

## **POURQUOI LES ENTREPRISES ONT-ELLES BESOIN DU TRAVAIL DES FEMMES ?**

**Par**

**Yasmina BENNIS BENNANI**

**Professeure en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche GECIAS :  
Gestion des Compétences, de l'Innovations Entrepreneuriale et des Aspects  
Sociaux des Organisations et des économies, FSJES– Ain Chock, Université  
Hassan II Casablanca, Maroc.**

[yasbenn@gmail.com](mailto:yasbenn@gmail.com)

**&**

**Ilham BOUGHABA**

**Professeure en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche GECIAS :  
Gestion des Compétences, de l'Innovations Entrepreneuriale et des Aspects  
Sociaux des Organisations et des économies, FSJES– Ain Chock, Université  
Hassan II Casablanca, Maroc.**

[boughaba.lai@yahoo.fr](mailto:boughaba.lai@yahoo.fr)

### **RESUME**

Le Maroc connaît actuellement un très faible taux d'activité féminine (22%), parmi les plus bas du monde. Mais notre pays a besoin de tous ses citoyens et ses citoyennes, notre économie a besoin de ses femmes, pas seulement en tant que consommatrices et prescriptrices de dépenses, mais également en tant que productrices, créatrices, développeuses, ouvrières, employées, cadres et dirigeantes

Face aux bouleversements mondiaux, face à l'élévation du niveau de vie, face à l'élévation du niveau d'instruction, du niveau de connaissances, face aux innovations constamment demandées par le Marketing, toute la population est appelée à travailler et à produire. Les

femmes sont une richesse sous-exploitée, voire inexploitée dans certaines régions qui stagnent.

Nos entreprises ont besoin de chacun et chacune d'entre nous pour envisager un certain niveau de compétitivité, pour que notre pays puisse continuer à affronter décemment la concurrence mondiale. Sinon, notre balance des paiements sera déficitaire, nos échanges déséquilibrés et nous continuerons à importer au lieu de fabriquer.

C'est dans l'intérêt collectif qu'il faut valoriser le travail des femmes en entreprise, que ce soit les entreprises industrielles, agricoles ou de services, à tous les niveaux de la hiérarchie, dans toutes les régions du Maroc.

Les lois et les mentalités ont quelque peu évolué, mais cela ne suffit pas. Un coup d'accélérateur est nécessaire, car notre pays peine devant la concurrence internationale et l'élévation des barrières et des défis mondiaux.

Les entreprises ont besoin des femmes, que ce soit au niveau des ouvrières, des employées, des cadres ou des postes de responsabilité ; sans oublier celles qui créent leur propre entreprise, jouant tous ces rôles en même temps ; l'économie de notre pays a besoin des entreprises, et celles-ci ont besoin des femmes. Le Travail se conjugue aussi au féminin.

Mots-clés : inégalités, pauvreté, participation des femmes, économie, entreprises.

#### **SUMMARY:**

Morocco currently has a very low female activity rate (22%), among the lowest in the world. But our country needs all its citizens, our economy needs its women, not only as consumers and expenditure prescribers, but also as producers, creators, developers, workers, employees, executives.

In the face of the global upheavals, the rise in living standards, the rise in the level of education, the level of knowledge, and the innovations constantly requested by Marketing, all the population is called to work and produce. Women are an underexploited, if not untapped, wealth in some stagnant areas.

Our businesses need each and every one of us to look at a certain level of competitiveness, so that our country can continue to compete decently. Otherwise, our balance of payments will be in deficit, our trade will be unbalanced and we will continue to import rather than manufacture.

It is in the collective interest that we must value the work of women in companies, be it industrial, agricultural or service companies, at all levels of the hierarchy, in all regions of Morocco.

Laws and attitudes have evolved somewhat, but that is not enough. A boost is needed as our country struggles with international competition and rising global barriers and challenges.

Companies need women, whether at the level of workers, employees, managers or positions of responsibility; not to mention those who create their own companies, playing all these roles at the same time; the economy of our country needs businesses, and they need women. Labour is also combined with women.

Key words: Inequalities, poverty, women's participation, economy, companies.

## **Introduction**

Le travail est l'effort physique ou intellectuel qui doit être accompli pour faire quelque chose, pour obtenir un résultat ; c'est, dans notre contexte économique, produire un bien ou un service. (Dictionnaire)

Le travail est une nécessité économique, mais également sociale et psychologique. Les contreparties du travail sont nombreuses : un revenu, une protection, une satisfaction. C'est une occupation rémunérée dans le cadre d'un emploi. Mais on peut appliquer le mot travail à une activité non rémunérée, par exemple le travail domestique dans le cadre de la famille<sup>1</sup>.

