

**GESTION DE LA DIVERSITE DES GENRES :
LEVIER POUR LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS EN
ENTREPRISE
REFLEXIONS SUR L'ETAT ACTUEL DE LA SITUATION AU MAROC**

Par

Ilham BOUGHABA

**Professeur en Communication à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – de Ain Chock, Université Hassan II- Casablanca-
Maroc.**

&

Yasmina BENNIS BENNANI

**Professeur en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales de Ain Chock, Université Hassan II- Casablanca-
Maroc.**

&

Adil CHERKAOUI

**Professeur en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales de Ain Chock, Université Hassan II- Casablanca-
Maroc.**

Résumé

Le Maroc dispose d'un réservoir de talent non exploité : 60% des jeunes diplômés sont des femmes, 25% seulement d'entre elles exercent une activité (secteur formel) et 4,3% uniquement occupent un poste à hautes responsabilités au niveau des entreprises (*World Bank database, 2015*). De là, il y a sujet de gestion de la diversité des genres dès que les femmes sont sous-représentées dans la population active.

La diversité des genres renvoie à l'égalité des chances professionnelles pour les deux sexes sans aucune discrimination. Dans cette perspective, notre article étudiera les implications RH de la gestion de la diversité des genres en entreprise tout en mettant l'accent sur les gains économiques potentiels résultants d'une telle prise en considération, et ce sur la base d'une revue de la littérature à visée compréhensive.

Mots-clés : Diversité des Genres, GRH, RSE, Gains économiques.

Abstract

Morocco has a pool of untapped talent: 60% of young graduates are women, only 25% of them work (formal sector) and only 4.3% hold positions of high responsibility in companies (World Bank database, 2015). From there, there is a topic of managing gender diversity as soon as women are underrepresented in the workforce.

Gender diversity refers to equal employment opportunities for both sexes without any discrimination. In this perspective, our article will study the HR implications of managing corporate gender diversity while highlighting the potential economic gains from such consideration, based on a review of literature with a comprehensive aim.

Keywords: Gender diversity, HRM, CSR, Economic gains.

Introduction

Le principe d'égalité entre hommes et femmes au Maroc a été institué dans la Constitution de 2011 et plus précisément au niveau de l'article 19 considérant que « *L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination* ».

Le Maroc a ratifié plusieurs conventions internationales pour la protection des droits des femmes notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et le Pacte des droits économiques et sociaux ; notre pays a également signé certaines conventions de l'Organisation Internationale du Travail consacré à l'égalité, dont les conventions liées à l'égalité des chances, de traitement et de rémunération.

Cela étant, les textes n'ont pas été suivis d'amélioration de la situation des femmes au Maroc, notamment en ce qui concerne la participation des femmes à l'activité économique, que ce soit en tant que salariée ou entrepreneure. Les pouvoirs publics n'ont prévu aucun moyen de faire respecter les textes promouvant l'égalité hommes-femmes, les employeurs ne sont pas contraints par la loi et les principes. Un effort de réflexion est nécessaire pour apporter des moyens de changer les règles du jeu sur le terrain, pour rétablir l'équilibre préconisé par les théories véhiculées par la RSO¹ (Bennis-Bennani et Cherkaoui, 2016).

Depuis l'an 2000, une nouvelle donne managériale semble souffler le Maroc, apportant de « nouvelles » approches managériales en vue de piloter, autrement, le capital humain des

¹ La RSO se définit comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : Contribue au DD y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des PP ; respecte les lois en vigueur ; en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations* » (Norme ISO 26000, 2010, p : 4).

entreprises. Prônées par les pouvoirs publics avec la contribution de la CGEM et de la société civile ainsi qu'aux grandes entreprises les plus avancées, ces nouvelles approches visent particulièrement un changement moderniste des « mœurs entrepreneuriales » au Maroc (Cherkaoui et Bennis-Bennani, 2015). Elles aspirent contribuer à l'amélioration de la compétitive des entreprises à travers, entre autres, la valorisation du facteur humain (Cherkaoui, 2016). D'où l'émergence de nouvelles " innovations managériales " entre autres : la RSE, le management de la conduite du changement, ainsi que le management de la diversité (inter-culturalité et approche genre). De telles approches contemporaines viennent proposer des solutions pour maintenir nos entreprises face à la concurrence mondiale.

