

**La sous-représentation des femmes marocaines dans les postes de décision :  
Les obstacles face au développement du leadership féminin.**

**The under-representation of Moroccan women in decision-making  
positions: Obstacles to the development of female leadership.**

**Abdelkoudous EL HOUDZI**

Doctorant, Equipe de recherche et d'études sur le genre -EREG-  
Université HASSAN II / FLSH Casablanca  
elhoudzi@gmail.com

**Pr. Khalid BENAJIBA**

Directeur de thèse  
Université HASSAN II / FLSH Casablanca

**Résumé**

La sous-représentation des femmes dans les postes de responsabilité constitue un état de fait dans la majorité des pays du monde. Plusieurs écrits et études se sont donné pour but d'expliquer l'accès limité des femmes à l'exercice du leadership, en particulier dans les organisations. Cet article se propose comme une analyse des différents obstacles qu'affrontent les femmes dans leur chemin vers les hauts niveaux de la hiérarchie organisationnelle, ainsi que les différents facteurs explicatifs qui caractérisent le contexte organisationnel et sociétal marocain.

**Mots clés : sous-représentation, leadership féminin, préjugés, stéréotypes de genre.**

**Abstract**

The under-representation of women in positions of responsibility is a fact observed in most countries of the world. Several writings and studies have sought to explain women's limited access to leadership, particularly in organizations. This article proposes an analysis of the different obstacles that women face in their path to the higher levels of the organizational

hierarchy, as well as the various explanatory factors that characterize the Moroccan organizational and societal context.

**Key words:** under-representation, female leadership, prejudice, gender stereotypes.

## **introduction**

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a accompli des avancées notables en matière d'égalités de genre, notamment après l'adoption de la constitution de 2011 et les réformes juridiques mises en œuvre pour concrétiser les engagements internationaux du pays. Cependant, la faible participation des femmes à la prise de décision demeure encore une réalité incontestable. Plusieurs indicateurs révèlent que le pouvoir ne se partage pas toujours de façon égalitaire, et la condition des femmes est là pour le rappeler. Selon le dernier rapport du *Global Gender Gap Report* du forum économique mondial (2018), le Maroc est classé au 137<sup>ème</sup> rang parmi 149 pays. Par ailleurs, le haut-commissaire au plan du royaume a affirmé le 8 mars 2017, à l'occasion de la journée internationale des droits de la femme, que la contribution des femmes marocaines au produit national brut (PNB) ne dépasse pas 21%, du fait qu'elles rencontrent plusieurs difficultés à accéder au travail. Le rapport de McKinsey & Company (McKinsey and Company. 2016) sur la présence de la femme dans les postes de décision a indiqué que les femmes marocaines membres de l'équipe de direction représentent seulement 13%, pas très loin, en fait, des 15% que l'on retrouve aux États-Unis, tandis qu'en Afrique, ce taux est de 23%, toujours pas très loin de celui de l'Europe (26%). En plus, le Maroc compte seulement 2% de femmes PDG au sein des entreprises marocaines qui est un chiffre inférieur des 5% que l'on retrouve en Afrique. Au niveau de l'administration publique, en dépit de la représentation croissante des femmes, celles-ci n'accèdent pas encore suffisamment aux postes de responsabilité. Le rapport du ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP. 2018) mentionne qu'en 2016, le taux de féminisation de l'administration publique marocaine a atteint 39.7%, mais la représentation des femmes dans des postes de responsabilité est encore très timide ; à peine 22%. Par ailleurs, les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent surtout dans les postes de responsabilité les plus bas. Et plus on monte dans la hiérarchie administrative plus la présence féminine est faible.

En conséquence, La représentation des femmes en position de pouvoir et de responsabilité reste toujours en deçà des espérances. Ce problème constitue toujours un objet pertinent d'analyse afin de comprendre les conditions intervenant dans le maintien du déséquilibre entre les femmes et les hommes par rapport à l'accès aux postes de décision au sein des organisations marocaines.

Au cours des lignes qui suivent, nous proposons une analyse de ce sujet, en identifiant les différents obstacles qui freinent l'avancement des femmes marocaines dans les échelons de la hiérarchie organisationnelle, ainsi que les facteurs explicatifs d'ordre juridico-institutionnel, organisationnel et socioculturel qui contribuent au maintien de cette forme particulière d'inégalité de genre.