L'emploi et la création d'emplois sont, avec la protection du territoire national, les objectifs majeurs des gouvernements qui se sont succédés, traduits à travers divers plans quinquennaux d'abord, sectoriels<sup>2</sup> ensuite.

Ces emplois sont destinés aux citoyens, hommes et femmes. L'égalité économique entre les deux sexes a été instituée progressivement, pour être consacrée par les différentes Constitutions dont la dernière de 2011 dans son article 19<sup>3</sup>. Les lois sont allées vers une certaine égalité, notamment dans le Code de la Famille et le Code du Travail. Le Maroc s'est doté depuis 2006 d'une Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'Approche Genre dans les politiques de développement, ceci dans l'objectif de réduire les disparités et les inégalités entre les femmes et les hommes. Les décideurs montrent clairement que le marché du travail est ouvert aux femmes et l'on s'attendrait à ce que les femmes envahissent ce marché du travail, pour être plus autonomes, par nécessité avec la baisse du pouvoir d'achat des ménages, et pour d'autres raisons.

Mais les statistiques du HCP (Haut Commissariat au Plan) montrent que la proportion des femmes actives ne dépasse pas les 25%, plus précisément 23,4% en 2016<sup>4</sup>. Les ¾ des

---

<sup>1</sup> A titre anecdotique, on appelle également « travail » l'accouchement en obstétrique !

<sup>2</sup> Plan Emergence, Plan Azur, Plan Vert, Plan Halieutis, etc...

<sup>3</sup> L'article 19 de la Constitution a institué « l'égalité économique et sociale entre les sexes, avec notamment l'égalité dans l'accès à l'emploi ».

<sup>4</sup>[http://www.hcp.ma/Taux-d-activite-selon-le-sexe\\_a360.html](http://www.hcp.ma/Taux-d-activite-selon-le-sexe_a360.html) - consulté le 28/02/17

Marocaines sont au foyer et désertent le marché du travail<sup>5</sup>, les usines, les bureaux, les ateliers, etc..

Ainsi, elles disparaissent du calcul du PIB, elles sont considérées comme improductives, inactives au sens de la Comptabilité Nationale, tout comme les enfants et les personnes âgées. Il y a inégalité entre hommes et femmes dans la réalité ; la question de l'égalité économique entre les deux sexes est, au delà des textes et lois, le critère primordial pour mesurer l'égalité effective homme/femme dans notre société. C'est le critère qui permet de vérifier la véracité des engagements officiels.

Si le combat contre les inégalités entre les sexes est juste sur les plans moral et social, l'objet de cet article est de montrer qu'il est aussi un impératif économique et financier vital pour notre pays : l'égalité peut être vue comme source de croissance économique<sup>6</sup>.

Pour justifier cela, nous analyserons dans une première partie les enjeux de la participation des femmes à l'économie dans notre pays, avant de souligner dans une deuxième partie l'importance des femmes dans les entreprises.

### **1) Les enjeux de la participation des femmes à l'économie du pays : l'économie a besoin des femmes.**

Les enjeux de la participation des femmes en termes de croissance économique sont énormes<sup>7</sup>. Le pays a besoin de ses compétences masculines et féminines.

La femme offre environ 35 ans de vie productive<sup>8</sup>, si elle commence à la fin de ses études universitaires (25 ans) et prend sa retraite légale à 60 ans ; sans études, ce qui est souvent le cas pour la femme marocaine, elle doit commencer légalement à 18 ans, ce qui rallonge sa vie professionnelle.

---

<sup>5</sup> Des études sont en cours et cherchent à expliquer le phénomène au niveau des femmes elles-mêmes en mettant en valeur les inégalités entre hommes et femmes et ses conséquences sur la pauvreté des femmes.  
<sup>6</sup> Rappelons que la croissance économique est calculée à partir de l'accroissement du PIB d'une année sur l'autre.

<sup>7</sup> BELGHAZI Saad « Autonomisation des femmes – les défis de l'amélioration de la situation économique et civique au Maroc » - intervention 16/12/2015.

<sup>8</sup> Entre 25 ans et 60 ans, écart minimum – JEROME-FORGET M.