Dans cette perspective, notre article s'intéressera particulièrement à la gestion de la diversité des genres comme démarche managériale, contemporaine au Maroc, permettant aux entreprises, dans le cadre de leur engagement responsable (RSE), de lutter contre les formes de discriminations basées sur des considérations de genre.

1. Etat des lieux du marché de travail au Maroc : Focus Genre

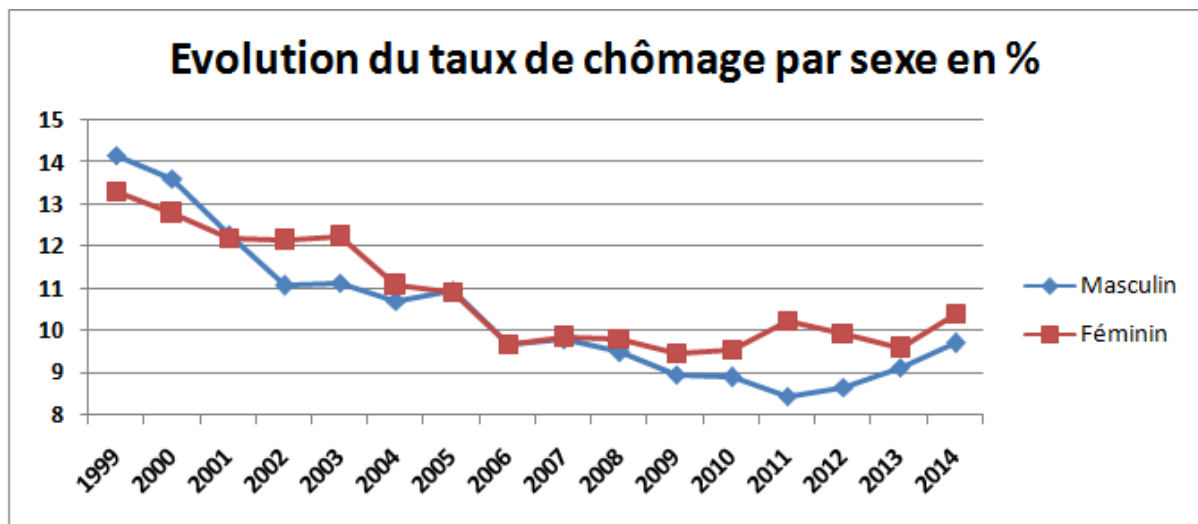
Au cours de la dernière décennie, les femmes marocaines ont joui de plusieurs réformes institutionnelles et sociétales lui garantissant des droits de plus en plus élargis et favorisant leur émancipation ainsi que leur contribution au développement du pays. En conséquence, une assez importante présence des femmes s'est opérée dans les arènes aussi bien politiques, économiques que sociales au Maroc.

Cela étant et sur le plan quantitatif, la présence des femmes marocaines sur le marché du travail n'a guère profitée de telles réformes et évolutions, censées encourager de plus en plus l'accès des femmes à l'emploi, l'un de leurs droits fondamentaux.

En effet, l'intégration économique des femmes marocaines s'est même régressée au cours de ces dernières années comme le témoigne les statistiques publiées par le Haut Commissariat au Plan (HCP). A cet égard, la participation des femmes marocaines au marché du travail reste caractérisée, à l'instar de plusieurs pays arabes, par son niveau relativement bas en comparaison avec d'autres pays, aussi bien développés qu'en voie de développement (selon les statistiques du HCP).

Dans le même ordre d'idées, l'évolution de la population active occupée au Maroc, âgée de 15 ans et plus, a enregistré - entre 1999 et 2014 - une augmentation de 5,02% pour les femmes et de 18,41% pour les hommes. S'agissant du milieu rural, le chiffre est très alarmant puisque les femmes ont enregistré un recul de -1,76%, contre une appréciation de +3,76% pour les hommes (statistiques du HCP). Actuellement, plus de 1,1 million de marocains sont en quête d'un emploi. Le taux de chômage se situe aux alentours de 10% selon le HCP, la moyenne est de 9% sur la période 2010-2016.

