elles leur demandent de fournir de nombreux efforts afin de les faire vivre.

« On trouvait que c'était une bonne idée à la base de nous faire participer à la vie de l'entreprise, de pouvoir donner notre avis sur certaines décisions... Mais en fait, ça demande beaucoup de temps, il faut travailler encore plus avant et après chaque rencontre... Ce n'est pas simple... ».

Responsable Ingénierie Information

Afin d'entretenir le cercle vertueux de la logique du don, une adéquation entre les contre-dons attendus et ceux réellement rendus doit être observée.

4.3. Les contre-dons attendus vs les contre-dons rendus (2017-2019)

Concernant les contre-dons rendus, le dirigeant a annoncé la mise en place d'un accord de télétravail afin de favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Si un tel dispositif vise à soulager les salariés au vu des nombreux efforts consentis, il s'apparente avant tout à un outil tourné vers la performance. Il en résulte une incompréhension dans la mesure où les salariés n'étaient pas demandeurs de ce type de dispositif. Certains se sont même sentis frustrés à l'idée de travailler à leur domicile...

« C'est sûr que c'est une question importante l'équilibre vie pro/perso, c'est même une offre qu'on propose à nos clients ! Si on arrive à l'obtenir, les gens sont contents et nous, on a de meilleurs résultats ! Ce n'est pas parce qu'on a une fibre sociale qu'on vit dans le monde des "bisounours". Après, certains disent que ça ne sert à rien comme ce n'est qu'une journée par mois, mais c'est déjà un début... ».

Dirigeant

« Quand il a mis en place le télétravail, c'était avant le Covid, l'objectif caché c'était de faire en sorte qu'on soit plus concentré, moins de bruit qu'en open space, mais dans les faits, on n'avait rien demandé. C'était plutôt frustrant, d'être seul chez soi... ».

Conseiller téléphonique

Certains salariés nous ont confié avoir fait de nombreux sacrifices lors de certains pics d'activité, s'apparentant à des dons.

« Certains jours, j'ai dû renoncer à aller chercher ma fille à l'école pour finir des dossiers en cours... j'ai vraiment dû m'arranger à la dernière minute en appelant de la famille... ».

Responsable du service rendu

« J'ai accepté de mettre par écrit, tout ce que j'ai appris depuis mon arrivée... C'est quand même important pour les nouveaux parce qu'on ne suit pas de script quand on répond aux bénéficiaires, c'est précieux pour tout le monde ! ».

Conseiller téléphonique

En matière de contre-dons, les salariés attendent un élargissement de leurs responsabilités et émettent la volonté de s'engager davantage dans certains projets stratégiques. S'ils souhaitent contribuer à accroître la performance de l'entreprise, le dirigeant ne leur laisse pas cette opportunité pour répondre à des impératifs de production. En ce sens, ce dernier entretient une situation d'incompréhension et crée de la méfiance à l'égard de l'entreprise. L'absence de réalisation des contre-dons attendus entraîne une rupture de la chaîne de dons et génère une régulation inhabituelle des efforts fournis.

« Quand on veut s'investir dans des projets d'innovation, on refuse de nous sortir de la prod... C'est quand même paradoxal quand on nous dit qu'on est les mieux placés... On n'est pas pris au sérieux... Je trouve que ça n'a pas de sens donc certains préfèrent donner moins d'infos maintenant... » .

Conseillère téléphonique

Les salariés, ayant des responsabilités et bénéficiant d'une plus grande proximité avec le dirigeant, s'adonnent malgré un désengagement progressif de plusieurs d'entre eux à la suite de désillusions (absence de possibilité de participer à des projets d'innovation, des perspectives d'évolution limitées...).

La frustration s'est ainsi installée au sein des relations d'échange de dons. La lassitude devient omniprésente : lors d'une journée d'observation, nous avons échangé avec quelques conseillers téléphoniques qui nous ont confié que les liens sociaux se sont détériorés. Certains soulignent également un réel manque de communication, voire de dialogue entre le dirigeant et les salariés.