Des études commandées par la CGEM<sup>9</sup> ou certains ministères montrent que les incidences du travail féminin au niveau macro-économique seraient importantes :

- **Au niveau de l'amélioration du revenu national**, en tant que productrices de biens et de services, mais également en tant que consommatrices de biens et de services bénéficiant d'un revenu propre. L'égalité permettrait d'équilibrer le fait que les femmes sont souvent sous-employées<sup>10</sup>
- **Au niveau de l'amélioration des recettes fiscales**, que ce soit au niveau de l'impôt sur le revenu (I.R) en tant que salariées ou travailleuses indépendantes, ou au niveau de l'impôt sur les sociétés (I.S) en tant qu'entrepreneures ; il faut ajouter patente et TVA sur les biens consommés rajoutés grâce à leur consommation supplémentaire.
- **Dans la relation travail féminin et développement durable** : un économiste, Pascal PICQ, appelle les femmes « le sexe écologique » (même racine éco que *économie*) ; de nombreuses coopératives féminines marocaines, notamment rurales, produisent des biens et services en relation avec les produits naturels, créneau où le Maroc se place avantageusement.
- **Au niveau de l'éducation, l'innovation et la compétitivité** à l'échelle nationale. Plusieurs qualités leur sont reconnues : leur efficacité les rend compétitives, leur sensibilité leur permet de meilleurs rapports humains (gestion des émotions et celles des autres, communication débloquent des situations tendues), leur créativité fait qu'elles sont plus imaginatives mais aussi plus aptes à envisager un projet ou une idée sous un angle pratique, les réflexions à long terme sont plus l'apanage des hommes. Il a été constaté qu'un groupe mixte se révèle deux fois plus créatif qu'un groupe unisexe<sup>11</sup>. « La complémentarité favorise l'inventivité », selon Dominique Levant, directrice de la cellule Créativité Vision chez Renault qui travaille en coopération étroite avec le Directeur Recherche ; lui, il est concret, elle a l'écoute et l'intuition, leur complémentarité les rend plus performants, car « pour créer, il faut des clés de lecture différentes ». Pour compléter l'idée, et selon le patron de l'Oréal, J.P. AGON et la patronne de Mars, N. ROOS, le talent n'est pas lié au genre ; en revanche, il y a

---

<sup>9</sup>BELGHAZI S., brochures CGEM

<sup>10</sup>Temps partiel et travail occasionnel ou dans l'informel dès qu'elles ont des enfants qu'elles ne peuvent pas faire garder

<sup>11</sup> Source : « European Journal of Work and Organizational Psychology » 1997

<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

des différences d'approche, de sensibilité, de regard sur les choses, voire même des différences de valeurs.

Pour toutes ces raisons, l'économie a besoin impérativement des femmes.

Parallèlement, les femmes ont besoin de travailler : désir d'autonomie, nécessité d'augmenter le pouvoir d'achat des ménages, besoin de consommer, certaines femmes sont seules chargées de famille, les femmes marocaines ont actuellement moins d'enfants (notamment les citadines) et plus de temps surtout lorsque les enfants sont en classe. Les femmes sont une ressource humaine utile et sous-exploitée, au sens économique du terme. Certaines femmes sont dans la nécessité de travailler et ne trouvent pas d'autres ressources que de travailler chez elles un travail faiblement rémunéré leur permettant juste de survivre. Économiquement, c'est du gaspillage de ressources !

Les inégalités de richesse et les inégalités de revenus sont le grand problème économique des 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> siècles. Bernie Sanders, candidat malheureux à la primature américaine, déclarait en avril 2016 : « *the issue of wealth and income inequality is the great economic issue of our time, the great political issue of our time, and the great moral issue of our time* » (la question de la richesse et de l'inégalité des revenus est le grand enjeu économique de notre temps, la grande question politique de notre temps, et la grande question morale de notre temps)<sup>12</sup>. Il suit en cela la réflexion de Keynes qui considérait que le chômage et l'inéquité de distribution des revenus étaient les deux vices marquants du monde économique actuel. Le « prix de l'inégalité » selon les termes de Joseph Stiglitz (2012) est payé en grande partie par les femmes qui sont les premières touchées par la pauvreté.

Dans le rural au Maroc, les femmes sont plus actives que les citadines ; mais il est important de noter que dans le rural, elles sont majoritairement aides familiales, analphabètes, employées à un âge précoce et par conséquent, très minoritairement autonomisées par l'accès au travail<sup>13</sup>. Elles sont les premières touchées par la pauvreté, surtout en cas de perte de leur époux ou de leur père, parfois seul soutien de famille. Les enfants des familles pauvres sont les premiers touchés par les sorties du système scolaire. Ils sont les premiers à être dans des emplois précaires, à être exploités physiquement et matériellement, voire malheureusement

---

<sup>12</sup> BIASUTTI et BRAQUET, p. 11

<sup>13</sup> CESEM, p.79

sexuellement. Ils sont les premiers touchés par l'exode rural et viennent grossir les périphéries des villes. La pauvreté des mères engendre la pauvreté des villes.