### **1. Principaux obstacles de développement du leadership féminin.**

Bien qu'aujourd'hui, des progrès soient notés à l'échelle de l'accès des femmes aux diplômes et aux professions qualifiées, elles occupent le plus souvent des postes de direction moins stratégiques dans les entreprises et les organisations. Même à compétences égales que les hommes, leur accès aux échelons supérieurs du leadership demeure toujours limité. Pour expliquer cet état de fait, de nombreuses études évoquent certaines métaphores pour dépeindre les obstacles et les freins dans le parcours des femmes qui conduisent à leur confinement à des postes de pouvoir de bas niveau. En effet, la métaphore du plafond de verre « *Glass ceiling* » est largement utilisée pour caractériser les obstacles invisibles auxquelles les femmes sont souvent confrontées lorsqu'elles tentent de gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Dans un article largement cité du Wall Street Journal de 1986 «*The Glass Ceiling : Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs*», Carol Hymowitz et Timothy Schellhardt définissent le plafond de verre comme une barrière invisible empêchant l'ascension des femmes occupant des postes de responsabilité à des niveaux supérieurs dans les entreprises. Selon ces auteurs, les femmes sont promues jusqu'à un certain point, après quoi elles ne peuvent plus progresser sur leur lieu de travail. Comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement (Sanchez-Mazas et Casini, 2005), le plafond de verre exprime des pratiques de discrimination difficilement perceptibles qui nuisent à l'avancement professionnel des femmes. Il renvoie aux stéréotypes et préjugés sexistes à l'égard des femmes, affectant le fonctionnement des organisations qui désavantage, de façon informelle, des femmes, à compétences égales des hommes, lors du processus de

sélection aux postes de haut niveau de responsabilités. Plus récemment, le Harvard Business Review a publié un article dans lequel Alice Eagly et Linda Carli (2007) affirmaient que la métaphore du plafond de verre ne représentait pas une description précise de la situation à laquelle les femmes sont actuellement confrontées dans la société et dans les lieux de travail. En effet, le plafond de verre décrit une barrière unique située au niveau supérieur de la hiérarchie organisationnelle, et par conséquent, ne tient pas compte de la complexité et la variété des défis que les femmes peuvent affronter dans leurs parcours professionnels. Ainsi, les deux auteures proposent une nouvelle métaphore alternative qui dépeint mieux la progression des femmes leaders dans la carrière : le labyrinthe. En réalité, les obstacles auxquels les femmes sont confrontées existent à tous les niveaux de l'organisation. Contrairement à la métaphore du plafond de verre qui suggère qu'une barrière invisible surgit dans le moment où les femmes aspirent atteindre le sommet du leadership organisationnel, le labyrinthe fait référence à une série de murs et d'obstacles que les femmes doivent surmonter afin de pouvoir atteindre leurs objectifs. Ainsi, cette deuxième métaphore évoque l'idée d'un parcours complexe vers un objectif digne d'être poursuivi. Elle reconnaît les obstacles qui se dressent sur le chemin des femmes leaders, mais ne décourage pas au final de les surpasser. Le passage dans un labyrinthe n'est ni simple ni direct, toutefois la persévérance et l'analyse minutieuse des énigmes permettent de le traverser.

La littérature portant sur le leadership féminin met en avant plusieurs catégories d'obstacles, se rapportant à l'avancement des femmes dans les postes de responsabilité :

### ***Préjugés et Stéréotypes de genre***

Parmi les obstacles fréquemment cités, on note tout d'abord les stéréotypes de genre et/ou les préjugés sexistes envers les femmes. Plusieurs études affirment que les femmes sont sujettes de stéréotypes et préjugés mettant en cause leur performance et leur capacité à diriger par rapport aux leaders masculins (Landry, 1990). La présence de présomptions inhérentes à l'aptitude et au comportement de gestion des femmes affecte l'objectivité des processus de sélection aux postes à haut niveau de responsabilité. Bien que les procédures de recrutement ou de promotion soient formellement neutres dans la plupart des cas, des biais relatifs à l'attitude des personnes faisant partie des comités de sélection peuvent avoir effet sur leur évaluation, et ce même à leur insu ou de façon non intentionnelle. Ces biais s'expliquent par le principe d'attention sélective, connu en psychologie sociocognitive comme une tendance à retenir les informations qui confirment les stéréotypes que les personnes possèdent. À l'issue

