

Programme pour la Promotion de
la Déclaration sur les Principes et Droits
Fondamentaux au Travail



Bureau
international
du Travail
Genève

Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc

Marie-Thérèse Chicha

DECLARATION/WP/69/2013

Document de Travail

Document de travail

Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc

Marie-Thérèse Chicha

**Bureau international du Travail
Genève**

Novembre 2013

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Données de catalogage du BIT

Chicha, Marie-Thérèse

Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc / Marie-Thérèse Chicha ; Bureau international du Travail. - Genève: BIT, 2013

Document de travail no. 69

ISBN 9789222275236; 9789222275243 (web pdf)

International Labour Office

travailleuses / division du travail basée sur le sexe / droits de la femme / droits des travailleurs / discrimination fondée sur le sexe / responsabilités familiales / rôle de l'OIT / convention de l'OIT / législation du travail / commentaire / Maroc

14.04.2

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Imprimé en Suisse

Préface

Le Bureau international du Travail (BIT) a pour vocation de promouvoir le travail décent pour tous les hommes et les femmes dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Depuis sa fondation en 1919, l'OIT a toujours considéré que l'élimination de la discrimination au travail était l'une de ses missions fondamentales. L'importance capitale de cette mission est rappelée dans la Déclaration de Philadelphie de 1944, la Déclaration de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et le Pacte mondial pour l'emploi de 2009.

La discrimination dans l'emploi et la profession existe dans différents contextes et prend de nombreuses formes. Elle concerne le recrutement, l'avancement, l'affectation, la rémunération, le licenciement ou encore les conditions de travail et peut aller jusqu'au harcèlement.

Le BIT a développé une stratégie spécifique pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord (MOAN) afin de fournir conseil et assistance technique à ses mandants dans cette région. Le département de Gouvernance et Tripartisme, et en particulier son Bureau des Principes et Droits Fondamentaux au Travail, ont donc jugé utile de partager les résultats d'une étude de terrain réalisée dans le cadre d'un programme pilote destiné à promouvoir l'égalité des femmes au Maroc. Cette étude expose les enjeux de l'égalité des travailleuses au Maroc d'après une analyse des facteurs explicatifs de ces inégalités tant au plan socio-économique que démographique.

De façon générale, ce document de travail inclut, là où c'était possible et pertinent, des éléments de comparaison avec le reste des pays arabes. Bien que la situation diffère d'un pays à l'autre, j'espère que l'analyse et les recommandations qu'il fournit seront utiles non seulement pour le Maroc mais aussi pour les autres pays de la sous-région.

Je tiens à féliciter Marie-Thérèse Chicha, économiste et professeure titulaire à l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal au Canada, et consultante pour le programme pilote au Maroc, de la préparation de ce document de travail. Je tiens également à remercier Lisa Wong, qui a travaillé étroitement avec Mme Chicha lors de la conception et du déroulement de cette étude, Andrea Davila pour son appui technique, et Caroline Chaigne-Hope pour la relecture et la mise en page de ce document.



Kamran Fannizadeh
Directeur
Programme pour la promotion de la Déclaration
relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail

Remerciements

Je tiens à remercier Lisa Wong pour son appui depuis le début du projet au Maroc ainsi que pour ses commentaires sur cette étude. Je remercie également Andrea Davila pour ses commentaires, Anne Timpano et Samar Shaheed pour leur assistance de recherche, ainsi que Naima Tchiche pour sa précieuse collaboration à l'enquête de terrain. Enfin, je remercie toutes les participantes et les participants qui ont bien voulu consacrer du temps à répondre à nos questions lors d'entretiens réalisés à Casablanca et à Rabat.

Les opinions et analyses présentées dans cette étude demeurent celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement celles du Bureau international du travail.

Marie-Thérèse Chicha, Ph.D
École de relations industrielles
Université de Montréal

Table des matières

Préface.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Acronymes.....	viii
Résumé.....	1
Introduction.....	3
Partie 1. Contexte juridique et socio-économique de l'égalité des travailleuses au Maroc.....	5
1. Les enjeux de l'égalité des travailleuses.....	5
2. Le Maroc et les principaux instruments internationaux régissant l'égalité des travailleuses.....	7
3. Le cadre juridique et politique marocain en faveur de l'égalité des femmes.....	8
4. Femmes et marché du travail au Maroc: statistiques comparatives.....	13
4.1 Niveau de scolarité.....	13
4.2 Activité.....	16
4.3 Chômage.....	18
4.4 Ségrégation professionnelle.....	19
4.5 Salaires.....	23
5. Facteurs socio-économiques et démographiques explicatifs de la situation d'inégalité.....	24
5.1 Le paradigme traditionnel du genre.....	24
5.2 Des lois restrictives à l'égard du travail des femmes.....	27
5.3 Des taux élevés de fertilité.....	27
5.4 Des services de soutien insuffisants.....	28
5.5 L'adoption de politiques d'ajustement structurel.....	28
6. Pratiques des entreprises et maintien de l'inégalité des travailleuses.....	29
6.1 Recrutement.....	31
6.2 Évaluation de la performance.....	32
6.3 Formation en entreprise.....	33
6.4 Promotion à des postes d'encadrement.....	34
6.5 Rémunération.....	35
6.6 Conciliation entre travail rémunéré et obligations familiales.....	38
6.7 Harcèlement sexuel.....	39
Partie 2. Des pratiques d'entreprises encore inégalitaires: analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	43
1. Le programme pilote du BIT.....	43
2. Objectif et méthodologie de l'enquête.....	43
3. Présence d'une très forte ségrégation professionnelle selon le sexe.....	46
4. Des discriminations directes reflétant des préjugés, des stéréotypes et des traditions culturelles.....	52
5. Des facteurs qui bloquent l'accès des femmes aux emplois à prédominance masculine.....	53

6. Des facteurs qui concentrent les femmes dans des emplois à prédominance féminine ..	54
7. Des discriminations indirectes par le biais des pratiques de gestion des ressources humaines.	55
7.1 Recrutement et sélection: l'importance des réseaux	55
7.2 L'évaluation de la performance: des processus très variables et souvent peu structurés.....	62
7.3 Des activités de formation qui renforcent la ségrégation professionnelle	65
7.4 L'accès aux promotions: une voie étroite et ardue	68
7.5 Les systèmes de rémunération: encore peu perméables aux valeurs d'égalité ...	72
7.6 La conciliation travail-famille: source considérable de stress pour toutes les catégories de travailleuses	77
7.7 Le harcèlement sexuel: une double victimisation des travailleuses.....	82
8. Conclusion et recommandations	88
Bibliographie.....	97

Liste des tableaux

- Tableau 1: Indice SIGI. Maroc et pays arabes, 2012
- Tableau 2: Taux de participation à l'éducation de la population, selon le sexe, en pourcentage du groupe d'âge «officiel» correspondant
- Tableau 3: Taux de féminisation par secteur de formation. Maroc 2007-2008
- Tableau 4: Taux d'activité selon le sexe pour certains pays arabes, population âgée de 15 à 64 ans - 2010
- Tableau 5: Taux d'activité selon le sexe et le groupe d'âge, ensemble de la population. Maroc, 2000 et 2011
- Tableau 6: Taux d'activité selon le sexe et le diplôme, Maroc 2011
- Tableau 7: Taux de chômage selon le sexe et le groupe d'âge, ensemble de la population, Maroc, 2001 et 2011
- Tableau 8: Taux de chômage selon le sexe et le niveau du diplôme obtenu, Maroc 2011
- Tableau 9: Répartition en % de la population active selon le secteur économique et le sexe. 2006-2009 (a).
- Tableau 10: Taux de féminisation des professions - population active occupée, 2011
- Tableau 11: Taux de féminisation des branches d'activité économique - population active occupée, 2011
- Tableau 12: Ratios du revenu gagné selon le sexe. Maroc et pays arabes .2012
- Tableau 13: Proportion de répondants en accord avec les énoncés, en %.
- Tableau 14: Taux global de fertilité 1970-2012
- Tableau 15: Moyen ayant permis d'accéder à l'emploi actuel depuis moins de 5 ans -population active occupée de 15 ans et plus, 2011
- Tableau 16: Répartition des entreprises selon le secteur d'activité
- Tableau 17: Répartition des entrevues
- Tableau 18: Répartition des participants en entreprise selon la profession et le sexe.
- Tableau 19: Répartition des fonctions dans l'entreprise E1 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 20: Répartition des fonctions dans l'entreprise E2 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 21: Répartition des fonctions dans l'entreprise E3 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 22: Répartition des fonctions dans l'entreprise E4 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 23: Répartition des fonctions dans l'entreprise E5 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 24: Répartition des fonctions dans l'entreprise E6 selon leur prédominance sexuelle
- Tableau 25: Pourcentage de fonctions à prédominance féminine dans chacune des 6 entreprises
- Tableau 26: Fréquence des obstacles à l'embauche des femmes présentés par les répondants dans chacune des entreprises.
- Tableau 27: Pratiques de recrutements utilisées dans les six entreprises
- Tableau 28: Contraintes de formation observées dans les six entreprises
- Tableau 29: Facteurs influençant les promotions dans les six entreprises
- Tableau 30: Pratiques de rémunération dans les six entreprises
- Tableau 31: Pratiques de conciliation dans les six entreprises
- Tableau 32: Reconnaissance du harcèlement sexuel et mesures prises pour l'éliminer dans les six entreprises

Acronymes

ADFM	Association démocratique des femmes du Maroc
AHDR	Arab Human Development Report
BRIC	Brésil, Russie, Inde, Chine
CEACR	Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations
CEDEF	Convention pour l'Élimination de la Discrimination à l'Égard des Femmes
CPEC	Commission de la parité et de l'égalité des chances
FIDH	Fédération internationale des ligues des droits de l'homme
HCP	Haut Commissariat au Plan
KILM	Key Indicators of the Labour Market
MEFP	Ministère de l'emploi et de la Formation Professionnelle
MENA	Middle East and North Africa
MEPI	Middle East Partnership Initiative
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
SIGI	Social Institutions and Gender Index
UNDP	United Nations Development Programme

Résumé

Après avoir ratifié plusieurs conventions internationales relatives à la non-discrimination et à l'égalité des femmes, le Maroc a modifié depuis le début des années 2000 plusieurs dispositions législatives au plan national afin de les harmoniser avec ses engagements internationaux. L'État a également mis en œuvre des stratégies politiques afin de concrétiser ces nouvelles orientations.

Malgré ces avancées significatives, les indicateurs statistiques ainsi que diverses analyses de la situation des travailleuses indiquent qu'elle ne s'est améliorée que de façon limitée.

Plusieurs facteurs explicatifs sont en cause, notamment le paradigme traditionnel du genre qui met l'accent sur le rôle familial des femmes, un taux de fécondité qui a longtemps été très élevé, l'absence de service de garde et de transport collectif adéquats ainsi qu'au plan macroéconomique, les politiques d'ajustement structurel.

Un aspect peu étudié jusqu'ici est celui du rôle des pratiques d'entreprises, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines. La présente étude, réalisée dans le cadre de l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (MEPI) du Bureau international du travail, vise à explorer cette question. Elle s'appuie sur une enquête de terrain, au moyen d'entrevues semi-structurées effectuées à Casablanca et à Rabat auprès d'entreprises, de fédérations syndicales, d'association de promotion des droits des femmes ainsi que de représentants gouvernementaux.

Les résultats de l'enquête indiquent que, malgré les avancées juridiques et politiques, la situation des travailleuses en entreprise reste marquée par différentes pratiques directement ou indirectement discriminatoires, sous les dimensions suivantes:

- Recrutement
- Évaluation de la performance
- Formation
- Promotion
- Salaires
- Conciliation travail-famille
- Harcèlement sexuel

L'étude examine les diverses causes de ces discriminations et met en évidence l'influence importante des stéréotypes et les préjugés sur les règles, décisions et comportements en entreprise.

À partir de ces résultats et en nous appuyant sur les analyses et recommandations offertes par divers analystes de la situation d'inégalité des travailleuses, nous présentons, en conclusion, trois séries de recommandations s'adressant respectivement à l'État, aux employeurs ainsi qu'aux syndicats.

Introduction

Le Maroc s'est distingué durant la dernière décennie, en particulier, par la réforme de plusieurs textes législatifs majeurs visant à instaurer l'égalité des femmes tant aux plans personnel que familial, économique et politique. Il s'agissait d'une part de se conformer aux engagements internationaux pris au cours des années que de moderniser les institutions sociales et la vie économique. Cette réforme témoignait d'une volonté réelle au plus haut niveau politique de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle répondait aussi aux demandes répétées et de plus en plus pressantes des associations de défense et de promotion des droits des femmes, ainsi qu'à des revendications de fédérations syndicales.

Cette réforme était nécessaire compte tenu de la situation très inégalitaire des femmes, se traduisant entre autres par un faible niveau de scolarité et par une participation très limitée au marché du travail formel. Un certain nombre d'analyses émanant d'organismes internationaux, tels que le Bureau international du travail, la Banque mondiale ou l'Organisation de coopération et de développement économique, ainsi que de chercheurs universitaires ont mis en évidence diverses facettes de cette situation d'inégalité, souvent en s'appuyant sur des indicateurs statistiques agrégés qui permettaient la comparaison entre le Maroc et d'autres pays en développement, notamment les pays arabes et la région regroupant Moyen-Orient et Afrique du Nord (désignée dans cette étude par MENA ou Middle East and North Africa). Quelques études se sont attardées à analyser certaines dimensions de la situation des travailleuses dans des milieux de travail, afin de mieux comprendre la dynamique de l'inégalité. Elles sont encore trop peu nombreuses car il n'est pas aisé de réaliser des études de cas en profondeur dans des entreprises, pour diverses raisons : d'une part, celles-ci peuvent craindre de dévoiler des données confidentielles; d'autre part, sous l'effet de nombreuses pressions économiques, tant les dirigeants que les cadres et employés subissent de fortes contraintes en terme de temps et ne sont pas disponibles pour collaborer à de telles recherches. À cela il faut ajouter le fait qu'en l'absence de mesures coercitives, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes est loin d'être une priorité pour la très grande majorité des entreprises.

Face à cette situation et, compte tenu des constats faits par le Comité d'experts pour l'application des conventions et recommandations (CEACR) de l'Organisation internationale du travail visant l'égalité, notamment les conventions 100 et 111, le Bureau international du Travail a pris la décision de réaliser des études de cas en profondeur dans des entreprises marocaines. Ce projet s'est inscrit dans un programme plus large, l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (désignée dans cette étude par MEPI ou Middle East Partnership Initiative), destinée à renforcer les relations professionnelles au Maroc et a pu s'appuyer sur la collaboration des responsables de ce programme. Cette étude présente les résultats de la recherche effectuée auprès d'une cinquantaine de répondants de six entreprises marocaines provenant de secteurs différents, ainsi que de fédérations syndicales, d'associations féminines et d'administrations gouvernementales. Elle vise à examiner de façon particulière la jonction entre, d'une part, un cadre juridique qui intègre de plus en plus le principe d'égalité des femmes sur plusieurs plans et, d'autre part, la réalité des entreprises, notamment en matière de gestion des ressources humaines, allant du recrutement au système de rémunération, en passant par les pratiques de conciliation du travail et de la famille et du traitement du harcèlement sexuel. En révélant de façon plus précise, les obstacles et les contraintes concrètes à l'égalité des femmes, le but visé par le Bureau international du Travail est de permettre l'élaboration de mesures mieux adaptées à l'atteinte de cet objectif.

Cette étude est divisée en deux parties : la première présente les enjeux de l'égalité des travailleuses (section 1) et expose le cadre juridique du Maroc visant l'égalité des femmes (sections 2 et 3). Elle présente également un portrait statistique des inégalités au travail selon

le sexe (section 4) et analyse les facteurs explicatifs de ces inégalités tant au plan socio-économique et démographique (section 5) qu'à celui des pratiques d'entreprise (section 6). De façon générale, nous avons inclus, là où c'était possible et pertinent des éléments de comparaison avec les pays arabes et, plus largement, avec des régions en développement.

La deuxième partie est consacrée à l'enquête de terrain effectuée dans les milieux de travail. Elle comprend une présentation du programme pilote du BIT dans lequel elle s'inscrit (section 7) suivie d'un exposé de l'objectif et de la méthodologie de l'enquête (section 7). Les résultats sont ensuite présentés et analysés dans deux sections successives consacrées à l'influence des préjugés, stéréotypes et traditions culturelles (section 10) puis aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines observées dans les entreprises. Enfin la dernière section présente certaines recommandations destinées aux différents acteurs ainsi que la conclusion.

Partie 1. Contexte juridique et socio-économique de l'égalité des travailleuses au Maroc

L'égalité des femmes au travail est un droit fondamental qui est encore largement inachevé (BIT 2011). Cela contraste avec le fait qu'au plan international, ainsi que dans un certain nombre de pays, incluant le Maroc, l'objectif d'éliminer les diverses dimensions de l'inégalité des femmes au travail est consacré depuis plusieurs années par de multiples instruments juridiques. Cette consécration témoigne de l'importance des enjeux, notamment du point de vue du développement social et économique.

1. Les enjeux de l'égalité des travailleuses

L'égalité en emploi en fonction du genre est un droit humain fondamental et doit, avant tout, être respecté en tant que tel. Cependant, un certain nombre de chercheurs ont examiné l'impact de la mise en œuvre de ce droit et, notamment, ont voulu vérifier si elle pouvait contrecarrer la croissance économique ou avoir des répercussions économiques négatives au plan individuel. Nous en donnons ici un très bref aperçu, qui montre qu'il existe, au contraire, plusieurs effets bénéfiques sur un ensemble de variables économiques et sociales.

Au plan macroéconomique, (Klasen 1999; Senenberger 2005) ont documenté l'impact d'une plus grande égalité des femmes sur la croissance et le développement économique. L'étude comparative de Klasen relative à plusieurs pays d'Afrique et d'Asie fait ressortir trois points:

- L'égalité sexuelle en éducation s'accompagne d'une baisse du taux de fécondité et du taux de mortalité infantile
- L'inégalité sexuelle en éducation est une barrière à la croissance économique.
- L'inégalité sexuelle en emploi s'accompagne d'une plus faible croissance économique.

Senenberger (2005), à partir d'une recension des écrits, examine les effets de l'application des normes internationales du travail. En ce qui concerne le droit à l'égalité des chances en emploi et en éducation, il note que sa mise en œuvre implique une meilleure utilisation des compétences ainsi qu'une augmentation du taux d'emploi; à leur tour ceux-ci entraînent une augmentation du PIB.

De façon plus précise, Estève-Volart (2000) a mis en évidence l'impact d'un accès aux postes de direction sur la croissance économique. Dans une étude comparative d'environ une centaine de pays entre 1960 et 1989, elle s'intéresse à une dimension spécifique de l'inégalité selon le genre, soit l'impact de la ségrégation verticale qui se manifeste par un moindre accès des femmes aux postes de gestion sur la croissance du PIB et du PIB per capita. Les analyses réalisées par l'auteure l'amènent à conclure que lorsque les femmes ont moins accès aux postes de gestion, le niveau moyen des gestionnaires a tendance à diminuer ainsi que le niveau moyen de la qualité de l'entrepreneuriat, ce qui a un impact négatif sur la croissance économique du pays.

Il faut reconnaître que toutes les formes de ségrégation professionnelle - horizontale, verticale ou micro-ségrégation - peuvent réduire le taux de croissance économique. D'une part, les industries qui emploient des femmes à de très bas salaires ont tendance à être peu productives

en raison d'une organisation du travail et de techniques de production dépassées et peu efficaces. D'autre part, plusieurs industries où l'on retrouve peu de femmes souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre, mais les traditions et les préjugés à l'égard du travail des femmes les empêchent d'avoir recours à cette source de candidatures, ce qui freine leur expansion.

Kucera (2002) a voulu approfondir la relation entre investissement étranger et égalité. À cette fin, il examine l'hypothèse selon laquelle le facteur d'attraction central des investissements étrangers serait le faible coût de la main-d'œuvre, atteignable grâce à l'absence ou la non-application des normes internationales du travail. Ses résultats indiquent que les pays où l'inégalité entre les sexes est plus grande n'attirent pas davantage les investisseurs étrangers; en fait, tous les éléments statistiquement significatifs suggèrent plutôt le contraire. L'auteur souligne à juste titre que la causalité par les coûts de main-d'œuvre ne donne qu'une vue simpliste et partielle de la réalité et ne permet donc pas de bien saisir la dynamique entre égalité et croissance. L'impact de l'égalité sur le capital humain et la productivité est important et pourrait plus qu'annuler l'effet sur les coûts.

Un rapport récent (Banque mondiale 2012; 3) confirme l'importance de l'égalité pour le développement économique :

Pour qu'une économie puisse fonctionner à la mesure de son potentiel, il faut que les compétences et les aptitudes des femmes soient consacrées à des activités qui les utilisent au mieux. (...). Lorsque la main-d'œuvre féminine est sous-employée ou mal utilisée — en raison de la discrimination à l'encontre des femmes sur les marchés et dans le cadre des institutions érigées par la société qui les empêche d'achever leurs études, de pouvoir exercer certaines professions et d'obtenir les mêmes rémunérations que les hommes — des pertes économiques s'ensuivent.

D'autres études ont mis en évidence l'impact d'une plus grande égalité des femmes aux plans personnel et familial. La forte inégalité des femmes présente dans de nombreux pays en développement est synonyme de pauvreté pour elle et pour leur famille (Nordman et Wolff, 2009), en raison du taux élevé de chômage, du faible niveau de salaires dans les emplois à prédominance féminine, de l'instabilité de l'emploi et des mauvaises conditions de travail qu'elles doivent endurer. On peut citer l'étude de Tzannatos (1999) qui examine le lien entre égalité selon le genre et développement économique en utilisant des données du BIT allant des décennies 1950-60 jusqu'à 1980-90. Selon ses observations, l'amélioration de la situation des femmes sur le marché du travail entraînera une amélioration de leur pouvoir de négociation dans le ménage, une amélioration du bien-être des enfants, une baisse des taux de fécondité et une augmentation de la productivité des foyers. L'amélioration de la scolarité des filles aura également pour effet à long terme d'augmenter le taux de participation au marché du travail

Toujours dans le même ordre d'idées, Stotsky (2006) a réalisé une recension des écrits sur les enjeux des questions de genre pour les politiques macroéconomiques. Elle note qu'un aspect majeur qui ressort des diverses études tant théoriques qu'empiriques est la différence de comportement en matière de consommation, d'épargne, d'investissement et de préférence pour le risque selon le genre. Une hausse des revenus des femmes aurait des impacts spécifiques positifs tant sur la famille, notamment les enfants, que sur le développement social et économique.

D'une part, les femmes témoignent d'une forte propension à dépenser sur l'éducation, la santé et l'alimentation de leurs enfants. Un tel lien direct n'a pas été observé avec le revenu du père. Il en résulte que toute hausse du revenu des mères suite à des mesures visant à améliorer l'égalité contribuera à augmenter la dépense totale de consommation et donc la demande globale; de plus, en améliorant la santé et l'éducation des enfants, elle augmentera le capital humain et stimulera le développement économique du pays.

D'autre part, en ce qui concerne l'épargne et l'investissement, les études recensées par l'auteur montrent que les femmes sont orientées davantage vers l'épargne productive, en vue d'acheter des moyens de production ou un logement et ont une aversion pour les investissements risqués. Cela pourrait, selon l'auteure, contribuer à jouer un rôle de stabilisation macroéconomique.

L'impact positif de l'égalité des femmes se manifeste de façon marquée sur le bien-être des enfants est :

L'octroi aux femmes d'un plus grand contrôle sur les ressources du ménage se traduit par des investissements plus importants dans le capital humain des enfants, qui ont à leur tour des effets positifs dynamiques sur la croissance économique. Les observations recueillies dans un large éventail de pays (parmi lesquels l'Afrique du Sud, le Bangladesh, le Brésil, la Côte d'Ivoire, le Mexique et le Royaume-Uni) montrent que l'accroissement de la part du revenu des ménages contrôlée par les femmes, qu'il s'agisse de leurs propres gains ou de transferts monétaires, modifie la structure des dépenses d'une manière qui profite aux enfants (Banque mondiale 2012; 5)

Ces études confirment le fait que des effets externes importants découlent de la suppression des inégalités qui affectent les femmes.

2. Le Maroc et les principaux instruments internationaux régissant l'égalité des travailleuses

Les principaux textes internationaux qui encadrent l'égalité au travail des femmes ont été ratifiés au cours des années par un grand nombre de pays arabes, incluant la région MENA) Le Maroc s'est distingué, bien que tardivement, par la ratification d'un grand nombre de conventions et surtout par la transposition de plusieurs des obligations émanant de ces textes dans sa législation et ses politiques nationales.

En 1951, la Convention no. 100 de l'OIT concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale entré en vigueur. La plupart des pays arabes l'ont ratifiée, le 1^{er} étant la Syrie (1957) suivie dans les années soixante de l'Égypte (1960), l'Algérie (1962), l'Irak (1963) la Jordanie (1966) et la Tunisie (1968). Le Maroc l'a ratifiée en 1978, donc bien après les pays de la région MENA; seuls le Bahreïn, le Qatar et le Koweït ne l'ont toujours pas fait. La convention 111 sur l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, adoptée en 1958 et entrée en vigueur en 1960, a été par contre ratifiée assez rapidement par la plupart des pays arabes ainsi que par le Maroc (1963). En ce qui concerne la Convention 183 de l'OIT sur la protection de la maternité, adoptée en 2000, il est intéressant de noter qu'à ce jour, le Maroc est le seul pays arabe à l'avoir ratifiée.

Le Maroc est également signataire depuis 1993 de la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes* (CEDEF), adoptée en 1979. Cette Convention a été ratifiée par la grande majorité des pays arabes qui, par contre, ont émis de nombreuses réserves.

Contrairement aux 17 autres pays arabes ayant ratifié cette convention, le Maroc a retiré, en décembre 2008 toutes les réserves qu'il avait émises sur des articles de la CEDEF. En novembre 2012, il annonçait qu'il adhérerait au Protocole facultatif de la CEDEF qui permet aux femmes qui ont épuisé tous les recours nationaux de loger une plainte auprès du Comité

pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes.¹ Cependant, cette annonce n'a pas encore été suivie d'une adhésion officielle².

En 2003, l'Union africaine adoptait le *Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme*. Jusqu'ici le Maroc, non plus que la plupart des pays africains de la région MENA, ne l'ont adopté, à l'exception de la Libye, de la Mauritanie et de la République arabe démocratique Sahraouie.³

Parallèlement à ces Conventions, une initiative de grande envergure a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations-Unies en 2000. Il s'agit des *Objectifs du Millénaire pour le Développement* (OMD). Ces objectifs ont fait l'objet de la *Déclaration du millénaire* des Nations Unies adoptée par 191 pays, incluant le Maroc. Ces objectifs sont au nombre de huit :

- OMD 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim
- OMD 2 : assurer l'éducation primaire pour tous
- OMD 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- OMD 4 : réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans
- OMD 5 : améliorer la santé maternelle
- OMD 6 : combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies.
- OMD 7 : assurer un développement durable.
- OMD8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement

Les enjeux visés par ces objectifs, notamment l'OMD 3, sont étroitement reliés entre eux:

(...) l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes sont des objectifs de développement en soi (OMD 3 et 5) qui contribuent également de manière cruciale à la réalisation des autres OMD et à la réduction de la pauvreté monétaire et non monétaire. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes aident à promouvoir l'éducation primaire pour tous (OMD 2), à réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans (OMD 4), à améliorer la santé maternelle (OMD 5) et à réduire la probabilité de contracter le VIH/SIDA (OMD 6). (Banque mondiale 2012;4)

Comme signe concret de son adhésion aux OMD, en octobre 2010, le gouvernement marocain en collaboration avec des agences des Nations-Unies a lancé un programme visant à mobiliser les différents acteurs autour de la réalisation de ces objectifs⁴.

3. Le cadre juridique et politique marocain en faveur de l'égalité des femmes

Les engagements internationaux du Maroc présentés ci-dessus ont été concrétisés par l'adoption ou la réforme de certaines législations majeures ainsi que l'élaboration d'un certain nombre de politiques. Différentes études s'accordent pour dire qu'il s'agit d'un ensemble impressionnant de législations et de politiques prenant en considération l'égalité des femmes,

¹ Voir <http://www.fidh.org/Maroc-Une-avancee-vers-l-Egalite-12471>.

² Tel que cela nous a été confirmé par une correspondance avec les responsables de ce Protocole aux Nations-Unies. D'ailleurs cette ratification n'est pas encore effective à la CEDEF, comme on peut le constater sur le site <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/protocol/text.htm>

³ <http://www.africa-union.org/root/au/Documents/Treaties/List/Protocol%20on%20the%20Rights%20of%20Women.pdf>

⁴ Voir <http://www.campagnedumillenaire.ma/>

mais qu'en raison de certaines résistances et d'une application peu efficace, les progrès réels sont lents à se concrétiser. (MEFP 2010; OCDE 2012).

La réforme majeure en matière d'égalité a été celle du Code de la famille ou Moudawana (2004). Elle constitue une des lois les plus progressistes dans l'ensemble du monde arabe (Desrues et Nieto), obtenue au terme de plusieurs années de militantisme de la part d'associations de défense des droits des femmes et des droits de la personne de façon plus générale (Guessous 2012). Selon cette auteure, dès le début des années soixante-dix l'émergence d'une société civile forte a coïncidé avec des revendications concernant les droits sociaux et politiques. La réforme du Code de la famille a constitué un enjeu majeur de ces revendications. Cette réforme tout en prenant en compte les exigences des traités internationaux auxquels le Maroc avait adhéré, devait s'inscrire dans le cadre des préceptes islamiques régissant la famille ainsi que des traditions qui en découlaient. Au terme d'un long processus, le nouveau Code de la famille fut adopté à l'unanimité par le Parlement en 2004 (Guessous 2012).

Trois facteurs expliquent le succès de cette réforme audacieuse selon Sadiqi (2008; 335):

(...) the new Family Law is first proposed to the Parliament, thus implicating all the representatives of the people; second, it was presented as a 'project of society', and third, it resolves the notorious issue of reference by blending social reality, the Shari'a, and the philosophy of human rights.

Les dispositions principales touchant l'égalité sont:

- l'abolition de l'obligation d'obéissance de la femme au mari ainsi que la tutelle obligatoire de ce dernier;
- l'instauration du divorce par consentement mutuel;
- l'égalité en matière d'âge au mariage (18 ans);
- la coresponsabilité des époux;

Cette réforme a eu des effets en cascade entraînant ainsi des changements dans d'autres lois importantes, afin de les rendre cohérentes avec le principe d'égalité consacré par le nouveau Code de la famille. (Guessous).

La réforme du Code du travail a été adoptée en 2003. Elle comprend, notamment, les nouvelles dispositions suivantes:

- interdiction de toute discrimination en emploi fondée sur l'un des dix motifs de discrimination retenus, incluant notamment le sexe et la situation conjugale. Deux droits pour les femmes découlent directement de cette interdiction : celui de conclure un contrat de travail et celui, pour la femme mariée ou non, d'adhérer à un syndicat professionnel et en particulier à son administration ou sa gestion (art. 9);
- le harcèlement sexuel est considéré comme une faute grave commise par l'employeur; de plus le fait pour un salarié de quitter son travail en raison du harcèlement sexuel subi est assimilé à un licenciement abusif (article 40);
- un chapitre complet est consacré à la protection de la maternité. Il instaure, notamment, un congé de maternité de 14 semaines (article 152) avec possibilité de prolongation en cas de maladie; il interdit, sous peine d'amende, la rupture du contrat de travail durant ce congé (articles 159 et 165);
- interdiction de la discrimination salariale fondée sur le sexe pour un travail de valeur égale (article 346).

Deux lacunes importantes de cette réforme ont été soulignées (Euromed 2006), d'une part ces nouvelles dispositions ne s'appliquent pas aux travailleuses domestiques; de plus, elles seraient inéquitables envers les travailleurs agricoles qui sont en majorité des femmes.

D'autres modifications législatives concernent le Code pénal (2003) qui renforce la protection des femmes notamment contre la violence conjugale; le Code de procédure pénale (2003) qui permet désormais aux femmes d'intenter une action contre leur époux sans avoir au préalable à demander l'autorisation d'un tribunal (MEFP 2010). Également, en 2007, le Code de la nationalité a été amendé afin de permettre aux femmes marocaines de transmettre leur nationalité à leurs enfants.

Il est important de mentionner également la révision notamment du Code électoral dans le but de promouvoir la participation des femmes aux postes électifs locaux ou nationaux. Grâce à cette réforme, le principe de sièges réservés a été adopté et a fait passer la représentation de femmes au Parlement de moins de 1% à près de 11% (Banque mondiale 2012).

À ces modifications législatives se sont ajoutées, toujours durant les années 2000, différentes initiatives politiques. Selon le diagnostic effectué par le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP 2010; 12;): *les politiques publiques sont devenues plus sensibles aux questions de l'égalité et de l'équité sociale d'une façon générale et celle de genre plus spécifiquement*. On peut citer:

- *la Stratégie pour l'égalité et l'équité entre les sexes (2006)* qui vise à intégrer la dimension genre dans l'ensemble des politiques publiques et qui comprend quatre axes :

- 1) l'institutionnalisation de l'égalité selon le genre qui devient ainsi un principe directeur dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques;
- 2) la mise en place des mesures destinées à intégrer l'égalité selon le genre dans le système de formation professionnelle;
- 3) la disponibilité de données sur les écarts selon le genre afin de pouvoir élaborer des correctifs appropriés;
- 4) la promotion de l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux instances de prise de décisions.

Le nouveau plan stratégique qui a été élaboré pour la période 2008-2012 prévoit des mesures qui s'inscrivent dans la même lignée (CEACR 2009).

À ces initiatives globales s'ajoutent des interventions plus spécifiques:

- la budgétisation en fonction du genre;
- la lutte contre les stéréotypes dans les médias par l'adoption de la charte nationale pour promouvoir l'image de la femme dans les médias;
- la charte nationale de l'éducation et de la formation qui vise entre autres la révision des contenus des manuels et programmes scolaires afin de promouvoir l'égalité selon le genre;
- la levée de l'interdiction faite aux femmes d'occuper certains postes dans la fonction publique, tels que policiers, facteurs, douaniers.

Cette volonté de promouvoir l'égalité des femmes s'est traduite par une territorialisation de la dimension genre grâce à la création de Commissions de la parité et de l'égalité des chances (CPEC) au niveau des communes. Une telle commission permettra, notamment, à une commune de:

- *répondre au besoin d'instituer un mécanisme chargé d'émettre des avis (rôle consultatif de la CPEC auprès des conseils élus communaux) concernant les questions d'égalité, d'intégration de la dimension genre dans les politiques de développement communal;*
- *contribuer au développement d'une vision globale qui, en tenant compte des préoccupations particulièrement des femmes (absentes jusque-là, de véritables visions les concernant) et autres catégories de genre (enfants, jeunes, personnes du 3ème âge, etc.), est susceptible d'améliorer les conditions de vie de la population en général;*
- *permettre aux femmes et aux autres membres de la commission de se familiariser avec la politique et l'administration municipale, sans qu'elles ou qu'ils soient élu(e);*
- *habiliter les femmes à agir au niveau communal, à renforcer leur confiance et leurs marges d'action et développer leur intérêt à prendre part à la vie politique à titre d'élues locales;*
- *créer des liens et développer de nouveaux partenariats entre le conseil communal et les diverses associations particulièrement celles où les femmes sont impliquées. (Direction générale des collectivités locales 2012; 8)*

Il s'agit d'une approche volontariste qui dépend, en partie, de l'engagement du président du conseil communal; elle a le mérite d'accroître la participation et le pouvoir d'influence des femmes, de susciter des débats au niveau local et de sensibiliser ainsi un plus grand nombre de partenaires aux questions de genre.