Parmi les ODM (Objectifs de Développement du Millénaire), les Nations Unies<sup>14</sup> avait affirmé comme condition indispensable l'égalité des sexes pour éradiquer la pauvreté, avec, condition sine qua non, la mise en œuvre de politiques spécifiques des Etats.

Plusieurs recherches<sup>15</sup> admettent clairement la corrélation entre le niveau d'instruction ou de revenus des mères, et le bien-être de leurs enfants, en particulier leur santé. Ce qui est appréciable dans notre pays où le système de santé est très faible, voire même défaillant dans certaines contrées. D'excellentes études ont contribué à examiner la relation entre les niveaux économique et d'instruction des femmes d'un côté et le niveau de la famille, du village, de la région de l'autre<sup>16</sup>. Il nous revient en mémoire une très belle phrase d'un intellectuel indien, phrase à laquelle nous adhérons totalement : « éduquez un homme, vous éduquez un individu. Eduquez une femme, vous éduquez une famille. Eduquez les femmes, vous éduquez une nation ! ».

L'état de notre système éducatif est l'un des critères montrant que les pouvoirs publics tardent à voir le lien entre l'économie et l'égalité.

L'amélioration de la condition des femmes et le développement économique sont étroitement liés, et nos responsables ne doivent pas s'étonner de la 128<sup>ème</sup> place attribuée à notre pays dans la liste établie pour l'IDH (Indice de Développement Humain, 135 pays). Le constat est que, du parcours scolaire aux choix professionnels, le genre est encore aujourd'hui un puissant organisateur de nos systèmes économiques et sociaux, qui trie les individus selon leur sexe et leur assigne des voies à suivre<sup>17</sup> ; c'est l'obéissance aux normes sociales, source de conflits entre conservateurs et modernistes. Notre pays étant à la recherche de sources de croissance économique, il semble être est à la croisée des chemins et semble prendre la voie de la modernité (tout en respectant certains principes intangibles).

L'économie a besoin des femmes, mais il faut donner espoir aux femmes en leur donnant des débouchés sur le marché du travail.

---

<sup>14</sup> L'ONU, puis la Banque Mondiale, en 2005.

<sup>15</sup> DUFLO Esther, in Le livre noir des femmes, dirigé par Ockrent, p. 769

<sup>16</sup> Actes du colloque du GREGED « comprendre les inégalités », 2005

<sup>17</sup> PERIVIER Hélène, p. 117



L'égalité est également le combat contre les normes et il consiste à gommer ces normes pour permettre aux individus d'accéder à un éventail de projets de vie aussi large que possible ; et donc d'augmenter les débouchés. Donc, créer de la richesse économique consiste aussi à ouvrir l'éducation aux filles comme aux garçons en limitant les effets de ségrégation scolaire qui conduisent les filles et les garçons à emprunter des voies déterminées par leur sexe<sup>18</sup>. On augmente ainsi le vivier de compétences et de talents dont a besoin notre pays et notre économie. On considère que les blocages à l'égalité professionnelle sont de trois ordres<sup>19</sup> :

- L'orientation : les filles peuvent être diplômées, mais beaucoup moins dans les filières scientifiques et techniques, spécialités les plus porteuses. Les classes préparatoires sont également peu peuplées de filles ; ce sont pourtant ces parcours que prennent les futurs dirigeants et hauts cadres.
- L'arrivée des enfants bloque les mères plus que les pères.
- Les stéréotypes des recruteurs sur la place des femmes en entreprise et sur le niveau de salaire ; les stéréotypes peuvent être portés par les femmes elles-mêmes, elles les ont intériorisés.

Le domaine qui voit la présence de nombreuses femmes est celui de la micro-finance. S'il n'est pas une solution miracle, le micro-crédit a démontré qu'à l'échelon local, il permet aux femmes d'acquérir des responsabilités et de l'autonomie. Et d'assurer ainsi, tantôt la survie des familles, tantôt aux femmes elles-mêmes, un rôle reconnu dans la société, dont elles forment la moitié de l'effectif, ne l'oublions pas ! Que ce soit en Afrique, en Asie, en Amérique Latine ou en Europe Centrale, le micro-crédit attribué aux femmes permet d'assurer la survie de familles, de compenser l'absence d'un système de protection sociale ; ce sont les femmes qui réagissent en premier face aux difficultés économiques touchant leur famille<sup>20</sup>.

