



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

## **Mise en Œuvre de L'égalité Professionnelle F/H à la Lumière des Directives du Siège de L'entreprise : Etude Multi-Sites**

**Khaoula AFILAL & Ahmed MAGHNI**

*Laboratoire de Recherche Stratégie, Management et Gouvernance, ENCG, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, Morocco*

### **Résumé**

En dépit des efforts déployés par les pouvoirs publics au Maroc, l'expérience démontre qu'il ne suffit pas d'affirmer des principes et des règles pour changer les comportements, encore faut-il en assurer la mise en œuvre effective. À cet égard, les entreprises sont des espaces où l'on peut entreprendre des changements de comportement, et surtout d'en évaluer l'impact.

Dans son ouvrage de référence, Powell (1999) insiste sur l'importance de l'attitude organisationnelle à l'égard de l'égalité femme-homme (F-H) dans le changement de comportements dédiés. Le style de management des acteurs clés, notamment ceux en rapport direct avec les salariés, conditionne la réussite (ou l'échec) des politiques d'égalité (Afilal, 2019) ou de diversité (Cornet et Warland, 2008). À notre connaissance, peu d'études se sont intéressées à cette problématique au Maroc, malgré sa portée stratégique. Cela étant dit, la présente étude vise à approcher cette problématique selon un angle d'attaque particulier. Il s'agit d'appréhender comment quatre filiales marocaines prennent en charge les directives des sièges à l'égard de l'égalité F-H. Outre le degré d'engagement du siège, lequel est favorable et assez constant pour les quatre cas étudiés, l'analyse des résultats démontre l'importance des croyances des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) locaux dans le déploiement d'une politique RH « égalitaire ». Dans ce sens, l'analyse catégorielle a permis de dégager trois profils d'idéal-type, au sens de Max Weber : l'aveugle au genre, la sélective et la proactive.

*Mots-clés : Égalité professionnelle F-H, Engagement du siège, Croyances des acteurs locaux, Contingence de pratiques égalitaires.*



## **0-Introduction, contexte et problématisation**

Au Maroc, l'effort institutionnel visant à faire évoluer le cadre juridique régissant l'égalité F-H s'est cristallisé essentiellement sur celui du code de la famille. Ce dernier ramenait à la surface toutes les contradictions qu'incarnaient deux visions de la société marocaine : l'une qualifiée de « conservatrice » et l'autre de « moderniste ». En effet, il a fallu attendre l'année 2003, pour réformer en profondeur l'ancien code du statut personnel, « *la Moudawana* », promulgué en 1958. Ce corpus juridique avait consacré dans ses dispositions, une conception de la famille et des relations intrafamiliales, inspirée pour l'essentiel du rite mâlikite (A. Al Hajjami, 2016). Pour les tenants de la tendance « moderniste », ce cadre légal ne faisait que cristalliser le patriarcat, et faire perdurer l'inégalité entre l'homme et la femme. Pendant trois décennies, cette « *citadelle imprenable* » pour reprendre les termes de Moulay R'chid (1991), résistait aux différentes tentatives de réforme, notamment celle de 1993. Cette dernière n'avait introduit que des changements mineurs sur les droits des femmes au regard des demandes portées par les associations féministes. La réforme de *la Moudawana* de 2003 ; a introduit des changements notables, en l'occurrence la coresponsabilité des époux, la transformation de la tutelle matrimoniale qui n'est plus un devoir mais un droit, l'augmentation de l'âge minimum pour le mariage de la femme (de 15 à 18 ans), l'encadrement beaucoup plus strict de la polygamie et de la répudiation, la possibilité pour la femme de demander le divorce pour discorde, la protection de l'enfant naturel, la révision de certaines dispositions relatives à la succession, la révision du droit de garde, la possibilité d'établir un contrat de mariage entre les époux concernant la répartition des biens, et la facilitation de la reconnaissance des mariages marocains à l'étranger.