Figure 1: l'évolution du taux de chômage par sexe



Source : Enquête Nationale sur l'emploi, HCP

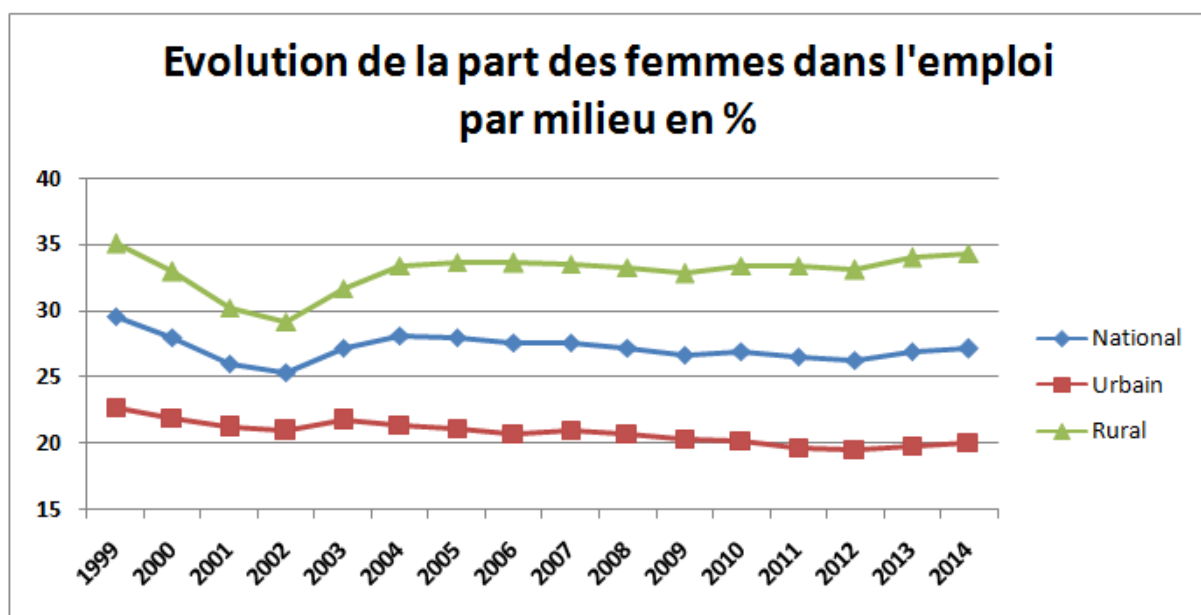
S'agissant de sa répartition selon le genre, le taux de chômage des femmes, comme le montre la figure 1, connaît une tendance haussière à partir de 2006 allant de 9,5% environ à 10,5%. Tandis que pour les hommes, le taux de chômage a connu une légère baisse entre la période 2008-2011 avant d'évoluer positivement pour la période 2012-2014. Globalement, les femmes sont de plus en plus au chômage comparativement aux hommes en âge d'activités.

Les femmes marocaines à la recherche d'emplois chôment à 75% plus de 12 mois contre 60% pour les hommes. Concernant les salaires, à postes égaux, les femmes urbaines touchent, selon les estimations des Cahiers du Plan, 27% moins que leurs homologues masculins (Achy et Belarbi, 2015). Le taux de chômage chez les personnes sans diplôme s'établit à 3,8% alors

qu'il est 4,5 fois plus élevé chez les diplômés. Un tel décalage interpelle sur la qualité des systèmes éducatifs et de formation.

En ce qui concerne le taux d'activité, celui-ci enregistre une évolution baissière à la fois pour les deux sexes et à l'échelle aussi bien nationale, urbaine et rurale. Toutefois, l'activité des femmes a connu un recul très inquiétant passant de 30,4% en 1999 à 25,3% en 2014 (en milieu urbain, le taux a reculé de 22,8% à 17,8% courant la même période et de 40,9% à 36,9% au milieu rural).

Figure 2 : L'évolution de la part des femmes dans l'emploi selon le milieu.



