

**LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET GESTION DE LA  
DIVERSITE DES GENRES AU MAROC :  
REFLEXIONS SUR DES ACTIONS A ENTREPRENDRE POUR LA  
PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

**Par**

**Yasmina BENNIS BENNANI**

**Professeure ès Sciences de Gestion, Responsable d'Equipe de Recherche en Droit, Economie, Gestion et Genre (DEGG), Laboratoire de Recherche en Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations (GECIAS), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock- Université Hassan II- Casablanca, Maroc.**

**&**

**Adil CHERKAOUI**

**Professeur Assistant ès Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations (GECIAS), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Chock-Université Hassan II -Casablanca, Maroc.**

**Résumé :**

La part des femmes dans la population active au Maroc a baissé depuis une dizaine d'années, passant de 30% à 25%. C'est une perte pour l'économie du pays, surtout lorsqu'on constate l'évolution des textes officiels prônant l'égalité entre les sexes et la nécessité de maintenir notre pays avec une croissance économique soutenue. La stratégie de développement du Maroc intègre le développement sociétal qui englobe développement durable et approche

genre. Les entreprises se doivent donc de faire une introspection pour attirer et retenir les talents féminins par la gestion de la diversité.

**Mots clés :** discrimination – genre – compétitivité – gestion de la diversité.

**Abstract:**

The share of women in working population in Morocco has reduced since these last ten years, from 30% to 24%. It's a lost for the economy of our country, above when we see the evolution of official laws enhancing equality between men and women, and the necessity to maintain our country with a sustainable economic growth. The strategy of development of Morocco integrate (societal) development which include sustainable development et gender approach. Firms must do their own introspection for attract and hold back women's talents by gender mainstreaming.

**Key words:** discrimination – gender – competitiveness – gender mainstreaming.

## Introduction

En 2004, le code du travail marocain avec la loi 65-99, a été déclencheur de pratiques managériales orientées vers la promotion de l'égalité femmes-hommes dans les milieux du travail. La fin du 20<sup>ème</sup> siècle et ce début du 21<sup>ème</sup> siècle ont vu une nouvelle réflexion sur la réorganisation des rapports de genre en général, au niveau du travail et de l'entreprise en particulier. Il n'est pas le fruit du hasard ou d'un miracle, mais d'une nécessité et suite à un long combat des femmes pour leur autonomie économique. Il est surtout le fruit d'une nouvelle approche responsable du capital humain, de la prise de conscience que l'approche genre est devenue incontournable dans un contexte global de développement sociétal devenu enjeu stratégique dans nos économies qui s'essoufflent avec la mondialisation.

En milieu rural, où le taux d'analphabétisme des femmes dépasse les 55%, et à l'exception des femmes éduquées, rares sont les femmes, ayant bénéficié des avantages de la mondialisation ; de nombreuses études ont établi une corrélation forte entre émergence d'un salariat féminin et mondialisation, mais on constate également le fait que les femmes se retrouvent en masse dans des emplois précaires des secteurs formels et informels (contrat temporaires, travail à domicile sans protection sociale, ...) <sup>1</sup> (Boughaba et al., 2018).

Développement durable <sup>2</sup> et approche genre sont vus dorénavant comme indissociables dans un contexte de développement d'une société démocratique, équitable et pensant aux générations futures. La RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) est cette nouvelle « philosophie » qui englobe ces postions responsables <sup>3</sup>.

Le management égalitaire intégrant l'approche genre est en marche mais avance très doucement. Les derniers chiffres du HCP <sup>4</sup> nous montrent un taux d'activité des femmes marocaines passant de 30,4% en 1999 à 25,3% en 2014. Si l'allongement de la scolarité explique une petite partie de la baisse, d'autres facteurs empêchent les femmes d'accéder au

---

<sup>1</sup>Expériences du genre, Anglade et ill

<sup>2</sup>« Le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en vivant et en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Le développement durable couvre trois dimensions interdépendantes : économique, sociale et environnementale ; par exemple, l'élimination de la pauvreté nécessite la promotion de la justice sociale, un développement économique et la protection de l'environnement » (Norme ISO 26000, 2010, p : 11).

<sup>3</sup> Cf. les travaux de Cherkaoui, 2014 ; 2015 et 2017 sur la RSE.

<sup>4</sup> HCP (2013) *Femmes Marocaines et Marché du Travail : caractéristiques et évolution*, enquête nationale sur l'emploi

monde du travail et d'autres facteurs encore incitent les femmes à quitter le monde du travail. Ces facteurs tiennent souvent au culturel (pressions familiales, ...), mais également au monde du travail lui-même : les entreprises ne savent pas retenir les femmes en entreprise.