d'une enquête dans deux organisations publiques françaises, Fortino (2002) allègue qu'en matière de recrutement et de promotion, les modalités varient selon le sexe : les femmes sont engagées sur la base d'une qualification précise et spécialisée qui les enferme dans le premier emploi occupé, alors que les hommes sont recrutés en vertu de leur potentiel et de leurs capacités d'adaptation, et ce dans une perspective d'évolution de carrière. Par ailleurs, Eagly et Carli (2007) mentionnent qu'un fait bien établi est que les hommes bénéficient toujours de salaires plus élevés et de promotions plus rapides, tandis que les femmes, ayant des qualifications équivalentes, accèdent moins aux postes de responsabilité et ont des promotions plus lentes. La consultation des différents résultats d'études corrélationnelles réalisées par des économistes et des sociologues montre que l'écart entre hommes et femmes renvoie à la présence d'une discrimination salariale due aux préjugés et stéréotypes de genre qui freinent l'accès des femmes aux hautes sphères de leadership (Eagly et Carli, 2007). Cet état de fait risque d'entraîner chez certaines femmes dirigeantes une autocensure ou une mise en retrait lié au fait qu'elles perçoivent une forte discrimination à leur égard lorsqu'elles aspirent occuper des postes hiérarchiques bien élevés (IMS, 2012).

### ***La résistance au leadership de la femme.***

Un deuxième obstacle consiste dans la résistance au leadership de la femme. En effet, les mêmes comportements de gestion ne sont pas interprétés et ayant le même impact qu'ils proviennent d'une femme ou d'un homme. Les gens tendent souvent à attribuer aux femmes et aux hommes des traits différents et établissent un lien entre les traits masculins et les qualités requises par le leadership. Les hommes sont communément caractérisés avoir des qualités « agéniques » comme la confiance en soi, la maîtrise de l'environnement, l'autonomie et la compétitivité qui concordent le mieux avec le profil d'un leader ou un manager, tandis que les femmes possèdent des qualités « communales », étant plus compréhensives, emphatiques, aidantes et coopératives (Morris et al., 1999). Ces attributions se rapportent à une perception sociale particulière du statut et du rôle de la femme. Selon la théorie des rôles sociaux (Eagly et Wood, 2012), les individus ont généralement tendance à considérer les rôles sociaux de genre comme intrinsèquement liés à la « nature » des hommes et des femmes, ce qui donne lieu à des attentes sociales différentes : les femmes de par leur nature devraient être reléguées à des rôles de soin et de soutien émotionnel, habituellement associés à la sphère privée ou domestique (les rôles de la mère par exemple), alors qu'il est attendu des hommes de se livrer à des activités plutôt attachées à l'action et affiliées à la

sphère publique ou professionnelle. Par ailleurs, les femmes qui ont su se doter d'un pouvoir formel à travers l'occupation d'un poste de décision représentent une situation inhabituelle tant pour les hommes que les femmes, en particulier dans les contextes socioculturels caractérisés par la forte présence des statuts traditionnels de genre. Une culture, donc, qui reconnaît la « chefferie » qu'aux hommes engendre naturellement de la réticence à l'égard du pouvoir de la femme. Face à cette nouvelle situation, Rabia Naciri (2002) précise que les hommes adoptent une attitude protectrice et paternaliste vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques féminins, qui représente en réalité une manœuvre subtile à substituer l'image du chef à l'image de la mère, de la jeune sœur ou de l'épouse dans le but de limiter son autorité et déplacer la relation du registre professionnel hiérarchisé à celui de la sphère privée ou familiale, qui est bien évidemment le territoire traditionnel de la domination masculine. Une attitude, telle que dire « vous pouvez me considérer comme votre père ou comme votre frère », est très significative, car elle renvoie à la tendance « *à ne concevoir la relation professionnelle que dans la mesure où celle-ci garantit à l'homme un ascendant et une certaine forme de protection déguisée en conseil et bienveillance renvoyant ainsi et très subtilement à la faiblesse du genre féminin et à son besoin de protection* » (Naciri, 2002, p. 34).