L'adoption de toutes ces réformes, en moins de dix ans, est impressionnante et vise à surmonter de nombreux obstacles qui entravent traditionnellement l'accès des femmes à l'égalité. Elle est reflétée dans le rang qu'occupe le Maroc dans l'indice : *Social Institutions and Gender Index (SIGI)*⁵ créé par l'OCDE. Cet indice permet de jeter un regard novateur sur les causes de la discrimination à l'égard des femmes dans plus de 100 pays en développement (ce qui exclut les pays membres de l'OCDE). En effet, alors que d'autres indicateurs, utilisés par des organismes internationaux tels que la Banque mondiale ou le Forum économique mondial présentent *les résultats* en matière d'égalité, l'indicateur SIGI a pour objectif d'aider les décideurs politiques et les chercheurs à *comprendre ce qui détermine ces résultats*. À cet effet, SIGI évalue la discrimination dans les institutions sociales, à l'aide de cinq dimensions, comprenant chacune des sous dimensions:

- le code de la famille désigne les institutions qui influencent le pouvoir de décision des femmes dans les ménages (autorité parentale partagée ou non, fréquence des mariages précoces, règles régissant l'héritage, etc.);
- les libertés civiles désignent la libre participation des femmes à la vie en société (liberté de mouvement, liberté vestimentaire, etc.);
- l'intégrité physique comprend les indicateurs de violence à l'égard des femmes (présence de lois interdisant le harcèlement sexuel, la violence conjugale, etc.);
- la préférence aux garçons reflète la valeur économique attribuée aux filles (le déficit démographique de filles en est la seule composante);
- les droits de propriété visent l'accès des femmes aux différents types de capital (foncier, prêts bancaires, etc.).

⁵ <http://genderindex.org/>

L'indice varie entre 0 (aucune inégalité) et 1 (inégalité complète). Les analyses réalisées à partir de cet indicateur ont montré notamment une forte corrélation entre la discrimination sexuelle basée sur les institutions sociales notamment le droit de la famille ainsi que l'âge des filles au mariage et le taux d'activité féminine; également entre les institutions sociales, notamment l'âge des filles au mariage et le taux de littératie.

Les données ci-dessous permettent de situer le Maroc par rapport aux six autres pays arabes inclus dans l'enquête SIGI.

Tableau 1. Indice SIGI. Maroc et pays arabes, 2012

Pays	Indicateur en 2012	Rang en 2012 (sur 86 pays)
Maroc	0.1267	17
Tunisie	0.1359	22
Irak	0.3175	59
Égypte	0.3578	65
Syrie	0.3928	75
Yémen	0.5062	83
Soudan	0.5246	85

Source: OCDE. Social institutions and Gender Index. 2012. p. 13.

On constate que le Maroc se situe en tête, suivi de près par la Tunisie. Un écart très significatif les sépare des autres pays, notamment de l'Égypte.

Ce résultat reflète l'importance des réformes législatives et politiques en faveur de l'égalité des femmes. Cependant, de l'avis de nombreux analystes, l'impact social de ces réformes est encore très limité, pour diverses raisons. Quatre en particulier nous paraissent importantes :

En premier lieu, la résistance au changement causée par la présence encore très forte du paradigme traditionnel sur les rôles de genre. Un facteur déterminant, qui ressort dans toutes les analyses, est la perception fortement marquée par les valeurs culturelles du rôle de la femme, vue comme dépendante par rapport à l'homme. Le Maroc connaîtrait aujourd'hui, du point de vue de l'égalité, une phase transitionnelle de déstabilisation de l'idéologie et des pratiques patriarcales. Durant cette phase transitionnelle, les croyances et représentations sur les rôles de genre peuvent se manifester avec plus d'acuité. (Guessous 2012).

Cette résistance est reconnue par le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (CEDEF 2008; p. 4) :

Le Comité se déclare préoccupé par la persistance de pratiques traditionnelles discriminatoires et de stéréotypes bien ancrés concernant le rôle et les responsabilités des femmes et des hommes dans la famille et la société. Ces stéréotypes constituent un obstacle important à la mise en œuvre de la Convention et sont l'une des principales causes de la position défavorisée qu'occupent les femmes dans tous les domaines, notamment sur le marché de l'emploi, sur la scène politique et dans la vie publique.

En deuxième lieu, face à ces résistances et compte tenu de l'ampleur des changements souhaités par les législateurs, les moyens mis en œuvre pour les soutenir seraient nettement insuffisants, qu'il s'agisse de moyens humains et matériels, d'instruments ou de mécanismes de mise en œuvre (Mseffer 2009).

Par ailleurs, on observe un manque de coordination entre les diverses interventions et une absence de vision intégrée (Mseffer 2009) qui se traduisent parfois par des conflits entre les courants conservateur et progressiste. Un exemple de ce type de conflits a trait à l'application

de la Charte de l'éducation et de la formation mentionnée plus haut qui vise à introduire les valeurs d'égalité dans les manuels scolaires. En dépit de cette charte :

(...) certaines disciplines (manuels de la langue arabe et de l'instruction islamique) continuent à présenter les rapports hommes-femmes dans une logique figée des rôles sociaux de genre au détriment de la diversité et du caractère interchangeable de ces derniers. (MEFP 2010; 16)

Un exemple d'un autre ordre a trait à la violence à l'égard des femmes et au harcèlement sexuel; les femmes qui en sont victimes et qui souhaitent porter plainte sont soumises à d'intenses pressions sociales de la part de leur conjoint, parents ou amis qui finissent par les en dissuader. Ces pressions témoignent du fait que la protection de l'honneur de la famille continue à avoir préséance sur la protection des femmes violentées ou harcelées. (AHDR 2009).

Enfin, il faut reconnaître que la mise en œuvre des changements ne peut être réalisée uniquement par les instances étatiques et que les autres partenaires, notamment les employeurs et les syndicats, doivent en être partie prenante. Pour vaincre ces résistances et provoquer des changements plus rapides, il faudrait une forte détermination de tous les acteurs - ministères, employeurs, instances judiciaires, organisations syndicales - et une coordination de leurs actions. Or jusqu'ici, on constate un engagement encore très inégal et fragmentaire de ces acteurs, notamment des employeurs.

4. Femmes et marché du travail au Maroc: statistiques comparatives

Afin de mieux saisir la situation des femmes sur le marché du travail au Maroc, il est important d'élargir la perspective afin de la comparer à d'autres pays en développement en général et aux pays arabes en particulier. Dans cette section, nous examinerons les indicateurs relatifs au Maroc en les situant tout d'abord par rapport aux pays en développement puis en les approfondissant de façon plus spécifique. Les données relatives aux femmes sur le marché du travail montrent que les pays en développement ne peuvent être regroupés en un ensemble homogène.

4.1 Niveau de scolarité

De façon générale, le niveau de scolarité des filles a augmenté dans les pays en développement tant au niveau primaire que secondaire ou tertiaire, comme l'indique le tableau ci-dessous qui montre l'évolution sur près de deux décennies.

Tableau 2. Taux de participation à l'éducation de la population, selon le sexe, en pourcentage du groupe d'âge «officiel» correspondant.⁶

	Primaire				Secondaire				Tertiaire			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	1991	2009	1991	2009	1991	2009	1991	2009	1991	2009	1991	2009
Pays à revenus faibles ou moyens												
Maroc	76	112	52	103	41	60	30	57	14	14	8	12
MENA	106	106	87	98	61	75	46	69	16	28	9	27
Amérique latine et Caraïbes	114	119	113	115	56	86	57	93	--	33	--	41
Asie de l'Est et Pacifique	123	111	115	112	46	74	37	78	--	24	--	26
Asie du Sud	98	113	74	107	47	58	27	51	--	13	--	9
Afrique subsaharienne	78	104	65	95	25	40	19	32	--	8	--	5
Europe et Asie centrale	99	99	97	98	86	91	84	87	--	50	--	61
Ensemble des pays à revenus faibles ou moyens	105	110	91	106	49	65	38	63		21		22
Pays à revenus élevés												
Ensemble des pays à revenus élevés	103	102	102	101	91	100	92	100	--	63	--	77

Source: World Bank (2012; 382-383).

On constate que dans toutes les régions à revenu moyen ou faible le taux de participation de la population féminine a augmenté sauf en Asie de l'Est et du Pacifique où il a légèrement diminué⁷; le Maroc enregistre une augmentation spectaculaire pour les femmes passant de 52% à 103% au niveau primaire, et de 30% à 57% au niveau secondaire, ce qui justifie le commentaire suivant;

In the United States, it took 40 years, from 1870 to 1910, for the share of 6–12-year-old girls in school to increase from 57 percent to 88 percent. Morocco did the same in 11 years from 1997 to 2008 (World Bank 2012; 61).

Au niveau tertiaire, les données disponibles ont trait uniquement au Maroc et à la région MENA et montrent qu'il y a également une augmentation, bien que le taux de 12% au Maroc reste très inférieur à celui de la région MENA qui atteint 27%. Ce qui est encourageant en particulier au Maroc et dans la région MENA c'est le rétrécissement très net des écarts entre

⁶ Les taux peuvent être supérieurs à 100% pour la raison suivante: si l'on prend par exemple, le niveau primaire, le nombre d'élèves ayant l'âge officiel, généralement entre 6 à 11 ans est inscrit au dénominateur, alors qu'au numérateur on inscrit tous ceux qui participent à ce niveau, dont certains pourraient avoir beaucoup plus que 11 ans. En fait on pourrait dire que plus le rattrapage est grand, plus le taux sera supérieur à 100%. Dans un tel cas, lorsque le taux de plus de 100% baisse, cela ne signifie pas un recul mais plutôt que le rattrapage serait en voie d'être résorbé.

⁷ Diminution à interpréter avec prudence, voir note précédente.

les sexes et ce, pour tous les niveaux d'éducation. Cependant ici aussi cette région est devancée par les autres régions examinées à l'exception de l'Asie du Sud et de l'Afrique subsaharienne.

Selon le PNUD (2005) au niveau mondial, les pays arabes ont un des plus faibles taux de scolarisation des filles comparativement aux garçons; il est caractérisé par un taux très élevé d'analphabétisme et un accès restreint aux différents niveaux d'éducation, notamment à l'éducation supérieure. Cependant, des différences marquées existent entre eux, puisque dans plusieurs pays pétroliers ainsi que la Jordanie, le Liban, la Palestine, la Tunisie, les filles ont un accès plus élevé que les garçons; par contre, le désavantage des filles est très marqué dans les pays avec une forte population tels que le Maroc, l'Égypte et le Soudan. Ce lien entre forte population et analphabétisme pourrait s'expliquer par un rythme de croissance démographique dépassant celui des capacités d'accueil des institutions scolaires, surtout en milieu rural. En effet, selon une étude du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle du Maroc (MEFP 2010;16) :

Malgré l'évolution positive en matière de lutte contre l'analphabétisme, les effectifs des analphabètes tendent plutôt à augmenter en relation avec l'accroissement démographique et la non-généralisation de la scolarisation rurale. Près de 10 millions de Marocains – dont 7 millions de femmes – ne savent ni lire ni écrire.

Un autre trait marquant de la situation des filles par rapport aux garçons dans les pays arabes est leur plus haut taux de persévérance et de succès à tous les niveaux, en dépit de l'environnement social et familial.

En ce qui concerne le choix des disciplines, en général il reflète une tendance marquée vers les sciences sociales, le droit, la littérature et la gestion, alors que les domaines scientifiques et techniques sont moins populaires. Ceci reflète dans une large mesure les possibilités d'emploi limitées et la ségrégation professionnelle. On note cependant une évolution positive selon le diagnostic posé par le MEFP (2010; 16);

(...) les écarts entre les filles et garçons ont tendance à se réduire au sein de certaines filières universitaires traditionnellement masculines. En 2006-2007, la part des étudiantes nouvellement inscrites a augmenté de 28,15 % dans la filière «sciences de l'ingénieur», de 37,7 % dans la filière «technologie» et de 24,87 % dans la filière «sciences et technologie».

La part des filles dans le système de formation professionnelle est assez stable: 35% dans les instituts de secteur public et 58% dans le privé, pour une moyenne de 42%. Ce qui est préoccupant ici c'est que l'accès au secteur public qui est gratuit, semble plus difficile aux filles que l'accès au secteur privé où les frais d'admission peuvent être élevés. Cet écart risque d'avoir une incidence négative sur les filles de famille à revenus modestes. De plus, comme le signale le MEFP (2010; 21): *les lauréat-e-s du secteur public trouvent plus facilement un premier travail que ceux du secteur privé.*

Comme dans le cas des disciplines académiques, on remarque une inégale répartition selon les domaines :

Tableau 3: Taux de féminisation par secteur de formation. Maroc 2007-2008

Secteur de formation professionnelle	Taux de féminisation en %
Administration, gestion et commerce	64
Agriculture	22
Artisanat	60
Audiovisuel et arts graphiques	38
Bâtiment, travaux publics	6
Coiffure et esthétique	68
Hôtellerie et tourisme	40
Industries mécaniques et métallurgiques	1.9
Industrie agroalimentaire	32.8
Santé et paramédical	85
Textile et habillement	69
Technologies de l'information et des communications	43
Transport et logistique	31
Chimie et plasturgie	20
Pêche maritime	2.6
TOTAL	43

Source: MEFP (2010; 19-20)

On peut noter que les femmes sont très fortement représentées dans 1/3 des secteurs et que ceux-là correspondent aux emplois à prédominance féminine, ce qui contribue ainsi à renforcer l'inégale répartition des emplois selon le sexe. Les femmes qui choisissent un secteur de formation professionnelle traditionnellement masculin sont par ailleurs pénalisées car selon le MEFP (2010), elles accèdent difficilement à un premier emploi. Cela pourrait être attribuable à la réticence des employeurs à faire confiance aux compétences des diplômées lorsqu'elles ont choisi une profession considérée masculine.

4.2 Activité

Le taux d'activité est un premier indicateur qui reflète dans quelle mesure les femmes participent au marché du travail. L'écart femme-homme des taux d'activité représente dans quelle mesure cette participation est inégale. Selon le dernier rapport de la Banque mondiale sur le développement (2012), le taux d'activité des femmes dans le monde a augmenté entre 1980 et 2008, passant en moyenne de 50.2% à 51.8%, alors que celui des hommes a diminué de 82.0% à 77.7%. Le résultat de cette évolution est une réduction de l'écart selon le sexe. Cette évolution des taux féminins, bien que très modeste, cache des évolutions très différenciées: une augmentation marquée dans certaines régions qui avaient des taux très faibles, combinée à un certain déclin dans d'autres qui avaient des taux élevés, tels que des pays d'Europe de l'Est. La croissance de leur activité dans les régions en développement serait due en partie à l'augmentation de leur niveau de scolarité.

Si l'on compare l'évolution des taux d'activité des femmes dans les pays arabes à ces données globales, on constate qu'ils se situent presque tous très en dessous de 51,8% (Tableau 1). En fait, la région MENA est, avec les pays d'Asie du Sud, celle qui a les plus faibles taux de participation des femmes au monde (World Bank 2012; BIT 2011) et les plus importants écarts femmes-hommes. Ainsi, selon les données les plus récentes présentées ci-dessous, ils varient pour les 15 à 64 ans entre 15.2% et 32.2%. Seuls 3 pays – Qatar, Koweït, Bahreïn - se démarquent nettement avec des taux plus élevés tant pour les hommes que pour les femmes, ce qui reflète la situation particulière de leur économie.

Tableau 4: Taux d'activité selon le sexe pour certains pays arabes, population âgée de 15 à 64 ans - 2010

Pays	Taux d'activité	
	Femmes	Hommes
Qatar	53.0	95.6
Koweït	44.7	84.5
Bahreïn	40.6	88.5
Soudan	32.2	76.8
Lybie	32.0	79.9
Tunisie	27.5	74.0
Maroc	26.4	78.3
Yémen	25.8	73.6
Égypte	25.3	78.1
Liban	24.8	75.3
Arabie Saoudite	18.3	76.1
Jordanie	16.3	68.9
Algérie	15.7	75.4
Irak	15.2	71.7

Source: Key Indicators of the Labour Market (BIT) <http://kilm.ilo.org/kilmnet/>

On peut voir sur le tableau ci-dessus que le taux d'activité des femmes est nettement plus faible que celui des hommes et que dans la plupart des pays, il est en-dessous de 30%, le Maroc se situant dans la moyenne avec 26,4% pour les femmes et 78,3% pour les hommes, soit un écart entre eux de 51,9%.

Non seulement, le taux d'activité des marocaines dans leur ensemble est plutôt faible, mais de plus, il est préoccupant de constater qu'il évolue de façon irrégulière, avec une tendance à la baisse tant pour les femmes que pour les hommes (tableau 5). Pour les femmes, le taux d'activité pour les 15 ans et plus passe de 28.1% en 2000 à 25.5% en 2011, alors que pour les 15 à 24 ans, non seulement il est plus faible, mais il chute de façon marquée entre 2000 et 2011. En ce qui concerne les hommes, le taux diminue également pour les 15 ans et plus et, de façon plus accentuée pour les 15-24 ans.

Tableau 5: Taux d'activité selon le sexe et le groupe d'âge, ensemble de la population. Maroc, 2000 et 2011

Année	Taux d'activité			
	Femmes		Hommes	
	15 et +	15-24 ans	15 et +	15-24 ans
2000	28.1	25.8	78.9	65.7
2011	25.5	18.4	74.3	51.2

Source: Haut-commissariat au Plan (2000 ; 16 et 2011 ; 84)

Le faible taux d'activité des marocaines témoigne, selon certains auteurs, de l'emprise du rôle de la famille et du mariage. Selon Boudarbat (2006; 6):

Dans trois cas sur quatre, les filles ne cherchent plus à travailler pour s'occuper de leur foyer conjugal. De plus, cette sortie du marché du travail liée au foyer est irrévocable, du moins durant la période d'observation.

Cependant, la famille peut aussi jouer un rôle opposé en poussant les jeunes filles à aller travailler. Ainsi Mejjati Alami (2003;2) note que, pour certaines travailleuses, l'insertion sur le marché du travail s'inscrit dans les stratégies familiales, notamment du besoin d'un complément de revenu:

79% des femmes dans le milieu urbain relient leur première insertion dans l'activité à des stratégies familiales contraintes par la recherche de complément de revenu, liées à des «conditions difficiles», alors que moins nombreuses sont celles qui invoquent la fin des études ou de la formation ou l'atteinte de l'âge d'activité.

Compte tenu du fait que le niveau de scolarité des marocaines s'est élevé ces dernières années, il est important d'examiner son lien avec le taux d'activité.

Tableau 6. Taux d'activité selon le sexe et le diplôme, Maroc 2011

Niveau de diplôme	Taux d'activité	
	Femmes	Hommes
Fondamental	14.8	60.4
Secondaire	22.4	50.6
Tertiaire	64.0	80.8

Source: Haut-Commissariat au Plan (2011 ; 85)

Ce tableau montre qu'à mesure que le niveau de diplôme augmente, le taux d'activité des femmes augmente également et de façon très substantielle, ce qui entraîne un net rétrécissement de l'écart selon le genre.

4.3 Chômage

Selon une étude récente (PNUD 2011), le taux de chômage des femmes dans les pays arabes est plus élevé que dans toutes les autres régions du monde⁸; de plus, il est biaisé en fonction du genre car l'écart entre le taux de chômage des femmes (16%) et celui des hommes (8%) demeure très élevé, bien qu'il ait tendance à rétrécir. Un problème préoccupant, est celui des jeunes filles qui participent de plus en plus au marché du travail notamment en raison de leur plus haut niveau de scolarité, mais qui ne trouvent pas d'emploi. Pour l'ensemble des pays arabes, les taux respectifs de chômage des 15-24 ans sont de 35% pour les femmes et de 20% pour les hommes (PNUD 2011; 41)

Comparativement à ces données, le tableau 7 indique qu'au Maroc les taux de chômage sont moins élevés et les écarts selon le sexe plus réduits.

⁸ En moyenne, entre 2001 et 2011.

Tableau 7: Taux de chômage selon le sexe et le groupe d'âge, ensemble de la population, Maroc, 2001 et 2011

Année	Taux de chômage			
	Femmes		Hommes	
	15 et +	15-24 ans	15 et +	15-24 ans
2001	12.5	16.6	12.5	19.7
2011	10.2	17.4	8.4	18.1

Source: Haut-Commissariat au Plan (2001 ; 92 et 2011 ; 116)

Ce qui ressort très nettement de ce tableau, c'est la dégradation de la situation des jeunes entre 2001 et 2011 ainsi qu'une convergence des taux de chômage entre jeunes femmes et jeunes hommes en 2011.

Le lien entre taux de chômage et niveau de scolarité confirme la tendance observée ci-dessus par le PNUD. Le tableau 8 montre qu'un niveau de scolarité supérieur n'est pas une garantie contre le chômage, puisque les diplômées de l'enseignement supérieur ont presque le même taux de chômage que celles du secondaire et que les deux groupes ont un taux qui est plus du double de celui des diplômées de l'enseignement fondamental. De plus, on observe que l'écart entre taux de chômage selon le genre atteint des proportions considérables, au détriment des femmes, lorsque le niveau de scolarité augmente.

Tableau 8: Taux de chômage selon le sexe et le niveau du diplôme obtenu, Maroc 2011

Niveau de diplôme	Taux de chômage	
	Femmes	Hommes
Fondamental	12.9	9.7
Secondaire	28.0	15.8
Tertiaire	27.9	12.8

Source: Haut-Commissariat au Plan (2011 ; 85)

L'effort de scolarisation plus élevée que font les femmes semble synonyme de chômage pour plusieurs d'entre elles et, peut-être à terme, de retrait du marché du travail. La faible création d'emploi de l'économie marocaine (Boudarbat 2006) qui n'arrive pas à absorber la main-d'œuvre qualifiée de plus en plus nombreuse, notamment la main-d'œuvre qualifiée féminine, en serait une des principales causes.

4.4 Ségrégation professionnelle

La ségrégation professionnelle est largement répandue dans le monde quel que soit le système économique (Anker, 1998). Elle peut se manifester par secteur d'activité, les femmes se trouvant davantage dans les industries du textile et du vêtement ou dans les services aux personnes et moins dans les services aux entreprises ou dans les transports; elle peut également se traduire par une répartition inégale selon le sexe dans diverse professions. On distingue alors dans ce cas trois types de ségrégation professionnelle:

- la ségrégation professionnelle horizontale: les femmes et les hommes sont concentrés dans des emplois différents où ils représentent la presque totalité de l'effectif : infirmières, secrétaires, puéricultrices, couturières, d'une part et électriciens, camionneurs, ingénieurs, informaticiens, d'autre part.
- la ségrégation professionnelle verticale: les femmes sont concentrées dans les niveaux hiérarchiques inférieurs et de moins en moins présentes à mesure que l'on atteint les niveaux de cadres supérieurs de l'organisation.
- la micro-ségrégation: il s'agit ici de l'inégale répartition entre les domaines de spécialisation d'une profession initialement à prédominance masculine mais qui se féminise graduellement. Par exemple, en médecine, les femmes se retrouvent en pédiatrie, obstétrique et gynécologie, gériatrie, les hommes en cardiologie, neurologie, orthopédie; on retrouve également ce phénomène dans les postes de direction où l'on voit une inégale répartition selon le sexe, les femmes étant très présentes comme directrices des ressources humaines ou directrice des relations publiques et les hommes comme directeur des finances ou de la recherche et du développement.

Un impact très négatif de cette ségrégation est le fait que la gamme de secteurs économiques et de professions dans lesquelles les femmes sont concentrées est très limitée. En effet, au Maroc, un fort pourcentage de la main-d'œuvre féminine se retrouve dans un petit nombre de secteurs ou professions, alors que c'est l'opposé pour la main d'œuvre masculine, ce qui traduit une restriction des choix professionnels qui leur sont offerts; de plus, certaines des professions dans lesquelles travaille une forte proportion d'entre elles sont situées au bas de l'échelle.

Un premier trait marquant de cette ségrégation est la répartition selon le genre dans trois grands secteurs d'activité économique: agriculture, industrie, services.

Tableau 9: Répartition en % de la population active selon le secteur économique et le sexe. 2006-2009 (a).

	Agriculture		Industrie		Services	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Pays à revenus faibles ou moyens						
Maroc	34	59	24	15	42	25
MENA	25	42	28	17	47	42
Europe et Asie centrale	16	15	35	18	49	66
Amérique latine et Caraïbes	18	9	29	14	52	77
Asie de l'Est et Pacifique	Données non disponibles					
Asie du Sud	Données non disponibles					
Afrique sub-saharienne	Données non disponibles					
Pays à revenus élevés						
Ensemble des pays à revenus élevés	4	3	34	12	62	85

Source: World Bank (2012; 386-387)

(a) il s'agit selon le rapport de la Banque mondiale de l'année la plus récente entre 2006 et 2009 pour laquelle les données sont disponibles.

On peut noter sur ce tableau que le Maroc se distingue par une très forte proportion de femmes travaillant dans l'agriculture. Les écarts sont impressionnants avec 3 femmes sur 5 au Maroc qui y travaillent, contre 3 sur 100 en moyenne dans les pays à revenus élevés. On peut noter aussi des écarts dans le même sens, bien que beaucoup plus petits, entre le Maroc et l'ensemble de la région MENA. L'inverse se retrouve dans le secteur des services. Quel que

soit le secteur considéré, les écarts en ce qui concerne les hommes sont beaucoup plus réduits dans l'ensemble des pays MENA.

Il eut été important de pouvoir comparer la répartition selon le sexe à des niveaux plus détaillés, notamment à celui des professions; malheureusement, nous ne disposons pas de données suffisamment détaillées pour illustrer les divers types de ségrégation professionnelle au Maroc; par contre les tableaux publiés par le Haut-Commissariat au Plan donnent une idée quand même assez claire de l'importance globale de la ségrégation professionnelle.⁹

Tableau 10: Taux de féminisation des professions - population active occupée, 2011

Profession	Taux de féminisation
Taux de représentation global	26.1
Membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques de la fonction publique, directeurs et cadres de direction d'entreprises	7.5
Cadres supérieurs et membres des professions libérales	32.5
Cadres moyens	40.4
Employés	23.7
Commerçants, intermédiaires commerciaux et financiers	4.9
Exploitants agricoles, pêcheurs, forestiers, chasseurs et travailleurs assimilés	20.0
Artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux	14.8
Ouvriers et manœuvres agricoles et de la pêche	52.2
Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers d'assemblage	2.0
Manœuvres non agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers	17.4

Source: Haut-Commissariat au Plan (2011 ; 94)

Note: les lignes ombrées indiquent les professions dans lesquelles le taux de représentation des femmes dépasse leur taux de représentation global

Bien que les catégories d'emplois de ce tableau soient très agrégées, on peut constater que la seule profession dans laquelle les femmes sont à plus de 50% est une profession peu qualifiée. Elles représentent aussi une proportion supérieure à leur % d'ensemble (26.1%) dans deux catégories: cadres supérieurs et membres des professions libérales (32.5%) ainsi que cadres moyens (40.4%).

⁹ Il est important de souligner que les données statistiques sur l'emploi et le chômage publiées annuellement par le HCP offrent de nombreux tableaux croisés détaillés selon le sexe et facilement accessibles. Il s'agit d'une contribution précieuse à l'analyse et au suivi de la situation comparée selon le genre, que l'on ne retrouve pas souvent dans d'autres pays, incluant développés ou en développement. Malheureusement, on ne retrouve pas de données relatives aux salaires selon le sexe.

Un éclairage complémentaire sur la ségrégation professionnelle est offert par la répartition selon les secteurs.

Tableau 11: Taux de féminisation des branches d'activité économique - population active occupée, 2011

Branche économique	Taux de féminisation
Total	26.3
Agriculture, forêt et pêche	40.4
Industrie extractive	0.5
Industrie alimentaire, boissons et tabac	26.8
Industrie textile	49.4
Autres industries manufacturières	9.7
Électricité, gaz et eau	12.2
Bâtiments et travaux publics	0.08
Réparation	0.05
Commerce	8.2
Restauration et hôtellerie	21.5
Transports, entrepôts et communications	6.5
Banques, assurances, affaires immobilières	27.0
Services personnels et domestiques	34.6
Services sociaux fournis à la collectivité	41.5
Administration générale	17.6

Source: Haut-Commissariat au Plan (2011 ; 97)

On voit sur ce tableau que certaines branches sont très féminisées, notamment les textiles, les services sociaux ainsi que l'agriculture, forêt et pêche. Si l'on met ces chiffres en parallèle avec ceux du tableau précédent, on peut déduire que dans les textiles ainsi que dans l'agriculture, les femmes sont probablement en forte proportion de simples manœuvres.

Cette ségrégation professionnelle qui résulte de présumés «choix éducatifs» respectifs des filles et des garçons tend aussi à les renforcer puisqu'elle se traduit par l'absence de modèles féminins dans de nombreuses professions. Comme le soulignent Paterno et al (2006 ; 4). :

(...) la ségrégation des femmes dans des secteurs d'activité spécifiques, et généralement de bas niveau, est fortement liée à leurs choix (ou à ceux de leurs parents) dans le cadre de l'éducation, étant donné qu'elles se concentrent dans les secteurs plus traditionnels exigeant moins de qualifications

Desrués et Nieto (2009; 27), dans une étude plus détaillée, illustrent la ségrégation verticale dans le secteur public marocain en référant au pourcentage de femmes qui accèdent aux différents niveaux hiérarchiques:

A quick glance at those holding positions of responsibility in the public administration from 2001 to 2002 is sufficient to demonstrate this form of exclusion. Few women can be found in directorial positions (24 women out of 315), among the heads of divisions or services (94 female heads of division out of 1338 and 396 female heads of service out of 2793) and not a single woman among secretary generals or general managers

4.5 Salaires

À cette discrimination dans l'accès à certaines professions s'ajoutent des écarts salariaux importants selon le sexe, au désavantage des femmes. Ces écarts s'expliquent par certaines caractéristiques du capital humain mais aussi par une discrimination salariale fondée sur le sexe, qui est observée à des degrés divers dans de nombreux pays.

Selon une étude d'Euromed (2006), 31,5% des travailleuses dans les zones urbaines au Maroc sont concentrées dans des emplois mal rémunérés qui sont une extension de leurs activités familiales, tels que les services aux personnes, incluant le travail domestique.

Dans l'industrie manufacturière, elles sont concentrées dans le vêtement et le textile. Or comme le souligne la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations de l'OIT (CEACR 2009):

(...) la situation des femmes employées dans le secteur du textile et de l'habillement, (...) se caractérise par la précarité de l'emploi, la discrimination salariale, un accès limité à la formation sur le tas, une durée du travail particulièrement longue et des conditions de travail médiocres

Les données relatives à la rémunération dans les pays en développement sont les plus difficiles à obtenir. Selon le Forum économique mondial, les marocaines sont nettement désavantagées du point de vue du revenu gagné comparativement aux marocains, comme on peut le lire sur le tableau ci-dessous. La situation est assez semblable dans les autres pays arabes ayant fait partie de l'enquête à l'exception du Qatar et, dans une moindre mesure du Koweït et de Bahreïn. En fait, sur 134 pays, les derniers rangs regroupent la majorité des pays arabes.

Tableau 12. Ratios du revenu gagné selon le sexe. Maroc et pays arabes, 2012.

Pays	Ratio du revenu gagné selon le sexe	Rang du pays (a)
Maroc	0.27	123
Qatar	0.83	10
Koweït	0.65	47
Bahreïn	0.56	71
Émirats arabes unis	0.46	101
Mauritanie	0.28	122
Yémen	0.27	125
Égypte	0.26	126
Liban	0.25	127
Oman	0.25	128
Jordanie	0.21	129
Arabie saoudite	0.17	132
Algérie	0.25	133
Syrie	0.17	134

Source: Hausmann et al. 2012. Tableau D3, p. 45

a. sur 134 pays

Selon une enquête relative à la rémunération globale des dirigeants d'entreprise (Mercer 2012), l'écart selon le sexe, au Maroc, serait de 15%, comparativement à 1% en Turquie, 12% dans les Émirats Arabes Unis et 38% au Qatar. Selon les auteurs, dans tous les pays examinés, autant les pays occidentaux que ceux du Sud, l'écart salarial selon le sexe augmente considérablement entre le niveau de gestionnaire et celui de dirigeant. Bien qu'ils n'expliquent pas ce résultat, ils soulignent qu'il faut donc accorder une attention particulière à la rémunération globale, lorsque les femmes accèdent à des postes de haute direction.¹⁰

5. Facteurs socio-économiques et démographiques explicatifs de la situation d'inégalité

Comment expliquer le fait que la région MENA, ainsi que plusieurs pays arabes, connaissent des résultats inférieurs aux autres régions et se situent loin en arrière tant en ce qui concerne la participation des femmes à l'éducation supérieure qu'à celle du marché du travail, et que cette situation ne change que très lentement, sinon même régresse quelques fois?

Pour tenter de répondre à cette question, il est important d'adopter une large perspective, comme le souligne Mejjati Alami (2003; 2):

En raison de l'enchevêtrement entre les logiques sociales, économiques, culturelles qui sont au cœur du travail des femmes, la compréhension de celui-ci et leur place sur le marché du travail requiert l'introduction dans l'analyse d'autres dimensions que la dimension économique; il s'agit d'insérer dans l'analyse la prise en compte des formes institutionnelles et les modes de régulation sociale du marché du travail, la dimension du "hors travail", qui tiennent compte de la position des femmes à l'échelle sociale, les rapports de pouvoir (au sein de l'unité de production, de la famille et de la société) et de subjectivité des travailleuses d'intégrer ou de rester dans le marché du travail.

Dans cette optique, des recherches portant sur la situation des femmes dans les pays en développement et plus spécifiquement les pays arabes (Banque mondiale 2005; 2012) soulignent l'importance d'un ensemble d'éléments qui freinent les progrès réels, notamment au niveau social et institutionnel.

5.1 Le paradigme traditionnel du genre

Une influence dominante et persistante expliquant la situation désavantageuse des femmes dans les pays arabes est attribuable au paradigme traditionnel du genre qui, à partir des différences biologiques entre les femmes et les hommes en déduit des différences sociales et juridiques. Il se compose de 3 propositions:

- les différences biologiques entre hommes et femmes déterminent leurs rôles sociaux respectifs;
- leurs obligations au sein de la famille sont complémentaires : économiques pour les hommes et domestiques pour les femmes.

¹⁰ Les données de Hausmann et al. et celles de Mercer ne sont pas comparables car tant les échantillons que les variables sont définis différemment. Les divergences observées soulignent à quel point il serait essentiel de disposer de données fiables, et comparables entre pays, relativement aux écarts de rémunération selon le sexe.

-
- les droits qui découlent de ces obligations sont différents mais équitables (PNUD 2006)

Dans la réalité ce paradigme se traduit par le fait que les hommes sont les chefs de famille tant au plan moral qu'économique alors que les femmes doivent demeurer à la maison et s'occuper des tâches familiales. Parallèlement, elles sont vues comme vulnérables et ayant besoin de la protection de leur mari ou, en son absence, de tout autre homme de la famille. Cette protection va de pair avec l'autorité que le mari exerce sur sa femme dans leurs rapports personnels ainsi que dans les relations qu'elle a avec le monde extérieur. D'où la nécessité d'avoir l'autorisation du mari (ou du père) pour toute activité extérieure (travail, emprunt bancaire, voyage, etc.)

Or, la présence de ce paradigme a des effets très durables, comme le souligne la Banque mondiale (2012; 14) :

Les différences entre les hommes et les femmes sont particulièrement difficiles à éliminer lorsqu'elles résultent d'une codification rigide des rôles dévolus aux hommes et aux femmes et des normes sociales — notamment les normes dictant qui est responsable des soins à la famille et des travaux ménagers et définissant les domaines d'études et les aspirations «acceptables» pour les femmes et pour les hommes.