Source : Enquête Nationale sur l'emploi, HCP

Le taux du sous-emploi des femmes réalise une modeste amélioration passant de 7,5% en 1999 à 6% en 2014 (figure 3). En plus, la part des femmes ayant une affiliation à un système de couverture médicale s'est appréciée modestement entre la période de 1999 à 2013, passant de 8,3% à 12,5%.

Au niveau des régions, le centre du Maroc connaît une forte concentration de l'emploi par rapport aux autres régions (l'extrême nord et sud du royaume).

Les données publiées par le HCP concernant les relations professionnelles au Maroc renvoient à la concentration de l'emploi dans des secteurs à faible contenu technologique. Elles mettent en exergue le manque de qualification des ressources humaines et la mauvaise foi de certains dirigeants. Ceci qui explique en partie le taux élevé d'emplois précaires. En effet, les dirigeants abusent du recours aux contrats précaires (intérim et contrat ANAPEC à 24 mois).

Dans plusieurs industries manufacturières par exemple, les employés ne sont pas très attentifs aux conditions du travail à partir du moment où leurs salaires leur sont versés. Parmi les secteurs les plus visibles de l'exploitation des femmes (en particulier), on évoque très souvent le textile et la confection (Zangui, 2013).

Selon une récente étude du conseil économique, social et environnemental portant sur le capital immatériel du Maroc, près de 63% des salariés, soit pratiquement 2 sur 3 n'ont pas un contrat de travail. Plus de 3,1 millions de personnes seraient concernées. Ces travailleurs ne sont pas à l'abri d'abus de la part de leurs employeurs, en absence de voies institutionnelles de recours. D'ailleurs, près d'un demi-milliard de DH d'indemnités de licenciement abusif ont été versées au titre de l'année 2016.

Dans cette lancée, le bureau central du ministère de la justice estime à cette période la somme versée par les employeurs en 2016 en guise de dédommagement à 425 millions DH, soit également une hausse sensible par rapport à 2015 qui a vu les chefs d'entreprises verser 370 millions.

Le nombre de litiges, quant à lui, a atteint plus de 32 000 dans tous les tribunaux du Royaume, soit une hausse de 30%, dont presque la moitié (environ 14 300) sont relatifs à un licenciement abusif. En effet, plus de 8 500 indemnités de licenciement abusif ont été versées.

Sans oublier que le Maroc dispose d'un réservoir de talent non exploité : 60% des jeunes diplômés sont des femmes, 25% seulement d'entre elles exercent une activité (secteur formel) et 4,3% uniquement occupent un poste à hautes responsabilités au niveau des

entreprises (*World Bank database, 2015*). De là, il y a sujet de gestion de la diversité des genres dès que les femmes sont sous-représentées dans la population active.

2. La gestion de la diversité des genres en entreprise

a. Les objectifs

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

La gestion de la diversité s'inscrit dans un engagement responsable des entreprises dans le cadre de leurs démarches RSE, responsabilité sociale ou sociétale des entreprises. Elle ne répond pas à un impératif légal, mais va au-delà des lois vers des normes de comportement à l'instar de la norme ISO 26000 de la RSO (Cherkaoui et Bennis-Bennani, 2017). Dans ce sens, « *le fait de promouvoir l'égalité entre H/F dans les activités d'une organisation et de s'en faire le défenseur constitue une composante importante de la responsabilité sociétale* » (ISO 26000, p : 9).

Ainsi, la norme ISO 26000 relit la GDG dans les organisations avec leur politique RH (recrutement, rétention et avancement professionnel). En effet et suivant cette même norme, les organisations engagées dans une démarche RS doivent veiller à ce que leur environnement de travail soit adapté aux deux sexes. Que la rémunération, la promotion, la mobilité et l'évolution de carrières soient pratiquées d'une manière égale, équitable et respectueuse des deux genres, sans aucune discrimination (Cherkaoui et Bennis-Bennani, 2016b ; 2017).

La GDG répond à un idéal, qui vise l'intégration de tous les individus quelles que soient leurs caractéristiques au sein des entreprises dans un objectif de business case (Cox et Blake, 1991 ; Ross et Schneider, 1992).