« Y'a de moins en moins de points d'équipe, c'est l'urgence, il faut être productif... le climat se détériore... on a du mal à se comprendre ! ».

Responsable d'équipe

4.4. Une prise de conscience du dirigeant : vers une GRH plus inclusive (2019-2022)

Ces frustrations conduisent le dirigeant et la responsable RH à améliorer les conditions de travail en mettant en place des systèmes d'accompagnement et de coaching pour limiter toute forme d'absentéisme. Le dirigeant est conscient de l'importance des transformations que subissent actuellement les salariés, qui sont liées au déploiement d'outils de gestion et à la formalisation de l'organisation. Le poids de la hiérarchie exerce ainsi des pressions sur ces derniers : les salariés sont donc moins libres de refuser de cultiver la relation d'échange.

« L'absentéisme pourrait bien augmenter; puisque nous avons récemment demandé aux employés de faire des efforts supplémentaires (...) Il va falloir les accompagner pour éviter ça ! Le comité santé bien-être y travaille, précisément pour comprendre comment nous pouvons mieux aider dans cette transition. ».

Dirigeant

Afin de limiter cette pression hiérarchique dont le dirigeant a conscience, la responsable RH établit des temps d'écoute en s'appuyant sur les relations étroites entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques. Parallèlement, davantage de réunions ascendantes ont été introduites. L'objectif est de créer des espaces d'échange pour que les salariés puissent partager des informations et dissiper toute forme de frustration.

« On vient de mettre en place des réunions ouvertes pour répondre aux questions des salariés ! On donne des fois les thématiques sur les sujets à aborder, quelles sont les questions là-dessus ? On va compléter, on va vous apporter des infos! » .

Responsable RH

Cette forme de GRH repose finalement sur un processus de construction de pratiques résultant du don initial du dirigeant, de l'adonnement des salariés et des contre-dons du dirigeant répondant à leurs attentes. L'émergence de cette GRH inclusive est soumise à des leviers contextuels et humains ainsi qu'à des freins régulant son évolution. L'évolution des pratiques de GRH repose sur les valeurs du dirigeant, à savoir la solidarité, le respect et l'engagement. Pour être en accord avec ses valeurs personnelles, le dirigeant laisse la possibilité aux salariés de co-construire les pratiques de GRH, répondant ainsi à leurs intérêts.

5. Discussion

5.1. Les contributions théoriques

Nos travaux sont discutés, dans un premier temps, au regard de la littérature sur la logique du don, puis dans un second temps, au prisme des recherches portant sur la GRH en PME.

Nos résultats soulignent le poids des contre-dons dans l'émergence et le développement d'une GRH inclusive ainsi que l'intention initiale du dirigeant. Ils mettent, en effet, en évidence la valeur des contre-dons attendus des salariés qui importe plus que celle du don lui-même (Mauss, 1925). Nous montrons ainsi qu'il existe un décalage de perception entre les contre-dons attendus par les salariés et ceux réellement réalisés par le dirigeant. Ce décalage a, en outre, un impact sur l'adonnement des salariés et *in fine* sur la chaîne de dons qui s'en trouve fragilisée (Alter, 2009). On constate en effet que des frustrations apparaissent lorsque les contre-dons attendus ne répondent pas aux attentes des salariés. À titre d'exemple, la mise en place du télétravail est mal vécue par certains d'entre eux qui ne souhaitent pas travailler depuis chez eux. Au vu de leur engagement, les salariés ont également fait de nombreux sacrifices pour satisfaire aux impératifs de l'organisation. Ces dons font écho aux travaux de Alter (2009) et Pihel (2011), qui abordent la question du travail invisible en mettant en avant les sacrifices et les renoncements des salariés. Les dons invisibles contribuent à nourrir la relation d'échange dans la durée au détriment du salarié qui se sent lésé. Le décalage entre les contre-dons attendus et reçus et les dons invisibles génèrent des frustrations chez les salariés qui sont susceptibles de se désengager. Le dirigeant et la responsable RH doivent être vigilants afin de maintenir une relation vertueuse avec les salariés. Toutefois, ces frustrations peuvent également se révéler bénéfiques car, sans elles, on pourrait considérer que le contre-don a été planifié et organisé, ce qui va à l'encontre de la logique du don maussien qui repose sur des entendements tacites (Mauss, 1925).