L'influence de la culture masculine dominante qui se traduit par la priorité donnée à l'homme en ce qui concerne l'accès au travail et l'utilisation des revenus qu'il en retire est très répandue dans l'opinion publique dans des pays comme le Maroc ou l'Égypte. Ceci est illustré dans une enquête internationale portant, entre autres, sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Les données comparatives que nous présentons se rapportent à quatre pays très contrastés : deux pays de la région MENA et deux pays occidentaux. Ces données montrent clairement le clivage de valeurs dû à l'influence de la tradition.

Tableau 13: Proportion de répondants en accord avec les énoncés, en %.¹¹

Énoncé		Université plus importante pour les garçons	Hommes meilleurs dirigeants Politiques	Hommes meilleurs dirigeants d'entreprise	Quand les emplois sont rares, priorité aux hommes	Droits égaux entre femmes et hommes, essentiel dans une démocratie	Confiance dans le mouvement des femmes	Il n'est jamais justifié de battre sa femme
Maroc	F	18.9	43.1	38.8	36.7	60.3	73.3	77.5
	H	40.6	73.7	75.6	65.1	30.5	38.4	55.5
Égypte	F	31.8	90.1	82.1	84.9	55.6	56.2	--
	H	46.7	94.7	89.2	93.1	46.1	45.9	--
Jordanie	F	27.6	74.4	66.6	85.7	53.6	70.3	92.1
	H	46.1	87.1	81.9	90.8	47.7	61.0	80.8
Brésil	F	8.7	24.8	20.9	19.2	55.8	69.2	85.9
	H	15.3	39.3	40.2	25.6	56.4	62.7	80.6
Chine	F	18.1	51.3	34.4	40.7	59.9	85.7	77.9
	H	23.5	56.4	40.6	44.0	62.7	83.0	72.0
Suède	F	0.8	8.3	6.3	2.6	87.5	51.1	94.5
	H	1.4	7.2	8.7	1.5	81.3	47.3	90.5
Canada	F	4.3	16.4	9.4	14.4	65.6	77.2	95.2
	H	5.6	20.5	13.5	14.1	66.9	68.2	91.9

Source: World Value Survey <http://www.worldvaluessurvey.org/>, Maroc (2007), Égypte (2008), Jordanie (2007), Chine (2007), Brésil (2006), Suède (2006), Canada (2006).

Nous avons choisi de comparer le Maroc à deux autres pays arabes, à deux pays du *BRIC* (Brésil, Russie, Inde et Chine) ainsi qu'à deux pays occidentaux considérés comme progressistes au plan de l'égalité des femmes.¹²

Certains constats importants ressortent clairement de ce tableau :

- les marocaines ont des valeurs beaucoup plus progressistes que leurs confrères des pays arabes retenus;
- on note un très grand clivage entre les valeurs des marocaines et celles des marocains: l'écart selon le sexe au Maroc est considérable et constant, quel que soit le sujet.
- les hommes marocains sont plus progressistes sur les questions d'éducation et d'emploi (questions 1 à 4) que leurs confrères des autres pays arabes retenus;
- par contre, ils sont moins progressistes que ces derniers en ce qui concerne les trois dernières questions qui portent davantage sur des questions sociales ou personnelles;

On peut conclure à partir de ces quelques observations que la volonté des marocaines de s'affirmer et d'aller vers une plus grande égalité est très forte. Par contre, contrairement aux autres pays, il y a une nette divergence de vues entre elles et leurs compatriotes masculins sur toutes les questions retenues, ce qui peut expliquer la forte résistance qu'elles rencontrent à accéder à une égalité de fait. et justifie l'analyse de Barkallil (2006; 31) selon laquelle:

¹¹ Les données de ce tableau sont extraites de l'Enquête mondiale sur les valeurs réalisée dans une cinquantaine de pays par un réseau international de chercheurs en sciences sociales. Les échantillons nationaux de répondants sont représentatifs en matière d'âge, de sexe, de profession et de répartition géographique. Cinq vagues d'enquêtes ont eu lieu depuis 1981; les données du tableau ci-dessus sont tirées de la vague 2005-2008.

¹² Soulignons que le Maroc est le seul pays d'Afrique du Nord inclus dans l'enquête.

La société marocaine continue à fonctionner sur un mode dichotomique contradictoire :

- *Dans la vie quotidienne réelle, les femmes sont très présentes dans l'activité économique nationale*
- *Dans la culture et les pratiques sociales, le modèle idéalise les rôles d'épouse, de mère et de femme au foyer.*

Quant à la comparaison avec les autres pays, on peut noter sans grande surprise que la Suède représente le pays le plus avancé au plan des valeurs d'égalité, suivie par le Canada et le Brésil. La Chine par contre se distingue par un certain conservatisme de la part des femmes avec un pointage proche de celui des marocaines sur plusieurs questions. Les raisons en sont certainement très différentes, ce qui exigerait pour les cerner une étude plus approfondie.

5.2 Des lois restrictives à l'égard du travail des femmes

Un autre facteur qui découle du paradigme dominant a trait à l'existence, dans les pays arabes, aux lois restrictives à l'égard du travail des femmes, incluant celles destinées à les «protéger». De nombreuses dispositions des lois concernant le travail ainsi que celles qui ont trait à l'état civil ont un impact très défavorable sur les travailleuses. Des interdictions destinées en principe à les protéger, telles que celles qui concernent le travail de nuit ainsi que le type de professions exercées leur ferment l'accès à un certain nombre d'emplois (UNDP 2006). Également, les lois qui requièrent que la femme ait l'autorisation de son mari ou de son père pour voyager, faire un emprunt bancaire, voire même travailler, la maintiennent dans un statut de subordination qui restreint ses choix professionnels. même lorsque ces lois sont abrogées, comme l'interdiction du travail de nuit, elles continuent à avoir une influence, soit par manque d'information, soit par attachement aux valeurs traditionnelles qu'elles représentent.

5.3 Des taux élevés de fertilité

Des taux élevés de fertilité contribuent également à la faiblesse des taux d'activité. Bien que les taux de fertilité observés dans les pays arabes tendent à décroître, ils demeurent quand même plus élevés que dans d'autres régions. Ceci reflète l'effet des mariages précoces qui amèneront les jeunes filles à interrompre, le plus souvent de manière définitive, leur parcours scolaire. De même, les nombreuses obligations familiales les empêcheront d'entrer sur le marché du travail ou bien les conduiront à s'en retirer rapidement et durablement. Ces comportements se traduiront par le maintien d'un faible taux d'activité.

On note cependant que l'importance de ce facteur tend à s'estomper et que le comportement des marocaines a nettement changé (Paterno et al.2006), Le Maroc est l'un des pays arabes où le taux global de fertilité¹³ a le plus diminué, passant de 6.9 durant la période 1970-1975 à 2.2 en 2012. En région urbaine, il atteignait même 1.8 en 2010. Cela peut être mis en parallèle avec la hausse de l'âge moyen des filles au mariage qui est aujourd'hui de 27 ans (Guessous 2012). Enfin, la proportion de femmes célibataires a fortement augmenté, notamment dans les classes d'âge supérieures à 30 ans. (Paterno et al 2006.).

¹³ Le taux global de fertilité correspond au nombre d'enfants que mettrait au monde chaque femme si elle vivait jusqu'à la fin des années de procréation et si elle avait un nombre d'enfants correspondant aux taux de fécondité par âge actuels. (PNUD 2013; 209)

Tableau 14: Taux global de fertilité 1970-2012

Pays	1970-75	2000-2005	2012
Maroc	6.9	2.5	2.2
Tunisie	6.2	2.0	1.9
Algérie	7.4	2.5	2.2
Égypte	5.9	3.2	2.7
Jordanie	7.8	3.7	2.9
Pays arabes	6.7	3.6	3.0
Asie de l'Est et Pacifique	5.0	1.9	1.8
Asie du Sud	5.5	3.2	2.6
Afrique subsaharienne	6.8	5.5	4.8
Amérique latine et Caraïbes	5.0	2.5	2.2

Source: Arab Human Development Report (AHDR 2009; 232); Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD 2013 206-209).

5.4 Des services de soutien insuffisants

L'absence de système de garderies publiques et la très nette insuffisance des services de transport en commun constituent également de sérieux facteurs dissuasifs pour les femmes qui souhaitent accéder au marché du travail. En ce qui concerne les services de garde ou les crèches, cela reflète la conception selon laquelle la garde des enfants relève strictement de la sphère privée et doit être assurée, sinon par la mère, du moins par un membre de la famille élargie. En outre, la disponibilité de femmes prêtes à s'occuper des tâches ménagères et des soins aux enfants en échange d'une modique rémunération, contribue à renforcer cette conception. Cependant, même si le salaire d'une domestique est modique, de nombreuses ouvrières gagnant de très faibles salaires, ne peuvent en embaucher et auraient vraiment besoin d'avoir accès à des services de garde subventionnés par l'État.

Quant aux transports en commun, ils sont très peu disponibles en dehors des grands centres urbains. Pour les ouvrières habitant souvent dans des banlieues pauvres et éloignées des centres économiques, des transports en commun irréguliers et peu sécuritaires (au plan de leur intégrité physique) représentent des obstacles majeurs à leur accès à l'emploi.

5.5 L'adoption de politiques d'ajustement structurel

Enfin, les politiques d'ajustement structurel ont pu s'ajouter aux facteurs précédents pour ralentir les progrès des femmes en matière d'emploi. Afin de mieux comprendre l'impact de ces politiques, il faut se reporter à ce que l'on a appelé historiquement le féminisme d'État que quelques pays arabes ont connu dans les années 50 et 60 et qui se définit comme «une politique officielle du gouvernement afin de réaliser l'émancipation des femmes et l'égalité de genre dans toutes les sphères de la société» (Ennaji 2008)¹⁴.

Dans les pays d'Afrique du Nord, cela a suivi les mouvements d'indépendance, alors qu'en Égypte cela a coïncidé avec l'avènement du régime nassérien qui a promis l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans ce contexte, le développement de la fonction publique qui a accompagné ce renouveau politique a ouvert des possibilités d'emploi aux femmes et a accru leur taux d'activité. Dans les années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, les pays arabes, à la demande de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, ont adopté des politiques d'ajustement structurel axées, notamment sur une libéralisation des marchés intérieur et extérieur ainsi qu'une réduction de la fonction publique et, du même coup des

¹⁴ Notre traduction.

possibilités d'emploi des femmes. Cependant, il n'y a pas eu d'augmentation correspondante du secteur privé permettant d'absorber cet emploi féminin excédentaire. (HDR 2006). En outre, selon une recension de la littérature faite par Braunstein (2012), des études indiquent que les pertes d'emploi dans le secteur public sont associées à une augmentation de la discrimination à l'égard des femmes en matière d'accès à l'emploi et de salaires, à mesure que les travailleuses mises à pied se tournent vers le secteur privé.

En résumé, l'ensemble de ces facteurs, de nature très diverse, crée une force d'inertie considérable qui tend à ralentir les progrès en matière d'égalité, comme le résume le passage suivant :

(...), les défaillances du marché, les obstacles institutionnels et la persistance de normes sociales qui touchent différemment les hommes et les femmes conjuguent souvent leurs effets pour renforcer les inégalités entre les genres et accroître considérablement la complexité de l'action à mener pour aboutir à une situation plus égale dans un domaine dominé par les hommes (Banque mondiale 2012; 22).

Dans l'ensemble, cette section nous a montré que les éléments du contexte social et économique se conjuguent et se renforcent pour expliquer la situation très défavorable des femmes sur le marché du travail des pays arabes incluant la région MENA, comparativement à d'autres régions en développement. Ce qui ressort en ce qui concerne le Maroc est l'écart entre les progrès enregistrés dans les institutions qui placent le Maroc très haut dans l'indice SIGI et la persistance dans la société de valeurs très traditionnelles quant au rôle et aux compétences des femmes, tel que l'indique l'enquête mondiale sur les valeurs. Elle montre également que le Maroc se démarque nettement sur plusieurs points, notamment par une divergence d'opinion très marquée entre les femmes et les hommes quant à certaines dimensions du paradigme traditionnel du genre.

6. Pratiques des entreprises et maintien de l'inégalité des travailleuses¹⁵

La question que nous examinons dans cette section est de savoir si les avancées juridiques et politiques en matière d'égalité au Maroc se sont traduites par des progrès correspondants pour les femmes dans les milieux de travail. Les valeurs d'égalité ont-elles été surtout restreintes au niveau institutionnel ou ont-elles imprégné également les pratiques des entreprises? Afin de répondre à cette question, nous avons analysé un certain nombre d'écrits relatifs à la situation des travailleuses marocaines dans les entreprises; compte tenu du nombre restreint de travaux sur le sujet, nous avons également ajouté des résultats de recherche ayant trait à des pays de la région MENA.

Il est important pour mieux comprendre l'impact des pratiques d'entreprises de préciser comment elles peuvent être affectées par la discrimination. On a généralement tendance à distinguer deux catégories de discrimination: directe et indirecte. :

La discrimination est directe lorsqu'elle s'exprime à travers des règles, des attitudes ou des pratiques qui visent ouvertement à écarter une catégorie d'individus ou à les défavoriser par rapport aux autres.(Filali Meknassi 2009; 60)

¹⁵ Plusieurs passages de cette section sont pris du Guide que nous avons rédigé à l'intention des entreprises marocaines. Chicha (2008).

Elle est illustrée par le fait d'exclure les femmes des postes de direction, sous prétexte qu'elles ne savent pas faire preuve de leadership, ou de refuser d'office de les embaucher dans certaines opérations de fabrication en invoquant leur manque de force physique, ou encore de refuser d'embaucher une femme comme avocate ou conseillère financière parce que les clients ne voudront pas transiger avec elle. Les stéréotypes et les préjugés entretenus à l'égard des femmes (ou de tout autre groupe, comme par exemple les jeunes ou les personnes handicapées) sont à la source de multiples discriminations directes.

La discrimination indirecte évoque plutôt des pratiques appliquées à l'ensemble des candidats à un poste ou à l'ensemble des employés, mais qui ont un effet défavorable sur les femmes:

La discrimination est indirecte lorsqu'elle découle de mesures ou de considérations apparemment neutres, mais dont la mise en œuvre exclut, en fait, des individus de l'exercice de leurs droits ou réduit leurs chances d'en bénéficier. (Filali Meknassi 2009; 60)

On peut mentionner ici les horaires rigides ne tenant pas compte des charges familiales ou les exigences excessives d'heures supplémentaires. Ces pratiques ont été conçues sur le modèle du travailleur masculin dont les obligations familiales sont soit minimales, soit prises en charge par la conjointe. De telles pratiques peuvent exclure les femmes de certains types d'emplois. On peut également évoquer le recrutement par réseaux de connaissances des employés pratiqué par de nombreuses entreprises: si les employés en place sont masculins, il est fort probable que leur réseau professionnel le soit aussi, ce qui aura tendance à perpétuer l'exclusion des femmes. Ces deux types de discrimination – directe et indirecte – sont souvent étroitement imbriqués dans la réalité et difficiles à séparer l'un de l'autre.

Afin de lutter contre ces discriminations en milieu de travail, il faut que l'employeur soit capable de les identifier, d'admettre leur existence, puis de prendre les mesures appropriées pour modifier les pratiques. Qu'en est-il des entreprises marocaines ou de la région MENA?

En raison de la mondialisation des échanges commerciaux et financiers, de nombreuses entreprises marocaines ou de la région MENA ont adopté, à des degrés divers, des méthodes de gestion des ressources humaines utilisées dans des pays occidentaux (Cox et al. 2006). Des entreprises de propriété locale exposées aux échanges internationaux ont simplement choisi un petit nombre de pratiques faciles à transposer dans leur milieu, tels que des tests techniques, et les ont intégrés dans un système de gestion des ressources humaines très traditionnel. Plusieurs multinationales européennes ou américaines ont également imposé à leurs filiales des méthodes de gestion conçues pour leur siège social, sans que la situation spécifique des femmes dans les pays de la région MENA, différentes sous plusieurs dimensions de la situation des travailleuses occidentales, ne soit nécessairement prise en compte (Jamali et al. 2010). Les risques que ces pratiques aient des effets discriminatoires sur les travailleuses ne sont donc pas à écarter. Dans les sous-sections qui suivent, nous nous demanderons si les pratiques, les règles et les comportements des employeurs qui jalonnent les carrières de leurs employés sont de nature à assurer l'égalité de travailleuses ou bien s'ils comportent des obstacles discriminatoires

6.1 Recrutement

La ségrégation professionnelle est attribuable en grande partie aux préjugés et aux stéréotypes qui affectent la situation des femmes. Selon Naciri et Nusair (2003) le sexisme ambiant sur les lieux de travail expliquerait en partie l'exclusion des femmes de certains secteurs d'activité et de certaines professions. Les études effectuées par plusieurs organisations internationales soulignent la persistance de stéréotypes comme étant un obstacle majeur sur le chemin de l'égalité. L'image de la femme fragile, avec peu de force physique, dépendante financièrement et manquant de confiance en elle demeure encore très répandue dans de larges couches de la population. À cela s'ajoute l'importance de son rôle familial, tant pour les célibataires qui soutiennent leurs parents que pour les femmes mariées, qui doivent donner priorité à leurs obligations familiales. Comme l'indiquent Naciri et Nusair (2003; 24), la situation est assez semblable dans l'ensemble des pays arabes du MENA et le travail rémunéré *reste partout relativisé par rapport à la famille*.

La ségrégation professionnelle est maintenue par les pratiques de recrutement qui restent encore assez informelles, donnant ainsi prise à la subjectivité dans l'évaluation des candidatures; de plus, le recrutement se fait encore en grande partie par le recours aux réseaux de parenté ou de connaissances professionnelles. Les données publiées par le Haut-Commissariat au Plan sont révélatrices à ce sujet, comme on peut le voir sur le tableau suivant:

Tableau 15: Moyen ayant permis d'accéder à l'emploi actuel depuis moins de 5 ans -population active occupée de 15 ans et plus, 2011

Moyen utilisé	% ayant utilisé ce moyen
Agence spécialisée dans l'intermédiation pour l'emploi	0.5
Contact direct des employeurs	15.6
Site internet spécialisé	0.5
Annonces ou réponses à des annonces	1.1
Famille, amis, entourage	63.9
Autres	18.4
Total	100.0

Source: Haut-Commissariat au Plan (2011 ; 101)

Cela confirme les observations faites à partir d'études qualitatives. Ainsi, selon Mejjati Alami (2003 ; 12), les mécanismes de recrutement des femmes dans les postes peu qualifiés:

(...) s'appuient sur des contacts personnels des appartenances familiales ou de groupe qui utilisent des normes et des valeurs sociales concrètes.

Labari (2006 ; 11) en vient à des conclusions similaires en étudiant le recrutement de la main-d'œuvre dans deux entreprises françaises délocalisées au Maroc:

Au commencement, le recrutement repose sur le primat de l'indigénéité: à l'ouverture de l'entreprise, la première cohorte des travailleurs est constituée d'un noyau dur trié sur la base des relations familiales et régionales. La suite consiste en un processus reproductible autour du même noyau. En ce sens, l'embauche résulte d'une prise en compte des ressources familiales. Elle procède d'un mécanisme selon lequel le salarié en poste intervient pour faire admettre un proche. Or, qui dit parrainage dit caution solidaire, ce qui engage la responsabilité du salarié entremetteur et la « bonne conduite » de la nouvelle recrue.

Ce type de recrutement aboutit à renforcer la ségrégation professionnelle déjà existante dans l'entreprise.

Labari (2006 ; 2) souligne également un effet négatif du mode de recrutement des ouvrières, tel qu'observé dans son étude, mais qui est également répandu dans des entreprises marocaines:

Dans ses stratégies de recrutement, l'entreprise vise essentiellement les célibataires d'origine rurale lointaine et habitant le bidonville voisin. De telles stratégies ne sont pas anodines, elles procèdent d'un calcul qui prend sens des représentations dominantes concernant la femme marocaine. Toutes les stratégies de recrutement concourent à accentuer la dépendance des ouvrières d'atelier vis-à-vis de l'entreprise.

C'est pourquoi, l'accroissement du taux d'activité des femmes n'est pas nécessairement synonyme de progrès pour elles, puisque dans certains cas il concourt au maintien de la précarité économique de leur situation.

D'autres pratiques de recrutement pourraient avoir un impact discriminatoire sur le recrutement des femmes, notamment : dans un contexte marqué par la forte prégnance de stéréotypes et de préjugés sexistes, par exemple:

- Le fait de définir le profil d'un emploi à partir des caractéristiques des employés déjà en place, reproduisant ainsi la composition de genre;
- L'exigence d'un nombre élevé d'années d'expérience définie de façon très pointue pourrait désavantager les candidatures féminines pour les postes à prédominance masculine;
- Une définition vague des exigences d'un emploi qui laisse place à la subjectivité et aux préférences personnelles des recruteurs, en termes de genre;
- Le recrutement par le biais d'agences de placement; celles-ci, de crainte de perdre des clients, ne voudront pas sortir des sentiers battus et reproduiront la composition de genre qui existe sur le marché du travail ;
- Le fait, lors de l'entretien de sélection, de poser des questions sur l'état civil et les projets familiaux des candidates.

6.2 Évaluation de la performance

L'évaluation du rendement ou de la performance des employés a plusieurs impacts. D'une part, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses d'un employé et peut mener à recommander certaines formations permettant d'améliorer sa performance. D'autre part, elle détermine aussi en partie si sa rémunération sera ou non augmentée. Enfin, elle identifie des candidats potentiels à des promotions. Si cette évaluation est affectée par des biais sexistes, elle peut créer ou renforcer des inégalités dans l'entreprise.

De façon générale deux conditions sont importantes pour qu'une évaluation évite les biais discriminatoires:

- Elle doit suivre une procédure rigoureuse et transparente;
- Les personnes qui en sont responsables doivent être conscientes de la possibilité de biais sexistes et savoir comment les éviter

Les exigences des emplois occupés majoritairement par les hommes sont souvent plus visibles et plus valorisés dans les organisations que celles des emplois à prédominance féminine; effort physique, maniement et entretien d'équipements coûteux, volume de ventes, responsabilité financière élevée, supervision ou direction d'équipes, pour les premiers; négociation avec des employés difficiles, assistance sur divers dossiers, rédaction ou correction de textes, organisation et coordination de réunions de service, pour les seconds. De ce fait, les exigences des emplois à prédominance masculine seraient plus visibles et entraîneraient des évaluations mieux documentées et approfondies que les emplois à prédominance féminine.

Selon Jamali et al (2010; 175) rapportant les propos de femmes libanaises occupant des postes de cadres supérieurs et très impliquées dans leur travail:

(...) the majority of the women interviewed (11 out of 18) admitted that women have to be more accomplished and work harder than men in order to be granted a fair chance.

According to one of the women managers, "women need to put double the effort, and work harder to prove themselves, whereas men are easily seen and appreciated."

Another woman put it this way, "women are more hard-working, but they are less appreciated even when they are more qualified and competent."

Elamdouni (2006;5) dans une étude relative à la Tunisie, fait ressortir avec encore plus d'acuité, la subjectivité perçue par les femmes cadres :

Plusieurs précisent qu'elles savent que l'on attend plus d'elles, voire qu'on les «attend au tournant en guettant le moindre signe de faiblesse ou d'échec». Lorsqu'elles réalisent un excellent travail, on ne «prend pas la peine» de les féliciter, mais dès qu'il arrive de faillir quelque peu, on ne manque pas de les blâmer. (...).

L'auteure illustre ensuite son analyse avec des extraits de ses entretiens :

«La femme cadre doit avoir plus de diplomatie qu'un homme, il faut qu'elle montre qu'elle accepte la différence (...) faire plus pour s'imposer (...) c'est comme si elle doit mériter ce qu'elle fait (...) et le sentiment de faire en permanence ses preuves». (Chef de service: santé publique) «Surtout ne pas avoir droit à l'erreur (...) et être plus sérieuse qu'un homme et je sais de quoi je parle». (Directrice bancaire: division de l'inspection et du contrôle) «Une femme doit être deux fois plus compétente et plus sérieuse qu'un homme ça c'est évident dans cette société très masculine». (Directrice unité informatique: ministère).

De tels propos illustrent l'existence d'un double standard dans les évaluations. Lorsque les femmes commencent à percer dans une profession traditionnellement masculine, l'évaluation de leur performance est sujette à des standards plus élevés que celle des hommes. Il est possible que ces exigences de devoir toujours se dépasser pour faire ses preuves mènent à un certain découragement.

6.3 Formation en entreprise

Les recherches empiriques faites dans différents pays montrent que les employeurs ont tendance à donner une formation qualifiante aux emplois techniques et professionnels qui sont généralement masculins. Les emplois féminins considérés comme peu qualifiés ou exigeant des qualifications moins approfondies reçoivent peu de formation et quand ils en reçoivent elle est assez courte, quelques heures. Cette différence a un impact sur la mobilité professionnelle dans l'entreprise, qui devient beaucoup plus limitée pour les femmes.

Un autre aspect noté dans les organisations est que les travailleurs vont davantage s'informer sur la formation disponible et la demander. Les travailleuses par contre, même si elles en éprouvent le besoin, vont rarement demander une formation. Cette différence de comportement serait attribuable en partie au fait que, si les travailleuses dans certains postes voient qu'elles sont un peu laissées-pour-compte dans la formation ou si elles ont demandé une formation sans succès dans le passé, elles ne voudront pas s'exposer à un nouveau refus.

Les obligations familiales laissent aussi peu de temps aux travailleuses pour suivre des formations en dehors de leurs heures de travail. Si les horaires de formation ne sont pas bien aménagés pour tenir compte des obligations familiales, qui reposent très fortement sur les femmes au Maroc, cela peut avoir une incidence négative sur elles.

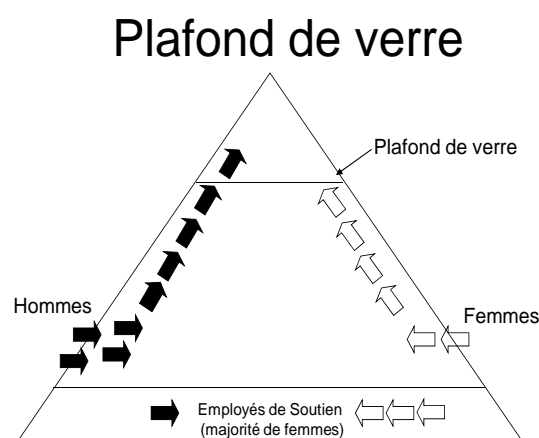
6.4 Promotion à des postes d'encadrement

De très nombreuses recherches au niveau international ont montré que les femmes accèdent difficilement aux postes de cadres et que les obstacles qu'elles rencontrent deviennent de plus en plus insurmontables à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. Certaines ont illustré ce phénomène au Maroc et dans la région MENA (Desrués et Nieto 2009; Elamdouni 2006;). Jamali et al. 2010; Naciri et Nusair 2003) Les femmes n'accèdent pas à des postes de haut niveau que ce soit dans la production ou dans l'administration. Les seules exceptions se trouvent dans certaines fonctions telles que directrice des ressources humaines ou des communications; au niveau de cadres intermédiaires, on les retrouve dans des secteurs où l'effectif est très majoritairement féminin. Par contre, dans les secteurs masculins, il est généralement très rare de voir des femmes occupant des postes de cadres ou même de superviseurs.

Un autre aspect mis en évidence par Scarfo' Ghellab (2006; 6) montre que les hommes et les femmes ont des cheminements de carrière très inégaux:

Les carrières des ingénieurs hommes interviewés, qui présentent évidemment les mêmes caractéristiques sociologiques que les femmes citées, sont beaucoup plus rapides et bien plus brillantes.

Les causes de cette situation sont nombreuses et gravitent autour de la métaphore du «plafond de verre» constitué d'un ensemble de pratiques ou de croyances qui bloquent l'ascension des femmes dans les entreprises. Il est représenté par le schéma ci-dessous.



Source: L. Wirth, 2004

Il se définit de la façon suivante: les travailleuses compétentes gravissent un certain nombre d'échelons dans l'entreprise. Arrivées près du sommet, elles aperçoivent très bien les niveaux supérieurs que leurs compétences leur permettraient d'atteindre mais sont bloquées par des pratiques souvent informelles et difficiles à cerner, qu'elles ne peuvent surmonter (Wirth, 2004). Ce schéma reflète très bien l'importance du poste d'entrée dans l'évolution de la carrière, tel que nous l'avons expliqué dans la section sur le recrutement.

À titre d'illustration des obstacles, nous pouvons mentionner :

- La crainte que les femmes ne soient moins impliquées dans l'entreprise en raison de leurs obligations familiales, crainte encore plus marquée au Maroc en raison de la forte prégnance de rôles de genre;
- les femmes ont souvent des postes ou des dossiers qui ne leur permettent pas d'acquérir de la visibilité et de faire valoir leurs compétences. Par conséquent, elles sont moins souvent sélectionnées pour des promotions à de hautes responsabilités. Elamdouni (2006) explique que les entreprises n'attribuent pas aux femmes cadres des rôles de pouvoir et d'action, mais plutôt des fonctions complémentaires;
- l'opinion selon laquelle les femmes seraient moins aptes à diriger des hommes et que ceux-ci seront réticents à travailler sous leur autorité;
- l'existence de réseaux informels aux échelons supérieurs permettant la circulation d'informations stratégiques pour l'avancement; ces réseaux, généralement masculins, se consolident au moyen de diverses activités: réunions et repas d'affaires où circulent des informations importantes, participation à des congrès, à des formations, à des loisirs sportifs, etc. Pour diverses raisons culturelles et d'obligations familiales, les femmes, déjà peu nombreuses à ces niveaux, n'y participent pas, ce qui peut jouer en leur défaveur;
- enfin, deux autres variables entrent en jeu au Maroc, soit le lieu d'obtention du diplôme et la classe sociale de la personne. Selon Scarfo' Ghellab (2006), les ingénieures diplômées d'une grande école française (École Polytechnique, École des Mines, etc.) ont des carrières beaucoup plus rapides que leurs consœurs diplômées au Maroc (ce constat vaut également pour les hommes). En général, ce sont les filles de milieux aisés qui vont étudier dans une grande école française, alors que cette possibilité est ouverte également à certains hommes issus de milieux défavorisés. Cela l'amène à conclure que l'accès aux postes supérieurs est conditionné par trois variables: le genre, l'école d'appartenance et l'origine sociale.

6.5 Rémunération

En matière d'égalité selon le genre au plan de la rémunération, deux critères doivent être observés: celui d'une rémunération égale pour un travail égal et celui d'une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Or, dans les entreprises, on constate que souvent, les travailleuses touchent une rémunération inférieure aux travailleurs, qu'elles occupent des fonctions semblables ou des fonctions différentes mais de valeur égale.

Cette inégalité peut se manifester sur plusieurs plans:

- Le salaire de base;
- la rémunération flexible : primes, commissions, bonis, etc.;
- les avantages sociaux.

Il est indispensable lorsque l'on examine le système de rémunération sous l'angle de l'égalité de vérifier ces trois dimensions. Cependant, il est important de souligner que l'article 346 du Code du Travail marocain interdit uniquement la discrimination relative au salaire et passe

sous silence les deux autres composantes de la rémunération globale. En effet il stipule que : *Est interdite toute discrimination relative au salaire entre les deux sexes pour un travail de valeur égale.*

Or, selon les situations, plusieurs facteurs peuvent favoriser les inégalités de rémunération:

- un manque de formalisation du système de rémunération qui se traduit par l'absence de critères rigoureux et cohérents;
- des primes ou des commissions attribuées davantage aux emplois à prédominance masculine, jugés plus déterminants pour la rentabilité de l'entreprise ou plus complexes;
- des primes ou des commissions qui ne correspondent pas clairement à l'évaluation de la performance des individus ou qui sont influencées par des éléments de nature subjective;
- la présence d'avantages sociaux en nature ou en espèces qui cibleraient davantage les hommes chefs de famille;
- le manque de transparence du système de rémunération: les employés ne sont pas informés sur ce qui détermine leur salaire, leur accès aux primes, aux bonis, etc.

Pour mieux estimer l'étendue de ces inégalités et déterminer si elles sont ou non discriminatoires ainsi que l'étendue des corrections à faire, une évaluation non discriminatoire des emplois devrait être effectuée, comme l'a demandée la Commission d'experts sur l'application des conventions et recommandations de l'OIT (CEACR 2007c) Cette évaluation permettrait d'identifier les écarts salariaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine de même valeur et à éliminer la discrimination salariale.

Nous avons vu dans la section 4.5 qu'il existe une forte inégalité au plan salarial au désavantage des travailleuses marocaines En ce qui concerne les primes et les avantages sociaux, nous ne disposons pas de données chiffrées à ce sujet mais, selon Euromed (2006), plusieurs des avantages sociaux dans les pays de la région MENA sont conçus et distribués de façon à avantager uniquement les hommes chefs de famille. Cette étude souligne que les pays de la région MENA sont parmi les rares pays au monde qui maintiennent une telle répartition sexiste des avantages sociaux.

De rares études jettent un éclairage sur la situation dans des entreprises marocaines. Ainsi Souidi (2002; 17) indique que:

Les femmes sont sujettes à une pénalisation salariale spécifique due essentiellement au désavantage féminin, c'est-à-dire à une moindre valorisation de leurs caractéristiques. La résultante de cette composante de la discrimination salariale et des effets patents des différences structurelles propres aux attributs individuels, explique près de 70.0% de l'écart.

L'auteur note une différence entre les secteurs publics avec 44,9% de l'écart dû à la discrimination et privé avec 87,5% de l'écart attribuable à cette même cause. Également selon son analyse, les écarts seraient plus grands au bas de la distribution, c'est-à-dire parmi les plus faibles salariés. Cette dernière conclusion ne tient pas compte des autres éléments qui, outre le salaire, composent la rémunération globale, soit :

- la rémunération flexible : primes, commissions, bonis, etc.;
- les avantages sociaux.

Il se pourrait que l'écart au haut de la distribution soit également très élevé en raison des primes et des avantages sociaux inégalement répartis selon le sexe.

Une enquête réalisée au Bureau international du travail par Eyraud et Belghazi (2005-2006)¹⁶, qui porte sur quatre entreprises marocaines, montre qu'en général, les critères de fixation des éléments de la rémunération sont extrêmement variés, que leur application n'obéit pas à des règles précises, laissant une grande part à l'appréciation des responsables. Or, un système de rémunération qui n'est pas basé sur des critères rigoureux est propice à l'influence des préjugés au sujet de la productivité d'une personne, de son implication au travail, etc.

Dans les entreprises visitées, les chercheurs ont constaté que la fixation des salaires se fait de diverses façons:

- à partir du salaire du marché;
- en fonction du salaire minimum;
- par négociation individuelle;
- selon la convention collective.

Ces divers moyens peuvent être combinés. Certaines entreprises ont une grille salariale, la plupart du temps non formalisée. D'autres n'en ont pas et avouent fixer le salaire en fonction de leurs besoins en main-d'œuvre, donc du jeu de l'offre et de la demande; d'autres le font en fonction du salaire antérieur de la personne, ce qui peut perpétuer l'inégalité salariale selon le sexe.

Les augmentations salariales dans les entreprises examinées par Eyraud et Belghazi semblent se faire au cas par cas ou, comme le dit un répondant, par *négociation décontractée*. Or, des études montrent que les femmes ont un moindre pouvoir de négociation que les hommes et qu'elles risquent d'être désavantagées par la négociation individuelle.