Dès lors, la GDG consiste à attirer, garder et promouvoir les talents féminins sans aucune discrimination. Elle renvoie à l'égalité de chances et d'opportunités pour les deux sexes sans aucune différenciation (Bennis-Bennani et Cherkaoui, 2016a). *« Il s'agit d'un traitement égal ou, dans certains cas, d'un traitement différent mais considéré équivalent en termes de droits, avantages, obligations et opportunités »* (ISO 26000, p :3).

b. L'approche de mise en œuvre

L'approche stratégique de la mise en œuvre d'une démarche GDG en entreprise se décline comme suite :

D'abord, au niveau de la stratégie globale de l'entreprise, la GDG doit être intégrée dans la stratégie et la culture d'entreprise de manière à souligner son importance et assurer son acceptation au niveau de toutes les composantes de l'organisation d'entreprise.

A cet effet, le top management doit y adhérer en tant que modèle et soutien de la GDG afin d'inspirer les autres collaborateurs et défendre les décisions prises à l'échelle des organes de gouvernance.

Ensuite, la GDG doit être déclinée à l'échelle opérationnelle à travers la mise en œuvre des actions concrètes pour améliorer la prise en compte de la diversité des genres au sein du processus RH de l'entreprise (allant du recrutement jusqu'à l'avancement professionnel des deux sexes).

Sans oublier l'importance de la communication d'entreprise afin d'informer et surtout de faire adhérer les partenaires sociaux en interne aux décisions et actions envisagées en la matière ainsi que les parties prenantes externes de l'entreprise de manière à améliorer la réputation et la marque employeur de l'entreprise (marketing RH).

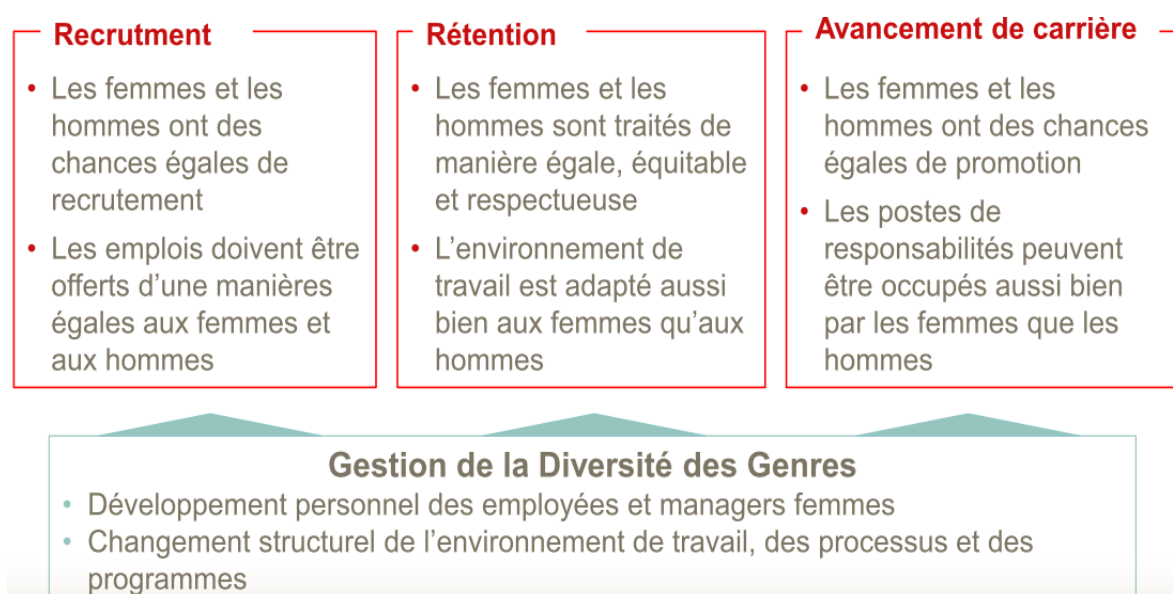
Enfin, le reporting est indispensable afin de suivre et d'évaluer continuellement les retombées des décisions et actions mises en œuvre et de mesurer les résultats observés. Cette composante permet à l'entreprise d'être en amélioration continue de sa GDG.