C'est ce que nous avons voulu savoir : le pays ayant besoin de toute sa population pour se développer, les entreprises ayant besoin de valoriser leur capital humain, le milieu du travail ayant besoin de ses hommes et de ses femmes, qu'est-il fait pour valoriser les femmes minoritaires sur le marché du travail ? Comment augmenter leur entrée en entreprise, elles qui ressentent des inégalités à tous les niveaux de ces organisations et subissent de la discrimination sur le marché de l'emploi ? Nous examinerons dans une première partie la relation faite entre discrimination et approche genre avant de nous tourner vers une solution trouvée au niveau des organisations pour retenir ces femmes, des pratiques managériales orientées vers la promotion de l'égalité femmes-hommes prônée par la RSO et les normes ISO 26000 et NM 26000 (Cherkaoui et Bennis-Bennani, 2017).

## **1- Discrimination, non discrimination, approche genre dans les organisations**

### **1.1 – Etat des lieux**

Parler d'inégalités entre femmes et hommes sur le marché du travail, et donc dans les entreprises, implique d'examiner les différences face au chômage, face aux écarts de rémunération entre femmes et hommes, aux différences de promotion professionnelle entre femmes et hommes. Le sujet est très vaste, mais il faut partir de ce constat : les femmes subissent un traitement moins favorable en entreprise du fait de leur sexe ; on définit la discrimination comme étant la situation où on traite différemment quelqu'un ou un groupe du fait de son sexe, sa race, etc. (dictionnaire Larousse). Et des études<sup>5</sup> ont montré que la discrimination est un coût pour toute la société, car des compétences potentielles sont laissées de côté. On ne peut pas compter sur les compétences des seuls hommes en ignorant celles des femmes, notre économie ne le supporte pas.

Les discriminations se font en majorité sur des préjugés tenant la plupart du temps aux réflexes culturels de nos sociétés méditerranéennes et afro-berbéro-arabo-musulmanes. Déjà Gary Becker en 1957<sup>6</sup>, dans une thèse sur la discrimination salariale, avançait que

---

<sup>5</sup>Le marché du travail, Problèmes économiques p. 44

<sup>6</sup>cité dans 'le marché du travail », op. cité

« discrimination poussait à rejeter ou préférer certains types de travailleurs, indépendamment de leur capacité productive, et ces comportements entraînent des pertes économiques que l'on peut chiffrer ». Les normes sociales freinent certaines embauches de femmes en entreprises, ralentissent leur ascension, en démotivant certaines, en incitant d'autres à sortir de leur emploi, pour chercher une autre entreprise, ou pour rentrer dans leur foyer et entrer dans la catégorie d'inactifs, jugées improductifs car sans revenus.

Les arguments utilisés comme explications par les employeurs pour justifier la discrimination reposent le plus souvent sur les préjugés sur l'engagement à long terme des salariées avec le risque qu'elles partent en congé parental (maternel) et donc « ce qui justifie que l'employeur les cantonne dans des emplois moins prometteurs, ce qui entraîne une démotivation et une frustration de ces femmes ... qui s'absentent plus (+) et donc confirme a posteriori les préjugés de l'employeur »<sup>7</sup>. Pour ce qui concerne les différences salariales, défavorables aux femmes dans le secteur privé (environ 25% de différence entre salaires féminins et salaires masculins, à poste égal, aussi bien en France qu'au Maroc – chiffres de l'INSEE et du HCP), il est reproché aux femmes de moins bien savoir négocier leur salaire que les hommes<sup>8</sup>. (Personnalité, culturel ou manque de formation ?)

La discrimination des femmes au niveau économique est malheureusement statistiquement prouvée dans notre pays, malgré les principes de la Constitution dans son article 19<sup>9</sup>. L'excellent travail fait dans le cadre d'une étude de la CGEM par l'économiste Saad Belghazi constate :

---

**1 - Discrimination dans l'emploi      Le taux de chômage féminin est plus élevé que celui des hommes quelque soit le niveau d'éducation et l'âge des femmes**

---

---

<sup>7</sup>MEURS D. Problèmes économiques, p. 47

<sup>8</sup>MEURS D. op cit. , citant une étude de Babcock L. de 2003 « Womendon'task : negociation and the genderdivide, Princeton

<sup>9</sup>Article 19 : « *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.* ».