Par ailleurs, l'acceptation du don initial du dirigeant par les salariés, les oblige, à leur tour, à s'adonner et à attendre des contre-dons de la part du dirigeant. Ces derniers vont entamer une nouvelle dynamique de dons en vue de cultiver « l'endettement mutuel » (Caillé et Grésy, 2014). Cet échange continu profite à l'entreprise (Alter, 2009) dans la mesure où il a conduit le dirigeant et la responsable RH à repenser certaines pratiques et à revoir l'organisation de la PME afin d'améliorer le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise. Ces éléments nous ont incités à revenir sur le travail de Caillé et Grésy (2014) et plus particulièrement sur la « demande ». Le don initial du dirigeant doit être précédé de la demande des salariés, associée à un réel besoin, afin qu'il y ait un engagement mutuel dans la relation de don/contre-don pour aboutir à une GRH inclusive. Cette

idée fait référence à la manière dont les dons sont perçus. En effet, ce que le dirigeant considère comme un don peut être perçu comme une contrainte par les salariés (exemple : le télétravail).

Menée en contexte de PME, notre recherche vient enrichir les travaux existants sur le don (Adla et Gallego-Roquelaure, 2022) en soulignant le rôle de la hiérarchie, et notamment du dirigeant, dans ces organisations en ce qui concerne les échanges de don/contre-don. En effet, le poids hiérarchique lié à la centralisation du pouvoir, propre aux PME, conduit à des jeux de pouvoir qui génèrent une rupture dans la chaîne de dons (Mauss, 1925). Même si cela n'est pas explicite, les salariés se sentent obligés d'accepter des dons et donc de s'engager. La verticalité de la chaîne de dons est donc omniprésente en PME.

Nos résultats viennent également enrichir les travaux de Hollander (2012) portant sur le leadership inclusif. En effet, s'il est incarné par le dirigeant, à l'origine de la GRH inclusive, ce dernier doit uniquement se contenter d'insuffler cette dynamique. La GRH doit ensuite être portée au quotidien par les managers intermédiaires et par la responsable RH. Il s'agit d'un leadership inclusif partagé entre plusieurs acteurs de la PME, facilitant ainsi la mise en place d'une culture tournée vers l'échange. En outre, à l'instar de Adla et al. (2020), cette recherche révèle que l'instauration d'une GRH inclusive repose sur les valeurs personnelles du dirigeant de PME.

Dans la lignée des travaux de Adla et Gallego-Roquelaure (2022), nos résultats soulignent que, bien que celui-ci puisse paraître paradoxal, le développement excessif de dons peut être nocif pour l'organisation et les salariés. En effet, le poids de l'endettement est dans certains cas trop important pour les salariés, générant une forme de pression implicite. Les salariés se demandent comment ils pourront rendre des dons d'une valeur équitable.

Pour autant, cette chaîne de dons représente un facteur décisif pour cette forme de GRH, qui se veut inclusive en étant davantage en phase avec les valeurs des salariés et celles du dirigeant. Pour faire écho aux travaux de Psychogios et al. (2016), même si le degré de formalisation de la GRH fait l'objet de nombreux travaux en contexte de PME (Nguyen et Bryant, 2004), nous montrons que la question de la co-construction de ce type de GRH est un élément central (exemple : le pacte social). De plus, dans cette PME en particulier, l'existence d'outils, comme le pacte social, pourrait nous faire croire que la GRH tend à se formaliser. Cependant, ces outils reposent sur des échanges et des ajustements mutuels entre acteurs, qui font évoluer la GRH.