Ceci dit, la gestion des ressources humaines se vaut comme un pilier de la promotion et de la mise en œuvre d'une démarche de GDG (figure 3). En effet, la direction RH est interpellée – à ce sujet – d'assurer :

- L'égal traitement des H/F salariés pour ce qui a trait :
 - au recrutement, à l'attribution des tâches ;
 - à la formation, aux opportunités d'avancement ;
 - aux salaires et à la cessation de la relation de travail;
- La rémunération égale des H/F salariés pour un travail de valeur égale ;
- Les éventuelles différences d'impact sur les H/F au travail, les conditions du travail et de manière générale, en matière la sécurité et la santé au travail.

L'entreprise est aussi sollicitée à garantir une mixité H/F au sein de la direction et de la gouvernance de son organisation en vue de parvenir progressivement à la parité et d'éliminer les obstacles liés au genre.

Figure 3 : les implications RH de la GDG en entreprise



Source : (Formation GIZ et AGEF, 2016)

a. Les gains économiques potentiels

La gestion de la diversité des genres est au cœur de la performance des entreprises. Plusieurs gains économiques potentiels sont à avancer, notamment :

1. **Réputation de l'Entreprise** : la mixité professionnelle améliore la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes. Il s'agit d'un signal d'engagement responsable à l'égard des salariés. De là, l'entreprise améliore son attractivité des meilleurs talents, hommes et femmes, en veillant à l'égalité des chances pour les deux sexes sans discrimination. La marque employeur est ainsi améliorée ainsi que l'image sociale et sociétale véhiculée aux partenaires externes de l'entreprise (société, bailleurs de fonds, actionnaires, donneurs d'ordres, clients ...).
2. **Meilleure compréhension des besoins des clients** : La mixité professionnelle permet aussi une parfaite compréhension des besoins des femmes-consommatrices ou clientes de l'entreprise en vue d'élaborer des politiques marketings et commerciale adaptées aux spécificités de chacun des deux sexes (hommes et femmes).
3. **Assurance d'une conformité aux normes internationales** : l'intégration de la gestion de la diversité des genres est une voie témoignant de l'engagement responsable (RSE) selon les normes internationales en vigueur (Global impact, OIT, OCDE, ISO 26000, GRI ...). De là, l'entreprise est considérée comme socialement responsable étant donné qu'elle sera amenée à mettre en place des actions dépassant les exigences légales et réglementaires et en s'alignant aux normes internationales.
4. **Appropriations de l'identité de l'entreprise par les employées** : la mise en place d'une démarche de GDG permet de retenir, voire fidéliser, les employées en améliorant leur engagement – individuel et collectif – au travail ainsi que leur performance (en diminuant le turn over lié aux discriminations et aux mauvaises conditions de travail par exemple...).
5. **Valorisation des compétences de l'entreprise** : la GDG permet aussi d'assurer une égalité de chance en matière de promotion et d'avancement professionnel aussi bien pour les hommes que les femmes sans différenciation. Une telle équité valorise les compétences et permet de placer la bonne personne au bon poste conformément à ses aspirations et ses compétences.

6. **Innovation et confrontation des idées** : la diversité des genres est un pilier de la richesse des idées grâce à la mixité professionnelle des diverses équipes et directions. Les pensées diffèrent d'un individu à un autre suite, entre autres, à son ancrage socioculturel, ses croyances et valeurs mais aussi au genre. Les pensées des femmes et des hommes se complètent et s'enrichissent mutuellement. D'où l'intérêt de la mixité professionnelle en entreprise.
7. **Les groupes diversifiés sont plus dynamiques, plus de complémentarité** : la GDG ne peut qu'améliorer le climat social au sein de l'entreprise en stimulant l'intelligence collective et la cohésion des groupes.