<b>2 - Discrimination du salaire</b>	Le niveau de salaire moyen des femmes est plus faible
<b>3 - Discrimination dans la promotion</b>	La progression des femmes dans la carrière est plus lente que celle des hommes.
<b>4 - Discrimination dans le processus de mobilisation des actifs productifs (capital)</b>	Le nombre de femmes chefs d'entreprise est plus faible que celui des hommes quelque soit la taille et la nature de l'entreprise

**Source : Etude CGEM – Saad BELGHAZI – 2013 – p.13**

Les pages 13, 14 et 15 de son ouvrage détaillent les chiffres montrant clairement les discriminations que subissent les femmes au moment du recrutement dans les entreprises (24% de chômage des femmes citadines contre 16% des hommes, concentration de l'emploi des femmes dans cinq branches, ensemble des salaires de base moyen plus faible pour les femmes, ...). On observe également que, à compétence égale, la promotion est accordée à un homme plutôt qu'à une femme. Ce phénomène se traduirait par une progression dans la carrière plus lente pour les femmes. En règle générale, on parle de sous-emploi des femmes, de sous-utilisation<sup>10</sup> de la main d'œuvre féminine. Ce qui nuit à la productivité globale du pays.

Mais il y a une prise de conscience, notamment avec la RSO et le développement durable, qu'il faut repenser le genre au Maroc, malgré un courant conservateur assez fort, mais pas totalement hostile au principe d'égalité économique. Repenser le genre, c'est déjà réfléchir sur les notions théoriques mobilisées et sur l'usage que l'on en fait.

### **1.2 – Tous les textes sont pour l'égalité, mais...**

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. Le Maroc a ratifié plusieurs conventions internationales pour la protection des droits des femmes notamment la Convention sur

---

<sup>10</sup>HCP, Femmes Marocaines et Marché du travail (2013) p. 12 à 14

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.

Malheureusement, certains textes protecteurs vis à vis des femmes ont eu des effets pervers sur l'emploi des femmes (protection nocive<sup>11</sup>). Selon l'auteure tunisienne MEZIOU Keltoum, ce dispositif législatif protecteur des femmes s'est avéré nocif, puisque confronté à la logique économique de chercher une plus grande rentabilité au moindre coût, qui est la ligne directrice de toutes les actions au sein de l'entreprise.

Mais 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 RSO.

Depuis l'an 2000, un vent souffle sur le Maroc, apportant de « nouvelles » idées et faisant prendre conscience aux Pouvoirs Publics (avec l'aide des entreprises qui désirent exporter avec l'étiquette RSE) puis aux entreprises les plus avancées, qu'un changement moderniste dans les « mœurs entrepreneuriales » est nécessaire pour permettre aux entreprises d'être plus compétitives, plus innovantes, plus créatrices, et chercher dans **toutes** les ressources humaines ce qui améliorera la compétitivité, qui ne vient plus de la baisse des coûts des facteurs de production. D'où les révolutions « management de la qualité », « RSE », « management du changement », et enfin « approche genre » et « gestion de la diversité » qui viennent proposer des solutions pour maintenir nos entreprises face à la concurrence mondiale.

## **2- – La gestion de la diversité des genres en entreprise**

### **2.1 – les objectifs**

---

<sup>11</sup>MEZIOU Keltoum, éthique et entreprise, p. 165

La GDG (Gestion de la Diversité des Genres) est l'approche stratégique adoptée après celle du développement durable. C'est ce qui rendra une entreprise (ou organisation) socialement responsable. Face à la diminution de l'activité des femmes, alors qu'il est constaté que au niveau scolaire, jusqu'aux bancs des universités et classes supérieures, les femmes sont présentes en nombre, les Pouvoirs Publics puis les entreprises se sont posé la question : pourquoi partent-elles ? Pourquoi ne sont-elles pas motivées ? Pourquoi renoncent-elles à l'emploi ? Divers enquêtes et travaux ont été faits (INDH, CNDH<sup>12</sup>, HCP, CGEM, etc.) ; il s'agit de voir la part de responsabilité des normes sociales<sup>13</sup> dans les choix faits mais également les raisons tenant à la femme elle-même ; actuellement, une enquête est en cours pour savoir si les différents programmes des Pouvoirs Publics ont un impact sur la réduction des inégalités femmes-hommes au niveau de l'emploi<sup>14</sup>.