5.2. Les implications managériales

Cette recherche montre que pour co-construire une GRH inclusive, il faut faire preuve de vigilance à l'égard des dons échangés. La libération des dons nécessite le développement d'une culture du don fondée sur des facteurs organisationnels tels que l'histoire de l'entreprise, ses valeurs et le contexte économique dans lequel elle évolue. Cette culture doit être co-construite par l'ensemble des acteurs de la PME afin de renforcer leur engagement dans cette forme d'échange. À titre d'illustration, cela peut passer par la création d'un langage commun. Il peut s'agir de termes utilisés spécifiquement dans le contexte de cette PME : par exemple, la « communication » est remplacée par l'« échange ».

Nous suggérons que les responsables RH ou relais RH sensibilisent les acteurs à l'enjeu des relations de don/contre-don afin d'éviter toute forme de frustration. Concrètement, il s'agit de surprendre les salariés en train d'adopter des comportements donnant lieu à des dons invisibles et de reconnaître ce geste spontané (félicitations...). De manière générale, cette recherche offre des pistes de réflexion pour (ré)organiser la GRH en privilégiant des approches relativement informelles visant à ne pas entraver l'échange de dons entre acteurs. Autrement dit, un excès de formalisme peut se révéler contre-productif. Par ailleurs, les interactions entre les membres de l'organisation doivent être encouragées et non limitées à certains espaces tels que les réunions. Cependant, ces efforts resteront vains si aucun sens n'est donné aux choix opérés. Il semble donc

nécessaire de revenir sur la question du sens conféré au don : le dirigeant doit ainsi partager sa vision avec ses salariés.

Le dirigeant peut choisir d'investir considérablement dans la GRH : nous l'appelons à être transparent de manière à ne pas créer de frustrations. Pour aller plus loin, nous proposons même de co-construire le premier don, à l'instar du pacte social de la PME Persontop, afin d'impliquer dès le départ l'ensemble des salariés et de s'inscrire dans une logique inclusive.

5.3. Les limites et perspectives de recherche

Cette recherche ne vise pas à généraliser les résultats, mais à comprendre un phénomène nouveau : elle comporte donc une valeur exploratoire. Néanmoins, il serait opportun de mener une nouvelle étude qualitative au sein de plusieurs PME afin de pouvoir comparer et enrichir nos résultats. En outre, si la PME se caractérise par une proximité au sein de son organisation (Torrès, 2015), elle se définit aussi par un ancrage fort sur son territoire (Gallego-Roquelaure et Calamel, 2015). Dans cette recherche, nous nous sommes centrés sur la dimension intraorganisationnelle, occultant ainsi le caractère interorganisationnel de la GRH. En outre, dans la lignée des travaux de Marcandella et Mazzilli (2021), il conviendra de porter une attention particulière au territoire et plus encore à son caractère inclusif lors de la construction de cette forme de GRH. Nos perspectives de recherche s'inscrivent donc dans une étude qualitative menée auprès des partenaires de la PME étudiée afin d'élargir le processus de don à un niveau interorganisationnel.

Notes

[1] Il s'agit de personnes qui gèrent une dizaine de téléconseillers sur le plateau téléphonique. On en recense 3.

[2] Notons toutefois que cette relation d'échange peut être présente en contexte de grandes entreprises comme en témoignent les travaux de Pihel portant sur la relation d'emploi au sein de France Télécom (aujourd'hui Orange).

[3] L'adonnement renvoie à l'engagement des individus en vue de réaliser un objectif commun et aux dons offerts dans ce cadre.

[4] Il s'agit du système d'idées qui régit ses pensées et son comportement.

Références bibliographiques

Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2022). Dual face of HRM formalization in SME: A gift exchange approach. *Revue de gestion des ressources humaines*, 123(1), 57-68. doi : <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0057>

Adla L., Eyquem-Renault M. et Gallego-Roquelaure V. (2020), From the leader's values to organizational values: towards a dynamic and experimental view on values work in SMEs, *M@n@gement*, 23(1), 81-101. doi : <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23.4418>

Adla L. et Gallego-Roquelaure V. (2019a), Manager l'innovation en PME, Focus sur la gestion des ressources humaines, Éditions EMS, Caen.