La perception du rôle sociale de la femme implique également des attentes de comportement particulières. Par ailleurs, les femmes dirigeantes se trouvent dans une double impasse : si elles sont très communales, elles risquent d'être critiquées pour leur manque de qualités agentiques, à l'inverse, si elles adoptent des comportements « instrumentaux », en se montrant plus ou moins fermes et dominantes, elles risquent d'être critiquées pour leur transgression des normes de genre féminin. Compte tenu de cette double contrainte, les réactions aux tentatives d'influence diffèrent en fonction du sexe du leader. Même quand les dirigeants agissent de la même manière, en adoptant des comportements dominants par exemple, les hommes seraient qualifiés de passionnés, mais, à l'inverse, les femmes seraient perçues comme étant masculinisées ou obsédée par l'autorité.

### ***Les difficultés liées au style de leadership***

Face aux défis posés par la double contrainte de réconcilier les qualités que l'on apprécie chez les femmes et les qualités que l'on pense indispensables aux leaders, les femmes dirigeantes ont souvent du mal à cultiver un style de leadership qui soit à la fois authentique et efficace. En effet, tout l'effort déployé pour refléter aux yeux des percepteurs le profil d'un leader

efficace peut parfois se retourner contre la femme dirigeante elle-même. Dans ce même sens, Eagly et Carli, (2007) précise qu'une femme qui se comporte comme un homme encourt des sanctions réelles, Les hommes ne l'apprécient pas et les femmes non plus. Une étude menée par l'organisation américain Catalyst Fortune (2002) (Citée par Eagly et Carli, 2007) révèle que 96% des femmes dirigeantes jugeaient essentiel ou assez important qu'elles développent un style de leadership avec lequel les gestionnaires de sexe masculin seraient à l'aise.

Ainsi, la double contrainte sous laquelle les femmes leaders sont mises leur refuse tous les avantages d'un leadership interactif, de plus en plus valorisé, qui implique du leader d'être attentionné, bienveillant et en écoute de ses suiveurs. Plusieurs études et expériences organisationnelles révèlent les réactions au comportement chaleureux et amical de la part des leaders hommes et femmes par rapport à l'attitude dominante et affirmée. Les résultats montrent que les hommes, contrairement aux femmes, ont plus de liberté d'agir à leur guise, ils peuvent communiquer de manière chaleureuse ou dominante sans que cela remette en cause leur influence (Eagly et Carli, 2007). De ce fait, il semblerait que les femmes dirigeantes préfèrent faire taire leur côté féminin afin d'atténuer l'ampleur des résistances à leur égard. Et bien que les femmes soient davantage rapprochées à un style de leadership centré sur les relations interpersonnelles, engageant des conduites démocratiques et encourageant la participation et la collaboration, cela ne constitue pas toujours une stratégie souhaitée par toutes les femmes. Dans plusieurs circonstances, les femmes leaders peuvent aussi mobiliser des stratégies autocratiques et avoir des conduites autoritaires. Ainsi, à l'inverse de l'homme, le choix du style de leadership qui peut paraître plus efficace semble être problématique pour une femme.

### ***Les exigences familiales***

Ce quatrième obstacle correspond au conflit entre la vie familiale et la vie professionnelle. En effet, pour beaucoup de femmes, la conciliation entre ces deux sphères constitue le problème majeur face à la réussite professionnelle, à savoir l'accès aux promotions et aux salaires plus imposants (Tremblay, 2006). Le conflit la vie familiale et la vie professionnelle renvoie à des contraintes de temps et de gestion de plusieurs rôles incompatibles. De telles contraintes peuvent détériorer la performance de la femme dirigeantes au travail, en particulier lorsqu'elle n'arrive pas à gérer mieux les responsabilités familiales et professionnelles. Le débordement inhérent aux interférences entre des rôles différents se traduit sur le plan professionnel par les retards fréquents, les absences et les tâches de travail non accomplies. En outre, le fait même



d'être constamment prise par d'autres responsabilités, telles que garder son enfant, le déposer ou le récupérer à l'école risque d'altérer la concentration et d'empêcher la femme dirigeante de profiter de tout son potentiel de compétences.