L'ancienneté également est prise en compte: une des entreprises mentionne que les augmentations salariales favorisent les anciens pour les fidéliser. Dans la mesure où les femmes cumulent moins d'ancienneté, en raison des interruptions dues aux obligations familiales ou au type d'emplois qu'on leur offre, elles seront donc pénalisées par un tel critère. Ceci a été souligné par la Commission d'experts sur l'application des conventions et recommandations de l'OIT (CEACR 2007a) lors de l'analyse de l'application de la Convention 100 au Maroc. Elle note que:

(...) La discrimination directe ou indirecte en ce qui concerne les salaires et d'autres prestations, en particulier dans le secteur du textile, peut être liée au fait que l'expérience professionnelle des femmes est sous-évaluée, tandis que l'importance de l'ancienneté est parfois surévaluée en tant que critère pour déterminer la rémunération (...)

Dans la mesure où le sexisme est encore présent dans les pratiques de l'entreprise, le manque de rigueur peut très nettement désavantager les femmes. Les entreprises indiquent par exemple que le montant des primes varie selon la catégorie d'emplois. Or dans l'une d'elles, on constate que les primes au rendement ne touchent que certains niveaux de cadres et que ceux qui en reçoivent le moins sont les cadres intermédiaires qui sont à prédominance féminine.

Enfin, au plan des avantages sociaux, les entreprises ont traditionnellement l'habitude d'offrir des cadeaux pour des occasions spéciales, comme le mariage d'un employé ou la naissance d'un enfant ou aussi de défrayer certaines dépenses familiales de leurs salariés, comme les

¹⁶ Étude non publiée à laquelle nous avons collaboré.

frais d'inscription à l'école pour leurs enfants ou le remplacement d'un équipement électroménager.

En résumé, ce qui ressort de l'étude très partielle de la rémunération dont nous disposons est le manque de cohérence et le fait que, même si le système ne vise pas directement à discriminer envers les femmes, la façon dont il est construit peut les désavantager de façon indirecte.

6.6 Conciliation entre travail rémunéré et obligations familiales

L'égalité des femmes au travail doit nécessairement prendre en compte les contraintes posées par l'exigence de concilier emploi rémunéré et obligations familiales. Cette exigence est présente quel que soit le degré de développement économique d'un pays, bien que son intensité et ses modalités soient variables.

Cependant, la sphère familiale est encore plus importante dans les pays de la région MENA. Selon Scarfo` Ghellab (2006; 15):

Le travail des femmes dans l'entreprise, dans l'administration et plus généralement dans les organisations professionnelles, est à analyser conjointement à la place que les femmes occupent dans la sphère familiale. Si, en revanche, les études se concentrent sur seulement l'un de ces lieux, la sphère professionnelle ou bien la sphère familiale, le chercheur se prive des meilleurs angles de vue qui permettent de rendre compte du rapport que les femmes développent vis-à-vis de la profession.

Les obligations familiales sont très lourdes pour les travailleuses marocaines en raison de l'importance que la société attribue à leur rôle en tant que mère et épouse. Une étude de budget temps (MEFP 2010; 29) montre qu'en milieu urbain le travail domestique des femmes actives occupe quand même 4h09 mn par jour contre 5h42 mn pour les femmes au foyer.

Il faut cependant distinguer entre les travailleuses de condition modeste, notamment les ouvrières, et les professionnelles et cadres qui disposent d'un revenu plus élevé. Ainsi, les ouvrières connaissent une situation particulièrement difficile, notamment pour les raisons suivantes:

- leur faible revenu qui les empêche d'avoir recours à une aide domestique;
- le fait qu'elles habitent en général dans des villages éloignés des lieux de travail et doivent consacrer de longues heures au déplacement entre leur domicile et leur lieu de travail.

En ce qui concerne les femmes professionnelles ou cadres, la situation se présente autrement, puisque pour elles, la contrainte principale est l'exigence de travail en temps supplémentaire. Les femmes cadres et professionnelles, en raison de leur niveau de revenu, peuvent avoir recours à une aide domestique rémunérée ainsi qu'à des garderies privées. Cependant, leur journée de travail s'apparente quand même à un *marathon solitaire*. (Elamdouni, 2006; 6)

En général, la division traditionnelle des tâches se maintient, bien que des changements commencent à se manifester dans les familles des femmes cadres :

(...) les tensions entre vie privée et vie de travail s'estompent du fait que leur mari participe aux charges familiales et surtout au niveau de l'éducation des enfants. Dans bien des cas nos exemples mettent en évidence certains changements dans la nature même de la relation conjugale: le mari consent à aider son épouse. La participation

masculine concerne surtout les relations avec le monde extérieur et les enfants (loisirs, jeux des enfants, transports scolaire, marché...) (Elamdouni, 2006; 8)

Cette double charge a un impact négatif direct sur leur carrière qu'elles doivent temporairement soit interrompre, soit ralentir en réduisant leurs heures de travail. Cela renforce les stéréotypes relatifs au manque de disponibilité des femmes pour faire du temps supplémentaire, à leur manque de motivation et d'ambition et explique en partie leur difficile accès aux postes d'encadrement. Cette double charge affecte également leur santé, car elle est source de stress psychologique et d'épuisement physique. Selon Euromed (2006), la majorité des femmes sont totalement épuisées à la fin de leur double journée de travail. Elles ressentent des niveaux de stress plus élevés que ceux des hommes et ont une plus grande incidence des maladies que ces derniers: 43% contre 18.5%. Ces effets sont plus ou moins prononcés en fonction de certaines variables:

- la flexibilité offerte sur les lieux de travail pour tenir compte des responsabilités familiales;
- la nécessité de faire des heures supplémentaires;
- la durée et la difficulté de déplacement entre le lieu du travail et le lieu de résidence;
- la disponibilité de crèches et de maternelles publiques ou à prix modique.

La diversité de ces variables met en évidence la diversité des acteurs qui peuvent aider à résoudre ce dilemme, soit tout d'abord l'entreprise, qui devrait adapter le temps et les modalités de travail. En effet, en ne s'adaptant pas à la nouvelle configuration démographique du marché du travail, elle risque de se priver d'une source de recrutement, notamment pour combler certaines pénuries. L'État, également, qui devrait financer un système public de crèches et de maternelles. Enfin, les conjoints eux-mêmes qui devraient revoir de façon plus équitable la répartition du travail domestique et de soins aux enfants.

6.7 Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel se manifeste lorsqu'une personne incite, directement ou indirectement, une autre collègue ou subordonnée, à lui accorder des faveurs sexuelles, parfois avec promesse de récompense si elle accepte ou menace de sanction si elle refuse. L'article 40 du Code du travail le considère comme une faute grave mais n'en fournit aucune définition :

Article 40.

Sont considérées comme fautes graves commises par l'employeur, le chef de l'entreprise ou de l'établissement à l'encontre du salarié :

- *l'insulte grave ;*
- *la pratique de toute forme de violence ou d'agression dirigée contre le salarié ;*
- *le harcèlement sexuel ;*
- *l'incitation à la débauche.*

Est assimilé à un licenciement abusif, le fait pour le salarié de quitter son travail en raison de l'une des fautes énumérées au présent article, lorsqu'il est établi que l'employeur a commis l'une de ces fautes.

Une définition très complète en est fournie par Filali Meknassi (2009; 63) :

Il recouvre tout comportement physique et tout message verbal ou autre de nature ou à connotation sexuelle qui n'est pas sollicité par la partie à laquelle il est adressé, s'avérant déplacé ou agressif à son égard et constituant de ce fait une atteinte à sa dignité. Il peut s'agir d'une insulte, d'un compliment déplacé, d'une plaisanterie, d'une remarque inappropriée sur les attributs physiques, d'une invitation malvenue, d'un geste explicite, d'un regard équivoque, de sous-entendus, ou de l'évocation hors contexte de la situation matrimoniale, d'un effleurement, d'un geste associé à la

sexualité... etc. Le harcèlement sexuel suppose aussi un rapport d'autorité au travail à l'égard de la victime ou du moins, une relation qui permet de percevoir le comportement incriminé comme une condition ou une menace affectant l'exécution du travail.

En effet, bien que le plus souvent, il s'agisse d'une personne en autorité vis-à-vis d'une autre qui lui est subordonnée, il peut aussi s'agir de collègues, de clients ou de fournisseurs de l'entreprise. Dans la grande majorité des cas également, la personne qui harcèle est de sexe masculin et la victime de sexe féminin.

Il est important de se préoccuper de cette question car :

Le harcèlement sexuel au travail est un risque présent partout dans le monde, qui porte atteinte à la qualité de vie et au bien-être, compromet l'égalité entre les sexes et peut avoir des conséquences financières considérables pour les entreprises et les organisations. On considère généralement que le harcèlement sexuel est un risque professionnel dont on ne parle pas et que les femmes sont censées endurer (BIT 2009; 104)

De plus, il peut entraîner une baisse de productivité des personnes qui en sont victimes, ainsi qu'un plus fort taux d'absentéisme. Il peut également ternir la réputation de l'entreprise et, par ricochet, son chiffre d'affaires.

Selon Barkallil (2006), le harcèlement sexuel serait présent dans beaucoup d'entreprises. Cependant, il reste un sujet tabou ou en tout cas très délicat à aborder, et ce, dans la plupart des pays. Des facteurs culturels dominants dans certains pays peuvent empêcher des victimes de porter plainte. Elles craindraient des représailles de la part de leur conjoint ou de leur famille qui se sentiraient ainsi déshonorés et auraient tendance à blâmer la victime. Même s'il est interdit dans le Code du travail du Maroc ainsi que dans le Code pénal, la chape de plomb qui écrase toute allusion à sa présence, contribue à le maintenir en raison de l'impunité de fait de ceux qui en sont responsables.

Cette résistance de la part des employeurs, et de la société en général, à reconnaître la présence de ce problème a été observée historiquement dans la plupart des pays, à mesure que la mixité des emplois se développait. Comme nous l'avons mentionné à la section 1, le Code du Travail interdit le harcèlement, cependant dans la pratique cette interdiction n'a pas encore été appuyée par des moyens efficaces de mise en œuvre; de plus, les valeurs traditionnelles d'honneur de la famille reposant en grande partie sur le comportement des femmes et des filles, viennent contrecarrer toute tentative de porter plainte contre les harceleurs.

À partir du moment où la présence de harcèlement sexuel sera reconnue comme une atteinte aux droits fondamentaux des travailleuses et un risque financier il sera possible de mettre en œuvre de nombreux moyens éprouvés dans d'autres pays, pour le prévenir et le sanctionner. Nous en offrons ci-dessous un aperçu:

- établir une politique claire incluant une définition du harcèlement sexuel et indiquant les comportements que l'entreprise juge inacceptables. Indiquer également que de tels comportements seront sévèrement sanctionnés, allant même jusqu'au licenciement;
- diffuser largement cette politique et s'assurer que tous les employés en ont pris connaissance;
- inclure cette politique dans le recueil des procédures et règlements qui sont donnés à toutes les personnes nouvellement embauchées;
- former le personnel du département des ressources humaines sur cette question;

-
- élaborer une procédure à suivre pour déposer une plainte, la recevoir et la traiter. Désigner une personne-ressource, par exemple un cadre féminin des ressources humaines, qui pourrait recevoir, en toute confidentialité, la personne qui se pense victime de harcèlement, la soutenir et la conseiller;
 - rendre les cadres imputables de rapporter à la personne-ressource désignée les situations de cette nature qui sont portées à leur connaissance, directement ou non.

En conclusion, le Maroc a réalisé des efforts très importants pour assurer l'égalité des femmes, d'une part en adhérant à divers instruments juridiques internationaux, et, d'autre part, en les intégrant dans ses législations nationales : Code de la famille, Code du travail, Code pénal, Code électoral, notamment. De plus, des stratégies ont été développées pour planifier des mesures spécifiques et des institutions ont été créées pour les diffuser dans diverses instances politiques et dans diverses régions. Il faut souligner donc la cohérence de l'approche politique retenue qui ne s'est pas limitée simplement à modifier quelques articles de lois.

Cependant, la plupart des auteurs s'accordent pour dire que sur le terrain, dans les entreprises, ces initiatives politiques ont encore des effets limités. Les décisions prises à un très haut niveau politique ne sont pas adéquatement relayées dans les pratiques des entreprises.

La recension des écrits présentée a montré la persistance de divers indicateurs d'inégalités en matière d'emploi des femmes. Elles s'expliqueraient par le poids du rôle traditionnel attribué aux femmes ainsi que par la présence de préjugés et de stéréotypes très forts quant à leurs capacités. L'ensemble de ces représentations tend à acculer les femmes à une faible participation au marché du travail formel et les limite dans leurs choix professionnels. elles imprègnent encore les milieux de travail et se manifestent à travers des pratiques de gestion des ressources humaines peu perméables aux valeurs d'égalité.

La 2^{ème} partie de cette étude exposera les résultats de notre enquête de terrain et permettra d'identifier de façon plus concrète les blocages et les avancées dans les milieux de travail qui pourraient expliquer la distance entre le cadre juridique relativement progressiste et la réalité conservatrice des entreprises.

Partie 2. Des pratiques d'entreprises encore inégalitaires: analyse des résultats de l'enquête de terrain

1. Le programme pilote du BIT

L'étude de terrain qui est présentée ici a été réalisée dans le cadre d'un programme pilote du Bureau international du travail destiné à promouvoir l'égalité des femmes au Maroc. Elle est partie intégrante de l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (MEPI), destinée à renforcer les relations professionnelles au Maroc. Le projet pilote a inclut les activités suivantes:

- une enquête que nous avons effectuée auprès de six entreprises des secteurs privé et semi-public afin d'identifier et d'évaluer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la situation des femmes;
- par la suite un rapport par entreprise a été rédigé faisant état des résultats et présentant une évaluation de la situation des travailleuses sous plusieurs dimensions relevant de l'objectif d'égalité au travail. Chacun de ces rapports a été remis à l'entreprise concernée et, au cours d'une rencontre avec les responsables des ressources humaines, nous avons pu l'expliquer et nous avons présenté certaines recommandations;
- à la suite de cette rencontre, chaque entreprise a été invitée par le BIT à établir un plan d'action en choisissant une pratique ou un groupe de pratiques qu'elles souhaitaient améliorer. Ce plan d'action devait faire l'objet d'un suivi avec le BIT;
- afin d'aider les entreprises marocaines à adopter des pratiques favorisant l'égalité en milieu de travail, un guide de bonnes pratiques en matière d'égalité au travail a été rédigé (Chicha 2008);
- ce guide a servi de base à de deux journées de formation dispensées par son auteure , à Casablanca et à Rabat, auprès d'un auditoire varié: employeurs, association de promotion des droits des femmes, syndicats, représentants d'organisations non gouvernementales, chercheurs universitaires;
- il a été traduit en arabe et lancé officiellement par le BIT début 2008, puis transmis. à un grand nombre d'acteurs du marché du travail.

2. Objectif et méthodologie de l'enquête

L'objectif de l'enquête était d'examiner dans quelle mesure les avancées du cadre juridique concernant l'égalité des travailleuses au Maroc avait pu se concrétiser dans les pratiques des entreprises, de comprendre les facteurs qui avaient pu faciliter ou limiter leur impact. Et, ultimement de proposer des pistes d'intervention aux divers acteurs.

La recherche réalisée , de nature qualitative, a été basée sur des entretiens avec des dirigeants, des cadres et des salariés de six entreprises, des membres de l'exécutif de trois fédérations syndicales, des membres du comité de direction de trois associations de défense et de promotion des droits des femmes, ainsi que des représentantes du Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées.(SEFEPH) Les entreprises avaient été auparavant identifiées par les représentants du BIT au Maroc, parmi celles qui avaient déjà participé à certaines activités du MEPI.

Les entretiens étaient individuels, et nous garantissons l’anonymat aux personnes interviewées dont les propos, furent enregistrés avec leur accord et intégralement retranscrits¹⁷. La plupart des entretiens se sont déroulés en français. Cependant dans quatre cas, notamment lorsqu’il s’agissait d’ouvrières, les entretiens se sont déroulés en arabe et ont été traduits par la suite. Au total, nous avons rencontré 48 personnes de 13 organisations différentes: six entreprises, six organisations non gouvernementales et une organisation gouvernementale. 44 entretiens ont été réalisés – trois conjoints et 41 individuels - d’une durée allant en moyenne de 30 minutes à une heure et parfois plus lorsqu’il s’agissait des dirigeants d’entreprise.

Parmi les 6 entreprises qui ont accepté de nous rencontrer, trois provenaient du secteur manufacturier (meubles, textiles et produits de soins personnels) deux des services financiers et une du secteur hôtelier.

Tableau 16: Répartition des entreprises selon le secteur d’activité

Catégorie	Secteur
Entreprise 1	Mobilier commercial
Entreprise 2	Industrie textile
Entreprise 3	Produits de soins personnels
Entreprise 4	Finances
Entreprise 5	Finances
Entreprise 6	Restauration et hôtellerie

Les entretiens semi-structurés suivaient une grille thématique dont les thèmes principaux étaient identiques d’un participant à l’autre. Cependant, selon la fonction occupée par notre interlocuteur, nous devons soit formuler les questions d’une façon différente, soit ajouter ou retrancher des questions; par exemple, les cadres supérieurs ayant de vastes responsabilités pouvaient nous donner des informations sur un ensemble de fonctions en plus de la leur, alors que ce n’était pas le cas pour une ouvrière de production. L’intérêt des entretiens semi-dirigés est justement leur flexibilité et la possibilité de les adapter aux différentes situations.

En ce qui concerne les dirigeants, les thèmes de l’entretien étaient les suivants:

- contexte général et description de l’entreprise: produits, marchés, évolution;
- répartition des effectifs selon les professions et le genre;
- organisation du travail;
- pratiques de gestion des ressources humaines;
- recrutement;
- sélection;
- formation;
- évaluation du rendement;
- promotion;
- conciliation travail-famille;
- rémunération;
- relations entre collègues et harcèlement sexuel;
- rôle du syndicat (s’il y a lieu);
- coûts et bénéfices de la mixité;
- commentaires additionnels et recommandations.

¹⁷ Un très petit nombre d’interlocuteurs ont refusé de se faire enregistrer.

Quant aux employés, la grille d'entretien comprenait les thèmes suivants:

- profil de la personne interviewée et description de sa fonction;
- pratiques de gestion des ressources humaines telles qu'elles lui ont été appliquées, ainsi que dans son service et dans l'entreprise;
- recrutement;
- sélection;
- formation;
- évaluation du rendement;
- promotion;
- conciliation travail-famille;
- rémunération;
- relations entre collègues et harcèlement sexuel: son expérience personnelle ainsi que ce qui a trait à son service et à l'entreprise;
- commentaires additionnels et recommandations.

Quant aux autres intervenants – fédérations syndicales et association de défense et de promotion des droits des femmes – les questions portaient sur leurs actions en matière d'égalité des femmes sur le marché du travail, les enjeux, les progrès réalisés et les obstacles. Les différents thèmes de la grille d'entrevue étaient abordés d'un point de vue global, c'est-à-dire pour le marché du travail au Maroc en général - pratiques de recrutement, promotion, rémunération, conciliation travail-vie personnelle, ainsi que la présence de harcèlement sexuel. À cela s'ajoutaient, pour les fédérations syndicales, des questions sur la place des femmes dans leurs instances décisionnelles. Avec les représentantes du gouvernement, (SEFEPH) nous avons abordé la question des politiques gouvernementales visant l'égalité des femmes et nous avons repris certains des thèmes, énumérés ci-dessus, ayant trait aux pratiques des entreprises.

L'intérêt de trianguler les données comme nous l'avons fait, c'est-à-dire d'avoir des questions semblables posées à diverses catégories d'interlocuteurs, est de valider et compléter les informations obtenues¹⁸. Il reste bien sûr que notre échantillon d'entreprises est restreint et que nous nous basons en grande partie sur les connaissances et les perceptions de nos interlocuteurs. De plus, les entreprises rencontrées avaient déjà collaboré avec le BIT et savaient qu'il s'agissait d'examiner la question d'égalité des femmes. Il se peut, donc qu'il y ait au départ un biais de sélection et que ce soit celles qui sont les plus ouvertes à cet enjeu qui aient accepté de nous recevoir. De plus, connaissant notre objectif, certains participants ont pu tenir un discours teinté de désirabilité sociale, c'est-à-dire se présentant sous un jour très favorable à l'égalité des travailleuses¹⁹. Cependant, notre enquête étant principalement centrée sur les pratiques et les décisions en entreprise, et accessoirement sur les opinions et perceptions, nous avons pu observer des contradictions flagrantes entre discours et pratiques.

Nous avons dans un premier temps analysé les résultats par entreprise ce qui a servi de base aux rapports et recommandations destinés à chacune d'entre elles.²⁰. Dans la présente étude nous procédons à une analyse transversale par thème afin de dégager les principales tendances.

¹⁸ Évidemment, pour ne pas influencer les réponses et pour conserver la confidentialité, cette validation est effectuée indirectement, ainsi nous ne demandons pas à la personne X si elle est d'accord ou non avec l'information fournie par sa collègue Y.

¹⁹ Soulignons que de nombreux participants n'ont pas hésité à partager avec nous des opinions qu'ils jugeaient tout à fait objectives et justifiées mais qui, en réalité, étaient fortement teintées de préjugés et de discrimination

²⁰ Ces rapports demeurent confidentiels.

Tableau 17: Répartition des entretiens

Catégorie	Secteur	Propriété	Nombre de personnes rencontrées ²¹
Entreprise 1	Mobilier commercial	Marocaine	6
Entreprise 2	Textile	Marocaine	5
Entreprise 3	Produits de soins personnels	Marocaine	7
Entreprise 4	Finances	Marocaine	9
Entreprise 5	Finances	Multinationale étrangère	6
Entreprise 6	Hôtellerie	Multinationale étrangère	6
Fédération syndicale 1	--	--	2 (entrevue conjointe)
Fédération syndicale 2	--	--	1
Fédération syndicale 3	--	--	1
Trois associations de défense des droits des femmes	--	--	3 (entrevue conjointe)
Représentantes du gouvernement	--	--	2 (entrevue conjointe)
13 organisations			48 participants - 44 entretiens

Le tableau suivant montre la répartition des personnes rencontrées dans les entreprises par profession et par sexe.

Tableau. 18. Répartition des participants en entreprise selon la profession et le sexe.

Profession	Total	Femmes	Hommes
Dirigeants- propriétaires	3	2	1
Cadres supérieurs	13	8	5
Cadres intermédiaires	9	7	2
Techniciens	6	3	3
Représentantes commerciales	2	2	0
Secrétaires	2	2	0
Contremaîtres et chefs d'équipe usine	4	2	2
TOTAL	39	26	13

La répartition ci-dessus donne un poids important aux femmes, ce qui n'est pas représentatif du marché du travail mais qui est dicté plutôt par l'objectif de notre étude. Soulignons que les informations obtenues lorsqu'il s'agissait de directeurs, de chefs de service, de superviseurs ou contremaîtres portaient également sur des fonctions pour lesquelles nous n'avons pas rencontré de représentants; par exemple, la gouvernante de l'hôtel ainsi que le délégué syndical ont décrit, à notre demande, la situation des femmes de chambre.

3. Présence d'une très forte ségrégation professionnelle selon le sexe

Les entreprises visitées, bien qu'appartenant à des secteurs différents, étaient caractérisées par une ségrégation professionnelle tant horizontale que verticale telle que nous l'avons définie plus haut. Cette ségrégation se retrouvait entre familles d'emplois, par exemple entre emplois de bureau et emplois de production, mais aussi très souvent à l'intérieur même de ces familles

²¹ Toutes les entretiens étaient individuelles à moins d'indication contraire.

d'emplois, par exemple entre ouvrières au contrôle de qualité des tissus et ouvriers au filage. Nous présentons ci-dessous les caractéristiques de cette ségrégation dans chacune des entreprises.

Afin de mieux comprendre les tableaux précisons que:

F signifie à prédominance féminine c'est-à-dire plus de 60% de femmes dans ce type d'emploi

M signifie à prédominance masculine, c'est-à-dire plus de 60% d'hommes dans ce type d'emploi

TF signifie que l'effectif de l'emploi est à 100% féminin

TM signifie que l'effectif de l'emploi est à 100% masculin

N signifie que l'emploi est neutre, c'est-à-dire que le pourcentage de femmes ou d'hommes se situe entre 40 et 60%.

L'entreprise E1 est une entreprise à propriété familiale qui fabrique du mobilier commercial. La direction générale de l'entreprise semble peu préoccupée par la question d'égalité des femmes qui, par ailleurs, ne représentent que 7% d'un effectif de 120 employés. Les données que nous avons obtenues, bien que peu détaillées, nous ont quand même permis d'avoir un portrait de la répartition selon le sexe

Tableau 19: Répartition des fonctions dans l'entreprise E1 selon leur prédominance sexuelle²²

Fonction	Prédominance
Direction générale	N
Représentants commerciaux	M
Cadres chargés du marketing et de l'administration	TF
Cadres et professionnels rattachés à la production: ingénieurs, dessinateurs, etc.	TM
Ouvriers	TM
TOTAL	M
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	1/6= 17%

La répartition est très nette puisque tout ce qui a trait à la fabrication, de l'ingénieur à l'ouvrier, est réservé exclusivement aux hommes; les représentants commerciaux sont aussi presque exclusivement des hommes; à l'opposé, seules des femmes s'occupent du service clientèle, du marketing et du secrétariat. Les propriétaires qui forment un couple sont à la direction générale, la conjointe, que nous avons interviewée, étant directrice des ressources humaines (RH).

Dans l'entreprise E2 de fabrication de produits textiles, l'effectif total est de 146 personnes avec 26% de femmes. Les deux dirigeants appartiennent à la même famille, celui, que nous avons interviewé s'occupant, entre autres, des ressources humaines. La question de l'égalité au travail selon le genre commence à faire réfléchir la direction qui montre une certaine ouverture à cet enjeu. La répartition selon le sexe dans les différentes catégories est indiquée dans le tableau qui suit.

²² Dans les tableaux 19 à 24, les zones ombrées désignent les emplois dont l'effectif est totalement masculin ou féminin. Lorsque différentes fonctions se retrouvent dans une même famille d'emplois ou dans un même secteur nous les avons numérotées et indiquées en italique.

Tableau 20: Répartition des fonctions dans l'entreprise E2 selon leur prédominance sexuelle

Fonction	Prédominance
Dirigeants	M
Cadres	M
Personnel administratif	N
Superviseurs-usine	M
Ouvriers/ouvrières	M
<i>a. Filature</i>	TM
<i>b. Tissage</i>	TM
<i>c. Finition</i>	TF
<i>d. Contrôle de qualité</i>	TF
Confection de couvertures	TF
Expédition	TM
TOTAL	M
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	3/10 = 30%

Ce tableau indique qu'au plan agrégé, à part le personnel administratif qui est neutre, toutes les fonctions sont à prédominance masculine ou féminine.

Le niveau de scolarité des employés de production est assez faible et il y a une certaine proportion d'analphabètes surtout parmi les ouvrières. Les entretiens nous ont permis de constater qu'à la production, les travailleuses sont concentrées dans la section du contrôle de qualité, en particulier ce que les responsables rencontrés nomment *le piqurage*, c'est-à-dire les divers types de retouches, plus ou moins complexes, au tissu avant son expédition.

Elles sont sous la supervision d'une chef d'équipe. Il s'agit d'une activité essentiellement manuelle que les femmes exercent en étant assises de très longues heures. Ce département ne comporte aucun travailleur. Une minorité d'ouvrières sont spécialisées et travaillent sur des machines de filature c'est-à-dire de bobinage et de retordage. Enfin, on n'en retrouve pas au tissage. On voit donc que les femmes sont présentes à l'usine, mais que la séparation hommes-femmes est très nette.

L'entreprise E3 est aussi une entreprise familiale dirigée par la fille du fondateur qui s'occupe des ressources humaines et est activement engagée envers la promotion des femmes entrepreneures. L'entreprise a un effectif total de 250 employés comptant 70% de femmes. La production regroupe environ 60% des travailleuses et les secteurs administratif et commercial, 40%.

Comme dans le cas précédent, la répartition en fonction du sexe est très tranchée dans la production:

- le département des plastiques (flacons, pots, etc.) est à très forte majorité masculine, et compte une seule femme parmi les techniciens. Les ouvrières qui s'y trouvent font l'épluchage du produit fini, travail qui demande de la concentration et de la minutie;
- la fabrication des produits de soin est aussi à forte majorité féminine bien qu'il s'agisse d'un travail mécanique; en effet, les machines sont automatisées et n'exigent pas une grande force physique. Les femmes sont également appréciées dans ce secteur qui exige beaucoup de précision, notamment lors de la pesée des ingrédients;
- le conditionnement est à 90% féminin. Les travailleuses sont assises et font un travail exigeant aussi de la minutie;
- la savonnerie, enfin, comprend deux sections: fabrication et conditionnement. Les femmes sont présentes dans le compactage, ainsi que dans le conditionnement;
- dans tous ces départements, sauf un, les superviseurs et chefs de ligne sont des hommes.

En ce qui concerne les commerciaux, ce sont à 100% des hommes. Ceci s'expliquerait par une question de culture puisque ce sont les commerciaux et leurs aides qui font la livraison des produits en camion. Parmi les cadres administratifs sélectionnés pour nous rencontrer, il y avait trois femmes et deux hommes.

Tableau 21: Répartition des fonctions dans l'entreprise E3 selon leur prédominance sexuelle

Fonction	Prédominance
Dirigeante	F
Cadres administratifs	F
Représentants commerciaux	M
Superviseurs-usine	M
Chef de ligne-usine	M
Section des plastiques	M
<i>a. Techniciens</i>	M
<i>b. Ouvrières</i>	F
Section des produits de soin	F
<i>a. Fabrication</i>	F
<i>b. Conditionnement</i>	F
Section de la savonnerie	M
<i>a. Fabrication</i>	M
<i>b. Compactage</i>	F
<i>c. Conditionnement</i>	F
TOTAL	F
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	7/12 = 58%

L'entreprise E4 se trouve dans le secteur financier et compte un grand nombre de filiales réparties dans plusieurs régions au Maroc. Nous avons pu étudier la situation uniquement au siège social où les femmes représentent 32% de l'effectif. La direction des ressources humaines est engagée envers l'objectif d'égalité des femmes et tient des statistiques à ce sujet. Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'effectif du siège social selon le sexe.

Tableau 22: Répartition des fonctions dans l'entreprise E4 selon leur prédominance sexuelle

Fonctions	Prédominance
Direction générale	TM
Cadre de direction	M
Cadre supérieur	M
Cadre principal	M
Cadre	M
Haute maîtrise	N
Maîtrise	N
Agents d'exécution	TM
TOTAL	M
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	0/8 =0%

Plus on monte dans la hiérarchie et plus la prédominance masculine s'accroît: 70% chez les cadres, 77% des cadres principaux, 78% des cadres supérieurs, 86% des cadres de direction et 100% des directeurs généraux. On retrouve aussi une présence exclusive des hommes comme agents d'exécution.

L'entreprise E5 est la filiale d'une multinationale française qui œuvre dans le secteur financier. Elle compte environ 500 employés dont 38% de femmes. D'emblée, lors de notre rencontre, la directrice des ressources humaines nous a déclaré que la répartition de l'effectif par fonction et par sexe n'est pas une donnée qui préoccupe de façon spécifique les dirigeants de la filiale; ils veulent, en effet, éviter de se lancer dans des considérations discriminatoires.

À notre demande, cependant, elle nous a fait parvenir une telle répartition, à partir de laquelle nous avons calculé la prédominance.

Tableau 23 Répartition des fonctions dans l'entreprise E5 selon leur prédominance sexuelle

Fonctions	Prédominance
Direction générale	M
Cadres supérieurs	M
Cadres moyens	M
Gestionnaires administratifs	M
Inspecteurs comptables	TM
Inspecteurs commerciaux	TM
Assistants administratives	TF
Opératrices de saisie	TF
Techniciens de courrier	TM
TOTAL	M
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	2/9 = 22%

Ce tableau ne présente que les fonctions pour lesquelles nous avons pu établir une prédominance parce qu'elles comptaient plus de deux employés. La liste des fonctions étant très détaillée (200 fonctions pour 504 personnes environ), les nombres étaient trop petits pour dégager une tendance de la répartition par sexe pour chacune des 200 fonctions.

Dans l'entreprise 5, on note aussi la présence de fonctions exclusivement féminines ou masculines. De plus, dans la direction et l'encadrement, le pourcentage de femmes diminue à mesure que l'on monte dans la hiérarchie: 37% chez les cadres moyens, 25% parmi les cadres supérieurs et 14% parmi les dirigeants.

L'entreprise E6 est un grand hôtel appartenant à une multinationale américaine; cette entreprise compte 182 employés réguliers et une quarantaine de temporaires. Parmi les employés réguliers il y a 65 femmes, soit 35.7%. Le directeur RH que nous avons rencontré nous a indiqué que le milieu de travail était exempt de discrimination, sans toutefois montrer une préoccupation pour la question d'égalité.

Tableau 24: Répartition des fonctions dans l'entreprise E6 selon leur prédominance sexuelle

Fonctions	Prédominance
Cadres supérieurs	M
Chefs de service	M
Superviseurs	N
Commerciaux	N
<i>a. Clients majeurs</i>	TM
<i>b. Publicité, correspondance</i>	F
Hébergement ²³	TM
<i>a. Femmes de chambre</i>	TF
<i>b. Valets</i>	TM
<i>c. Fleuristes</i>	TM
Services techniques (électriciens, mécaniciens, etc.)	TM
Restauration	M
<i>a. Adjoint directeur restauration</i>	TM
<i>b. Chef de cuisine et assistant</i>	TM
<i>c. Chefs de partie</i>	M
<i>d. Maîtres d'hôtel</i>	TM
<i>e. Cuisiniers et commis</i>	M
<i>f. Serveurs aux tables</i>	M
Délégués du personnel	TM
TOTAL	M
Pourcentage de fonctions à prédominance féminine	2/16=13%

Nous pouvons constater à partir de ce tableau une répartition selon le genre très tranchée avec 9 fonctions qui sont en totalité féminine ou masculine. Il est intéressant de noter également qu'une fonction qui apparaît neutre à première vue, les représentants commerciaux, recouvre des responsabilités très différentes selon le sexe, le travail des femmes ayant beaucoup de points communs avec le travail de bureau, alors que celui des hommes consiste à se déplacer pour rencontrer et conclure des ententes de congrès ou autres avec des clients importants. La ségrégation professionnelle dans cinq des six entreprises s'accompagne d'une sévère restriction des choix professionnels des employées, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 25: Pourcentage de fonctions à prédominance féminine dans chacune des 6 entreprises

Entreprise	Pourcentage de fonctions à prédominance féminine
E1	17
E2	30
E3	58
E4	0
E5	22
E6	13

Nous pouvons observer que dans cinq entreprises sur six, le nombre de fonctions dans lesquelles les femmes prédominent sont peu nombreuses.

²³ Nous n'avons pas eu d'information sur l'effectif de la réception et de la conciergerie.

4. Des discriminations directes reflétant des préjugés, des stéréotypes et des traditions culturelles

Comment expliquer cette ségrégation qui s'accompagne d'un désavantage en matière de possibilités professionnelles? À travers nos entretiens, nous avons pu identifier un certain nombre de stéréotypes et d'idées préconçues au sujet des qualités et des défauts présumés des femmes qui, à notre avis, expliquent en large partie la ségrégation observée. Plusieurs des interlocuteurs, dirigeants, cadres ou employés, nous ont fait part très ouvertement des raisons pour lesquelles ils assignaient les femmes à certains emplois et les hommes à d'autres. Ces raisons leur paraissaient aller de soi, s'imposer comme des évidences et, sauf exception, ils n'étaient pas prêts à les remettre en question. En même temps, plusieurs affirmaient avec conviction qu'ils n'attribuaient aucune importance au genre; en fait, ils témoignaient d'un phénomène appelé *gender blind* qui désigne les organisations ou les personnes qui déclarent ne pas être sexistes car elles traitent les hommes et les femmes exactement de la même façon.