## **2) Les entreprises ont besoin des femmes.**

Les chiffres du HCP concernant la participation des femmes par secteur économique (agriculture / industrie / services) ne sont pas bien visibles, vues que, mises à part les entreprises déclarées (minoritaires par rapport à l'ensemble des entreprises privées existant

---

<sup>18</sup> PERIVIER, idem

<sup>19</sup> ALET Claire, in Alternatives Economiques, p. 105

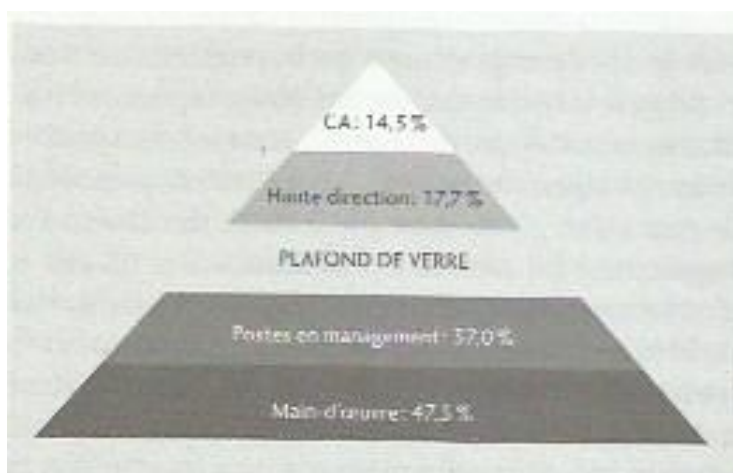
<sup>20</sup> NOWAK Maria, idem, p.783

réellement mais non déclarées, dites informelles). Les chiffres existant, faussés montrent une majorité de femmes travaillant comme ouvrières ou employées. Les branches concernées sont le textile, l'agro-alimentaire en grande partie, mais également les industries exigeant minutie (pièces d'aéronautique, ..). A chaque catégorie correspond certaines qualités recherchées, certaines compétences précises, parfois spécifiquement féminines.

- Catégorie des **ouvrières** = main d'œuvre calme et docile, avec des compétences techniques après formation, productivité, ... Mais elles ont un faible niveau d'instruction et sont peu voire pas diplômées
- Catégorie des **employées** = certains métiers fortement féminisés (usines textiles, hôpitaux, ...) pour les mêmes qualités recherchées chez les ouvrières.
- Catégorie des **cadres** = le management au féminin a ses caractéristiques (voir ci-dessous) – une remarque : à l'intérieur des organisations, on constate le même phénomène de concentration vers les fonctions « traditionnellement féminines » comme les ressources humaines, le marketing, le juridique... alors que les fonctions techniques sont totalement abandonnées aux hommes ; les clivages sexués ont la vie dure, même et surtout chez les femmes. Ce constat est fait partout dans les entreprises modernes, en France<sup>21</sup> comme au Maroc ! Ainsi, on remarque que certains métiers se féminisent chez les managers ; parallèlement, les Masters GRH des universités marocaines sont à 80% féminins. (chiffres 2016, FSJES Casablanca)
- Catégorie des **dirigeantes** = les statistiques montrent les plus faibles chiffres quasiment dans le monde entier. Les entreprises dirigées par des femmes au Maroc sont très peu nombreuses. A titre d'exemple, nous voyons en schéma joint les statistiques canadiennes montrant très bien le problème rencontré par les managers et dirigeantes : la pyramide montre l'érosion des effectifs féminins au fur et à mesure que les gestionnaires gravissent les échelons. Comme on peut le constater, la proportion de femmes fond de moitié avant même d'atteindre l'avant-dernier échelon le fameux « plafond de verre ». Nous constatons également que la proportion de 14,5 % de femmes canadienne aux conseils d'administration énorme par rapport aux chiffres marocains. (Nous comptons effectuer un travail de recherche sur ce thème ultérieurement)

---

<sup>21</sup>GILBERT S. « Femmes d'altitude » p. 81



Source : « les femmes au secours de l'économie » - Monique Jérôme-Forget – page 13.

- Catégorie des **entrepreneures** = minoritaires encore, mais c'est une catégorie appelée à se développer, comme celle des hommes, au Maroc. Il existe plusieurs programmes gouvernementaux et privés d'aide à l'entrepreneuriat (ex INJAZ)

Les femmes ont des compétences spécifiques qu'elles peuvent mettre au service de l'entreprise. Certaines de ces compétences permettent de mieux travailler. Pour exemple, dans un livre intitulé « le Manager est un psy », cité dans l'ouvrage *Madame et le Management*<sup>22</sup>, deux médecins psychiatres français affirment que pour diriger ses collaborateurs, le bon manager doit comprendre le rôle des émotions dans son comportement et dans celui de ses équipes. Pour diriger, animer, motiver ceux qui l'entourent, et surtout les aider à changer, à s'épanouir dans un contexte en pleine évolution, « il ne lui suffit plus de savoir faire, mais de savoir être » ; or, constate l'auteur, cette devise convient parfaitement pour décrire le rôle d'une femme au sein de sa cellule familiale ! (p. 17)