Bien qu'aujourd'hui, les pères puissent consacrer de plus en plus de temps pour les rôles domestiques que par le passé, les mères assurent toujours la grande part de ce travail. Même les femmes qui ont pu trouver un moyen de soulager les pressions des rôles familiaux en partageant les tâches de ménage ou la garde des enfants avec leurs maris, avec d'autres membres de la famille ou avec des employés rémunérés, peuvent ne pas bénéficier pleinement des opportunités qui se présentent, car elles présupposent souvent que leurs responsabilités familiales peuvent les empêcher de réussir dans les postes à haut niveau de responsabilité.

## **2. Mise au contexte : facteurs explicatifs de la situation du déséquilibre dans le contexte du Maroc.**

Les éléments qui viennent d'être cités ne constituent en aucun cas l'ensemble des obstacles dans le parcours des femmes vers les postes de décisions. Il existe plusieurs facteurs inscrits dans le cadre sociétal plus large qui maintiennent les inégalités de genre, en l'occurrence l'accès limité des femmes au leadership qui constitue un aspect particulier de ces inégalités. En effet, la représentation sociale de la femme, le cadre juridico-institutionnel et les pratiques organisationnelles sont tous des éléments qui déterminent la place et le rôle social de la femme, et interviennent dans l'explication de sa progression au niveau de la carrière et de l'accès aux postes de responsabilité. En ce sens, le leadership des femmes marocaines est le produit d'un agrégat de plusieurs éléments institutionnels, culturels et organisationnels.

### ***Un contexte juridico-institutionnel généralement en faveur de l'égalité de genre.***

Sur le plan politique et juridique, le Maroc est parmi les pays engagé dans la promotion des égalités entre les femmes et les hommes. La mise en œuvre, par l'Etat, des dispositions constitutionnelles au sujet des droits de femmes et les engagements internationaux du pays en matière de lutte contre les formes de discrimination constituent des pas en avant vers la mise en place d'une égalité de genre réelle. En effet, le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes est explicitement exprimé dans l'article 19<sup>1</sup> de la constitution marocaine de 2011. En

---

<sup>1</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



plus, Le Maroc a ratifié la quasi-totalité des conventions relatives aux droits des femmes, dont principalement, en 1976, la ratification de la convention sur les droits politiques des femmes ; en 1993, la convention sur la lutte contre toutes les formes de discriminations faites aux femmes (CEDAW)<sup>2</sup>. Le Maroc a également enregistré sa participation active à la conférence internationale des Nations Unies à Beijing (1995) qui a défini un nouveau engagement formel le renforcement du pouvoir des femmes (l'*empowerment*), visant à entreprendre des analyses différenciées selon les sexes et impliquant la transversalité de genre et le traitement des écarts d'inégalité. En mai 2006, le Maroc a annoncé également son adhésion au protocole facultatif de la CEDAW, et plus récemment, en 2011, il a annoncé la levée des réserves relatives à la CEDAW.

Face à ces engagements, l'État marocain a prescrit le lancement de nombreuses réformes et l'adoption de nouvelles stratégies nationales visant la promotion de l'égalité de genre, entre autres :

- L'élaboration de « La stratégie nationale de promotion de la femme marocaine à l'horizon de l'an 2000 », en prévision de la conférence de Nairobi (1998). Il s'agit de la première stratégie rédigée par le Maroc dans le cadre de sa participation aux conférences internationales sur les femmes.
- L'élaboration du projet de « Plan d'action national d'intégration de la femme au développement » (PANIFD) en 1998.
- L'adoption consensuelle de la liste nationale pour les élections à la chambre des représentants de 2002 qui a réservé 30 sièges aux femmes.
- L'intégration de l'approche genre dans chacun des 8 objectifs du développement dans le 2ème rapport sur les objectifs du millénaire proclamés par les Nations unies en 2000, rédigé par le haut-commissariat au plan.
- Un mouvement important de réformes juridiques marqué par la révision :
  - du code du statut personnel devenu code de la famille, la Moudawana (2004) ;

---

*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. ».*

<sup>2</sup> CEDAW ou CEDEF est un instrument juridique international, adopté le 18 décembre 1979, par l'Assemblée générale des Nations Unies, afin de renforcer l'obligation des États membres signataires, de promouvoir l'accès des femmes à leurs droits humains fondamentaux, par l'adoption de lois égalitaires et garantir leur mise en œuvre effective.