Dans cette section nous présenterons les variables perceptuelles ou culturelles qui contribuent à expliquer la ségrégation professionnelle observée dans les six entreprises. Le tableau ci-dessous indique les obstacles ouvertement exprimés par nos interlocuteurs. Il faut souligner que notre entretien était de type semi-structuré. Nous n'avions pas une liste d'obstacles à présenter aux participants en leur demandant de répondre par oui ou non. En fait, il s'agissait plutôt de les laisser eux-mêmes les évoquer. Donc, le fait qu'une case ne soit pas cochée indique simplement qu'aucun participant n'a évoqué *explicitement* cet obstacle.

Tableau 26: Fréquence des obstacles à l'embauche des femmes présentés par les répondants dans chacune des entreprises.

Type d'obstacles	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Négatif: excluent les femmes de certaines professions						
√ Pas de force physique	√	√	√		√	√
Fragilité et manque de résistance à un environnement pénible (danger, chaleur, etc.)		√	√		√	√
Manque d'expérience professionnelle	√					√
Manque de motivation	√			√		√
Manque de compétence	√					√
Manque de confiance en soi	√				√	
Dangers de la mixité	√	√				
Réticence des collègues		√		√	√	
Manque de disponibilité	√				√	
Danger du travail de nuit		√				√
Refus des clients			√			
«Positifs»: concentrent les femmes dans certaines professions						
Minutie/dextérité motrice fine		√	√			√
Concentration et patience	√	√	√			
Loyauté et docilité	√		√			√
Moindres besoins financiers						√
TOTAL	9	7	6	2	5	9

On peut voir que E4, où l'engagement envers l'égalité de la directrice RH est très clair, est l'entreprise où les préjugés et stéréotypes semblent les moins fréquents, alors qu'E1 et E6, qui témoignent de méconnaissance des questions d'inégalité de genre, sont celles qui en ont le plus.

Bien que ce tableau ne soit pas exhaustif, car nous n'avons rencontré qu'un échantillon de dirigeants, de cadres et de salariés dans chacune des entreprises, il montre l'éventail impressionnant de stéréotypes exprimés spontanément. Leur influence est très importante car le plus souvent, ils proviennent de dirigeants, de cadres supérieurs, de superviseurs ou de contremaîtres.

Parmi les éléments du tableau, quatre en particulier attribuent à la femme marocaine des faiblesses au plan de la personnalité: manque de motivation, de compétence, de confiance en soi, d'expérience professionnelle et de disponibilité. Il s'agit de ce que certains auteurs ont qualifié de *relativisme culturel* qui permet aux décideurs, employeurs ou autres, d'écarter d'office les candidatures féminines à certains emplois, sous prétexte qu'elles ne satisfont pas aux exigences. Ces décideurs ne remettent nullement en question la véracité de leurs croyances.

5. Des facteurs qui bloquent l'accès des femmes aux emplois à prédominance masculine

Manque de force physique

Ce stéréotype féminin est l'un des plus répandus dans le monde que ce soit dans les économies avancées ou dans les pays en développement. Il bloque l'entrée des femmes dans les métiers de la construction ainsi que dans la plupart des emplois de cols bleus dans les usines. Pourtant, de nombreux emplois féminins exigent aussi un effort physique, bien que ce ne soit pas de la même façon que les emplois masculins. (Vézina et Courville 1992) Des études ont d'ailleurs montré que peu de tâches exigent une force physique excessive ne permettant pas aux femmes de les accomplir (Messing 2000).

Fragilité et manque de résistance à un environnement pénible (danger, chaleur, etc.).

Là aussi l'image stéréotypée des emplois féminins renvoie à des tâches qui sont exécutées à l'intérieur, le plus souvent dans des bureaux, à l'abri de produits chimiques dangereux, de chaleur excessive ou de risque pour la santé. Cela revient à ignorer que de nombreux emplois féminins exposent leurs titulaires à des risques sanitaires, par exemple dans le domaine de la santé, dans la confection de vêtements ou dans le travail domestique.

Manque de confiance en soi

Ce stéréotype est souvent revenu chez nos répondants qui spécifiaient que c'était un trait de caractère de la femme marocaine. Certains les faisaient remonter à l'éducation reçue dans la famille qui valorise les garçons au détriment des filles. Cette supposée caractéristique ferme l'accès à des emplois dans lesquels il faut convaincre, négocier, à la limite bluffer, pour obtenir un contrat ou conclure une vente.

Manque de motivation

Les répondants ont fait allusion quelques fois au manque de motivation des femmes marocaines, notamment les jeunes filles qui prennent un emploi simplement en attendant de se marier. Elles n'ont pas l'intention de faire carrière dans l'entreprise et leur emploi serait en quelque sorte un passe-temps. Il est certain qu'avec une telle optique les responsables éviteront de leur donner des dossiers importants ou de leur offrir formation ou promotion.

Manque d'expérience professionnelle

Cette exigence de recrutement constitue en quelque sorte un cercle vicieux. Les gestionnaires nous expliquent qu'ils n'embauchent pas de femmes dans des emplois de représentants commerciaux car aucune candidate n'a de l'expérience dans le métier. Or nous avons constaté que cet emploi ne leur est jamais offert même quand le poste est pour un débutant. Par

conséquent, il est évident que si l'on ne leur donne pas une chance, l'argument du manque d'expérience continuera à leur être opposé.

Manque de compétence

Une des raisons également avancées pour expliquer la prédominance masculine dans certaines fonctions est le fait que les femmes n'ont pas la formation voulue, le plus souvent une formation technique. Il est vrai que les diplômées du secteur technique sont une minorité. Cependant, on peut se demander si celles qui le sont vont avoir accès à un emploi correspondant ou si en raison des réticences de collègues ou de supérieurs, elles ne seront pas embauchées malgré leurs qualifications. En d'autres termes, dans quelle mesure cet obstacle n'est pas surestimé par les employeurs?

Manque de disponibilité

Des répondants ont déclaré que les femmes étaient peu disponibles pour effectuer du temps supplémentaire en raison de leurs obligations familiales et que cela expliquait leur absence de postes de direction. Un autre obstacle serait la réticence des femmes mariées à faire des voyages d'affaires en dehors de la ville, en raison du refus de leur mari.

Dangers de la mixité

Cette question a été abordée de façon parfois embarrassée par nos répondants. Ils ont évoqué la rudesse des ouvriers à l'égard des femmes. Certains nous ont dit que les familles des ouvrières n'aimaient pas que leurs filles ou leurs épouses travaillent aux côtés d'hommes. C'est ce qui explique, en partie, le fait que certains emplois à prédominance féminine le soient à 100%. Comme nous le verrons plus loin, cette réticence devant la mixité peut avoir sa source dans la crainte de harcèlement sexuel, mais aucun employeur n'a voulu l'évoquer.

Danger du travail de nuit

Malgré la levée de l'interdiction du travail de nuit dans le Code du Travail, certains employeurs continuaient à agir comme si elle était toujours en vigueur. Ils nous ont expliqué qu'ils avaient exclu, pour des raisons de sécurité, les femmes de toute fonction qui exige de travailler sur un quart de nuit.

Réticence des collègues masculins

Certains employeurs nous ont dit que des employés avaient demandé de ne pas avoir de femmes dans leur secteur ou dans leur équipe, ce à quoi ils ont dû obtempérer. D'autres ont indiqué que les hommes marocains ne peuvent accepter d'avoir des femmes comme superviseur ou chef d'équipe, ce qu'ils ont également accepté. Cette attitude, évidemment, ferme plusieurs postes d'encadrement aux femmes, ce qui explique la ségrégation verticale.

Refus des clients

En raison de fortes traditions culturelles et d'un manque de confiance dans les capacités des femmes, des clients pourraient se sentir insultés que l'entreprise leur envoie une femme pour discuter ou transiger avec eux. Les employeurs n'embauchent donc aucune femme pour remplir de telles tâches.

6. Des facteurs qui concentrent les femmes dans des emplois à prédominance féminine

Minutie/ Dextérité motrice fine

Dans l'esprit des employeurs, les femmes seraient beaucoup plus minutieuses et précises dans leur travail; elles sont donc dirigées vers des tâches d'assemblage de petites composantes, d'étiquetage de produits, d'emballage, etc., en fait des tâches où il faut souvent accomplir de petits gestes répétitifs.

Concentration et patience

Il s'agit ici de la capacité de se concentrer durant de longues périodes comme cela est exigé, entre autres, dans certains emplois où il faut détecter visuellement des défauts ou des erreurs: c'est le cas par exemple des ouvrières affectées au contrôle de qualité. Cela implique qu'elles ont la patience de rester longtemps à répéter la même tâche, parfois même assises plusieurs heures devant leur table de travail.

Loyauté

Cette qualité mentionnée par certains employeurs réfère au fait que les travailleuses vont être reconnaissantes envers leur employeur, ne pas les quitter pour un concurrent, faire preuve d'honnêteté. Cette loyauté ne se démentira pas parce qu'elles ont de faibles salaires ou qu'elles ne reçoivent pas de promotion.

Moindres besoins financiers

Le salaire des femmes est considéré comme un salaire d'appoint, sur la base du fait qu'elles seraient généralement dépendantes soit de leurs parents, soit de leur mari; celui-ci, en tant que chef de famille, est le principal gagne-pain. Il s'ensuit que les employeurs peuvent diriger et maintenir les travailleuses dans des emplois situés en bas de l'échelle des salaires.

L'ensemble de ces obstacles, évoqués par un ou plusieurs répondants à notre enquête, influencent les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), notamment celles de recrutement et de sélection, comme nous le verrons dans les sections qui suivent.

7. Des discriminations indirectes par le biais des pratiques de gestion des ressources humaines.

7.1 Recrutement et sélection: l'importance des réseaux

Les pratiques de recrutement en cours dans les entreprises étudiées contribuent à l'instauration et au maintien d'une ségrégation professionnelle selon le genre. Les entreprises assignent les femmes à certains emplois et les hommes à d'autres. L'emploi d'accès va très souvent déterminer toute l'évolution de carrière d'un individu dans l'entreprise. Or, on constate que les femmes sont plus souvent embauchées dans des emplois qui ne débouchent pas sur des niveaux plus élevés; c'est le cas, par exemple, des caissières, secrétaires, couturières. Une fois qu'une femme ou un homme est engagé dans un emploi à prédominance féminine dans le premier cas ou masculine dans le second, il est difficile, voire impossible, que cette personne traverse la cloison hermétique érigée par la sexualisation des emplois.

Notre enquête de terrain visait à connaître dans un premier temps les pratiques de recrutement et de sélection, et dans un deuxième temps, à voir si elles ont potentiellement un impact discriminatoire direct ou indirect.

Parmi les principales méthodes de recrutement utilisées par les entreprises étudiées, on retrouve:

- les annonces dans les journaux ou sur internet
- le recrutement par réseau de connaissances des employés en place
- le recours à des agences de placement
- le recrutement direct auprès des centres de formations ou des institutions d'enseignement supérieur
- une banque de candidats potentiels constituée à partir de candidatures spontanées

Le tableau ci-dessous indique l'éventail de pratiques de recrutement utilisées, dans chacune des six entreprises

Tableau 27: Pratiques de recrutements utilisées dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Annonces dans les médias			√			√
Réseau	√	√	√	√	√	√
Agences	√	√	√		√	
Institutions d'enseignement		√	√			√
Candidatures spontanées		√	√	√	√	√

On peut constater que le mode de recrutement le plus populaire, le recours au réseau, illustre très bien les constats faits par l'enquête du HCP (voir tableau 15, section 6.1)

Entreprise E1

Dans cette entreprise de fabrication de meubles commerciaux, le recrutement dans les services se fait de différentes façons, entre autres:

- le réseau familial des dirigeants ou le réseau de connaissances des employés;
- les agences de placement.

Le processus de sélection pour les représentants commerciaux consiste en des tests professionnels et psychologiques (adaptés par les dirigeants), des simulations, une évaluation de leurs qualités personnelles en termes de facilité de communication, d'assurance et de rapidité des réponses. Selon nos entretiens, la directrice RH a décrit ainsi le profil-type du représentant commercial:

C'est une personne très équilibrée un commercial. C'est vraiment très équilibré en matière de tout, de confiance en soi, de prises de décisions, d'efficacité et beaucoup beaucoup de choses.

Les commerciaux, sur lesquels repose en partie le chiffre d'affaires de l'entreprise, sont surtout des hommes. Lors de la dernière embauche, aucune des candidates n'a été retenue. La directrice RH a renoncé à embaucher des femmes dans ce métier car, selon elle, dès qu'on leur demande de se déplacer en région pour rencontrer des clients éventuels, elles refusent pour des raisons familiales. De plus, toujours selon la directrice RH, elles n'auraient pas la personnalité requise :

Les femmes au Maroc quand elles sont formées, elles sont quelque part frustrées par leur discrimination, elles n'ont pas vraiment confiance en elles et le travail de commercial nécessite quand même une certaine confiance en soi. Donc c'est ça le handicap en réalité. On peut trouver des femmes compétentes mais le problème c'est leur personnalité à cause de leur discrimination et du coup elles n'ont pas ce cran de s'épanouir dans le service commercial.

Quant aux ingénieurs et aux autres professionnels, il semble que E1 ne reçoive pas de candidatures féminines. L'entreprise aurait une préférence pour les ingénieurs recrutés en France. De plus, comme ils doivent travailler en usine, milieu à 100% masculin, la directrice RH ne veut pas recruter de femmes.

En ce qui concerne les ouvriers, la mixité selon la directrice serait dangereuse pour les femmes car les manœuvres sont pour la plupart analphabètes et seraient enclins à traiter les femmes avec agressivité:

Vous savez les ouvriers, je dirais c'est des gens qui ne sont pas forcément très très bien élevés. Et nous on a peur d'avoir des hommes et des femmes travaillant dans une usine, des problèmes peuvent arriver, de plusieurs ordres et donc voilà c'est pour ça qu'on a préféré avoir simplement des hommes dans l'usine. Si l'usine pouvait recruter que des filles, on n'aurait que des filles.

Elle précise plus loin les qualités qu'elle valorise chez les femmes:

(...) la femme a des... comme je vous ai dit tout à l'heure, elle a des compétences que l'homme n'a pas. Par son caractère, d'abord elle serait plus fidèle, elle serait plus concentrée, plus stable, moins maligne, vous voyez ce que je veux dire. Non c'est vrai et donc parmi les problèmes qu'on rencontre chez les ouvriers, justement c'est ce type de caractère, style quand on se tourne le dos c'est la tête dans le sable et ça ne travaille pas. Moi je pense qu'avec son aspect et son caractère craintif, inquiète, elle serait plus rigoureuse.

Quels que soient les pratiques et critères de recrutement et de sélection, dans cette entreprise ce sont surtout les idées préconçues de la direction qui entraînent l'exclusion des femmes.

Entreprise E2

Il semble que le recrutement soit assez limité dans le secteur production en raison de la conjoncture économique. Les embauches datent donc de plusieurs années et ont été faites soit à partir de candidatures spontanées, soit par réseau de connaissances des employés déjà en place, notamment pour les ouvriers. En ce qui concerne les métiers, ce sont de plus en plus les écoles techniques qui forment les ouvriers spécialisés, or les étudiantes y sont encore peu nombreuses.

Dans le secteur de l'administration, des efforts sont faits actuellement pour recruter des candidats ayant des compétences en matière de gestion et de vente. Des agences de recrutement collaborent à cette recherche.

Une ingénieure textile a été embauchée directement après son stage dans l'entreprise, ce qui est une première dans l'entreprise. Le directeur RH nous a expliqué qu'elle a fait un stage tout d'abord dans le cadre de ses études. Comme elle semblait bien acceptée par le personnel technique de l'usine, elle a été embauchée par la suite.

Pour expliquer la micro-ségrégation observée parmi le personnel ouvrier (tableau 20), deux types de facteurs entrent en jeu : d'une part ceux qui justifient qu'il y ait peu de femmes dans certains secteurs de production. Selon directeur RHle :

On a des secteurs comme la teinture ou comme pour les textiles où il y a de la chaleur, il y a... Et la femme pense toujours à son visage et sa beauté et sa jeunesse qu'elle essaie de garder (...)

Il invoque aussi la force physique nécessaire pour manipuler des équipements de tissage.

Par contre, d'autres caractéristiques expliquent, selon le directeur RH, que les femmes soient cantonnées dans le contrôle de qualité et les retouches aux tissus:

Les femmes, je crois que c'est un petit peu par nature, elles viennent à ce travail je dirais parce que ça demande beaucoup de dextérité, beaucoup d'application. Généralement les femmes s'appliquent mieux, je dirais, peut-être à ce travail que les hommes.

Entreprise E3

En raison de sa renommée, E3 réussit à attirer des candidats compétents. Comme nous l'a dit une des cadres rencontrées:

Tout le monde rêvait d'appartenir au groupe E3 parce que c'est une renommée quand même internationale. Il n'y a pas de problème, il y a toujours une récompense pour les gens qui travaillent, ils voient bien les gens qui sont compétents, ils les prennent en considération.

D'autres également ont souligné avoir été attirés par l'image de marque de E3.

Pour les postes requérant des qualifications, diverses méthodes de recrutement sont utilisées: embauche après un stage, recrutement via des cabinets conseils spécialisés dans le domaine, base de données des candidatures spontanées. Si ces moyens ne répondent pas aux besoins, des annonces sont placées dans les journaux.

Les difficultés de recrutement se manifestent surtout au niveau des représentants commerciaux où il semble difficile de trouver des gens compétents et prêts à consentir les efforts nécessaires pour développer des marchés. Malgré cela, la directrice d'E3 ne veut pas embaucher de femmes dans cette fonction. Ce n'est pas le refus des femmes de se déplacer qui explique qu'elle ne les choisit pas comme représentante commerciale, mais plutôt le refus des clients:

C'est parce que nous avons une culture ici au Maroc, la plupart des commerciaux... des gens qui ont le commerce et les grossistes, ... qui sont du sud et encore c'est dans la mentalité, lui il n'a pas envie de travailler avec une femme. Il n'a pas envie qu'on lui envoie une femme. Il ne va pas lui donner. Je pense que tout le monde est comme ça.

Notre interlocutrice admet que si elle envoie des représentantes commerciales à ses clients cela va entacher la réputation de son entreprise. Malgré la pénurie de représentants commerciaux, elle n'est pas prête à transgresser ces valeurs culturelles en engageant une femme.

Les personnes sélectionnées doivent d'abord remplir un questionnaire sur leur profil. Si elles sont retenues, elles passent des entretiens avec divers responsables. La décision finale à partir d'une courte liste de candidatures est prise par la Directrice générale après une rencontre avec les candidats. Les personnes engagées ont une période d'essai de six mois au cours de laquelle a lieu un suivi d'intégration.

Pour les postes non qualifiés de l'usine, le recrutement, se fait par le réseau familial ou amical. Cela assure, selon la dirigeante de l'entreprise, la fiabilité des candidates puisqu'elles sont, en quelque sorte, garanties par des employées déjà en place qui connaissent la culture de l'entreprise et les exigences de la fonction.

Exactement, on souhaite recruter des gens qu'on connaît, bien sûr, parce qu'on ne peut pas recruter des gens qui viennent de la rue comme ça. Donc on amène généralement des gens qui sont des cousines aux ouvrières qui existent déjà dans la société ou des amies ou des... Parce que lorsque qu'une femme amène quelqu'un qu'elle connaît, elle est responsable de cette personne donc voilà.

En ce qui concerne la micro-ségrégation observée à l'usine, les mêmes arguments que ceux de E2 sont invoqués: l'absence de force physique exclut les femmes de certains secteurs de

production, alors que les qualités «féminines» favorisent leur embauche dans d'autres secteurs, comme l'explique une cadre interrogée :

On a préféré travailler avec des femmes parce qu'elles sont plus minutieuses, parce qu'il y a des pesées à faire, il ne faut surtout pas se tromper, il faut se concentrer voilà.

Elle ajoute:

(...) et puis vous pouvez arriver à faire asseoir une femme pendant 8 heures, un homme non, par expérience. Ça c'est très simplement dit.

Entreprise E4

En matière de recrutement externe, E4 exerce un fort pouvoir d'attraction sur les diplômés du domaine de la finance, de l'informatique ou de la comptabilité. Il s'agit d'une entreprise jouissant d'un grand prestige et dans laquelle les possibilités d'avancement sont très importantes. Par conséquent, il y aurait beaucoup de candidatures spontanées. Le recrutement pour les postes de professionnels se fait également au moyen de participation à des forums au Maroc ou en France. De plus, E4 a participé dans le passé à des journées «portes ouvertes» dans des établissements d'enseignement. La direction des ressources humaines dispose ainsi d'une importante CVthèque dans laquelle les responsables peuvent puiser lorsqu'ils ont des postes à combler.

La sélection comprend des examens ainsi que des entretiens d'abord techniques et opérationnels, ensuite avec la directrice des ressources humaines qui précise que cet entretien porte surtout sur la personnalité et constitue « *en fait une interface pour valider définitivement par la direction générale de E4 qui tient absolument à savoir qui intègre notre groupe, quels sont les profils, etc.* ». Dans cette entreprise, la directrice des ressources humaines était très sensible aux questions d'inégalité de genre et a réussi à faire embaucher des femmes dans des postes stratégiques desquels elles étaient traditionnellement exclues.

Entreprise E5

La Direction des ressources humaines et des communications d'E5 est bien structurée et regroupe environ 30 personnes, dont deux s'occupent du recrutement. Celui-ci se fait de différentes façons selon le type d'emploi. E5 étant une entreprise connue, environ 80% des candidatures sont spontanées; les candidatures proviennent aussi du réseau de connaissances des employés en poste. Pour les métiers en forte demande, E5 n'hésite pas à recruter ses employés chez les concurrents. Enfin, le recours aux cabinets de recrutement se fait pour des postes de très haut niveau ainsi que des métiers très pointus. Selon les métiers, on exige diplôme et expérience ou seulement l'un ou l'autre. Les compétences exigées étant très spécialisées, il est nécessaire dans plusieurs fonctions d'avoir déjà une certaine expérience, ce qui limite le bassin de candidats potentiels.

Pour certains métiers, notamment pour l'inspection commerciale et l'inspection fiscale qui exigent beaucoup de déplacements, les candidatures masculines sont privilégiées. Des femmes ont été embauchées par le passé, mais comme l'a mentionné la directrice des ressources humaines, l'expérience n'a pas été concluante et la décision a été prise de ne plus embaucher de femmes dans ce type d'emploi:

Il y a certains métiers où on a arrêté d'embaucher des femmes parce qu'au début elles disent oui et puis après elles veulent pas bouger par exemple.

Elle explique la situation en référant aux exigences du mari :

On a souvent des problèmes avec les femmes qui sont jeunes filles au départ et qui se marient après. Ça c'est un vrai souci. La manière dont elles réfléchissent quand elles sont jeunes filles et la manière dont elles réfléchissent quand elles sont mariées est très différente. Et là on ne peut pas rentrer dans les considérations familiales en disant «Oui, mon mari ne veut pas que je voyage, mon mari ne veut pas que je fasse ci, mon mari ne veut pas que je fasse ça». On dit «Écoutez, nous on n'est pas en contrat avec votre mari, on est en contrat avec vous». Donc on trouve d'autres solutions, en général elles demandent des mobilités à l'intérieur de la maison pour changer de poste.

Pour d'autres métiers, E5 a cessé d'embaucher des femmes parce que les hommes déjà en place n'en veulent pas comme collègues. La directrice des ressources humaines nous explique ainsi la situation:

Les anciens archivistes sont devenus des gestionnaires de documentation aujourd'hui parce qu'ils travaillent sur informatique, c'est plus le truc où on poussait des cartons et tout. Ils font beaucoup de choses à valeur ajoutée, et on n'a pas du tout de femmes. Ils en veulent pas. Parce que sinon c'est eux qui vont porter les cartons à la place de la dame. Donc là tout le monde porte son carton. C'est pas qu'elles sont pas capables, c'est qu'elles veulent pas le faire.

Elle vous dit «Ah s'il te plaît, descends-moi le carton». Alors ça va une fois, si elle est descendue pour donner un coup de main pour une question administrative et il veut bien lui rendre un coup de main, mais si c'est on partage les tâches on partage tout.

Il est surprenant de voir que malgré le fait que le métier s'est informatisé et que l'exigence d'effort physique s'est estompée, les hommes continuent à prendre ce prétexte pour ne pas avoir de collègues féminines. Ce à quoi la directrice RH acquiesce.

Elle nous expose aussi un autre cas où un cadre lui a demandé de ne pas embaucher une femme, ce qu'elle a accepté :

Là par exemple on cherche un recrutement, on a trouvé essentiellement des femmes. On vient d'embaucher une personne en formation, c'est une femme. On cherche un homme parce que le responsable est un monsieur, et donc il y a déjà deux autres femmes, puis il me dit «J'aimerais bien avoir un homme pour changer, pour que ça soit un peu plus homogène» (sic), j'ai dit «Ben oui». Puis là on trouve pas. Voilà, c'est tout. Il y a des métiers où effectivement les femmes vont plus naturellement.

Ce qui ressort de l'analyse du processus de recrutement et de sélection, c'est qu'E5, en principe, ne prend pas en considération le sexe de la personne embauchée, afin de ne pas faire de discrimination. Cependant, à travers les entretiens, on constate que ce n'est pas du tout le cas et qu'au moment du recrutement, du moins dans certains postes, la discrimination à l'égard des femmes est très présente.

Entreprise E6

Le recrutement se fait en moyenne à un taux de 2-3% par an pour l'ensemble du personnel d'E6. Les diplômés du secteur hôtelier et le personnel expérimenté font face à une forte demande provenant de pays étrangers, ce qui cause des problèmes de recrutement pour certains postes tels que les directeurs de restauration, les représentants commerciaux, les maîtres d'hôtel et les ingénieurs spécialisés.

Les voies de recrutement sont variées dépendant du poste: base de données de candidatures spontanées, écoles spécialisées, réseau professionnel ou réseau de connaissances des employés, annonces dans les journaux, internet. La préférence va donc à ceux qui ont déjà une expérience dans le domaine hôtelier qui est très spécialisé. Le fait de se concentrer en priorité sur les personnes expérimentées risque d'avoir une incidence négative sur l'embauche de femmes, nouvellement diplômées dans ces domaines dont elles étaient absentes auparavant.

La sélection est basée sur une description précise des compétences requises et sur une série d'entrevues, dont le nombre varie avec le niveau du poste. Malgré ces critères rigoureux, les résultats montrent que les convictions demeurent fortes au sujet des caractéristiques féminines.

Dans le courant de nos entretiens, divers types de raisons ont été suggérées pour comprendre l'inégale répartition selon le genre:

- à l'hébergement, la force physique exigée pour les travaux lourds exécutés par les valets et les fleuristes expliquerait l'absence de femmes. Paradoxalement, on nous a confirmé qu'effectivement le travail des femmes de chambre était aussi pénible et lourd physiquement. Ceci nous amène à nous demander finalement si c'est la force physique qui est vraiment la raison de cette ségrégation.
- à la restauration, les femmes sont concentrées dans la cuisine marocaine, car elles y excellent, selon nos interlocuteurs, puisqu'elles l'apprennent en famille, alors que pour les autres spécialités il faut détenir un diplôme professionnel. En ne permettant pas aux femmes d'être dans les autres sections de la cuisine, on limite considérablement leurs possibilités de mobilité professionnelle.
- au service technique, on constate que les femmes aujourd'hui sont absentes, sous divers prétextes: soit parce que les responsables pensent que ces métiers sont dangereux pour elles, soit parce qu'ils considèrent que les horaires parfois imprévisibles (urgences, pannes, etc.) seraient incompatibles avec leurs obligations familiales.

Ces constats sont bien illustrés par les propos recueillis. Le directeur des ressources humaines nous explique:

Un maçon, je ne veux pas avoir une femme maçon. Un vernisseur, je ne veux pas avoir une femme vernisseur. (...) C'est pénible. Le vernis... vernir les meubles, c'est une matière qui est très très toxique, très très... pour la femme, pour moi c'est un travail pénible, c'est pas pour la femme.

Et il ajoute:

Il y a une chose. La chose qui fait défaut, à mon avis, à la femme c'est le physique. (...) Parce que la femme c'est une créature très très fragile.

Par contre, il souligne d'autres qualités qu'il apprécie chez les femmes:

Il y a la femme, à part la qualité féminine, elle a un sens du contact, elle a un savoir-faire et un savoir être. La femme dépasse l'homme dans tout ce qui est vision, dans tout ce qui est créativité, dans tout ce qui est détail, dans tout ce qui est touche finale. La femme elle a un apport qui est très très important et c'est rassurant, elle a un goût. L'homme ça reste un homme brut, pas brut, mais la femme elle a un apport qui est très très important et ça rassure les clients plus qu'un homme. En général une femme elle est très engagée. Pourquoi elle est très engagée? Elle a toujours cette

fibre sociale au fond d'elle et elle agit avec les sentiments, avant que ça soit rationnel elle est toujours humaine dans toutes ses démarches.

On note ainsi qu'au plus haut niveau d'E6 certaines qualités stéréotypées attribuées aux femmes les excluent de certains emplois. Cependant, nous n'avons pas constaté dans E6 une présence significative de femmes dans les métiers qui font appel à leurs qualités de sens du contact humain, du goût et de la créativité, tels que cuisiniers, fleuristes, serveur de restaurant ou maîtres d'hôtel.

La persistance d'idées préétablies à l'égard des travailleuses a été bien expliquée par une des personnes rencontrées qui a souligné que:

En général, au Maroc ou ailleurs, une femme est perçue d'abord comme une femme; ce n'est qu'au second degré qu'on réagit, on dit: tiens elle peut nous apporter beaucoup.

En résumé, dans l'entreprise E6, on observe des stéréotypes en cascades, enrobés de paternalisme. Cette situation se traduit par un éventail de possibilités professionnelles beaucoup plus réduit pour les femmes que pour les hommes. L'ensemble de ces observations explique la conclusion de l'étude du MEFP (2010) mentionnée plus haut, selon laquelle les femmes diplômées de la formation professionnelle dans un domaine traditionnellement masculin trouvent plus difficilement que les hommes un premier emploi.

Ce qui est préoccupant dans les situations observées dans les six entreprises, c'est que les responsables qui ont des idées préconçues au sujet des compétences et intérêts des femmes considèrent qu'il s'agit de caractéristiques réelles et immuables; par conséquent, ils ne sont pas enclins à remettre en question leurs pratiques, qu'ils jugent tout à fait justifiées et non discriminatoires.

7.2 L'évaluation de la performance: des processus très variables et souvent peu structurés

Notre enquête a tenté de vérifier si les procédures d'évaluation de la performance étaient formelles et si des mesures étaient prises pour éviter autant que possible qu'elle ne soit ouverte à diverses influences subjectives qui pourraient défavoriser les travailleuses, compte tenu de la présence de stéréotypes.

Entreprise E1

Dans l'entreprise E1, les procédures d'évaluation de la performance ne sont pas formelles, comme l'affirme la directrice RH: *en réalité je le fais par expérience et par intuition. Je n'écris pas encore ce genre de chose.* Des objectifs sont fixés en début d'année et le rendement est évalué à partir du degré de leur réalisation. Deux femmes célibataires, dans la trentaine, occupent des fonctions de cadres; elles sont totalement impliquées dans leurs responsabilités et ont une surcharge de travail; toutefois, elles ne semblent pas recevoir des signes de reconnaissance de la part des dirigeants, malgré une évaluation positive. Cela recoupe les constats de Jamali (2012) et Elamdouni (2006) présentés dans la section 6.2, à l'effet que les femmes doivent constamment se surpasser afin d'espérer recevoir une reconnaissance.

Dans l'entreprise E1, il ne semblait pas y avoir de procédure claire et standardisée. Ce caractère informel fait que les critères utilisés peuvent varier d'un employé à l'autre. Ceci joint à la présence de perceptions négatives quant aux aptitudes des femmes, amène à penser

que les évaluations pourraient être sujettes à des biais sexistes, mais nous n'avons pas d'informations précises à ce sujet.

Entreprise E2

Dans les produits textiles, E2, l'évaluation de la performance dans l'usine est surtout quantitative, avec une prise en compte de la qualité du produit fini. Nos entretiens ont montré qu'il était plus facile d'évaluer le rendement dans certains départements comme le tissage (à prédominance masculine), car des compteurs équipent les machines à tisser; par contre, dans le *piquage* (à prédominance féminine), qui consiste à réparer les petits défauts sur les tissus, la mesure du rendement est beaucoup moins précise.

De façon générale, il n'y a pas de critères précis et l'évaluation du rendement faite par le supérieur, chef d'équipe ou de département, ne semble pas très structurée, ce qui pourrait ouvrir la voie à une certaine subjectivité et à l'influence de préjugés selon le genre.

Entreprise E3

L'entreprise E3 a adopté une approche multidimensionnelle de l'évaluation de la performance, comme l'explique la directrice des ressources humaines : «*Donc c'est l'assiduité, c'est le sérieux, c'est le rendement, c'est la créativité, c'est la prise d'initiative, moi je pense que ça c'est propre à tout le monde.*».

C'est à partir de cet ensemble, dont certains éléments très qualitatifs risquent d'être difficiles à évaluer objectivement, que la directrice décide ou non d'accorder une prime et, éventuellement, une promotion. Certains critères de personnalité, particulièrement la créativité et l'initiative, sont mieux adaptés aux caractéristiques des postes techniques et d'encadrement plutôt qu'à ceux des ouvrières exécutant un travail à la chaîne.

Dans les emplois de production, l'approche est quantitative et plus claire, le travail est considéré bien fait quand il y a: *Beaucoup de production, moins de réclamations.*

Entreprise E4

Selon les résultats de nos entretiens, l'évaluation de la performance en E4 est basée sur le management par objectif. Au début de chaque année, l'employé s'entretient avec son supérieur au sujet des objectifs qu'il s'engage à atteindre et c'est sur cette base que son évaluation est faite à la fin de l'année. Les personnes rencontrées reconnaissent que comme tout système, celui-ci est en partie ouvert à une certaine subjectivité. Bien que la direction veuille à ce que le système soit transparent, des employés perçoivent une iniquité notamment sur deux points:

- le manque de lien clair entre l'évaluation de leur rendement et leur avancement. Comme le dit un participant: *Donc l'évaluation est centrée sur l'activité mais la façon dont elle est faite est centrée sur la personne.*
- l'influence négative sur leur évaluation que pourrait avoir leur refus de faire des heures supplémentaires. Le même ajoute: *[le refus de faire du temps supplémentaire] va entraîner un petit conflit entre le chef et l'agent donc ça va nécessairement affecter l'évaluation en fin d'année.*

Ce dernier point pourrait désavantager les travailleuses mères de famille dans leur cheminement de carrière.

Entreprise E5

E5 a également adopté l'évaluation par objectifs, établie par le siège social qui se trouve en France. Elle se fait au cours d'un entretien annuel qui, en principe, est directement lié à la fixation de la rémunération ainsi qu'à la détermination des besoins en formation. L'évaluation du rendement est factuelle et très structurée permettant de bien saisir les réalisations de l'employé compte tenu des objectifs fixés et de comprendre les raisons ayant causé éventuellement des retards. S'il y a malentendu, au terme de l'évaluation, entre l'employé et le manager, on fait appel à l'arbitrage du supérieur

Les personnes interrogées semblent bien comprendre le processus d'évaluation du rendement et le trouvent utile pour identifier les points sur lesquels elles doivent progresser. Ceci constitue un point très positif, car une bonne compréhension de l'évaluation du rendement par les employés constitue une garantie contre la subjectivité et l'influence de préjugés, notamment en fonction du genre.