Entre autres qualités, on reconnaît aux femmes qui travaillent des capacités d'innovation, de la créativité, mais aussi, plus de prudence, elles prennent moins de risque et cela a des aspects positifs. Par exemple, lors de la crise de 2008, BNP Paribas est la banque française qui a le mieux résisté, Dexia est celle qui a le plus souffert. La première compte 44 % de femmes parmi ses cadres, la seconde 22 %.

<sup>22</sup> COLLANGE C. 2004

Une étude<sup>23</sup> faite par le cabinet de conseil Mac Kinsey en 2007 portant sur 101 grandes entreprises en Europe, Asie et Amérique selon 9 critères (leadership, compétences, motivation, innovation, ...) a constaté que les entreprises où les femmes occupent davantage de fonctions de direction obtenaient des scores plus élevés ; il y a corrélation forte entre excellence organisationnelle et présence féminine.

L'entreprise a besoin des talents féminins. Les femmes sont considérées comme étant plus à l'écoute de leurs collègues, voire de leurs collaborateurs et collaboratrices. On leur reconnaît comme talent de faciliter le règlement des conflits, en règle général, elles n'aiment pas la bagarre et préfèrent travailler dans un environnement harmonieux ; elles ont une aversion pour le risque. Les hommes seraient plus enclins à la confrontation et à prendre des risques, nous l'avons vu plus haut. Ce qui est défaut pour l'un est qualité pour l'autre, selon les circonstances, dans l'entreprise ; ainsi, le risque est nécessaire en affaires, mais la prudence également. Avoir des équipes composées des deux sexes procurerait un équilibre des aptitudes, et serait un point avantageux pour améliorer les performances économiques de l'entreprise. La complémentarité peut produire de la richesse ; la condition étant que la représentation des femmes dans les instances de décision soit réelle, qu'elles ne soient pas subalternes, à compétences égales, sous les ordres d'un autre décisionnaire.

Les dirigeants ont des actions à faire pour amener les femmes à travailler en entreprise, ainsi que des actions ou des programmes pour retenir les femmes dans l'entreprise. Les entreprises doivent s'adapter à la présence des talents féminins. On ne peut pas réclamer des femmes et les accueillir comme des hommes. Les usines à l'origine ont été faites par les hommes pour des hommes, mais les temps changent, l'adaptation est nécessaire aux changements.

Ces actions portent sur :

- L'accueil des femmes mères(horaires souples)
- Valoriser et rendre les femmes actrices de leur propre changement en combattant les stéréotypes.

---

<sup>23</sup> Enquête rapportée dans la Revue Management – septembre 2011.

Les femmes ont intégré les normes sociales et stéréotypes de notre société :

- Elles se sous-estiment
- Elles reproduisent elles-mêmes les stéréotypes  
(Exemple dans le milieu hospitalier : homme = autorité, donc chirurgien / femme = empathie, donc infirmière)
- Elles ne se sentent pas toujours légitimes (attributs inconscients et physiques de la dominance – influence de la place du corps)
- Elles sont mal à l'aise face à la compétition, elles se limitent elles-mêmes en se centrant sur leur tâche
- Elles prennent moins de risques
- Elles ont des systèmes de valeurs différents

- Action au niveau de la promotion des cadres, employées (« plafond de verre » pour manager). Il y a gain à l'égalité dans la motivation des femmes<sup>24</sup>. Les manifestations multiples des inégalités entre femmes et hommes, comme le plafond de verre ou la rémunération inférieure des femmes (entre 17 et 25 % en moyenne dans le secteur privé) peuvent décourager des femmes productives à dépasser ces obstacles multiples pour accéder à des responsabilités. Leur chemin est semé d'embûches, elles le savent. Stimuler les ambitions peut être source d'efficacité dans l'utilisation du capital humain.
- Créer, promouvoir des institutions pour faciliter la vie des femmes qui travaillent en entreprise
- Levier pour l'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes aux fonctions de direction, mais également pour toutes les salariées : organisation de formations spéciales pour les femmes, axées sur la négociation, la prise de décision et l'affirmation de soi<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> PERIVIER Hélène, p. 117