Les entreprises réagissent : des formations<sup>15</sup> sont fournies aux responsables des Ressources Humaines pour comprendre le phénomène de désaffection des femmes, à tous les niveaux de l'organigramme. Le constat est clair : beaucoup de femmes se présentent pour des postes et les hommes sont pris en majorité, constat de turn-over très important chez les femmes, peu de femmes dans les instances dirigeantes. Les entreprises se privent volontairement d'un potentiel important et grèvent leur compétitivité en ignorant ces capacités qui peuvent apporter innovation, créativité, rigueur, etc, tout autant qu'avec les hommes.

Donc, l'objectif des DGD est simple : il faut attirer, garder et promouvoir les talents féminins, ce qu'a compris un organisme tel que la CGEM, représentant le patronat marocain, et organisme dirigé depuis 2012 par une femme.

Les buts de la GDG sont d'améliorer le climat social dans l'entreprise, l'image de marque des entreprises marocaines, de réduire le turn over des femmes (qui est la sortie du marché d'une potentialité créative ou le départ vers une autre entreprise d'une personne formée et donc perte de richesse.) Le Maroc est confronté à un problème de manque de compétences, à un

---

<sup>12</sup>Etat de l'égalité et de la parité au Maroc CNDH portant sur les inégalités au niveau juridique, économique, social, culturel, avec des recommandations. Ce rapport met en valeur l'avancée du social par rapport au politique

<sup>13</sup> Norme sociale : par exemple, lorsque certaines personnes pensent que la place normale d'une femme est au foyer et donc s'oppose au travail d'une épouse, d'une sœur, d'une fille.

<sup>14</sup>Enquête en cours effectuée par l'équipe de recherche DEGG avec l'ONDH – 2016. Les résultats seront publiés par l'ONDH.

<sup>15</sup>Formations organisées par l'AGEF, Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines.



problème de niveau de compétences et des entreprises ratent des marchés pour cela, notamment à l'international. Il y a nécessité de voir d'abord dans le « vivier » des ressources humaines locales, avant de faire venir des ressources humaines de l'étranger, souvent plus chères que la main d'œuvre nationale.

De plus en plus d'entreprises marocaines voient l'expérience de la diversité des genres comme un avantage compétitif clé. A tous les niveaux de l'organisation (les entreprises en l'occurrence), il est constaté un réel gain, que ce soit au niveau commercial ou au niveau relations avec la clientèle, deux atouts majeurs pour toutes les entreprises, notamment celles du secteur des Services (60% du PIB)

En interne, la GDG permet l'amélioration certaine des employées et réduit donc les coûts du turn-over.

## **2.2 – Les actions**

Nous avons eu l'opportunité d'assister à une formation proposée par l'AGEF en collaboration avec un organisme européen.

Nous sommes partis sur l'observation de statistiques « genrées », c'est à dire avec des données prenant en compte la distinction femme / homme. En distinguant les chiffres de recrutement (dossiers des candidats et candidates, puis des recrutées et recrutés), on se rend compte immédiatement que certaines entreprises vivent une réelle situation de discrimination à l'embauche, qui n'est pas réalisée automatiquement par les décideurs recruteurs. D'où l'importance de développer des statistiques genrées pour connaître l'ampleur du problème et savoir sur quoi agir. Ce genre de statistiques se retrouvent dans les instances publiques mais peu dans le privé (sauf CGEM).

L'observation des statistiques de turn-over à tous les échelons de l'entreprise et l'analyse de l'absentéisme dans l'entreprise est également un indicateur très important. Pour la GRH (Gestion des Ressources Humaines), ce sont de bons indicateurs du niveau de motivation et de satisfaction. Mais c'est également un indicateur important lorsqu'on « croise » les chiffres avec la situation matrimoniale. Les jeunes mères sont très concernées par l'absentéisme, étant « pénalisées » par les problèmes d'accompagnement, de soin, de garde de leurs enfants. Et

ceci, malgré le développement récent du rôle des pères, participant plus qu'avant à l'éducation de leurs enfants, notamment chez les citadins.

L'observation des statistiques sur les promotions montrent une faible proportion de femmes aux hautes instances des entreprises. Le « plafond de verre » existe bien. Plusieurs raisons coexistent, et vie de famille et préjugés sexistes cohabitent à ce niveau.

D'autres données peuvent être observées et elles sont nombreuses (formations affectées aux hommes en priorité, problèmes de plaintes pour harcèlement, etc..). Elles seront détaillées dans une prochaine étude.