- du code pénal qui a introduit l'incrimination de la violence au sein du couple ;
- du code du travail qui a notamment introduit la pénalisation du harcèlement sexuel et élevé la durée des congés de maternité à 14 semaines.

Nonobstant, toutes ces avancées et les efforts entrepris pour améliorer le statut et les droits des femmes n'ont pas pu encore impacter de manière significative la mise en place d'une égalité réelle entre les hommes et les femmes.

***Le contexte socioculturel : le paradigme traditionnel du genre.***

Malgré l'importance du cadre juridique et institutionnel, on ne peut pas se fier à lui seul pour surpasser la disparité entre les femmes et les hommes quant à l'accès aux postes de responsabilité. Le contexte socioculturel est aussi un cadre d'analyse et d'explication de la situation désavantageuse des femmes. En effet, l'exercice du leadership de la part d'une femme, à travers sa position bien placée dans une hiérarchie organisationnelle, provoque des bouleversements dans la psychologie des gens, précisément dans les sociétés dans laquelle persistent encore le paradigme traditionnel du genre. Ce paradigme renvoie à une division des rôles sociaux dont les origines sont imputables aux attributs biologiques de chaque sexe ; les hommes sont plus grands, plus rapides et ayant plus de force physique, les femmes, quant à elles, sont davantage liées à leur fonction biologique de gestation. Au regard de ces différences biologiques, certaines activités seraient accomplies plus efficacement par un sexe que par l'autre, notamment le leadership souvent perçu comme l'apanage des hommes (Orse. 2004; McKinsey & Company , 2016). Au moyen de la socialisation, cette division des rôles sociaux de genre tend à se reproduire, et entraîne des stéréotypes et des attentes sociales spécifiques de ce que les femmes et les hommes doivent avoir comme rôles et comportement dans la société. Bien qu'actuellement l'égalité de genre soit un principe incontesté, le leadership est souvent perçu comme l'apanage des hommes. Le rapport hiérarchique établi, à tout le moins sur le plan symbolique, entre l'homme et la femme est transposé dans la sphère professionnelle dans laquelle rien ne prive formellement les femmes de remplir les postes de décision et d'exercer le leadership à côté des hommes. En effet, la culture exaltant la masculinité renforce et naturalise la priorité des hommes dans les positions de pouvoir. Les expressions de cette culture peuvent prendre plusieurs formes, entre autres, les évaluations souvent défavorables de la performance féminine en matière de gestion, justifiant la sélection fréquente des hommes aux postes de responsabilité, ou les pratiques sociales qui contraignent

l'accès des femmes aux ressources nécessaires permettant aux femmes de parvenir aux hautes sphères de leadership, telles que l'éducation et la formation.

D'autre part, Le paradigme traditionnel du genre qui dépeint la femme comme un être second, mineur ou inférieur est reflété dans l'opinion publique marocaine. Le rapport du Bureau international du Travail à Genève (Chicha, M-Th,2013) cite une enquête internationale (2005-2008)<sup>3</sup> portant, entre autres, sur l'égalité entre les femmes et les hommes, et dont les données comparatives se rapportent à de différents pays, y compris le Maroc. Les résultats montraient que :

- les marocaines ont des valeurs beaucoup plus progressistes que leurs consœurs 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.

---

<sup>3</sup> 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 utilisées sont tirées de la vague 2005-2008.