<sup>25</sup> LALOUPE, p. 112

Ainsi, la CGEM<sup>26</sup> et l'AFEM, après l'étude de l'entreprise marocaine et la décision d'appliquer le principe d'égalité professionnelle à compétences égales, ont recommandé à leurs adhérents de s'impliquer au niveau égalité genre en matière de recrutement, de formation, de promotion professionnelle, de rémunération effective et de compléments de salaire, de qualification, de conditions de travail, de sécurité sociale. Les raisons avancées quant au choix de s'impliquer dans l'égalité professionnelles sont à trois niveaux :

- Pour raison juridique : *« il faut agir ainsi par ce c'est la loi »*
- Pour raison d'éthique : *« il faut agir ainsi parce que c'est juste et ça relève des droits humains contre la discrimination »*
- Pour raison économique : *« il faut agir ainsi parce que cela permet des gains en terme de performance<sup>27</sup> »*

Les arguments pour une plus grande présence féminine en entreprise et une présence plus juste et égale au niveau des instances de décision ne nous fait pas oublier le cas des femmes entrepreneures. (qui nécessitent un travail de recherche important en lui-même, et devra faire l'objet d'autres projets de communications).

Pour beaucoup, les entrepreneures représentent un espoir<sup>28</sup>, malgré que l'entrepreneuriat féminin soit faible en nombre par rapport à l'équivalent masculin. Mais nous constatons depuis plusieurs années de nombreuses incitations à inviter les femmes à davantage créer leur entreprise, leur emploi et des emplois pour les autres. Au Maroc, des associations telles que l'ADFM<sup>29</sup> à travers le CLEF, programme spécifique d'aide aux femmes dirigeantes d'entreprises (salariées ou indépendantes) a entrepris depuis le milieu des années 1980 des formations et des incitations à se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat. La CGEM et l'AFEM sont partenaires de nombreuses femmes managers ou entrepreneures et sont d'une aide certaine.

Le constat, confirmé par des nombreuses enquêtes, est que les femmes interrogées préfèrent le statut d'entrepreneure à celui de salariée : elles subissent autant de stress mais

---

<sup>26</sup> CGEM « Genre et entreprise », Brochure 2008

<sup>27</sup> « La contribution des femmes à la performance : une revue de littérature » - rapport de Sophie LANDRIEUX, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, CERGORS, Etudes du DARES n° 83 – 2004, in CGEM

<sup>28</sup> PICQ Pascal, cité dans « Femme et entrepreneur, c'est possible » - ouvrage collectif de LELOARNE S. – CUPILLARD V. – RAHMOUNI BENHIDA B. – NIKINA A – SHELTON L.

<sup>29</sup> HADDOUCHE N. « l'expérience de l'ADFM » in Actes du colloque GREGED (p. 171)

les contraintes horaires du salariat les font pencher vers le statut d'entrepreneure où elles peuvent mieux concilier vie de famille et vie professionnelle. La conséquence est qu'elles sont plus modestes que les hommes dans leurs ambitions, se contentant d'un revenu sécurisant seulement. L'objectif premier est d'assurer un revenu à leur famille mais également de se réaliser, d'être indépendante. Ce n'est ni l'argent, ni le pouvoir qui les motivent généralement<sup>30</sup>.

Elles font également des choix d'entreprise plus limités, dans les métiers proches de leur domaine de compétence dit « naturel », essentiellement dans le secteur des Services. (couture/textile, aide ménagère, couture, esthétique, santé, enseignement notamment petite enfance). ( voir annexe 2)

En conclusion,

Nous appuyons le fait qu'en élargissant les possibilités du capital humain grâce à l'orientation genre qui préconise l'égalité entre les femmes et les hommes, on élargit les possibilités d'accroissement des richesses. Notre pays ne peut pas se permettre de ne rien faire et donc subir une telle perte sèche de talents. Ne pas obtenir et utiliser tout le potentiel d'une personne ne peut que ralentir la croissance économique et donc priver la société d'un vaste réservoir de création de richesse.

Préconiser l'égalité au niveau de l'emploi, ou au moins l'équité, c'est augmenter les chances de trouver des sources de croissance parmi une population aux talents parfois insoupçonnés, cachés, une population à la recherche d'amélioration de son niveau de vie, dans l'intérêt de leur famille mais d'elles-mêmes également. C'est augmenter les compétences dans les entreprises, les améliorer, le manque de compétences étant la première plainte des investisseurs et patrons d'entreprise. Il s'agit de faire de la différence des sexes un atout pour l'entreprise. Il faut valoriser la complémentarité des talents féminins et masculins comme source de performance économique. Sans les transformations qui amélioreront la qualité de vie des femmes au travail et faciliteront leur accès aux postes de commande, trop nombreuses seront celles qui délaisseront leur carrière, diminuant ainsi la productivité totale de l'économie marocaine.