Entreprise E6

En E6, la performance est évaluée par les supérieurs sur la base de la réalisation des objectifs assignés aux employés: objectifs financiers, de coût, de qualité, de volume de ventes. Là aussi, le modèle vient du siège social situé aux États-Unis. Parallèlement, les supérieurs sont également évalués par le personnel qu'ils dirigent. Le degré de réalisation des objectifs constitue un indice permettant de conseiller certaines formations afin d'améliorer les compétences. Il y a donc une cohérence entre évaluation du rendement et actions de formation.

Le directeur des ressources humaines reconnaît toutefois que l'aspect subjectif d'une évaluation ne peut être ignoré :

Cette évaluation de performance, on évalue et la performance, c'est un critère, et on évalue la personne. On évalue les chiffres et la personne. La personne c'est tout ce qui est compétences, attitudes, tout ce qui est réalisations, tout ce qui est distinctions, tout ce qui est orientations. Il y a beaucoup de choses qui sont qualitatives, il y a son travail. Si je fixe l'objectif à 10 et elle réalise 20, c'est un indice de performance, donc il faut creuser pour savoir est-ce que cette personne a autre chose cachée au fond de lui à développer pour qu'il fasse mieux? Il y a un terrain, nous avons des outils qui sont très performants et qui sont objectifs pour tout le monde, et on essaiera d'être justes et équitables vis-à-vis de ces outils. Parce qu'en fin de compte, l'entretien d'évaluation c'est entre homme et homme (sic), il y a toujours une petite chose subjective entre le relationnel, lors d'un entretien.

On peut se demander dans quelle mesure les compétences et déficiences très stéréotypées qu'il a à l'égard des femmes teintent ou non ses évaluations. Nous n'avons pas d'éléments à ce sujet.

Les outils d'évaluation sont autant qualitatifs que quantitatifs. Le système d'évaluation semble être clair pour la majorité des personnes rencontrées, qualité essentielle pour la satisfaction des employés. Cependant, comme en E6 nous avons rencontré exclusivement des cadres (de différents niveaux), nous ne pouvons savoir dans quelle mesure ce système est effectivement bien compris par le personnel et aussi dans quelle mesure il est sans biais en fonction du genre.

En résumé, on peut constater un clivage dans les méthodes d'évaluation du rendement entre les PME et les très grandes entreprises, ce qui se comprend compte tenu du fait que ces dernières ont un service de ressources humaines comprenant plusieurs spécialistes et

bénéficie, dans deux cas, d'outils développés au siège social. Cependant, une approche structurée et multidimensionnelle, telle que celle des grandes entreprises, ne prémunit pas automatiquement contre les biais sexistes. Tout dépend des perceptions de ceux qui réalisent l'évaluation et de leur sensibilisation à la problématique de l'égalité selon le genre. Or dans les entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête, les réponses de plusieurs responsables indiquent que les préjugés et stéréotypes sont encore présents.

7.3 Des activités de formation qui renforcent la ségrégation professionnelle

La recension des écrits a mis en évidence certains éléments qui ont une incidence négative sur la participation des travailleuses à la formation. Le tableau ci-dessous montre si ces obstacles sont ou non présents dans les entreprises visitées.

Tableau 28 Contraintes de formation observées dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Priorité aux emplois à prédominance masculine	√	√	√		√	√
Les femmes sont moins proactives						
Les demandes de formation des femmes se heurtent à des résistances		√	√		√	
Horaire incompatible avec les obligations familiales.			√	Des aménagements sont prévus par la direction		Formation sur les heures de travail Formation par internet

L'image qui se dégage est double: d'une part les PME manufacturières, dont les moyens sont limités ou la croissance stoppée, attribuent la formation aux fonctions considérées primordiales (généralement masculines); d'autre part, les PME qui veulent conquérir des marchés étrangers et les très grandes entreprises où la formation joue un rôle central pour assurer qualité et performance. Ces entreprises essaient d'atteindre les mêmes standards que leurs concurrentes au niveau mondial. Dans le 1^{er} groupe, nous retrouvons E1 et E2, et dans le second, E3, E4, E5 et E6.

Entreprise E1

De façon générale, chez E1, les commerciaux, le personnel des services auxiliaires et les ouvriers reçoivent de la formation, le plus souvent à l'interne. Celle-ci est en partie donnée par la directrice générale. Cependant, les commerciaux reçoivent également une formation approfondie et multidimensionnelle. Le clivage selon la catégorie professionnelle entraîne donc un clivage selon le genre dans la formation.

Entreprise E2

L'entreprise E2 a un plan de formation annuel déposé à l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPP) dont le contenu a trait à divers aspects du travail: productivité, teinture, management. Cette formation est surtout destinée aux ouvriers spécialisés ainsi qu'aux cadres de premier niveau, un effectif majoritairement

masculin. Dans le secteur administratif, les cadres féminins ont suivi des formations externes qui ont amené une augmentation substantielle de leur charge de travail:

La responsable du secrétariat général, par exemple, nous explique le contenu de ses formations:

Communication, secrétariat général, quelques séminaires, changements au niveau de la douane, (...) j'apprends pas mal de choses. Et j'ai appris à faire l'import, l'export et tout. Après, ils m'ont donné une autre chance d'apprendre à faire les marchés locaux, les appels d'offres et tout ça. Vous voyez c'est... Et maintenant je faisais tout.

En ce qui concerne les ouvriers, la problématique est particulière :

Chez les ouvriers, nous n'avons pas de formation métier ... ils ont tous appris le métier sur le tas. Par contre, pour les ouvriers nous avons beaucoup axé les formations sur la sécurité dans ce plan, donc essentiellement la sécurité, sur l'hygiène, donc la propreté des postes de travail.

Le grand problème que nous avons est un problème je dirais de... surtout de niveau d'instruction, parce que dans le temps puisque ce sont des salariés assez anciens, souvent on rencontre des difficultés parce que les personnes sont analphabètes, (...) elles savent à peine lire ou écrire des chiffres. Voilà le grand problème. Mais sinon, pour les autres formations, les femmes autant que les hommes reçoivent les mêmes formations.

Entreprise E3

E3 se situe à la frontière entre les deux groupes, car elle vise à gagner des marchés internationaux et offre des formations de haut niveau à certains techniciens ou professionnels. Afin de maintenir sa certification, elle offre une formation continue sur la gestion de la production et l'assurance qualité qui est donnée par des consultants. De plus, des techniciens de laboratoires sont envoyés en France pour y suivre des cours de cosmétologie. Dans d'autres domaines, comme l'informatique ou la mécanique, certains employés vont suivre des cours dans des instituts locaux. On constate ainsi qu'un éventail de formations qualifiantes est offert aux employés, notamment les techniciens, chefs d'équipe et commerciaux, qui sont presque en totalité des hommes.

Cependant, il est difficile d'analyser cette formation sous l'angle du genre sans avoir plus d'informations. Certains ont affirmé que les obligations familiales ne constituaient pas des entraves à la formation des travailleuses. D'autres par contre, comme cette cadre administrative, ont déclaré que c'est le cas:

Bien sûr oui. Parce que je parle de moi-même, et moi je fais partie d'un ensemble de personnes qui assument la même chose que moi. Parce que les horaires, quand tu sors à 18 heures 30 ou bien à 19 heures tu n'as pas la tête d'aller nulle part, tu veux rentrer chez toi directement.

Entreprise E4

Une très haute importance est accordée à la formation par E4. Des programmes très intéressants sont offerts, à l'étranger, à un certain nombre d'employés sélectionnés, notamment un programme conjoint entre l'École des Hautes Études Commerciales et l'École des Mines de Paris. Les données disponibles selon le genre montrent que le pourcentage de femmes inscrites à ce programme est substantiel, soit 11 candidates sur 29 (37,9%) lors de la 1^{ère} promotion et 11 sur 30 (36,7%) dans la seconde.

La formation est octroyée à partir des résultats de l'évaluation de l'employé. La directrice RH explique :

Alors nous au niveau de la RH, nous centralisons les demandes des évalués, évaluateurs, que nous prenons en considération dans notre plan de formation, on y rajoute à ceux-là des formations transverses, des formations d'ordre stratégique, des formations d'ordre business, comment notre business va évoluer, donc quel type de formation nous devons mettre en œuvre pour accompagner certains projets. Donc nous les mettons aussi en place. Nous essayons de voir quelles sont les formations diplômantes en intra, en externe, etcetera, et sur la base de tout ça on met en place notre plan de formation.

L'information sur les formations possibles semble très bien circuler: tous les employés sont informés par intranet des séminaires et autres formations. Pour les formations externes, il peut y avoir un certain aménagement du temps de travail, permettant aux employés d'écourter leur journée de travail quitte à se rattraper les autres jours. Il semblerait que la conciliation travail-famille-formation ne soit pas un obstacle puisque selon ce qui ressort de nos entretiens quelques femmes ayant de jeunes enfants s'arrangent pour suivre les cours. À la question de savoir si les femmes arrivent à concilier travail, obligations familiales et formation, la directrice des ressources humaines répond :

(...) je trouve que les femmes aujourd'hui sont très ambitieuses. Je peux dire que j'ai autant de femmes qui ont tenté la formation de l'École Hassania des Travaux Publics que les hommes par exemple. (...) J'ai même vu des femmes, dans la 1^{ère} promotion que nous avons organisée avec l'École des Mines de Paris, qui ont des enfants, il y en a même une qui était enceinte et qui a accouché pendant la formation et qui continue. Elle n'a pas du tout cédé.

Cette affirmation a été corroborée par d'autres employées. Bien qu'elle démontre une opinion positive de l'engagement professionnel des femmes, elle ignore le stress que ce type de situation peut engendrer.

Entreprise E5

La formation est un domaine sur lequel E5 met beaucoup l'accent. À la direction des ressources humaines, quatre personnes s'en occupent et, selon nos sources, 100% des employés suivent au moins une action de formation durant l'année.

Le processus observé semble impartial: les besoins de formation sont présentés par les responsables de département à la Direction des ressources humaines qui vérifie si ces formations sont nécessaires ou non avant de donner son aval. Selon nos interlocuteurs, dans l'ensemble des formations offertes par E5, il n'y aurait aucune différence de participation selon le sexe. Cependant, rappelons qu'il s'agit d'une entreprise où d'emblée on nous a affirmé ne pas vouloir tenir compte du sexe dans la gestion des ressources humaines, donc il se pourrait que des biais sexistes soient présents mais que l'on ne s'en rende pas compte, volontairement ou non.

Entreprise E6

La formation en entreprise joue un rôle très important chez E6. On nous a expliqué que contrairement à l'Europe où les métiers du secteur de l'hôtellerie sont bien considérés, au Maroc, cela a été longtemps plus ou moins assimilé au travail domestique et donc à des emplois peu attractifs. Aujourd'hui on observe un changement de mentalité mais une pénurie

de personnes diplômées et compétentes, d'où l'accent mis sur la formation parrainée par l'entreprise qui dispose d'un budget spécifique à cette fin.

Le siège social de la multinationale, situé aux États-Unis, joue un rôle facilitateur. En effet, il met à la disposition des hôtels affiliés des outils de formation accessibles sur son site web. Des cadres rencontrées nous ont dit suivre ces formations le soir chez elles, ce qui est facilité par le fait qu'elles n'ont pas d'enfants. Il n'y a donc pas de conflit direct avec les obligations familiales et cela évite les arrangements sur base individuelle. Cependant, cela revient en quelque sorte à du temps supplémentaires non rémunérés.

La Directrice marketing et relations publiques déclare:

Oui. Je suis beaucoup de choses. Il n'y a pas que de la formation, il n'y a pas que des cours, non je ne vais pas à l'école, mais on a à travers le siège social un «development center», un centre de développement qui est à notre disposition gratuitement. Donc en fonction de mon objectif il y a certaines formations à faire.

Au service technique, les employés ayant du potentiel sont envoyés suivre des formations spécialisées à l'extérieur. Rappelons que le service technique est à prédominance masculine. Enfin, d'autres catégories d'employés, par exemple les femmes de chambres, les serveurs, les personnes à la réception, reçoivent une formation hebdomadaire interne par l'intermédiaire des chefs de département et des superviseurs. Par contre, on note chez certaines une très forte volonté de suivre des formations, ce qui est encouragé par la culture organisationnelle de la maison-mère (une multinationale américaine).

Selon la gouvernante générale:

Le temps formation on le prend de leurs heures de travail. On leur fait la formation tous les matins, chez moi tous les matins elles ont droit à une demi-heure de formation par jour, tous les jours.

Donc en résumé, dans les entreprises visitées, les femmes sont beaucoup moins susceptibles de recevoir une formation qualifiante, ce qui est dû en partie au type de professions qu'elles occupent, qui apparaissent moins centrales pour la rentabilité de l'entreprise. En fait, l'accès à la formation suit étroitement les contours de la ségrégation professionnelle selon le sexe. En ce qui concerne les femmes qui sont dans des professions à prédominance masculine, comme les cadres supérieurs, sauf quelques exceptions, nous n'avons pas observé une préoccupation de la direction pour faciliter la conciliation formation et famille. Le modèle masculin reste la norme en cette matière.

7.4 L'accès aux promotions: une voie étroite et ardue

Les causes du plafond de verre sont nombreuses, comme nous l'avons exposé plus haut. Notre enquête a montré que plusieurs de ces obstacles à la mobilité ascendante des travailleuses se retrouvaient dans les entreprises visitées, mais également que certaines d'entre elles prenaient des mesures pour les éviter.

Tableau 29: Facteurs influençant les promotions dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Qualités personnelles de leadership	√	√		√		
Diplôme étranger	√		√	√		
Ancienneté						√
Disponibilité pour temps supplémentaire				√	√	
Réseau familial ou professionnel	√	√	√	√		
Mentorat, soutien professionnel				√		√
Expérience antérieure				√	√	√
Résistance des travailleurs à être dirigés par une femme		√				√

Ce tableau montre que lors des promotions également, le réseau familial ou professionnel constitue un facteur important.

Entreprise E1

Dans l'entreprise E1, la dirigeante et copropriétaire est une femme, ce qui est relativement rare au Maroc, notamment dans le secteur manufacturier. Cependant, il faut éviter de conclure trop vite à un environnement favorable à la progression des femmes. En effet, parmi les six entreprises rencontrées, E1 est l'une des moins engagées envers l'égalité.

Dans le secteur de la production, les femmes étant carrément exclues, la question de leur accès à des fonctions de chef d'équipe, de contremaître ou de directeur de production ne se pose même pas. Dans la section administrative et commerciale, l'effectif étant réduit, les possibilités de promotion sont très limitées. Parmi les cadres féminins rencontrés, deux ont commencé à des postes de simples employées administratives et, en raison de leur compétence, se sont vu attribuer des responsabilités de plus en plus importantes. Elles sont des collaboratrices très appréciées de la haute direction qui résiste, pour cette raison, à leur offrir des promotions ou des mutations, pour ne pas les perdre dans ces fonctions où elles sont tellement utiles. En d'autres mots, elles seraient victimes de leur compétence, ce qui à terme pourrait les démotiver.

Cependant, la barrière la plus importante dans cette entreprise est le fait que l'accès aux postes de cadres supérieurs est réservé au réseau familial. L'exclusion est donc également basée sur la présence ou non de liens familiaux.

Entreprise E2

Dans l'entreprise E2, les cadres supérieurs sont masculins et propriétaires de l'entreprise. Au niveau administratif, un petit nombre d'employées ont vu leurs tâches s'enrichir à mesure qu'elles faisaient preuve de compétence et d'initiative. Cependant, cette progression ne s'est pas accompagnée d'augmentation salariale. Comme dans l'entreprise E1, ces collaboratrices sont surchargées de travail et captives de leur compétence.

À l'usine, on constate qu'il y a très peu de possibilités de promotion pour les femmes, car la plupart des départements sont à majorité masculine. Il serait difficile selon nos interlocuteurs de persuader les hommes d'être dirigés et d'obéir à une femme: *il faudrait trouver une femme meneuse d'homme*, selon le directeur RH qui ajoute:

Elles n'ont pas le profil pour mener des hommes. Parce que je vois que même les chefs d'équipe que nous avons aujourd'hui qui sont des hommes ont du mal aussi avec les hommes. Les femmes, parce que bon... je veux dire tout ce personnel intervient et s'inscrit dans une culture qui est en fait la culture marocaine, qu'on le veuille ou pas cette culture, cette mentalité est transposée en milieu professionnel, même si on a une culture d'entreprise il y a quand même cette culture de la société marocaine en tant que telle. Il y a le poids des traditions, il y a le poids de la religion, il y a tous ces critères, tous ces facteurs qui influent un petit peu sur la mentalité, et qui font qu'aujourd'hui c'est vrai, c'est réalité, les hommes accepteraient difficilement qu'une femme vienne un petit peu entre guillemets les commander.

Les seules possibilités de promotion sont dans les rares départements féminins comme le *piquage* ou la confection de couvertures. En somme, que ce soit dans la production ou dans l'administration, les femmes n'ont pas vraiment de possibilités de promotion. Dans cette entreprise, le rôle prégnant de la culture marocaine quant aux capacités des femmes, joint à la petite taille de l'entreprise, maintient les travailleuses dans des fonctions subalternes.

Entreprise E3

L'entreprise E3, tout comme E1, est dirigée par une femme, également membre de la famille fondatrice. Les cadres supérieurs sont soit membres de la famille du fondateur de l'entreprise, soit diplômés de l'étranger et dotés d'une solide expérience professionnelle, comme c'est le cas pour le directeur financier. On retrouve également deux femmes à des postes de cadre intermédiaire : planification de la production et contrôle de qualité. À l'usine, aux postes de chefs d'équipes dans la production, une seule femme a un poste d'encadrement, soit chef d'équipe d'une section composée exclusivement d'ouvrières. Bien que la dirigeante d'E3 démontre un intérêt envers l'objectif d'égalité des travailleuses, le poids des traditions demeure encore très fort et se traduit par le cantonnement des femmes à des postes subalternes.

Entreprise E4

Dans l'entreprise E4, la directrice des ressources humaines est fortement engagée envers l'objectif d'égalité des femmes au niveau des postes supérieurs. Pour atteindre cet objectif, elle dispose de divers moyens:

- en raison de la très grande taille de l'entreprise, qui est en fait un conglomérat, les possibilités de mobilité professionnelle sont très importantes;
- les redéploiements entre les diverses entités permettent de promouvoir à des postes supérieurs des femmes qui ont fait la preuve de leur compétence.

La directrice RH explique très bien le système:

Alors nous avons une pépinière de femmes aussi qui sont des potentielles pour devenir des directeurs, etcetera (...). Donc dans l'organisation et la qualité, vous allez trouver une femme qui est responsable de l'organisation, donc qui n'est pas très visible puisque quand vous allez parler d'organisation et qualité, c'est plutôt le directeur qui va être visible mais par contre la cheville ouvrière et le potentiel en amont qui est là, c'est une femme.

Un système de mentorat pour femmes et hommes a été mis sur pied par la directrice RH:

Nous avons décidé à un moment donné que chaque dirigeant de pôle vis-à-vis d'un recrutement, soit le mentor ou le parrain d'une nouvelle recrue et la suit dans sa

carrière. (...) En terme de RH, on reste mentor quand même de tous ceux qu'on recrute. On les suit, chaque fois qu'ils ont un problème, quelle que soit leur affectation dans le Groupe, il peut venir nous voir.

Ce système a beaucoup aidé une des cadres supérieures que nous avons rencontrée.

Cependant, en dépit de ces aspects positifs, on retrouve peu de femmes aux niveaux les plus élevés, en raison de divers obstacles reliés au plafond de verre:

- le fait que les femmes auraient des dossiers moins visibles. On nous a mentionné le cas de femmes très compétentes ayant des dossiers importants et sur lesquelles repose en fait tout le service, mais qui demeurent peu visibles, au profit de leur supérieur;
- la réticence de cadres supérieurs à embaucher des femmes qu'ils perçoivent comme moins intéressées par leur travail que par leur famille;
- compte tenu de la grande homogénéité de la direction supérieure de l'entreprise, il est probable que les femmes ne fassent pas partie des réseaux informels. Les entretiens ont fait ressortir que lors de réunions de haut niveau, il y avait généralement tout au plus une employée cadre qui y assistait. L'absence des femmes des réseaux informels et des réunions de haut niveau pourrait affecter négativement leur promotion.

Entreprise E5

Tel que déjà mentionné, la directrice RH de E5 nous a expliqué que l'entreprise ne favorisait pas les initiatives pour assurer l'égalité des femmes au travail, étant donné qu'elle ne voit aucun problème dans ce domaine. Selon elle, ses supérieurs verraient cela comme du favoritisme.

La promotion dans l'entreprise E5 est basée sur des critères de compétence et de performance, l'ancienneté n'entrant pas en ligne de compte. Nous avons vu que l'évaluation du rendement est bien structurée, ce qui pourrait contribuer, théoriquement, à réduire les biais sexistes. Cependant, d'autres facteurs entrent en ligne de compte:

- selon nos entretiens, les dossiers stratégiques demandant un investissement important en termes de temps ne seraient pas attribués aux personnes qui font strictement du 9 à 5. Ceci pourrait avoir un impact très négatif sur l'avancement de carrière des mères de famille par crainte qu'elles ne puissent faire d'heures supplémentaires;
- un autre facteur qui pourrait ralentir la promotion des femmes est la nécessité d'avoir fait preuve de compétences managériales et d'avoir dirigé du personnel afin d'accéder à des postes supérieurs. Or, chez E5, les femmes sont dans des fonctions où elles n'ont pas souvent l'occasion de le faire, ce qui les défavorise.

Entreprise E6

En E6, les possibilités de mobilité professionnelle sont importantes. À l'interne, en raison de la grande diversité des fonctions et de la possibilité de recevoir des conseils sur l'orientation de carrière offerts par des spécialistes. À l'externe, en raison du grand nombre d'établissements appartenant à cette chaîne hôtelière.

Dans la section administrative et dans l'hébergement, à titre d'exemple de forte mobilité professionnelle ascendante, on nous a cité le cas d'un directeur général d'hôtel qui a commencé comme réceptionniste, puis, grâce à des formations, est devenu successivement agent de réservations, représentant commercial, responsable de marketing, adjoint au directeur général, puis finalement directeur général. On nous a également mentionné celui d'un autre employé ayant commencé comme plongeur et ayant terminé sa carrière comme directeur général, d'un équipier qui est devenu valet puis superviseur pour être enfin nommé à

Tanger comme gouvernant général. Par contre, nous n'avons pas eu d'exemples similaires pour les femmes. Sachant que notre enquête portait spécifiquement sur l'égalité des travailleuses, nous croyons que si des exemples d'ascensions professionnelles aussi impressionnantes existaient, on n'aurait pas manqué de nous le mentionner. Les seuls exemples cités sont ceux d'une secrétaire qui est devenue responsable du «business centre» et de femmes de chambre qui sont passées à la restauration.

Une des raisons invoquées à la faible présence des femmes dans les instances supérieures est leur manque de confiance en elles-mêmes. Selon une directrice rencontrée:

[que la femme] prenne confiance en elle, qu'elle avance de l'avant (sic) et qu'elle ne donne plus l'image d'être uniquement une femme objet, et ça j'insiste. Qu'elle déploie toutes les facultés qu'elle a pour prouver à ces hommes qu'on est autre chose que de rester à la maison et d'être une femme au foyer. Je n'ai rien contre être femme au foyer, mais que si on a choisi et décidé de sortir à l'extérieur pour travailler, c'est que de donner l'image d'être... il y a que le sérieux. Par le sérieux on arrive à changer l'image.

En pratique comme nous l'a dit une cadre supérieure interviewée, les hommes refusent d'être dirigés par une femme et cela a ses racines dans l'éducation familiale :

Ça commence par l'enfance. À la maison, on est deux frères et deux sœurs, les sœurs doivent faire attention aux deux frères. (...) C'est les anges gardiens. Et la mère éduque les filles et les garçons de telle sorte que la fille est inférieure aux garçons. Donc à l'administration il n'en est pas question que la chef de service soit la patronne. (...) Non, les hommes n'accepteraient pas que leur chef de service serait une femme.

Dans la section restauration, nous avons constaté que les femmes sont absentes des postes d'encadrement: superviseurs, chef de partie ou maître d'hôtel. Les explications qui ont été avancées sont le faible nombre de femmes diplômées dans les métiers de la restauration ainsi que leur manque d'ancienneté.

Ce qui est frappant dans les explications offertes à la faible présence des femmes aux échelons supérieurs, c'est qu'elles convergent toutes vers une cause principale: l'attitude des femmes qui ne font pas ce qui est nécessaire pour prendre leur place. Pourtant, dans chacune des entreprises visitées nous avons rencontrées aux divers niveaux hiérarchiques, des femmes très fortement impliquées dans leur travail, ayant une forte confiance dans leurs capacités, déterminées et ambitieuses. Plusieurs étaient très fières de nous raconter leur cheminement et leur réussite. Il est donc paradoxal que dans ces mêmes entreprises, des responsables continuent à reprocher aux femmes marocaines leur manque de confiance en elles et bloquent leur accès à certaines fonctions supérieures.

7.5 Les systèmes de rémunération: encore peu perméables aux valeurs d'égalité

Afin d'évaluer le caractère sexiste ou non des systèmes de rémunération nous nous sommes appuyés sur la présence de certaines bonnes pratiques qui devraient autant que possible limiter l'influence de facteurs subjectifs dans la détermination des rémunérations. Les résultats obtenus nous amènent à conclure que le portrait est très proche de celui de l'étude d'Eyraud et Belghazi, citée plus haut.

Tableau 30: Pratiques de rémunération dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Système de rémunération formel et cohérent				√	√	√
Primes	√	√	√	√	√	√
Avantages sociaux en espèces	√	√	√	√	√	√
Avantages sociaux en nature	√					
Commissions	√		√		√	
Transparence et compréhension du système par les employés						

Un certain nombre de points ressortent clairement de ce tableau. D'une part, seules les très grandes entreprises : E4, E5 et E6, ont un système de rémunération formalisé, ce à quoi l'on pouvait s'attendre, étant donné qu'elles disposent de services spécialisés en ressources humaines. D'autre part, dans toutes les entreprises, le salaire ne constitue que l'une des composantes de la rémunération, puisque partout on retrouve des primes et des avantages sociaux, ainsi que des commissions dans trois d'entre elles. . Cela souligne la portée insuffisante de l'article 346 du Code du travail qui interdit la discrimination en matière de salaire sans évoquer les autres composantes de la rémunération. Enfin, il ressort de façon unanime que les pratiques de rémunération manquent de transparence et que les employés, cadres ou salariés, ont de la difficulté à en saisir la logique. On a là potentiellement un terreau fertile à la subjectivité et à l'arbitraire.

Entreprise E1

Dans l'entreprise E1, le personnel des services auxiliaires travaille à salaire fixe et reçoit une prime de fin d'année. Les commerciaux ont accès à des commissions, ce qui leur procurerait, nous a-t-on affirmé, des revenus relativement importants. L'attribution des primes et des commissions semble entourée d'un certain flou, les salariés rencontrés' ayant pas tous la même perception au sujet de leur existence et de leur montant.

Les avantages sociaux dont on nous a parlé sont très personnalisés et ne font pas partie d'un système applicable à tous: dons à l'occasion des fêtes religieuses, instruments de travail tels que portables, autos. Compte tenu du caractère très informel des pratiques de rémunération chez E1 et de la présence de préjugés et de stéréotypes dans la culture d'entreprise, certains emplois occupés par des femmes pourraient être sous-évalués et avoir une rémunération inéquitable. On peut évoquer ici le cas des deux cadres féminins, dont les tâches ont été élargies et de plus en plus polyvalentes, mais dont le salaire ne semble pas avoir été augmenté en conséquence.

Entreprise E2

Dans l'entreprise E2, nous ne disposons pas de données claires sur la répartition de la rémunération selon le type d'emploi et le genre. Ce qui ressort de tous les entretiens, c'est que divers types de primes et d'avantages sociaux sont offerts de façon individuelle aux employés. Ceci peut expliquer d'ailleurs la difficulté de dégager un portrait d'ensemble.

En ce qui concerne les primes, le directeur général nous explique comment elles sont établies :

Alors nous nous basons essentiellement sur la production, mais évidemment nous faisons aussi confiance à l'appréciation des chefs de département, des responsables

de département, parce qu'il n'y a pas toujours que la quantité produite, il y a la manière dont c'est fait aussi, le sérieux avec lequel c'est fait.

Les primes au rendement ont été conçues à l'origine pour les ouvriers du tissage, puis étendues à d'autres secteurs, mais aucun de nos interlocuteurs n'a été capable de nous décrire clairement sa propre situation. En fait, le système de prime semble peu transparent, ce qui peut laisser place à l'arbitraire.

Quant aux avantages sociaux, ils sont très variés et disponibles à l'ensemble du personnel. Selon les explications du directeur général:

La prime de panier c'est une prime, comme ils passent la journée ici, pour les aider à faire leur casse-croûte. Bien qu'ils apportent avec eux leur manger, mais c'est une petite aide. Ce sont certains avantages sociaux que l'on donne. Nous avons aussi une prime scolaire pour les enfants en début de chaque année. Nous avons des aides funéraires par exemple pour des parents directs, lorsqu'ils perdent des parents directs nous faisons un petit geste aussi. Nous faisons des prêts au personnel, pour les différentes fêtes religieuses, notamment la fête du mouton, qui est la plus importante.

Alors que certains employés croient que les avantages sociaux qu'ils reçoivent sont une faveur personnelle que leur fait la direction, d'autres avouent ne même pas en connaître l'existence.

Il est difficile à partir de là de se prononcer sur le caractère égalitaire ou non du système de rémunération en E2. Tout ce que l'on peut dire, c'est que, comme dans E1, le fait qu'il soit personnalisé et basé sur des critères relativement flous, le rend perméable aux préjugés et stéréotypes sexistes mentionnés plus haut.

Entreprise E3

Dans l'entreprise E3, les employés sont rémunérés sur une base mensuelle, les augmentations étant fonction de l'ancienneté et du rendement; les commerciaux reçoivent une commission qui s'ajoute au salaire de base et qui est fonction de leur chiffre de ventes. L'exclusion des femmes de telles fonctions représente déjà une discrimination au plan de la rémunération, puisque les postes qu'elles occupent n'ont rien d'équivalent au plan monétaire. Sur le sujet des primes, nos entretiens ont révélé des interprétations différentes d'un employé à l'autre, causant ainsi une insatisfaction chez les personnes qui, à tort ou à raison, se croient lésées.

Le salaire d'embauche est établi de la façon suivante: les nouvelles recrues font part de leurs prétentions salariales et indiquent également le salaire qu'elles gagnaient chez leur ancien employeur, qui est alors pris en considération. Comme nous l'avons mentionné en introduction de cette section, la prise en compte du salaire antérieur peut consolider la situation inégalitaire des femmes.

De plus, comme cela ressort de la littérature, les femmes seraient moins enclines à négocier leur salaire. Selon le directeur financier: *Au niveau salaire, moi j'ai une constatation, les femmes sont moins exigeantes que les hommes.* L'explication selon lui réside dans le fait que dans la culture marocaine, l'homme chef de famille est censé assumer les charges familiales.

Cependant le mythe de la femme 2^{ème} gagne-pain est rapidement déboulonné par certaines situations observées, comme celle de cette ouvrière dont le mari a une seconde épouse et des enfants de cette deuxième union. Le mari étant en chômage, c'est à elle seule que revient l'énorme fardeau de nourrir les deux familles.

La directrice des ressources humaines a une interprétation très traditionnelle de l'égalité de rémunération qu'elle définit surtout comme un salaire égal pour un travail égal:

Franchement chez nous on n'a pas ce problème. C'est en fonction du poste déjà et en fonction de la compétence. C'est vrai que je sais que dans beaucoup de sociétés, même des sociétés très renommées, même dans les multinationales, ils ont ce problème. Même en France, vous savez qu'il paraît que les femmes sont payées 30% moins cher que les hommes. Je sais que ça existe mais chez nous je n'ai pas tellement vu... Ce n'est pas parce que c'est une femme qu'on va la payer moins, non.

Entreprise E4

Le système de rémunération en E4 est complexe et les entretiens réalisés qui portaient sur plusieurs thèmes ne nous ont pas permis de le saisir de façon claire et complète. Nous nous concentrerons sur un point en particulier, celui des primes. E4 a un système de primes structurées en quatre niveaux. Le 1^{er} niveau semblerait automatique et dépendrait de l'ancienneté, les niveaux 2 à 4 varieraient selon le degré d'atteinte des objectifs annuels. Le montant en valeur absolue de chaque point de pourcentage varie selon la classe salariale. L'exposé de ce système fait par la direction montrait qu'il était bien structuré et cohérent.

Cependant, en interrogeant des employés nous avons eu un autre son de cloche. La même question posée à tous nos interlocuteurs a conduit à des réponses différentes et même contradictoires. Selon certains, les primes dépendent de l'atteinte des objectifs, alors que d'autres ont dit qu'il n'y avait pas de lien vraiment clair entre les deux. Selon une femme cadre supérieure:

Oui, oui et là c'est parce que je ne sais pas si c'est parce qu'on ne ramène pas de cash à la boîte, et que ceux qui ramènent du cash sont mieux rémunérés. Je ne sais pas si c'est ce lien qu'il y a. Vous comprenez, peut-être que quelqu'un dans le cercle des marchés va avoir 5 mois de salaire et que moi je suis dans le développement, que je rédige de la paperasse toute la journée, que je vais voir... on estime que je fais moins peut-être. Pour moi c'est pas le bon critère, c'est pas le bon critère de différenciation. ...

De l'insatisfaction face à un système qui leur paraît inéquitable a été manifestée par d'autres personnes interviewées :

Comme moi je suis bien mais si tu te compares avec d'autres personnes dans la même structure qui font un travail similaire et qui ont les mêmes compétences, moi je ne suis pas satisfait. Parce que je travaille avec des gens qui sont au même niveau que moi et ils touchent un salaire qui dépasse le mien.

Un point qui ressort, comme dans les autres entreprises, est que le système de rémunération, en particulier les primes, reste dans un certain flou pour les employés, du moins ceux que nous avons interviewés.

Entreprise E5

Dans l'entreprise E5, la rémunération globale se compose d'un montant fixe et d'un montant variable selon la réalisation des objectifs fixés lors de l'entretien d'évaluation annuel. À cela s'ajoute une prime exceptionnelle attribuée à l'ensemble du personnel en fonction des profits réalisés par l'entreprise. Le montant de cette prime est le même pour tous les employés. Les employés d'E5 ont aussi accès à des avantages sociaux spécifiques à l'entreprise: régimes d'assurances ainsi que prêts à faible taux d'intérêt.

En ce qui concerne la classification, deux systèmes différents venant du siège social ont été successivement implantés: le système Hay puis celui de Wyatt Watson, jugé plus approprié pour le secteur des assurances, car il met l'accent non seulement sur le management mais aussi sur l'expertise. Notons simplement que du point de vue de l'égalité, le système Hay est potentiellement discriminatoire car il surévalue la dimension management, souvent plus limitée dans les fonctions occupées par les femmes et ignore des facteurs non négligeables, comme les conditions de travail physiques et psychologiques. En ce qui concerne le système Wyatt Watson, qui ajoute l'expertise, tout dépend de la façon dont celle-ci est définie et mesurée.

De plus, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que les deux opérations de classification (Hay puis Wyatt Watson) ont fait passer le nombre de classes d'environ 28 à 8 puis à 6. Ce système de classification que l'on appelle couramment *broad banding* regroupe dans une même bande salariale des emplois ayant des valeurs très différentes; par conséquent, il va à l'encontre du principe d'égalité de rémunération - *à travail de valeur égale, salaire égal* - qui exige une correspondance relativement précise entre valeur de l'emploi et salaire. En élargissant considérablement les intervalles de valeur correspondant aux classes salariales, un tel système contrevient clairement au principe de l'équité salariale.