Source : World Value Survey <http://www.worldvaluessurvey.org/>

*Résultats de l'enquête World Value Survey (2005-2008),  
(Proportion de répondants en accord avec les énoncés, en pourcentage%)*

		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
<b>Maroc</b>	<i>F</i>	18.9	43.1	38.8	36.7	60.3	73.3	77.5
	<i>M</i>	40.6	73.7	75.6	65.1	30.5	38.4	55.5
<b>Égypte</b>	<i>F</i>	31.8	90.1	82.1	84.9	55.6	56.2	--
	<i>M</i>	46.7	94.7	89.2	93.1	46.1	45.9	--
<b>Jordanie</b>	<i>F</i>	27.6	74.4	66.6	85.7	53.6	70.3	92.1
	<i>M</i>	46.1	87.1	81.9	90,8	47.7	61.0	80.8
<b>Brésil</b>	<i>F</i>	8.7	24.8	20.9	19.2	55.8	69.2	85.9
	<i>M</i>	15.3	39.3	40.2	25.6	56.4	62.7	80.6
<b>Chine</b>	<i>F</i>	18.1	51.3	34.4	40.7	59.9	85.7	77.9
	<i>M</i>	23.5	56.4	40.6	44.0	62.7	83.0	72.0
<b>Suède</b>	<i>F</i>	0.8	8.3	6.3	2.6	87.5	51.1	94.5
	<i>M</i>	1.4	7.2	8.7	1.5	81.3	47.3	90.5
<b>Canada</b>	<i>F</i>	4.3	16.4	9.4	14.4	65.6	77.2	95.2
	<i>M</i>	5.6	20.5	13.5	14.1	66.9	68.2	91.9

Le rapport conclue finalement 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.

Cette conclusion montre en dernière analyse que le contexte socioculturel marocain joue encore contre un accès équitable aux positions de leadership. Selon l'expression de Nadira Barkallil (Barkallil, N. 2006, p. 31), 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, alors que dans la culture et les pratiques sociales, le modèle idéalise les rôles d'épouse, de mère et de femme au foyer.

***Contexte organisationnel : des pratiques qui contribuent au maintien des inégalités.***

Le mode dichotomique contradictoire qui caractérise la société marocaine semble avoir un prolongement dans les différents domaines de la pratique sociale, notamment la pratique professionnelle. Ainsi, le paradigme traditionnel du genre se projette dans le monde des entreprises et des organisations. Bien que les avancées juridiques et politiques soient des éléments centraux de promotion de l'égalité les pratiques organisationnelles demeurent imprégnées par les stéréotypes de genre qui engendrent, par conséquent, des formes particulières de discrimination envers les femmes. Parfois, la discrimination peut être directe, lorsqu'elle est exprimée à travers des règles, des attitudes ou des pratiques qui visent ouvertement à écarter les femmes des postes de responsabilité, ou indirect dans le cas où elle découle de mesures apparemment neutres, mais dont la mise en œuvre réduit les chances de la femme d'avoir un traitement équitable en matière d'accès à l'exercice du leadership (Filali Meknassi, 2009, p. 60). Ces deux types de discriminations sont attribuables aux stéréotypes et préjugés à l'égard des femmes qui contribuent au maintien du phénomène de « plafond de verre ».

Dans ce sens, le rapport du bureau international du travail sur les inégalités de genre et les pratiques des entreprises au Maroc (2013, p. 30) mentionne certaines pratiques organisationnelles défavorables à l'égard des femmes. D'abord, les horaires rigides qui ne tiennent pas compte des charges familiales ou les exigences excessives d'heures supplémentaires de travail. Ce genre de pratiques a été conçu au préalable sur la base d'un modèle masculin de travail dans lequel les demandes familiales du travailleur-homme sont moins fréquentes en comparaison de la femme, ce qui risque d'exclure celle-ci de certains types d'emplois, en particulier les postes de direction qui exigent plus d'heures de travail et de déplacements. Outre cela, les pratiques de recrutement restent encore assez informelles et donnent prise ainsi à la subjectivité dans l'évaluation des candidatures. En effet, le recrutement pratiqué par de nombreuses entreprises marocaines se fait en grande partie par le recours aux réseaux de connaissances des employés. À cet effet, si les employés en place sont de majorité masculine, il serait fort probable que leur réseau professionnel le soit aussi, et par conséquent, on aura tendance à reproduire la sur-représentation des hommes dans les postes de décision. D'autre part, l'évaluation de la performance managerielle féminine peut être aussi affectée par les préjugés sexistes, surtout que ce type d'évaluation joue un rôle déterminant dans la carrière des employés et a des impacts directs sur d'autres pratiques telles