Les gains économiques potentiels de l'appropriation des démarches de gestion de la diversité des genres en entreprise sont presque infinis. Notons qu'une étude publiée par la CGEM (Belghazi, 2007) montre que l'intégration de l'approche genre en entreprise marocaine améliore et conditionne sa performance économique. En effet et suivant cette même étude, la présence de femmes dans les postes de décision assure une meilleure rentabilité pour les plus grandes entreprises. L'étude avance également que la présence des femmes est recherchée à cause de leur créativité et de leur contribution à l'innovation. De là, certaines entreprises marocaines s'engagent dans une politique volontariste d'emploi des femmes en vue d'assurer une certaine diversité selon le genre pour éviter des pertes en capital humain et prévenir la pénurie de cadres. Sans oublier que l'égalité homme/femme améliore l'image de l'entreprise et protège les entreprises de conflits juridiques.

Enfin, l'examen de la littérature sur la diversité selon le genre (mixité) et l'égalité professionnelle suggère que les entreprises marocaines pourraient trouver avantage à la mise en place de politiques de mixité et de diversité (Belghazi, 2007).

Conclusion

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

Ainsi et comme présenté tout au long de ce papier, quatre clés de succès sont indispensables à la réussite de toute démarche de GDG en entreprise :

1. **Promouvoir une base stratégique et culturelle de la diversité des genres au sein de l'entreprise** : Les changements au niveau des bases stratégiques et culturelles d'une entreprise sont nécessaires pour ouvrir la voie à la diversité des genres.
2. **Favoriser l'adhésion du management en tant que modèle et soutien de la diversité des genres** : Toutes les initiatives en matière de diversité des genres doivent être entièrement soutenues par le top Management de l'entreprise.
3. **Les actions de diversité des genres à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise gageraient à être soutenues par une communication externe et interne** : Les entreprises doivent communiquer sur les initiatives de diversité des genres pour sensibiliser les employés et les parties prenantes externes.
4. **Mesurer en continu les progrès en matière de diversité des genres** : Le suivi et l'évaluation sont des éléments importants pour la réussite des projets de diversité des genres.

La gestion de la diversité des genres en entreprise est le levier pour lutter contre les discriminations entravant l'activité des hommes et des femmes en entreprises. Il s'agit d'un **état d'esprit**, voire une **culture** à véhiculer et nécessitant la mobilisation et l'adhésion de tout un chacun dans la société (acteurs politiques, pouvoirs publics, entreprises, syndicats et société civile).

Bibliographie

- Achy L. et Belarbi A. (2015), « Égalité économique au Maroc : un simple mirage ! », Revue Economica N°20.
- Beasley M.A. (1996), «Keys to managing diversity», Food Management, n°31, vol 7.
- Belghazi S. (2007), Genre et performance économique des entreprises marocaines, Etude CGEM – GTZ, 39 pages
- Bennis-Bennani Y. et Cherkaoui A. (2016a), « Non Discrimination, Genre et Gestion de la Diversité : Réflexions sur des actions à entreprendre pour la performance des organisations » 3^{ème} Journées d'études sous le thème : « RSO et Approche Genre » le 24 mars 2016 à la FSJES AIN SEBAA- Casablanca.
- Cherkaoui A. (2016), « Pratiques RSE des PME au Maroc : Une Analyse Perceptuelle auprès des Dirigeants Casablancais », N°14 de la Revue Question(s) du Management.
- Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2015), «La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Un Concept Controversé» N°3 de la Revue Economie, Gestion et Société – Décembre 2015.
- Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2016b), « Gestion de la Diversité des Genres en Entreprise : Enjeux RH et Gains Economiques Potentiels », 2^{ème} édition du Colloque National « Genre et Autonomisation par le Travail : Aspects juridiques et économiques », le 10 Mai 2016, FSJES AIN CHOCK.
- Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales – REMSES N°4, Janvier 2017.
- Cox T., S. Blake (1991), «Managing cultural diversity: Implications for Organizational competitiveness», Academy of Management Executive, n°5, vol.3.
- GIZ (2016), « Introduction à la gestion de la diversité des genres en entreprises », formation certifiante avec l'appui institutionnel de l'AGEF, Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines. Février 2016.
- Lorbiecki A., G.Jack (2000), «Critical turns in the evolution of diversity management, British Journal of management», Special issue, vol. 11.
- Ross R., R. Schneider (1992), from equality to diversity: A business case for equal opportunities, Pitman, London.

Zangui B. (2013), « CGEM : On ne bouscule pas aux portes de la RSE », Revue Economica N°17.