Entreprise E6

E6 a institué, il y a deux ans environ, une grille salariale pour l'ensemble du personnel afin d'éviter les disparités non justifiées et de rendre le système transparent pour les employés. Les critères de détermination du salaire sont la responsabilité et la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'hôtel; ces deux critères fortement corrélés favorisent très nettement les emplois d'encadrement, généralement masculins, au détriment des emplois d'exécution, le plus souvent féminins. Des exigences importantes, telles les qualifications, les efforts et les désagréments de l'environnement physique et psychologique sont ainsi ignorés dans la détermination des salaires²⁴. Les emplois de l'hôtel, comme plusieurs l'ont souligné, exigent des efforts physiques ou mentaux, et se déroulent parfois dans des conditions difficiles: poussière, bruit, chaleur, risques liés à l'inconduite de certains clients, etc.

Il faut souligner la situation très précaire des ouvrières qui ne peuvent se plaindre de leur faible salaire de crainte de perdre leur emploi. L'offre de main-d'œuvre non qualifiée est très nettement supérieure à la demande et la première qui exprime une insatisfaction par rapport à son salaire ou à ses conditions de travail est vite remplacée.

En résumé, dans l'ensemble des six entreprises, un trait marquant des systèmes de rémunération, tels qu'exposés par nos interlocuteurs, est leur caractère individualisé par l'ajout de divers types de primes. Dans les PME, l'individualisation relève plutôt d'une façon traditionnelle d'envisager la rémunération, empreinte d'un certain paternalisme qui récompense la bonne conduite des salariés et répond à certains de leurs besoins, par exemple les frais de scolarité de leurs enfants ou une aide au loyer. Dans les grandes entreprises, l'individualisation s'inspire de modèles en vigueur dans les économies avancées et conçus par des firmes internationales de consultants. Dans les deux types d'entreprise, l'influence de la culture sur la perception du rôle et des capacités des femmes demeure encore importante.

Enfin, il est important de ne pas confondre salaire minimum et salaire exempt de discrimination fondée sur le sexe. Plusieurs de nos interlocuteurs semblaient croire qu'en versant à leurs employés, femmes et hommes, le salaire minimum, ils étaient à l'abri de toute accusation de discrimination. Or, le salaire minimum a pour objectif d'assurer un niveau de

²⁴ Afin de respecter le principe de l'équité salariale, l'évaluation des emplois doit prendre en compte 4 facteurs : les qualifications, les responsabilités, les efforts ainsi que les conditions de l'environnement de travail. Voir Chicha (2008). op. cit.

vie relativement décent à ceux qui le reçoivent. Il permet aussi de respecter le principe du salaire égal pour un travail égal, mais non celui du salaire égal pour un travail de valeur égale. Donc, il n'est pas du tout évident que les entreprises qui paient aux femmes et aux hommes le salaire minimum se conforment au principe de l'égalité de rémunération tel que consacré par la Convention no. 100 de l'OIT.

7.6 La conciliation travail-famille: source considérable de stress pour toutes les catégories de travailleuses

Les différentes situations auxquelles sont confrontées les travailleuses des entreprises visitées sont présentées dans le tableau ci-dessous. Deux pratiques peuvent alléger les difficultés de conciliation, soit les horaires flexibles et l'offre de service de transport qui s'adresse surtout aux ouvrières vivant en périphérie des villes. Deux autres contribuent à rendre la conciliation plus difficile, soit le travail de nuit ainsi que la demande excessive d'heures supplémentaires.

Tableau 31: Pratiques de conciliation dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Horaires flexibles	√				√	
Heures supplémentaires excessives	√		√	√	√	√
Travail de nuit			√			√
Offre de service de transport par l'entreprise		√	√			

Le tableau ci-dessus montre que toutes les entreprises sauf E2 font faire des heures supplémentaires de façon excessive²⁵ à leurs employés²⁶. Ces résultats montrent l'incohérence des discours de plusieurs de nos interlocuteurs qui pensent que le femmes ne sont pas disponibles, malgré le fait que celles qu'ils côtoient restent travailler bien après les heures normales de bureau.

Entreprise E1

En E1, les cadres intermédiaires font des heures supplémentaires de façon substantielle. Les deux femmes qui occupent de tels postes sont célibataires et n'éprouvent pas de problèmes de conciliation. Les cadres supérieurs, en général membres de la famille des dirigeants, ont également une charge de travail élevée. Cependant, en raison des liens familiaux, ceux qui ont de jeunes enfants bénéficient d'une certaine souplesse qui leur est accordée par les dirigeants. Quant aux représentants commerciaux, effectif à 100% masculin, ils n'ont pas d'heures fixes et peuvent être appelés à travailler même les week-ends. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise est en pleine expansion et n'a pas ajusté son effectif en conséquence.

²⁵ Par heures supplémentaires excessives nous voulons dire soit qu'elles sont récurrentes, plusieurs fois par semaine, soit qu'elles peuvent atteindre trois ou quatre heures par jour, soit les deux.

²⁶ L'absence de travail en surtemps chez E2 s'explique par le fait que cette entreprise connaît des difficultés en raison des accords commerciaux internationaux sur le textile qui lui ont fait perdre des parts de marché et réduire sa production.

Entreprise E2

E2 connaît une situation contraire avec un ralentissement de la production due à la concurrence des pays émergents. Les employés de production ne semblent pas faire d'heures supplémentaires sauf en cas de grosses commandes à l'exportation.

L'usine fonctionne de façon continue, sur trois quarts de travail, sauf pour les sections à prédominance féminine. Cette particularité est un héritage du temps où le travail de nuit était interdit aux femmes. Bien que cette interdiction soit levée, l'idée selon laquelle le travail de nuit comporte des risques ou est impossible pour les femmes reste assez prégnante.

Chez les travailleuses manuelles que nous avons rencontrées, à moins d'avoir l'aide de leur mère ou d'une sœur, cette conciliation semble reposer uniquement sur elles; leurs conjoints ne participent pas aux tâches domestiques et elles n'ont pas les moyens de payer une aide externe. Une des ouvrières rencontrées décrit ainsi sa situation, qui est représentative de celle des autres ouvrières, mères de famille:

Il n'y a pas assez de temps. Je travaille de 8 h à 18h. c'est-à-dire 8h je suis là et 18h je suis toujours là. En plus du temps du déplacement. C'est là où la personne doit faire un effort énorme. Je dois cuisiner et faire le ménage, je travaille donc chez moi de 20 h à minuit. Comme si je fais un deuxième travail.

Elle ajoute:

Depuis que je me suis mariée, j'ai le même rythme, le même travail à la maison. Je suis fatiguée, fatiguée. Mais, hamdolilah²⁷ quand vous voyez que vous êtes mieux que d'autres vous dites hamdolilah.

Il s'agit d'une main-d'œuvre captive, qui veut travailler coûte que coûte car il en va de la survie économique de leur famille. La *loyauté* tant appréciée par les employeurs, n'est autre que l'absence de choix à laquelle sont confrontées les ouvrières analphabètes et pauvres. leur permet de conserver cette main-d'œuvre malgré les conditions de travail difficile qu'ils leur offrent.

Le directeur des ressources humaines accommode les demandes des ouvrières de façon ad hoc et au cas par cas :

En hiver par exemple, il fait nuit assez tôt, donc elles demandent à partir un peu plus tôt, donc nous avons des horaires plus souples. Donc elles arrivent le matin un petit peu plus tôt pour quitter l'après-midi un peu plus tôt. Nous avons bien sûr lorsqu'il y a des problèmes avec les enfants des fois pour garder les enfants à la maison, nous essayons de trouver un terrain d'entente, bien sûr pour des absences ou des remplacements ou des choses comme ça. Nous sommes... nous essayons de répondre un petit peu à leurs besoins en tant que mères de famille.

Dans l'administration, les heures supplémentaires sont plus fréquentes, car il y a un certain nombre de tâches à exécuter et les objectifs doivent être atteints coûte que coûte.

Entreprise E3

En E3, les horaires de travail à la production sont étalés sur trois quarts: jour, soir et nuit, sauf pour certains départements, comme la fabrication. Les ouvrières travaillent surtout sur les

²⁷ Grâce à Dieu.

quarts de jour et de soir, soit de 7 heures à 15 heures ou de 15 heures à 23 heures et une partie du samedi. La compagnie assure un service de transport pour celles qui habitent en banlieue et conduit les ouvrières du quart de soir jusqu'à leur domicile. Cependant les trajets sont très longs, environ deux heures par jour.

Les ouvrières qui habitent loin du lieu de travail en particulier ont de la difficulté à bien concilier le travail et les obligations familiales qui leur incombent entièrement. Leur salaire très modique ne leur permettrait pas d'avoir une aide domestique, d'où des journées extrêmement longues et un effet néfaste sur leur santé et leur bien-être psychologique. Comme nous l'a indiqué une des employées, en parlant du marché du travail en général :

Si on prend des femmes avec des enfants, ce n'est pas évident de passer 10 heures au travail et aller le soir au foyer, les enfants, etcetera, et travailler du lundi au samedi, c'est énorme.

Diverses personnes rencontrées dans les entreprises E2 et E3 nous ont souligné la dureté de la vie des ouvrières mères de famille, en raison des exigences de l'employeur et celles de leur conjoint. En fait, comme la littérature le souligne, le mari attend le même service de sa femme qu'elle travaille ou non à l'extérieur.

Dans la section administrative, le travail en temps supplémentaires semble répandu, au minimum 5 à 6 heures par semaine. Les femmes rencontrées dans cette section étaient célibataires ou avaient de grands enfants.

Entreprise E4

Dans l'entreprise E4, les heures supplémentaires sont relativement fréquentes car plusieurs services fonctionnant en sous effectifs. Le degré d'atteinte de leurs objectifs étant le principal critère d'évaluation des cadres, ceux-ci sont incités à faire de forts investissements en termes de temps s'ils veulent conserver leur poste et obtenir des promotions. Certaines personnes, dont des femmes, rentrent chez elles vers 19 heures ou 20 heures; d'autres, une fois chez elles, sont connectées de façon continue avec d'autres membres de leur service; d'autres encore, à l'occasion, passent la nuit au travail ou viennent terminer un projet durant leur congé de maternité. Selon la directrice des ressources humaines :

Moi je ne compte pas, ça dépend des personnes et du niveau dans lequel on se situe (...) j'ai vu même des gens au niveau par exemple du corporate finance, dont beaucoup de femmes, qui ont passé la nuit ici donc en fonction des charges de travail et des opportunités... Mais personne ne leur a demandé de rester. C'est parce qu'elles considèrent qu'elles ont quelque chose... ça peut arriver, c'est quelque chose d'exceptionnel, mais on peut rester jusqu'à minuit ou jusqu'à 11 heures ou partir à 6 heures, ça dépend des jours.

Comme l'a mentionné l'une des personnes rencontrées:

Les gens à un certain niveau de responsabilités, franchement, ne comptent pas. Et les femmes ont ce sentiment justement pour se montrer à l'équivalent de l'homme. À mon avis, elles fournissent beaucoup plus d'efforts pour justement mettre ces choses-là [les obligations familiales] de côté.

Tous ces faits confirment que le profil idéal du cadre reste typiquement masculin, avec des obligations familiales quasiment absentes. Certains employés ont ainsi mentionné que leurs supérieurs «ne comprennent pas que le travail puisse déranger la vie familiale». Ce message a été répété par d'autres répondants qui ont confirmé que: *Les chefs ne comprennent pas que les femmes doivent travailler en double au bureau et à la maison.*

D'autres indiquent que : *Des directeurs avaient refusé d'embaucher des femmes en raison de leur manque de disponibilité pour raisons familiales.*

En dépit de ces opinions bien ancrées, l'appui de la directrice des ressources humaines a permis à de jeunes professionnelles ayant des enfants en bas âge d'être promues à des postes de haut niveau avec d'importantes responsabilités. Cependant, leur charge de travail est énorme, comme le dit l'une d'entre elles qui connaît une ascension professionnelle impressionnante:

Non mais on travaille beaucoup. On travaille beaucoup. C'est-à-dire qu'à la limite, moi j'ai un petit bébé, il faut que je rentre par exemple vers 7 heures du soir ou 6 heures, ou même si je rentre à 4 heures (...) je me trouve à la maison mais j'ai ma connexion, donc je peux avoir tous mes documents, et puis dès que bébé est au lit je me relance sur le reste. En fait on est très solidaires dans le team, on est connectés chacun dans sa maison, on essaie d'être à jour en permanence.

Pour elle il y avait un choix à faire:

Oui, oui mais bon écoutez c'est la femme, il y a un choix. Pour les femmes il y a un choix de carrière. C'est soit la carrière professionnelle, soit les bébés, soit les enfants. Moi j'ai une sœur qui a trois enfants et qui n'a pas étudié, qui a eu ses enfants très très jeune, à 19 ans, et qui n'a pas étudié. Moi j'ai terminé mon bac + 11, j'ai pris le temps de tout terminer, de rentrer travailler, et ensuite d'avoir un bébé. Et c'est encore de plus en plus difficile à gérer, le quotidien est encore de plus en plus difficile à gérer.

Autrement dit, il n'y a pas de conciliation possible, et les obligations familiales pour les cadres bien rémunérées sont «sous-traitées» par les crèches privées, les aides domestiques et la parenté. Selon la même interlocutrice:

(...) avec un bébé on s'en sort très difficilement. Une fièvre il faut tout plaquer et partir. Moi je ne pars pas, je reste là, j'essaie de trouver un relais par téléphone. (...) c'est juste appeler quelqu'un de la famille de prendre le bébé de la crèche et de l'emmener chez le pédiatre et de me le ramener sain et sauf.

D'autres, comme la directrice des ressources humaines, reconnaissent aussi qu'elles font passer la famille au second plan mais soulignent qu'elles compensent différemment:

On donne de la qualité (...) Vous savez quand vous êtes dans les ressources humaines et dans la formation, vous allez beaucoup plus directement à l'essentiel. (...) Je vais à l'essentiel sur l'éducation, sur les études, et puis c'est deux enfants qui réussissent bien au niveau de leurs études donc...

Entreprise E5

Dans l'entreprise E5, la plupart des personnes rencontrées ont reconnu la réalité de la plus grande charge de travail à laquelle doivent faire face les employées en raison de leur double rôle professionnel et familial.

Comme le souligne la directrice des ressources humaines:

Le problème pour les femmes c'est que très souvent elles sont obligées de gérer les deux. Un homme peut se permettre effectivement de pas rentrer jusqu'à 9 heures le soir, c'est pas très grave, la dame est là pour faire le truc ou il y a quelque chose... Mais une femme si elle fait ça c'est très compliqué, elle a un sentiment de culpabilité

très fort vis-à-vis de sa famille et de ses enfants. Donc on est de toute façon à la base dans une situation qui n'est pas saine pour les femmes de toute façon. Et moi qui en suis une je le dis et je le répète. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle est extrêmement difficile à maintenir. Et faire carrière c'est toujours au détriment de quelque chose. Mais chez les hommes aussi, sauf qu'eux le vivent pas mal. C'est ça la différence.

Un délégué du personnel renchérit:

C'est très important de le souligner. Lorsque l'homme marocain sort du boulot, donc il va dans un café. Par contre la femme elle va regagner [la maison]... Il n'y a pas une répartition de travail au sein de la famille.

La semaine normale de travail est de 40 heures et E5 offre à tous ses employés une flexibilité d'horaires qui se traduit par des plages fixes où tout le monde doit être présents en même temps et des plages variables, permettant aux employés de rentrer à partir de 7 heures et de quitter plus tôt. S'il y a un rattrapage à faire, il doit être effectué avant la fin de la semaine. Le temps supplémentaire correspond en général à certaines périodes de l'année qui sont prévisibles. Cependant selon nos entretiens, certains cadres travaillent de 8 heures à 20 heures, d'autres font régulièrement 5 à 6 heures supplémentaires par semaine ou même plus. Selon un délégué du personnel: *les 40 heures semaine c'est largement dépassé par l'ensemble des responsables.*

Cette disponibilité au temps supplémentaire est essentielle pour accéder aux postes supérieurs, comme l'explique carrément la directrice des ressources humaines

Mais tout le système dans lequel nous évoluons, et c'est pas propre à E5, c'est tout le système actuel économique qui fait qu'on vous pousse effectivement à travailler plus, plus souvent, être disponible etcetera, et c'est extrêmement difficile de concilier une vie de famille et une vie professionnelle. Et que les promotions tombent comme par hasard sur les gens qui sont plus souvent là, plus disponibles, qui s'occupent des dossiers plus intéressants etcetera. Comment vous donne-t-on des dossiers plus intéressants? C'est que vous êtes là pour les prendre.

À E5, on croit que ce n'est pas à l'entreprise mais à la travailleuse que revient la responsabilité de s'organiser pour réussir à mener de front vie professionnelle et vie familiale. D'ailleurs, la directrice des ressources humaines nous cite en exemple celles qui ont réussi à gravir les échelons:

(...) en fait les femmes s'arrangent. Quand elles sont déjà dans l'encadrement, elles ont pris un pli, elles ont fait des choix. Et donc elles gèrent leurs choix. Non non non, elles sont pas moins disponibles. L'encadrement supérieur quand c'est des femmes elles sont aussi disponibles que les hommes et elles ont fait leurs choix. On essaie, autant que faire se peut, de pas faire de réunion importante à partir de 5 heures par exemple, parce qu'on sait que ça déborde forcément après 19 heures et 19 heures 30. On essaie, mais c'est pas forcément simple.

Entreprise E6

La semaine de travail régulière des salariés de l'entreprise E6 est de 44 heures, pour un maximum annuel de 2288 heures. Tout ce qui dépasse ce maximum est considéré comme temps supplémentaire. Il y a donc compensation si les salariés doivent travailler 10 heures par jour durant les périodes de pointe. Les salariés travaillent sur trois quarts: jour, soir et nuit, ce dernier requérant seulement un petit effectif. Un problème déjà noté en E2 et E3 est celui du

travail à des heures tardives et au danger qu'il représente pour les femmes. Comme l'explique le directeur de la restauration:

Où ça peut poser un problème c'est par exemple le soir. Les filles qui travaillent au banquet, qui terminent à minuit par exemple. Et en général les gens ici habitent assez loin quand même. Donc il y a tout un transport la nuit, la sécurité, c'est pas toujours facile non plus.

En ce qui concerne les cadres, les journées de travail selon les personnes rencontrées vont de 10 heures à 14 heures, parfois même 18 heures aux dires de la gouvernante générale:

Ça dépend, ça dépend des circonstances. Quand on a par exemple des délégations importantes... parce qu'on a eu quand même des délégations très importantes, des chefs d'État et tout ça, et il nous arrivait de faire jusqu'à 14 heures, 16 heures, 18 heures...

Les cadres nous ont répété qu'ils le font de leur propre gré et que personne ne les y oblige. Cependant compte tenu du système de planification et d'évaluation par objectifs et de la fixation d'objectifs élevés, les cadres n'ont vraiment pas le choix s'ils veulent être bien évalués, conserver leur poste et progresser dans l'entreprise.

La directrice du marketing nous dit travailler 14 heures quotidiennement, mais insiste:

Attention c'est un horaire, un timing qui ne m'est pas du tout imposé. C'est de par ma fonction. (...) Parce que je ne peux pas laisser un travail qui n'est pas terminé et rentrer chez moi. Je suis perfectionniste de nature, il faut que je termine mon travail. Je suis censée travailler 8 heures et je ne pars jamais avant que je termine mon travail.

Les cadres féminins interrogées disent ne pas souffrir de tensions entre le travail et la vie familiale. Cependant, elles ont un contexte relativement favorable, deux d'entre elles n'ont pas d'enfants et la 3^{ème} a des enfants d'âge adulte.

En résumé, la *femme partagée*, comme l'a résumé la représentante d'une fédération syndicale interviewée, cumule les longues heures de travail total, rémunéré et non rémunéré. Mais là s'arrête la ressemblance entre cadres et ouvrières: d'un côté, le salaire des cadres leur permet généralement de sous-traiter une partie de leurs tâches: crèches ou aide familiale; de l'autre, les ouvrières ne peuvent ni sous-traiter leurs tâches familiales ni acheter les équipements électroménagers de base. De plus, elles sont souvent mères de famille nombreuse. Bien qu'elles ne soient pas astreintes à effectuer des heures supplémentaires comme les cadres, elles ont par contre de longs déplacements quotidiens à faire car elles habitent en périphérie de la ville.

7.7 Le harcèlement sexuel: une double victimisation des travailleuses

Les entretiens que nous avons eus montrent que le harcèlement sexuel est un sujet tabou que nos interlocuteurs en entreprise préfèrent ignorer. Par contre, les associations de défense des droits des femmes rencontrées ont affirmé avec force et à partir de nombreux témoignages reçus que le harcèlement sexuel était largement répandu sur les lieux de travail et qu'il était rarement sanctionné. Les fédérations syndicales ont également reconnu l'existence de ce problème, bien qu'il y ait des différences entre les femmes et les hommes syndicalistes rencontrés, dans l'appréciation de ses causes et de sa gravité.

Le tableau ci-dessous expose la situation dans les entreprises de l'enquête.

Tableau 32: Reconnaissance du harcèlement sexuel et mesures prises pour l'éliminer dans les six entreprises

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
N'existe pas dans l'entreprise ou est anodin selon les dirigeants	√	√	√		√	
Formation du personnel RH afin de reconnaître la présence de HS						
Politique interdisant et sanctionnant le HS				√		√
Diffusion de la politique au personnel				√		√
Inclusion dans le recueil de règlements pour nouvelles recrues				√		
Procédure formelle de plainte						√
Personne-ressource pour la réception des plaintes				√		
Imputabilité des cadres						

Ce tableau montre que quatre entreprises nient l'existence de harcèlement sexuel et donc ne prennent aucune mesure pour le prévenir ou le sanctionner, abandonnant ainsi à elles-mêmes les victimes éventuelles; deux entreprises le reconnaissent et le sanctionnent, mais leur politique est incomplète et possiblement peu efficace.

Entreprise E1

Dans l'entreprise E1, il n'y a pas de politique pour contrer le harcèlement sexuel, car, selon nos interlocuteurs, le problème ne se pose ni dans l'usine puisqu'il n'y a aucune mixité ni dans le secteur administratif où règne un climat très amical. Comme le dit la directrice RH:

Si j'avais à l'usine des femmes et des hommes, je dirais que oui, ça pourrait être. Mais par rapport aux cadres, jamais de la vie, ils sont plus des amis, des frères.

En fait, la direction a pris une mesure radicale: exclure les femmes du secteur de production, ce qui implique en fait qu'elle craignait probablement le harcèlement sexuel. Celui-ci ne constitue donc pas un sujet de préoccupation.

Entreprise E2

Dans l'entreprise textile E2, il n'existe pas de politique relative au harcèlement sexuel parce qu'une telle situation ne s'est jamais présentée. Le directeur des ressources humaines affirme que cela n'est pas nécessaire: nous n'avons pas enregistré vraiment de comportements malsains.

Selon un superviseur, cela s'expliquerait par le climat de respect qui règne dans l'usine:

Lors des formations [du BIT], dont je vous ai parlé, j'ai entendu que dans d'autres entreprises, il y a un problème de harcèlement. J'étais surpris, nous n'avons jamais eu ce problème. Ici, il y a le respect mutuel. Je vous donne un exemple, en sortant, une salariée pourra vous demander de la déposer chez elle, son mari vous saluera. Sans aucun problème, c'est comme une famille. Ce n'est pas le cas dans d'autres entreprises.

Il ajoute plus loin une autre «justification»:

En plus la majorité des femmes qui travaillent ici sont d'un certain âge. Elles dépassent les 45 ans.

La chef d'équipe des ouvrières explique que de toute façon, femmes et hommes se côtoient rarement, ce qui évite justement des incidents :

Dans mon poste, elles ne sortent pas, si elles ont besoin de quelque chose c'est moi qui l'apporte. A l'heure de déjeuner, nous allons toutes les femmes ensemble. Les femmes ont leur temps de pause et les hommes ont leur temps de pause. (...) les hommes ont un autre horaire pour le déjeuner. (...) Nous avons des toilettes réservées aux femmes.

Entreprise E3

Dans l'entreprise E3, nos interlocuteurs affirment également que le harcèlement sexuel n'est pas un problème car E3 est réputée pour son climat de travail empreint de sérieux et de respect.

(...) on n'a ni harcèlement sexuel, on n'a ni problèmes de ce genre, on n'a pas ce genre de discussions ça n'existe pas chez nous, c'est très sérieux donc je ne vois pas pourquoi on doit discuter de ces choses-là avec... Ils le savent. Et les pères le savent, les maris, donc ils savent très bien que quand ils envoient leur femme ou leur fille chez la société E3 ils savent très bien que c'est comme la maison, donc il n'y a aucun problème.

Certains entretiens ont montré que des préjugés entourent cette notion, notamment que le harcèlement sexuel est dû au comportement des victimes. Selon la chef du service qualité:

Mais à mon avis c'est la femme qui décide. A mon avis c'est la femme qui doit se faire respecter, c'est elle... c'est pas lui, c'est la femme.

Entreprise E4

En E4, l'existence de harcèlement sexuel n'est pas nié par la directrice RH, ni par d'autres répondants. Cependant, elle souligne le caractère très délicat de ce sujet et le danger pour les victimes d'être stigmatisées:

Ah le harcèlement! C'est quelque chose sur laquelle on est assez vigilant mais on n'en parle pas disons de manière très ouverte. Ça se fait de manière assez confidentielle parce qu'au Maroc il y a quand même la culture du mari s'il apprend quelque chose ça peut se retourner contre la femme en fonction des niveaux de machisme. J'ai vécu un cas au niveau de E4 où il y avait quelqu'un qui, harcèlement moral ou machin, et la vérité c'est que le fait d'être une femme RH, ça a servi. Les femmes sont venues me voir en aparté, officiellement, pour me dire voilà qu'est-ce qui s'est passé et on a essayé de traiter ça de manière assez confidentielle. D'ailleurs le monsieur en question, on l'a poussé gentiment à partir. Gentiment. C'est-à-dire ça n'a pas fait beaucoup de vagues.

Selon la directrice RH, les employés ont été prévenus de l'interdiction du harcèlement sexuel, ce qui a été démenti par des répondants. De toute façon, s'il y a eu communication elle n'a pas été assez claire, ce qui amène un jeune comptable rencontré à dire:

Moi j'aimerais juste que le harcèlement sexuel... on a tendance à penser que le harcèlement sexuel se fait par l'homme sur la femme mais ça peut être l'inverse. Oui, il y a des femmes qui usent ce côté-là, ce côté de séduction pour accéder à plus de rémunération (...) pour influencer l'autorité, pour influencer une personne qui a l'autorité.

Un cadre supérieur reconnaît l'existence de harcèlement sexuel, mais essaie de nous expliquer pourquoi nos interlocuteurs feignent de l'ignorer:

Des sociétés telles que les nôtres sont encore en transformation, si on peut dire ça comme ça, un peu encore archaïques, mais il y a beaucoup de tabous, il y a beaucoup de choses qui sont cachées, qui restent cachées, qui restent tues. C'est difficile de faire passer les messages. Il y a des choses qui peuvent se dire en cercle restreint, mais c'est vrai qu'on devrait enlever ces tabous et aller vers justement faire passer des messages.

Il est intéressant de noter que lors d'une rencontre ultérieure avec la directrice RH, elle nous a demandé de lui transmettre des modèles de politiques d'entreprises canadiennes traitant du harcèlement sexuel afin qu'elle puisse s'en inspirer.

Entreprise E5

Dans l'entreprise E5, selon la directrice des ressources humaines, le harcèlement sexuel n'est pas un problème. Ses propos témoignent d'un manque d'ouverture sur le sujet:

Une politique contre le harcèlement sexuel, non, en tout cas pas de manière déclarée. Il y a peut-être des sous-entendus ou des «Chère madame que vous êtes élégante aujourd'hui» ça peut être, mais je n'ai pas de cas de harcèlement sexuel à gérer. Et on est de plus en plus dans un milieu où de toute façon c'est pas que ça n'existe pas...

Par contre, l'entreprise prend le harcèlement psychologique très au sérieux, d'autant plus que ce serait plus facile à prouver:

On a d'excellentes relations avec les délégués du travail, avec beaucoup de discussions sur justement le harcèlement moral, par contre, ça on lutte contre ça beaucoup plus. Et on a viré des gens pour ça. Parce que ça c'est plus facile à détecter et à démonter. Le harcèlement sexuel il faut que la personne vienne vous expliquer qu'elle a été harcelée déjà parce que c'est pas le voisin qui va vous dire....

Entreprise E6

L'entreprise E6 est celle qui est la plus sérieuse, du moins formellement, dans la lutte contre le harcèlement sexuel. Comme l'indique le directeur des ressources humaines, cela est une exigence du siège social qui se trouve aux États-Unis:

Nous avons même un code d'éthique sur ça, énorme, c'est un fascicule qui est venu du siège et tout le monde a signé comme quoi il l'a reçu. C'est un règlement intérieur propre à nous et un règlement qui est venu du siège, donc c'est tous les employés de notre groupe qui doivent se conformer à ce code de conduite. Et pratiquement toutes les grandes multinationales donnent une importance très très importante à ça.

Deux de nos interlocuteurs nous ont mentionné des cas de harcèlement sexuel qui ont été rapidement sanctionnés par le renvoi du harceleur. La direction a ensuite envoyé le signal que ce type de comportement n'était pas toléré. Selon un délégué syndical: *si un employé agresse même verbalement une femme, je vous assure qu'on ira jusqu'au bout. Ça c'est clair et net.*

En ce qui concerne le harcèlement de la part de clients, les femmes de chambre reçoivent une formation pour pouvoir y faire face.

Bien que les représentants de fédérations syndicales rencontrés reconnaissent d'emblée l'existence de harcèlement sexuel, certains semblent plus engagés que d'autres dans la lutte

contre ce fléau. La représentante du syndicat 1 mentionne la crainte qu'éprouvent les femmes à porter plainte:

La culture d'oser, oser dénoncer. Et je crois que c'est le problème des femmes au niveau international, le fait d'oser dénoncer qu'on a été sujet de harcèlement sexuel. C'est lié à la culture. C'est lié à la réputation, c'est lié aux qu'en dira-t-on, c'est lié aussi au pouvoir économique du chef. Donc c'est un travail culturel qui doit se faire et apprendre aux femmes d'oser dénoncer.

Le syndicat 1, le plus engagé, a préparé un guide sur le harcèlement sexuel avec des associations féminines:

C'était un travail qui d'abord explique ce que c'est que le harcèlement sexuel et aussi le fait de donner aux femmes une voix pour dire que ça marche pas et qu'on est sujet de harcèlement. Parce que les femmes à certains moments se trouvaient dans le «Vous avez vraiment mal compris, c'est pas ce que je voulais, c'était juste un compliment».

La même interlocutrice explique qu'il y a un travail culturel qui commence à se faire à travers les médias:

Mais il y a un travail qui se fait par exemple au niveau même de la télévision qu'on commence à oser de parler, de présenter le harcèlement, le viol et oser dire qu'il faut en parler. On passe des films marocains qui parlent du viol et qu'on dit qu'il faut que les femmes dénoncent et que l'héroïne du film arrive et elle va déposer plainte à son mari. Elle lui dit qu'elle a subi du viol et après qu'elle dépose plainte. C'est un travail qui se fait au niveau culturel, et cela c'est un pas qui est important.

Le syndicat 2, souligne aussi cette crainte des femmes: selon la représentante, rencontrée conjointement avec son collègue:

Mais le problème c'est que les gens ont peur. Quand on demande à une femme d'aller voir le Procureur du Roi pour poser plainte, au commissariat pour poser plainte, elle n'accepte pas. ... elle ne peut pas le dire devant sa famille. Elle ne peut pas devant son père.

Son collègue ajoute:

Et la peur aussi de perdre son travail. Il ne faut pas oublier qu'elle a peur de perdre son travail. Elle ne peut pas dire ça devant tous les gens pour ne pas perdre son travail. Ça existe.

Le représentant du syndicat 3 déclare, par contre, que les plaintes de harcèlement sont nombreuses:

Mais c'est difficile, quand nous demandons des preuves... on exige quand même que ce soit... qu'il y ait des choses concrètes pour qu'on puisse faire un suivi. Harcèlement, ça ne manque pas, mais pour le prouver il faut avoir des preuves.

Quand nous lui demandons le pourcentage de cas où l'on peut en faire une preuve, il répond *un tout tout tout petit pourcentage*. Ce qui est décevant, et qu'il admet par ailleurs, c'est que son syndicat ne semble pas prendre les mesures qu'il faut pour former ses membres sur le sujet:

C'est très difficile. Honnêtement, nous n'avons jusqu'ici jamais assuré de formation en ce domaine. Les seuls points de sensibilisation que nous essayons d'inculquer un peu aux personnes, à tous les militants, que ce soit masculin ou féminin, c'est bien entendu cette façon de savoir gérer leurs affaires syndicales dans le milieu du travail.

Au cours d'une réunion ultérieure avec plusieurs représentantes d'associations féminines, nous avons discuté de la présence de harcèlement sexuel sur les lieux de travail ainsi que des interventions qu'elles faisaient. Elles ont toutes expliqué le nœud du problème:

Nous avons d'abord un problème de l'efficacité, l'efficience des mécanismes de contrôle. Ça c'est un problème majeur. C'est général. C'est général par rapport aux hommes et aux femmes, mais c'est pire encore pour les femmes parce que la plupart des inspecteurs de travail sont des hommes. (...) Elle ne peut pas parler par exemple du harcèlement sexuel, alors que pour une femme inspectrice de travail elle pourrait.

Or il existe très peu de femmes inspectrices du travail.

À plusieurs reprises elles affirment que son ampleur est:

Incroyable, incroyable... Partout, partout, partout. (...) dans les cliniques entre des médecins (...) dans le privé, dans le public (...).

L'une d'elles précise le rôle de soutien des associations :

On fait l'écoute, l'orientation, mais on assure le suivi juridique des cas. Et on intervient aussi avec l'administration de l'entreprise et on a beaucoup de cas... des fois ce n'est pas des cas individuels. Nous avons des cas collectifs...

Une autre ajoute que le problème lorsqu'il y a poursuite en justice c'est que les femmes se rétractent; ainsi des femmes travaillant dans un hôtel ont déposé une plainte collective de harcèlement sexuel, mais ajoute-t-elle:

Par la suite donc elles ont connu toutes les pressions qu'on peut imaginer de la part du directeur de l'hôtel pour les faire taire...(...) et on n'a pas pu avoir leur témoignage.

Elle met en évidence un problème structurel qui explique la vulnérabilité de certaines travailleuses au harcèlement sexuel

Si on revient justement au profil des femmes qui travaillent dans les usines, d'abord ce sont à plus 90 % des femmes qui ont commencé au travail très jeunes, donc entre 15 et 20 ans. Quand on dit jeune entre 15 et 20 ans donc ce sont des femmes ou des filles qui n'ont pas eu leur chance à l'éducation. Qui n'ont pas pu donc forger tout de même une personnalité forte, donc ce sont des femmes, comment dirais-je, des gens qui n'ont pas d'expérience mais que le besoin les a poussées justement à travailler. Il y a aussi à 90 % ce sont des femmes analphabètes ou avec un niveau d'instruction très bas, et puis elles sont très pauvres. (...) ce sont des femmes divorcées ou bien des femmes célibataires ou bien des femmes qui sont dans le besoin. Quand elles commencent à travailler, elles travaillent dans n'importe quelle usine, il n'y a pas un choix déterminé dès le début. Cela fait que ces femmes justement, avant même qu'elles commencent, elles sont déjà victimes de pas mal de conditions sociales et économiques, et une fois dans l'usine (...) elles sont revictimisées encore une deuxième fois par les violations de leurs droits les plus élémentaires.