---

<sup>30</sup> « Femme et entrepreneur, c'est possible » - op cit. p. 21





## BIBLIOGRAPHIE

BIASUTTI Jean-Pierre, BRAQUET Laurent « Comprendre les inégalités économiques » - édition Bréal 2016

COLLANGE Christine « Madame et le Management » - édition Livre de poche 2002

GILBERT Sylvie « Femmes d'altitude, petit traité à l'usage des futures dirigeantes » - édition Manitoba 2012

JERÔME-FORGET Monique « Les femmes au secours de l'économie – Pour en finir avec le plafond de verre » - édition Stanké – Québec 2012

LALOUPE Brigitte « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? » (les mécanismes psychosociaux du plafond de verre) – édition Pearson 2011

LELOARNE S. – CUPILLARD V. – RAHMOUNI BENHIDA B. – NIKINA A – SHELTON L. « Femme et entrepreneur, c'est possible ! » - édition Pearson 2012 - collection Business au féminin



LUNGHI Christina « et si les femmes réinventaient le travail... , les valeurs féminines entrent dans l'entreprise » - éditions Eyrolles 2002

Sous la direction de OCKRENT Christine « Le livre noir de la condition des femmes » - édition Points 2007 – Partie 5 : Egalité avec textes de DUFLO Esther « égalité des sexes et développement » (page 743), NOWAK Maria « Le microcrédit dans le monde, un outil au service des femmes » (page 782), MARUANI Margaret « Vie professionnelle : la parité sans l'égalité » (page 822), HERITIER Françoise « Femmes, sciences et développement » (page 844).

PERIVIER Hélène « L'égalité est-elle un facteur de croissance économique ? » in Alternatives Economiques Hors Série n°63 – Septembre 2013 (p. 117)

CESEM « égalité économique au Maroc : un simple mirage » (p. 78 à 110) sous la direction de BELARBI Aïcha et ACHY Lahcen in Revue Economica n° 2 (2014-2015)

CGEM & AFEM « Genre et Entreprise : construire l'égalité en milieu professionnel au Maroc » - Brochure 2008 – [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

- BELGHAZI Saad « Etude sur le genre et la performance économique des entreprises marocaines » - 2007 – p. 11
- BELGHAZI Saad « Etude sur l'égalité des salaires dans le secteur privé marocain » 2006 – p. 15

Colloque « Comprendre les inégalités Hommes-Femmes – l'approche Genre : théorie et pratiques » - GREGED – Université Mohamed V – FSJES Rabat Agdal 2005

## ANNEXES

### ANNEXE 1 - Taux d'activité selon le sexe : Trimestriel - HCP

Trimestres	Masculin	Féminin	Ensemble
2016T1	70,9	23,4	46,3
2015T4	71,0	24,4	46,9
2015T3	72,0	25,5	47,9
2015T2	72,3	25,2	48,0
2015T1	71,6	24,0	47,0
2014T4	72,8	24,4	47,8
2014T3	72,3	25,7	48,2
2014T2	72,9	26,3	48,9
2014T1	72,4	24,6	47,7

2013T4	72,9	25,1	48,2
2013T3	72,2	26,2	48,5
2013T2	74,4	25,6	49,2
2013T1	72,8	24,0	47,6
2012T4	73,6	24,1	48,1
2012T3	73,6	25,4	48,7
2012T2	73,8	25,7	49,0
2012T1	73,5	24,4	48,2
2011T4	74,9	25,1	49,2
2011T3	74,0	25,6	49,1
2011T2	74,3	26,3	49,6
2011T1	74,2	25,3	49,1
2010T4	74,6	25,0	49,1
2010T3	74,0	25,3	49,0
2010T2	75,0	27,3	50,5
2010T1	75,3	25,9	49,9
2009T4	75,4	24,5	49,3
2009T3	74,9	26,0	49,8
2009T2	75,8	26,7	50,6
2009T1	75,7	26,1	50,3
2008T4	76,4	25,3	50,2
2008T3	75,5	26,9	50,6
2008T2	75,8	27,5	51,0
2008T1	76,3	26,9	51,0
2007T4	75,9	24,9	49,8
2007T3	75,6	27,2	50,8
2007T2	76,7	28,6	52,1
2007T1	76,6	28,3	51,9
2006T4	76,6	27,9	51,7
2006T3	76,3	27,6	51,4
2006T2	76,8	27,7	51,7

Source : Enquête nationale sur l'emploi, Haut Commissariat au Plan.

## ANNEXE 2 - Familles professionnelles