À la suite de cette révision en profondeur de *la Moudawana*, plusieurs dispositions réglementaires spécifiques furent révisées, notamment le code de travail en 2004. En effet, bien que le législateur marocain ait abrogé en 1995 l'article 726 du code des obligations et des contrats, qui soumettait les femmes mariées à l'obligation d'obtenir l'autorisation de leur mari pour conclure un contrat de travail, il fallait attendre l'année 2004 pour assister à une réelle refonte de la réglementation sociale marocaine. Les dispositions du code de travail de 2004 consacrent de manière claire le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et d'exercice d'une profession,



prohibent de manière explicite toute forme de ségrégation sexuelle lors de l'embauche, de l'affectation du travail, de la formation professionnelle, de l'attribution du salaire, de l'avancement, de l'octroi des avantages sociaux, des mesures disciplinaires ou du licenciement. Aussi, outre l'abrogation de l'interdiction du travail nocturne des femmes, des améliorations notables furent apportées aux dispositions régissant la maternité. Par ailleurs, le déploiement effectif du principe d'égalité consacré par la réforme de la famille de 2004, notamment dans le quotidien des marocains, a buté sur des contraintes culturelles (Bendaoud, 2003), judiciaires (Mellakh, 2007) et techniques (Ounnir, 2007).

Dans les milieux du travail et des relations d'emploi, l'étude doctorale d'Afilal (2019) révèle l'omniprésence de pratiques inégalitaires à l'endroit des femmes dans les entreprises industrielles marocaines. L'auteure constate des contingences importantes dans le déploiement des principes de l'égalité professionnelle F-H, dû pour l'essentiel au style de management des dirigeants. La majorité des femmes interviewées par l'auteure insiste sur le rôle important que jouent les dirigeants des entreprises dans le renforcement des pratiques égalitaires au sein de l'entreprise. Le degré de conscience des dirigeants, leurs convictions et leurs engagements effectifs à l'égard l'égalité de genre se manifeste par des actions de reconnaissance (ou de méconnaissance) des femmes.

Powell (1999) évoque l'attitude organisationnelle à l'égard de l'égalité, attitude qui renvoie aux actions et perceptions des acteurs d'une organisation en faveur de l'égalité, notamment le DRH qui reste un acteur clé. Partant de ce constat, nous souhaitons étudier dans quelle mesure l'attitude du DRH des filiales marocaines, affecte les pratiques d'égalité professionnelle F-H. Plus précisément, nous souhaitons étudier comment les croyances des DRH conditionnent le déploiement local des engagements pris au niveau du siège à l'égard de l'égalité F-H.

### **1. Attitudes et comportements organisationnels envers l'égalité**

Pour Faris (1929), Bogardus (1931), Murphy et Murphy (1931), une attitude est une tendance, une disposition à agir en faveur ou contre un objet social. Pour ces psychologues sociaux, des niveaux intermédiaires existent, et peuvent être rangés tantôt du côté favorable, tantôt du côté défavorable, mais dans la grande majorité des cas, il est facile de décider lesquelles des attitudes sont « pour »



et lesquelles sont « contre ». Dans notre cas, l'égalité professionnelle F-H constitue le point ou le centre autour duquel les sentiments attitudinaux prendront forme. Une opinion est une expression verbale de l'attitude, il s'agit d'un indice déclaratif des dispositions sous-jacentes pour agir. Toutefois, des mécanismes d'inhibitions peuvent amener une personne à ne pas déclarer les parties vraies et importantes des attitudes (Sherman, 1932).

L'étude de la relation entre attitude et comportement a fait couler beaucoup d'encre. Les premières études menées par Lapiere (1934) et Cory (1937) soulignent les difficultés à prédire les comportements à travers les déclarations, puisque le comportement effectif des personnes étudiées, s'avérait différent de leurs déclarations. Une méta analyse effectuée par Wicker en 1969, lui permet de conclure à l'existence d'un très faible lien entre l'attitude et le comportement. En effet, sur 45 études analysées, l'auteur a obtenu une corrélation entre attitude et comportement égale à 0.15.