Adla L. et Gallego-Roquelaure V. (2019b). The gift in shared HRM ethics in SMEs. *Employee Relations*, 41(5), 997-1014. doi : <https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0171>

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au coeur de la construction d'une GRH partagée en PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(108), 32-43. doi : <https://doi.org/10.3917/grhu.108.0032>
- Alter N. (2009). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La découverte, Paris. doi : <https://doi.org/10.3917/dec.alter.2010.01>
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47(3), 423-441. doi : <https://doi.org/10.1002/hrm.20225>
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*. New Jersey : Transaction Publishers.
- Bonneveux, E., Hulin, A., & Ventolini, S. (2020). Éditorial–Pour une approche inclusive de la GRH. @ *GRH*, 37(4), 9-12. doi : <https://doi.org/10.3917/grh1.204.0009>
- Bonneveux, E., Gavaille, F., Hulin, A., & Lebègue, T. (2019). *GRH, RSE et Emplois. Vers de nouvelles approches inclusives*, Vuibert. doi : <https://doi.org/10.3917/vuib.bonne.2019.01>
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749-773. doi : <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>
- Caillé A. et Grésy J. É (2014). *La Révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie : Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Le Seuil, Paris.
- Delobbe N., Herrbach o., & Lacaze D. (2005) *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. (Vol. 1), Bruxelles : De Boeck Supérieur. doi : <https://doi.org/10.3917/dbu.delob.2005.01.0015>
- Dolfsma W. van der Eijk, R., et Jolink, A. (2009). On a source of social capital: Gift exchange. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 315-329. doi : <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0002-z>
- Forth, J., Bewley, H., & Bryson, A. (2006). *Small and Medium-sized Enterprises. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London: Department of Trade and Industry.
- Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2015). Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 73-92. doi : <https://doi.org/10.3917/entre.141.0073>
- Godbout J.T. & Caille A. (1992). *L'esprit du don*. Paris : La découverte.
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196. doi : <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge. doi : <https://doi.org/10.4324/9780203809914>
- Joyeau, A., Le Gall, S., & Poilpot-Rocaboy, G. (2022). Dirigeant et DRH en PME : Une double casquette difficile à porter!. @ *GRH*, 42(1), 171-192. doi : <https://doi.org/10.3917/grh.042.0171>
- Lai Y, Saridakis G, Blackburn et Johnstone S (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131. doi : <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.005>
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461. doi : <https://doi.org/10.1002/hrm.20226>
- Marcandella, E., & Mazzilli, I. (2021). Vers des territoires inclusifs : qui sont les acteurs mobilisés dans le processus de collaboration intersectorielle pour un emploi durable?. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 76(4), 792-817. doi : <https://doi.org/10.7202/1086010ar>
- Mauss M. (1925, réédition, 1950, 2012). *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses Universitaires de France, Paris.

- Miles M. B., Huberman A. M. et Saldaña J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. doi : <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H. & Rich, R. R. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 330– 364, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 330-364. doi : <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch11>
- Nishii L.H. (2013), The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. doi : <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nguyen T. et Bryant S. (2004), A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam, *International Small BusinessJournal*, 22(6), 595-618. doi : <https://doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Pihel, L. (2011). Et si le travail m'était conté en termes de don?... *Réalités industrielles*, (1), 40-45. doi : <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0040>
- Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don : de la validation aux enseignements d'un paradigme. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(3), 502-528. doi : <https://doi.org/10.7202/019099ar>
- Psychogios A, Szamosi L. T, Prouska R et Brewster C (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. doi : <https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. doi : <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. doi : <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867. doi : <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329. doi : <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352. doi : <https://doi.org/10.3166/RFG.144.119-138>
- Torrès, O. & Enrico, G. (2014). « Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle-clé de la proximité », dans M.-A. Vilette, dir., *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique*, Paris : Vuibert, 13-30.
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations*, New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum, 175-200.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590. doi : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.