Une autre cause du manque d'efficacité de l'interdiction du harcèlement sexuel vient du manque de préoccupation des syndicats au sujet de l'égalité des femmes. Selon cette même interlocutrice:

Les syndicats n'intègrent pas la question des droits des femmes dans leurs politiques, dans leurs programmes, dans leurs formations... Dans les négociations collectives, il est rarement, très rarement, question de la femme. Et puisque les femmes qui sont syndicalistes sont très minoritaires(...) elles n'accèdent pas aux postes de décisions dans une centrale syndicale.

Cependant, elle souligne qu'il est important de distinguer entre les délégués syndicaux au niveau de l'entreprise et les syndicats au niveau national, où certaines femmes syndicalistes ont fait évoluer les positions, bien que cela soit encore limité.

En résumé, il est clair que les entreprises ferment les yeux devant la réalité du harcèlement sexuel, à moins que cela ne leur soit imposé par leur maison-mère lorsque celle-ci est située dans un pays où cette offense est fortement sanctionnée. Par contre, l'interdiction incluse à l'article 40 du Code du travail ne semble pas efficace, ce qui est illustré par le titre d'un article récent publié dans *L'Économiste: le harcèlement sexuel: un désert législatif* (Aït el Haj 2012). Les femmes marocaines doivent donc endurer ce comportement harceleur, sous peine d'être accusées de l'avoir elle-même provoqué. Prises entre l'aveuglement volontaire des employeurs et les craintes de châtiments de la part de leur mari ou famille, elles doivent subir en silence les comportements harceleurs de certains supérieurs ou collègues. Cela témoigne du gouffre qui existe entre ce que la loi prescrit et ce que les coutumes imposent.

8. Conclusion et recommandations

Le but de cette recherche était d'examiner la situation des travailleuses marocaines en matière d'égalité, au moyen d'études de cas en entreprise. Afin de mieux comprendre leur situation, nous avons dans un premier temps examiné le contexte juridique et socio-économique dans lequel ces travailleuses évoluent. La recension des écrits de diverses sources – chercheurs universitaires, organisations internationales, organismes gouvernementaux, organisations non gouvernementales – a mis en évidence l'existence d'un clivage entre les progrès récents réalisés au plan politique et la persistance d'une vision sociale très traditionnelle du rôle des femmes.

Les résultats de nos études de cas vont dans le même sens et montrent qu'il y a une cloison plus ou moins hermétique, selon le cas, qui empêche les initiatives politiques en faveur de l'égalité de franchir le seuil des milieux de travail. On observe une situation paradoxale : d'une part, les entreprises se modernisent tant au plan technique qu'à celui de la gestion; pour être en mesure de faire face à la concurrence internationale; d'autre part, elles s'accrochent à des schèmes de pensée traditionnels en ce qui concerne la contribution productive des travailleuses, leurs compétences et leur potentiel de développement professionnel. Des pratiques et des comportements, directement ou indirectement discriminatoires à l'égard des femmes ne sont pas rares. Ils contribuent à maintenir une ségrégation professionnelle qui limite considérablement leurs choix de carrière ainsi qu'un climat de travail dans lequel le harcèlement sexuel demeure occulté et, conséquemment, impuni.

Notre étude présente certaines limites. D'une part, elle porte uniquement sur les travailleuses qui œuvrent dans le secteur formel et en milieu urbain. Or, il ne s'agit que d'une certaine partie de la main-d'œuvre féminine, puisque le secteur informel est très important au Maroc, particulièrement pour l'emploi des femmes. D'autre part, nous n'avons pu examiner la situation des femmes qui cumulent plus d'un motif de discrimination, c'est-à-dire qui subissent une discrimination intersectionnelle: genre et origine ethnique, statut socio-

économique ou handicap, etc. Des recherches ultérieures seraient très utiles pour étudier leur situation et proposer des politiques adéquates.

Notre étude de cas a porté sur 6 entreprises car elle avait un but exploratoire et explicatif. Jusqu'ici à notre connaissance il n'y avait pas d'études de cas réalisées dans une perspective de genre, et portant sur l'ensemble du système de gestion des ressources humaines dans des entreprises marocaines. Cette recherche constitue donc une contribution originale et pourrait servir de modèle à des études du même type réalisées dans d'autres pays du Sud. Elle a permis d'explorer en profondeur les causes et la dynamique de l'inégalité vécue par les travailleuses à partir d'entrevues effectuées avec près d'une cinquantaine de personnes provenant de divers milieux: cadres et salariés de six entreprises de différents secteurs, représentants de fédérations syndicales, représentantes d'associations féminines ainsi que responsables gouvernementaux.

Les résultats obtenus ne peuvent évidemment pas être considérés comme représentatifs de l'ensemble des entreprises marocaines. Cependant, la triangulation de données que nous avons réalisée en interrogeant divers acteurs renforce la validité des résultats. De plus, les entretiens semi-structurés nous ont permis de comprendre et d'approfondir les processus à l'œuvre. Ce que l'on perd en pouvoir de généralisation est compensé par des gains en matière d'explication.

Notre analyse indique que l'une des raisons pour lesquelles les initiatives politiques n'ont pas plus d'impact est que, dans une certaine mesure, les directives à suivre restent floues et sont mal comprises; en outre les sanctions pour non-conformité de la part des employeurs sont soit inexistantes soit peu appliquées. Il est donc nécessaire que les divers acteurs dont les décisions influencent l'atteinte de l'égalité, interviennent de façon plus efficace.

À partir des analyses de cette étude, nous avons élaboré des recommandations à l'intention de divers acteurs majeurs pour l'atteinte de l'égalité des femmes en emploi au Maroc. Nous y avons intégré celles qui ont été faites par des chercheurs, ainsi que des organisations nationales ou internationales. Soulignons que ces recommandations sont loin d'être exhaustives. Nous les avons retenues en raison de l'importance des enjeux qu'elles soulèvent et du lien étroit avec nos résultats.

La première série de recommandations que nous formulons s'adresse **aux pouvoirs publics**.

Un des principaux points qui explique une certaine stagnation dans les progrès accomplis par les femmes est le fait que l'application des nombreuses mesures législatives et politiques adoptées dans les années 2000 est encore limitée et, parfois, peu efficace. Il faut prendre les moyens nécessaires pour que la volonté politique qui s'est exprimée dans les lois se répercute avec autant de détermination dans la pratique

1. **Une Commission de l'égalité devrait être instaurée avec pour objectif de veiller à la mise en œuvre du droit à la non-discrimination et à l'égalité en fonction du genre. Cette commission pourrait également avoir un mandat élargi à d'autres motifs de discrimination, tels que l'origine ethnique, la présence de handicap ou l'âge.**

À notre avis, afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions entreprises pour réaliser l'objectif d'égalité des femmes, il faudrait qu'un organisme public spécialisé soit créé à cette fin. De nombreux modèles de tels organismes existent ailleurs²⁸, consacrés souvent à la non-

²⁸ Par exemple, le Défenseur des droits en France, l'Equality and Human Rights Commission au Royaume-Uni, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse au Québec, etc.

discrimination et à l'égalité en fonction de divers motifs, non seulement le sexe mais aussi l'origine ethnique, le handicap, etc. La Conférence internationale du travail (BIT 2012) a reçu un rapport qui a souligné l'importance de tels organismes:

(...) chargés à la fois de faire connaître et de faire respecter le principe de non-discrimination, (...) ces organismes jouent un rôle précieux en faisant mieux comprendre au public l'importance du principe de l'égalité dans l'emploi et la profession et en formulant des recommandations concrètes sur la manière de le mettre en pratique

Cette Commission aurait plusieurs fonctions qui répondent aux besoins constatés dans la pratique, entre autres:

- l'information sur l'étendue des inégalités, leur source et les moyens mis en œuvre pour y remédier. Cette information devrait être disséminée auprès de divers publics et avec une variété de moyens;
- la formation destinée aux acteurs qui sont responsables de la mise en œuvre de l'égalité dans l'emploi, dans le système scolaire ou dans d'autres secteurs de la vie publique;
- la surveillance de la conformité des entreprises publiques et privées quant à leurs obligations visant l'égalité;
- la publication de bilans annuels sur l'application des dispositions visant la non-discrimination et l'égalité;
- la conduite d'études pertinentes à son mandat.

Un telle Commission développerait une expertise dans le domaine de la non-discrimination et de l'égalité et assurerait la cohérence des orientations et des directives d'application. Afin qu'elle puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités, l'État devrait lui assurer les ressources humaines et financières suffisantes.²⁹

2. Cette Commission devra élaborer à l'intention des employeurs des modèles de plans d'égalité à mettre en œuvre afin de réaliser les objectifs visés.

Lorsque les employeurs n'ont pas de directives précises sur les façons de supprimer la discrimination et de réaliser l'égalité, ils s'abstiennent de le faire ou adoptent des mesures qui ne sont pas toujours appropriées. C'est pourquoi il est nécessaire de définir pour les entreprises la démarche à suivre, les pratiques à mettre en œuvre ainsi que les indicateurs de résultats visés. Pour éliminer la discrimination salariale, cela pourrait se faire par la mise en œuvre de plans d'égalité de rémunération entre emplois de valeur égale, au moyen de méthodes non sexistes d'évaluation des emplois³⁰; Pour augmenter la présence des femmes dans certaines fonctions où elles sont absentes ou peu représentées, des modèles de plans d'égalité professionnelle devront être développés. Ces plans devraient indiquer la séquence à suivre, la méthodologie préconisée, les objectifs à atteindre et le calendrier de réalisation. Ils pourraient s'inspirer, tout en les adaptant à la situation marocaine, des mesures mises en œuvre dans d'autres pays. (Chicha et Charest 2013).

²⁹ Un telle Commission doit être distinguée des *Commissions pour la parité et l'égalité des chances* mises sur pied au Maroc au niveau communal que nous avons présentées dans la section 3.

³⁰ Voir Chicha (2008b) publié également en arabe.

3. Un plan d'égalité devrait comprendre deux volets principaux : un audit de la situation des femmes dans l'organisation et un correctif adapté aux problèmes identifiés.

Il est nécessaire de réaliser un audit de la situation comparée selon le genre dans l'entreprise afin que les objectifs visés soient bien adaptés aux problèmes identifiés. Cet audit devrait comprendre deux dimensions indissociables : une dimension quantitative - la représentation des femmes dans les diverses fonctions de l'organisation - qui permet d'identifier les déficits à combler; une dimension qualitative visant à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à ces déficits. L'autre volet – le correctif- aurait également une double dimension : quantitative avec la fixation d'objectifs de représentation à atteindre dans les diverses fonctions où un déficit est noté. Ces objectifs devraient prendre en considération, notamment, la présence de femmes diplômées et compétentes pour occuper les fonctions visées. La dimension qualitative du correctif a pour but de modifier les pratiques jugées directement ou indirectement discriminatoires.³¹

Ce plan d'égalité devrait être limité au départ à une ou deux fonctions à titre de projet pilote, puis étendu à l'ensemble de l'entreprise une fois qu'il aura été bien rôdé.

4. L'atteinte de l'objectif d'égalité de rémunération et d'égalité professionnelle ne devrait plus dépendre uniquement de la volonté des employeurs mais plutôt constituer une obligation tant pour les secteurs privé que public. Le non-respect de cette obligation devrait être rigoureusement sanctionné.

Les données provenant de diverses sources, incluant les résultats de cette recherche, ont montré que la ségrégation professionnelle est très forte sur le marché du travail marocain et qu'elle s'accompagne d'écart salariaux en défaveur des femmes. Les politiques basées sur le volontarisme ont généralement peu d'impact et ne sont pas vraiment prises au sérieux par les employeurs, même si on leur en souligne les bénéfices économiques ou autres qu'ils peuvent en tirer. Il est donc important d'en assurer l'application efficace au moyen d'obligations imposées aux employeurs. Ceci a été reconnu récemment par la Banque mondiale (2012; 29) qui a souligné que: *L'expérience (principalement des pays riches) montre que les mesures en faveur de groupes défavorisés sont plus productives lorsqu'elles sont obligatoires.*

5. L'article 346 du Code du Travail devrait être modifié afin d'inclure une définition élargie de la rémunération.

Le principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale est encore peu connu dans les milieux de travail au Maroc et, conséquemment, peu appliqué. De plus, le Code du Travail évoque seulement l'égalité des salaires, sans référer aux avantages sociaux et à la rémunération flexible (primes, commissions, etc). Or, comme l'a souligné une étude d'Euromed (2006) citée plus haut, on note dans les pays de la région MENA une répartition sexiste des avantages sociaux. En ce qui concerne les éléments de la rémunération flexible, il n'y a pas à notre connaissance d'études qui traitent de cette question sous l'angle du genre dans la région MENA ou au Maroc. Cependant, il est important de reconnaître que la rémunération flexible, étant très individualisée, risque d'être influencée par des facteurs subjectifs.(Chicha 2011) Dans des milieux de travail, où les préjugés et les stéréotypes sur les capacités et les besoins des femmes sont encore très forts, cette individualisation risque d'être

³¹ Plusieurs des mesures qualitatives sont présentées dans le *Guide de bonnes pratiques* (Chicha 2008a).

une source de discrimination. C'est pourquoi, l'égalité de rémunération doit couvrir tous les éléments de la rémunération globale.³²

6. Le harcèlement sexuel devrait être mieux défini dans le Code du travail et faire l'objet de sanctions sévères.

Une des raisons qui contribue à la perpétuation du harcèlement sexuel est l'absence de définition dans le Code du travail, comme on a pu le voir à la section 6.7. Il est d'ailleurs ressorti très clairement de nos entretiens que les divers répondants en donnaient des définitions parfois contradictoires et souvent superficielles. Cette lacune a été soulignée par le CEACR (2012) :

Afin de compléter et de renforcer la protection juridique des travailleurs contre le harcèlement sexuel, la commission invite également le gouvernement à envisager d'inclure dans le Code du travail des dispositions définissant et interdisant expressément le harcèlement sexuel et prévoyant une protection contre d'éventuelles représailles.

7. Le harcèlement sexuel devrait faire l'objet de campagnes vigoureuses d'information et de sensibilisation afin de dévoiler son ampleur ainsi que les torts qu'il cause. Une formation spécifique et approfondie devrait être offerte aux juges, avocats ainsi qu'aux gestionnaires en ressources humaines.

Il s'agit de mesures indispensables comme l'a souligné également le CEACR (2012). Le gouvernement pourrait s'inspirer de pratiques mises en œuvre ailleurs en les adaptant aux milieux de travail marocains.

8. Les inspecteurs du travail devraient recevoir une formation approfondie sur le harcèlement sexuel, être outillés pour identifier sa présence en milieu de travail et aider à le prévenir ou le faire cesser. Il est indispensable également d'augmenter la représentation des femmes dans l'inspection du travail.

Les représentantes des associations féminines rencontrées ont souligné que les inspecteurs du travail ne sont pas assez bien formés pour identifier le harcèlement sexuel dans les entreprises. De plus, compte tenu du caractère très délicat de la question, elles ont indiqué que la présence d'inspectrices du travail serait très appropriée. Il s'agit également d'une des recommandations faites par l'Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM 2007)

9. L'État devrait mettre en place les mesures nécessaires pour faciliter la conciliation travail-famille, soit pour l'instauration de garderies abordables pour les familles à revenus modestes ainsi que des congés parentaux pouvant être partagés entre les conjoints.

Les travailleuses marocaines sont soumises à de fortes tensions dans leur recherche de conciliation entre le travail et les obligations familiales. En raison de la persistance très répandue du paradigme traditionnel du genre, tel que nous l'avons analysé plus haut, les exigences quant au rôle familial de la femme demeurent très élevées même quand elle travaille à l'extérieur à temps complet. Comme nous l'avons noté, ces tensions risquent d'affecter leur productivité ainsi que leur santé. Il est donc impératif de leur faciliter cette

³² La mise en œuvre de l'objectif d'égalité de rémunération au moyen d'une évaluation non sexiste des emplois et le plan à suivre à cette fin sont présentés dans *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois : guide de mise en œuvre.* (Chicha 2008b)

conciliation. Les mesures prises devraient permettre à toutes les femmes, notamment celles qui sont économiquement défavorisées, d'alléger les contraintes familiales qui les empêchent de travailler.

- 10. La lutte contre les stéréotypes et les préjugés doit se faire sur tous les plans, à partir d'actions coordonnées, non seulement par l'entremise de l'éducation et des médias, mais aussi en favorisant l'accès des femmes en nombre significatif à des emplois dans lesquels elles sont traditionnellement peu représentées.**

L'influence des stéréotypes et préjugés issus du paradigme traditionnel du genre sont très forts, comme on a pu le constater. Les initiatives pour réduire leur emprise sont essentielles. Notre recherche a noté que dans certains cas, un manque de coordination faisait qu'au niveau scolaire notamment, des messages contradictoires étaient envoyés à leur sujet. Il est essentiel de faire cesser ces contradictions, tel que l'a recommandé notamment l'Association démocratiques des femmes du Maroc (ADFM 2007). En outre, il faut souligner que la sensibilisation par l'éducation et les médias bien qu'essentielle ne suffit pas. La meilleure façon de faire disparaître stéréotypes et préjugés est de les invalider par l'expérience. Autrement dit, l'embauche de femmes compétentes dans les professions traditionnellement masculines leur donnera l'occasion de faire leurs preuves et de déconstruire plusieurs stéréotypes et préjugés. Il faut pour cela avoir une masse critique de femmes dans des emplois non traditionnels et non simplement une présence symbolique.³³

- 11. Le gouvernement pourrait considérer l'instauration d'un système de quotas favorisant l'accès des femmes aux filières de formation où elles sont peu présentes et qui débouchent sur des métiers en pénurie.**

Les données statistiques relatives à la formation professionnelle (section 4.1) ont montré que les femmes étaient surtout concentrées dans des formations telles que la santé et le paramédical, le textile et l'habillement, la coiffure. Parallèlement, elles sont beaucoup moins présentes dans des formations telles que l'agroalimentaire, le transport, la chimie et la plasturgie. Or les entreprises rencontrées ont toutes évoqué la pénurie de main-d'œuvre dans des métiers spécialisés dans lesquels les femmes sont peu présentes en raison de leur manque de formation correspondante. Afin de résoudre ces pénuries tout en favorisant l'égalité des femmes, un système de quotas attribuant aux étudiantes un certain nombre de places dans ces formations pourrait être considéré. Des bourses attribuées par de grandes entreprises complèteraient cette initiative.

- 12. Les données statistiques relatives aux salaires et aux différentes composantes de la rémunération globale selon le sexe devraient faire l'objet d'enquêtes à intervalles réguliers et publiées de façon détaillée.**

Afin de mieux estimer l'ampleur des inégalités sur le marché du travail ainsi que les progrès réalisés, il est essentiel de disposer à intervalles réguliers de statistiques détaillées et fiables (BIT 2011). Nous avons pu constater lors de notre recherche que plusieurs statistiques du travail décontractées selon le sexe étaient disponibles dans les publications du Haut-Commissariat au Plan du Maroc, ce qui est très positif. Cependant, les données relatives au salaire et aux diverses composantes de la rémunération, selon le sexe, sont rares alors qu'il s'agit d'indicateurs fondamentaux de l'égalité.

³³ D'où la nécessité de plans d'action obligatoires (recommandation 3)

La deuxième série de recommandations s'adresse **aux employeurs**.

13. L'engagement envers l'atteinte de l'objectif d'égalité doit être pris au plus haut niveau de chaque organisation et clairement affirmé.

La mise en œuvre de plans d'égalité et l'atteinte des objectifs visés constituent un changement majeur dans les organisations et devront probablement surmonter certaines résistances. C'est pourquoi ils doivent recevoir l'appui sans équivoque de la haute direction de l'entreprise. Nous avons pu voir par exemple, que c'est l'entreprise E4, où la directrice des ressources humaines comprenait les enjeux de la non-discrimination et de l'égalité et tentait de les mettre en œuvre, qui était la plus progressiste. Cette directrice avait l'appui tacite de la haute direction. Il est probable que son action aurait eu plus d'envergure si les hauts dirigeants lui avaient publiquement marqué leur appui .

Cet engagement de la haute direction devra s'appuyer sur deux arguments : le premier, et le plus important, est d'ordre éthique : il s'agit de respecter un droit fondamental, le droit à l'égalité; le second, a trait aux bénéfices économiques que l'organisation pourra recueillir grâce à la diversification de sa main-d'œuvre et à l'atteinte d'une réputation d'employeur équitable au sein du marché du travail.

14. Un comité représentatif comprenant des représentants de l'employeur et des représentants des salariés pourrait avoir la responsabilité de piloter l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'égalité.

En effet, afin que le plan puisse réussir, il faut qu'il prenne en compte la réalité du milieu de travail spécifique de chaque organisation. Il ne doit pas être conçu simplement par les responsables des ressources humaines ou imposé par une Commission externe. Il faut qu'il soit élaboré par un comité de personnes qui connaissent bien les divers services et fonctions. Cela lui donnera également une plus grande légitimité aux yeux des employés.

15. L'employeur devra avoir la responsabilité de mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de formation à la non-discrimination et à l'égalité.

La lutte contre les stéréotypes et les préjugés, ne doit pas être entreprise seulement par l'État (recommandation 10) mais doit aussi être réalisée dans les milieux de travail , ce qui permettra de l'adapter aux besoins spécifiques de chaque organisation.

La formation à l'intention des responsables de la mise en œuvre des mesures d'égalité devrait nécessairement inclure également les diverses dispositions légales : lois et règlements régissant ces mesures ainsi que leur finalité (Filali Meknassi 2009). Nous avons pu constater que même là où certains dirigeants connaissaient les dispositions légales concernant par exemple l'interdiction du harcèlement sexuel, cette information n'était pas transmise aux échelons hiérarchiques inférieurs ni *a fortiori* à l'ensemble du personnel, ce qui leur ôtait toute effectivité.

16. Les cadres devraient être imputables du non-respect dans leur service des obligations relatives à la non-discrimination et à l'égalité.

L'imputabilité des cadres au sujet de la réalisation des objectifs d'égalité est une condition essentielle à leur atteinte. Elle signifie que dans chaque secteur de l'organisation, les objectifs visés seront pris au sérieux. Une façon de concrétiser cette imputabilité est d'intégrer l'atteinte des objectifs d'égalité dans l'évaluation de la performance des cadres.

La dernière série de recommandations s'adresse **aux syndicats**.

Tant nos entrevues que les analyses relatives au rôle des travailleuses dans les syndicats ont fait ressortir leur pouvoir d'influence limité. Les femmes restent quasi absentes dans le haut de l'échelle de la représentation syndicale. Bien qu'elles exercent des fonctions importantes au niveau local ou sectoriel, très peu ont la possibilité d'occuper des postes permanents à plein temps. De façon générale:

(...) l'impact de l'action menée jusque-là par les femmes syndicalistes au sein des centrales syndicales n'a pas été à la mesure de l'ampleur du travail accompli ni des objectifs et des attentes des travailleuses. (Zekri 2011; 194).

17. Les fédérations syndicales devraient inclure la question de l'égalité parmi leurs priorités, notamment dans leurs politiques leurs programmes ainsi que dans les conventions collectives

Les rencontres que nous avons eues avec des représentants de fédérations syndicales ont montré que l'engagement de certains d'entre eux envers l'objectif de non-discrimination et d'égalité demeurerait encore très ambivalent. Certains représentants sont très préoccupés par ces questions, mais il s'agit d'une minorité représentée surtout par des femmes. Par conséquent, les questions d'égalité sont loin d'être centrales dans l'élaboration des politiques et la négociation des conventions collectives

18. Des sièges devraient être réservées aux femmes dans les diverses instances syndicales et notamment aux niveaux décisionnels les plus importants.

La très faible représentation des femmes dans les instances décisionnelles est certainement une des raisons pour lesquelles les questions d'égalité ne constituent pas une priorité. En fait il s'agit d'un cercle vicieux : tant que l'égalité n'est pas une priorité, les femmes auront difficilement accès aux postes supérieurs et vice-versa. C'est pourquoi, une intervention vigoureuse, sous forme de l'imposition de quotas, est nécessaire. (Zekri 2011).

19. Les fédérations syndicales devraient sensibiliser et former leurs membres aux questions de discrimination et d'égalité.

Les travailleurs, syndiqués ou non, reflèteront les préjugés et stéréotypes ambiants à moins de recevoir une formation spécifique qui les sensibilise à ces écueils. Dans deux grandes entreprises visitées, des délégués syndicaux masculins ont fait des commentaires teintés de discrimination au sujet des compétences des femmes qui démontraient clairement qu'ils ne pouvaient être des agents de changement.

20. Les pratiques des syndicats, tant au plan national que local, devraient tenir compte des contraintes vécues par les travailleuses notamment au plan de la conciliation travail-famille.

Parmi les syndicalistes rencontrés certains ont expliqué l'absence de femmes dans les instances par leurs obligations familiales qui les empêchent de participer aux très longues réunions syndicales qui ont lieu après les heures de travail. La question de la sécurité du transport à des heures tardives a également été soulevée. Les horaires et la durée des réunions et assemblées, devraient être adaptés à ces contraintes pour que les travailleuses puissent y participer.

L'ensemble des recommandations ci-dessus s'adressant à l'État, aux employeurs ainsi qu'aux syndicats, est loin d'être exhaustif. Cependant, il souligne des aspects majeurs qui sont

indispensables pour que l'égalité des travailleuses progresse et reflète les engagements du Maroc au plan international et national.

Bibliographie

- Aït el Haj, R. 2012. Harcèlement sexuel. Un désert législatif. *L'économiste*.
<http://www.leconomiste.com/article/897115-harc-lement-sexuel-un-d-sert-l-gislatif>
- Anker, R. 1997. Ségrégation professionnelle hommes-femmes: les théories en présence. *Revue internationale du travail*. 136, 3, 343-370.
- Association démocratique des femmes du Maroc. (AFDM) 2007. *Implementation of the CEDAW Convention: Non-Governmental Organisations' Shadow Report to the Third and the Fourth Periodic Report of the Moroccan Government*. Rabat. 75p.
- Banque mondiale. 2011. *Égalité des genres et développement. Rapport sur le développement dans le monde 2012*. Abrégé. Washington. 62 p.
- Barkallil, N. 2006. *Genre et activités économiques au Maroc: la persistance de la précarité dans l'activité féminine – Livre blanc*. Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées, (SEFEPH). Rabat. 86 p.
- Boudarbat, B. 2006. *La situation des diplômés de la formation professionnelle sur le marché du travail au Maroc : Une analyse par genre à l'aide des modèles de durée*. Colloque « Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail? Rabat. 15-16 mars. 23 p.
- Braunstein, E. 2012. Neoliberal Development Macroeconomics. A consideration of its Gendered Employment Effects. *Gender and Development Programme Paper No. 14*. United Nations Research Institute for Social Development. Genève. 41p.
- Bureau international du travail. 2011a. *L'égalité au travail: un objectif qui reste à atteindre. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail 2011*. Genève. 76p.
- Bureau international du travail. 2011b. *Key Indicators of the Labour Market*
<http://kilm.ilo.org/kilmnet/>
- Bureau international du travail. 2009. *L'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent*. Conférence internationale du Travail, 98e session, Rapport VI. Genève. 276 p.
- Bureau international du travail. 2009. *Decent work and social protection in six countries: Umbrella paper Executive Summary India, Jordan, Morocco, Syria, Thailand and Viet Nam*. Genève
- CEACR 2012a. Demande directe concernant la Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. Maroc (ratification: 1963).
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2699431:NO
- CEACR 2012b. Observation - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958. Maroc (ratification: 1963).
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2699430

CEACR 2009a. Observation concernant la Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951 Maroc. (ratification: 1979)
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2301862

CEACR 2009b .Observation individuelle concernant la Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 Maroc (ratification: 1963).
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2304136

CEACR 2007a. Observation concernant la Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951 Maroc (ratification: 1979)
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2265953

CEACR 2007b .Observation concernant la Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 Maroc (ratification: 1963).
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2265965

CEACR 2007c. Demande directe concernant la [Convention \(n° 100\) sur l'égalité de rémunération, 1951](#) - 1951 Maroc (Ratification: 1979).
http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:13100:0::NO:13100:P13100_COMMENT_ID:2265960

CEDEF. 2008. Observations finales du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes : Maroc. Quarantième session.

Chicha, M-T. et Charest, E. 2013. *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué?* Centre d'Études Ethniques des Universités Monréalaises. CEETUM. Montréal.

Chicha, M-T. 2011. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux.* Éditions Yvon Blais. Montréal. 372p.

Chicha, M-T 2008b. *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois : guide de mise en œuvre.* Bureau international du travail. Genève. 98 pages. (Publié également en huit langues : anglais, espagnol, portugais, danois, ukrainien, chinois, arabe, albanais).

Chicha, M-T. 2008a. Promouvoir l'égalité professionnelle dans les entreprises. Guide de bonnes pratiques. Publié dans le cadre du programme pilote de promotion de l'égalité en emploi dans les milieux de travail. MEPI. BIT Maroc. 39 p. (publié également en arabe).

Cox, JB, Al Arkoubi, K, Estrada, SM. 2006. National Human Resource Development in Transitioning Societies in the Developing World: Morocco. *Advances in Developing Human Resources* 8, 1, 84-98

Desrues, T., Nieto, JM. 2009. The development of gender equality for Moroccan women – illusion or reality? *Journal of Gender Studies*,18:1,25 — 34

Direction générale des collectivités locales. 2012. *Opérationnalisation de la Commission de la Parité et de l'Égalité des chances.* Ministère de l'Intérieur. Rabat.
http://www.glmorocco.org/pages/documents/fbp/fbp_11.pdf

Elamdouni, S. 2006. « Les femmes cadres en Tunisie, portrait d'une négociation : d'hier à aujourd'hui, entre carrière et vie privée », MAGE

Ennaji, M. 2008. Steps to the Integration of Moroccan Women in Development *British Journal of Middle Eastern Studies*, 35: 3, 339-348

Euromed 2006. *Analysis of the economic situation of women in Morocco*. Role of women in economic life programme. Le Caire. 43p.

Esteve-Volart, B. (2000). *Sex Discrimination and Growth*. International Monetary Fund Working Paper, African Department, WP/00/84, 36 p.

Fafchamps, M., Soderbom, M., Benhassine, N. 2009. Wage Gaps and Job Sorting in African Manufacturing. *Journal of African Economies* 18, 5, 824–868

Filali Meknassi, R 2009. *La responsabilité sociale des entreprises. Les aspects relatifs au travail*. Confédération Générale des Entreprises du Maroc. Casablanca. 96p.

Guessous, N. 2012. Women's rights in Muslim societies: Lessons from the Moroccan experience. *Philosophy and Social Criticism*. 38, 4-5, 525–533

Hausmann, R., Tyson, L.D., Zahidi, S. 2012. *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum. Genève. 381p.

Haut-Commissariat au Plan. 2009. *Activité, emploi et chômage. Année 2008*. Direction de la statistique. Rabat.

Haut-Commissariat au Plan. 2006. *Activité, emploi et chômage. Année 2005*. Direction de la statistique. Rabat

Jamali, D., Abdallah, H., Hmaidan, S. 2010. "The challenge of moving beyond rhetoric: Paradoxes of diversity management in the Middle East", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 Iss: 2 pp. 167 -185

Klasen, S. (1999). *Does Gender Inequality Reduce Growth and Development? Evidence from Cross-Country Regressions*. The World Bank, Policy Research Report on Gender and Development, Working Paper Series, no. 7, 36 p.

Kucera, D. 2002. Normes fondamentales du travail et investissements étrangers directs. *Revue internationale du travail*, vol. 141, no. 1-2.

Labari, B. 2006. *Comment recrute-t-on la main d'œuvre dans deux entreprises françaises délocalisées au Maroc ? Imaginaire « localitaire » et différenciation du genre*. Présentation au colloque « Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail? ». Rabat 15 et 16 mars 2006.

Mejjati Alami Rajaa 2003. *Femmes et marché du travail au Maroc : vulnérabilité et régulations sociales*. Colloque « Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb ». Rabat. 11-12 avril. 18 p.

Mejjati Alami Rajaa. 2001. *Femmes et marché du travail au Maroc*. XXIV Congrès Général de la Population-Salvador- Brésil. 18-24 Aout

Mercer. 2012. *The Executive Gender Gap across Europe*. <http://uk.mercer.com/press-releases/Mercer-survey-the-gender-pay-gap#>

Messing, K. 2000. *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle?* Montréal. Éditions du remue-ménage.

Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MEFP). 2010. *Diagnostic de l'état de l'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle et la protection sociale*. Rabat. 61p.

Mseffer, D. Z. 2009. L'égalité des sexes, un combat permanent. Femmes du Maroc. <http://www.femmesdumaroc.com/Magazine/Dossier/Legalite-des-sexes-un-combat-permanent>

Naciri, R. Nusair, I. 2003. *L'intégration des droits des femmes du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord dans le Partenariat euro-méditerranéen*. Réseau euro-méditerranéen des droits de l'Homme (REMDH). Copenhague.

Nordman, C.J., Wolff, F-C. 2009. Is There a Glass Ceiling in Morocco? Evidence from Matched Worker-Firm Data. *Journal of African Economics*. 18, 4, 592-633

Organisation for Economic Co-operation and Development. *SIGI 2012. Social institutions and Gender Index. Understanding the Drivers of Gender Inequality*. Paris. 38 p.

Paterno, A., Gabrielli, G., D'Addato, A.V. 2006. *Travail des femmes, caractéristiques familiales et sociales: le cas du Maroc*. Max Planck Institute for Demographic Research. WP 2006-052. Rostock. 17 p.

Programme des Nations-Unies pour le développement. 2013. *Rapport sur le développement humain 2013. L'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié*. New York. 228p.

Sadiqi, F. 2008. The Central Role of the Family Law in the Moroccan Feminist Movement. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 35: 3, 325-337

Scarfo' Ghellab, G. 2006. *Parcours professionnel et « plafond de verre » : les femmes ingénieurs au Maroc*. Colloque. Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb : quel marché du travail? ». Rabat 15 et 16 mars. 18 p. .

Sengenberger, W. 2005. *Globalization and Social Progress. The Role and Impact of International Labour Standards*. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. 140 p.

Soudi, K. 2002. *La discrimination salariale entre hommes et femmes au Maroc urbain: une autre dimension de la question gendrielle sur le marché du travail*. Background paper. Economic Research Forum. Egypte. 18 p.

Stotsky, J. 2006. *Gender and Its Relevance to Macroeconomic Policy: A Survey*. International Monetary Fund Working Paper, Fiscal Affairs Department, WP/06/233.

Tzannatos, Z. 1999. Women and labor market changes in the global economy: Growth helps, inequalities hurt and public policy matters. *World Development*, vol. 27, no. 3.

United Nations Development Programme. 2006. *Arab Human Development Report 2005: Towards the Rise of Women in the Arab World*. UN Publications. New York. 335 p.

United Nations Development Programme. 2009. *Arab Human Development Report 2009: Challenges to Human Security in the Arab Countries*. UN Publications. New York. 288 p.

United Nations Development Programme .2011. *Arab Development Challenges Report 2011: Towards the Developmental State in the Arab Region*. UN Publications. New York. 172 p.

Vézina, N. et Courville, J. 1992. Integrating Women into Non-traditional Jobs. *Women and Health*. 18,3, 97-118.

Wirth, L. 2004. *Briser le plafond de verre: les femmes aux postes de direction - mise à jour 2004*. Bureau international du Travail, Genève, 80 p.

World Values Survey. 2005-2008. <http://www.worldvaluessurvey.org/>

World Bank. 2011. *Gender Equality and Development*. World Development Report 2012. Washington. 458 p.

Zekri, RB. 2011. La participation des femmes dans les syndicats en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Dans Feal, L. dir. de pub. *Genre et intégration économique régionale dans les pays du Maghreb*. CIDEAL.Madrid. pp 189-201.