que la rémunération, la formation et la promotion aux postes les plus élevés. La théorie de la congruence des rôles (Eagly et Karau, 2002) suggère que l'incongruité perçue entre les rôles du genre féminin et les rôles de leadership entraîne souvent des évaluations défavorables du comportement des femmes dirigeantes, vu qu'elles font objet de préjugés attribuant aux femmes des qualités stéréotypées qui diffèrent des qualités attendues et souhaitées chez les leaders. Il existe en fait, comme le fait remarquer Marie-Thérèse Chicha (Chicha, M-Th 2013 : 33), l'évaluation de performance professionnelle des femmes marocaine est régie par un double standard ; Lorsque les femmes commencent à percer dans une rôles professionnels traditionnellement masculins, notamment les postes de leaders, l'évaluation de leur performance est sujette à des standards plus élevés que celle des hommes. Ainsi, il est possible que ces exigences de devoir toujours se dépasser pour faire ses preuves conduisent à un découragement des femmes qualifiées à s'investir dans une progression de carrière.

### **Conclusion.**

L'accès égal et équitable aux postes de prise de décision demeure, en dernière analyse, un objectif non atteint dans la mesure où le taux de féminisation des postes de responsabilité au Maroc, que ce soit au secteur privé ou public, est en dessous des espérances. En effet, des obstacles multiples et cumulatifs maintiennent le statu quo et tendent à reproduire les conditions socioculturelles et organisationnelles donnant lieu à la situation du déséquilibre. Une réelle promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes pour accéder aux emplois supérieurs commence d'abord par une rupture avec un passé organisationnel masculin dans lequel la nomination des hommes aux postes de responsabilité constitue une sorte de tradition. La mise en place de telle rupture demande non seulement des mesures juridiques (quota, commissions de recrutement mixités, etc.), mais également des interventions sur tous les plans (éducation, formation, médias, etc.) afin d'encourager la culture d'égalité de genre.

## Bibliographies

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.

Chicha, M-Th. (2013). *Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc*. Bureau International du Travail -Document de travail 69- Genève : BIT

Eagly, A. H, & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9):62-71.

Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). « Social role theory ». in P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (dir.), *Handbook of theories of social psychology*, p. 458-476. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Eagly, A.H & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Filali-Meknassi, R. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises : Les aspects relatifs au travail*. Confédération Générale des Entreprises du Maroc. Casablanca.

Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. Paris : La Dispute.

IMS-Entreprendre pour la Cité. *Leadership et genre : Le leadership a-t-il un sexe ?* Novembre, 2012. URL : <https://fr.calameo.com/read/00113083769ec16a72a10>

Landry, S. (1990). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations ». in R. Tessier & Y. Tellier (dir), *Changement planifié et développement des organisation : Priorités actuelles et futures*, Tome 2, p. 121-156, Québec : Presse de l'université du Québec.

McKinsey and Company. (2016). «Women Matter Africa». *The McKinsey Quarterly*. URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-africa>

Morriss, S. B. Guat, T. L & Coleman, M. (1999). Leadership stereotypes and styles of female Singaporean principals. *Compare : A Journal of Comparative Education*, 29(2), 191-202.

MRAFP. (2018). « Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au MAROC ». *Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique marocaine et ONU Femmes*. URL : <http://maghreb.unwomen.org/fr/ressources-medias/publications/2018/12/place-des-femmes-fonctionnaires-aux-postes-de-resp-dans-ladministration-au-m>

Naciri, R. (2002). « Genre, pouvoir et prise de la décision au Maroc ». in, *Disparités entre femmes et hommes et culture en Afrique du Nord*, p. 25-40. Nations Unies, Commission Économique pour l'Afrique (CDSR-AN), Tanger.

Orse. (2004). « L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises ». Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprise. URL : <https://www.orse.org/fichier/2870>



Sanchez-Mazas, M & Casini, A. (2005). Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet « plafond de verre », *Social Science Information*, 44(1), 144-173.

Tremblay, D.G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Octarès : Toulouse.

World Value Survey : <http://www.worldvaluessurvey.org/>