Face à ces constats, une stratégie s'établit. Elle se fait au plus haut niveau de l'entreprise, avec engagement solennel du ou des dirigeants. Une certaine mentalité est diffusée pour faire adhérer les personnes au programme (culture d'entreprise). Puis des opérations spéciales s'effectuent pour améliorer le recrutement, le maintien des employées et l'avancement professionnel. Des brainstormings sont organisés pour rassembler le maximum d'observations et proposer des solutions aux problèmes constatés. Le plus souvent, pour garder une femme à son poste et la décharger de ses contraintes familiales, un simple aménagement d'horaires et la création d'une crèche pour accueillir ses enfants peut suffire. Et l'entreprise « hérite » d'une mère ne stressant plus, beaucoup plus détendue, reconnaissante et loyale !

L'avancement professionnel égalitaire permet de mettre en valeur des potentialités cachées dont a toujours besoin une entreprise confrontée à la concurrence, potentialité qui est déjà dans l'entreprise et qui donnera plus pour cette entreprise, en y étant fidèle le plus souvent.

L'intérêt de toute cette nouvelle organisation est d'être communiqué, pour capitaliser et produire de bons exemples tout en motivant les RH dans leur ensemble. L'impact de ce programme est à bien observer sur les hommes de l'entreprise, la communication est très importante pour éviter des blocages (dont de la résistance aux changements).

Et comme tout programme, une évaluation des actions est primordiale pour contrôler et faire le suivi des opérations et de leurs résultats.

## **Conclusion**

Notre pays s'est trouvé face à l'absolu nécessité de modifier le paradigme « compétitivité par les coûts », dépassé par plusieurs pays. En effet, le modèle d'organisation basé sur une forme dégradée de taylorisme et une compétitivité basée sur les bas salaires (discrimination implicite des emplois et salaires des femmes) a trouvé ses limites dans la percée des pays asiatiques disposant d'un avantage coût sur les salaires<sup>16</sup>.

La qualité puis la RSO sont des programmes ayant permis de rester compétitives pour certaines entreprises. La gestion de la Diversité, en plus d'être en adéquation avec une certaine évolution sociale des femmes, trouve échos chez les entrepreneurs à la recherche de ressources cachées. Lutter contre la discrimination en entreprise devient nécessaire.

Nous constatons que la réduction des inégalités passerait davantage par une révolution dans la manière de voir ses ressources humaines, à travers des choix de formation, de nouveaux modes de recrutement, plus transparents, avec des grilles de notation claires et équitables, ... plutôt que par la lutte contre la discrimination pure. Ainsi, des politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale favorisant un partage des tâches domestiques, une lutte contre les stéréotypes de genre dès l'école, pourraient réduire de manière ample les inégalités de salaires et avoir également un impact indirect sur les comportements discriminatoires. Tout en sachant que dans notre pays, comme dans tous les pays de la zone MENA, les normes sociales sont toujours conservatrices chez les hommes et chez les femmes. Notre conviction est que l'éducation à la base fait partie de la solution.

## Bibliographie

- Anglade M., Bouasria L., Cheikh M., Debarre F., Manry V. & Schmoll C. (2014) *Expériences du genre – intimités, marginalités, travail et migration*, Casablanca, Le Fennec-Karthala, 305 p.
- Belghazi S. (2007), *Genre et performance économique des entreprises marocaines*, Etude CGEM – GTZ, 39 pages.
- Boughaba I., Bennis-Bennani Y. et Cherkaoui A. (2018), « Gestion de la Diversité des Genres : Levier pour lutter contre les discriminations en Entreprise. Réflexions sur l'état actuel de la situation au Maroc » Revue Economie, Gestion et Société.

---

<sup>16</sup>Belghazi S. op cit (étude CGEM)

- Cherkaoui A. (2014), «La Réceptivité de la RSE : Un Cadre d'Analyse de l'Expérience Marocaine», Volume 1 de la Revue internationale de Recherche en Economie et Management Africain (CREMA) N°1, p : 185-226.
- 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.
- 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.
- Haut Commissariat Au Plan (2013) *Femmes Marocaines et Marché du Travail : caractéristiques et évolution*, HCP Maroc, 29 p.
- Meurs D. (2013), Inégalités et discriminations sur le marché du travail, *Problèmes économiques*, Hors Série n°3, pages 43 à 49
- Meziou K. (1991) Le travail des femmes dans l'entreprise, éthique et pratiques. *Éthique et entreprise, perspectives maghrébines* – sous la direction de Driss Alaoui M'Daghri – Fondation du Roi Abdulaziz – Casablanca, pages 161 à 176.
- Naciri R. (2015), *Etat de l'égalité et de la parité au Maroc. Préserver et rendre effectifs les finalités et objectifs constitutionnels*, CNDH, 83 pages.