Il faut attendre 1975 pour voir apparaître une seconde génération des études dédiée. L'objectif était de connaître quand et sous quelles conditions la connaissance des attitudes permet-elle de prédire un comportement ? Selon Ajzen et Fishbein (1997) l'attitude d'une personne n'a pas d'effet direct sur son comportement, mais plutôt sur son intention à l'adopter. L'intention comportementale est définie comme l'effort qu'une personne est prête à exercer pour parvenir à son but (Ajzen, 1991), ou comme un plan comportemental lui permettant de l'atteindre (Ajzen, 1996), ou plus simplement, comme un objectif proximal (Bandura, 1997). Cette intention serait quant à elle déterminée par l'attitude de la personne et par ses normes subjectives relatives au comportement en question. Les normes subjectives réfèrent à la nature de la pression sociale perçue par l'individu quant au comportement qu'il a l'intention d'adopter. Autrement dit, quand un individu pense que son entourage est favorable à l'égard d'un comportement précis, son intention de l'adopter sera plus grande.

En 1991, Ajzen introduit le contrôle comportemental perçu comme un troisième déterminant de l'intention. La notion de contrôle comportemental perçu suggère que la personne se serve de son expérience antérieure pour anticiper, et donc éviter les difficultés à venir. Par conséquent, lorsqu'une personne juge que son comportement ne sera pas contrarié, et si son attitude ainsi que la norme subjective y sont favorables, son intention comportementale sera d'autant renforcée. Cette dernière est basée sur les expériences passées de la personne concernée et sur les obstacles



qu'elle anticipe. La perception du contrôle perçu joue un rôle essentiel, elle a une influence indirecte par le biais de l'intention sur le comportement.

Le modèle de l'action raisonnée et planifiée permet de fournir un cadre d'approche théorique à la présente étude, dans la mesure où le comportement organisationnel à l'égard de l'égalité professionnelle F-H est conditionné, entre autres facteurs, par l'attitude.

## **2. Méthodologie adoptée**

Au regard des finalités de la présente étude, nous avons opté pour l'étude de cas multisites. Outre la nature exploratoire de l'étude, le recours à ce type de démarche renforce la validité des résultats, et ce par le biais des répliques successives (Yin, 1993). Les quatre cas étudiés sont des filiales marocaines de multinationales occidentales, et partagent toutes un engagement assez fort de leur siège envers l'égalité professionnelle F-H. Ce sont également des entités industrielles implantées sur la région de Tanger (Nord du Maroc). Le recueil de données est basé sur les entretiens semi-directifs et des données secondaires.

Nous sommes conscients des limites que présente l'échantillonnage raisonné, tant en matière de représentativité statistique que de généralisation des résultats. Il n'est pas sans utilité de préciser, à cet égard, que la présente étude est d'une portée exploratoire, et ne peut en aucun cas, réclamer une généralisation des résultats à toutes les filiales en général, ni à celles ayant le même profil en particulier.

L'analyse des données collectées est de nature à la fois horizontale et verticale au sens de Wacheux (1996). Nous avons dans un premier temps codifié les corpus cas par cas, pour procéder par la suite à une comparaison inter-cas, à l'aide d'une méta-matrice d'ordonnement (Miles et Huberman, 2003). Le processus de l'analyse du contenu des corpus s'est caractérisé par une progression analytique et une démarche évolutive (Huberman et Miles, 2003).

## **3. Engagement du siège à l'égard de l'égalité professionnelle F-H**

L'influence de l'attitude du siège sur l'engagement de ses filiales à l'égard de l'égalité professionnelle F-H est déterminante. Cette influence n'est pas mécanique, elle est modelée, entre autres facteurs, par la force et la constance de l'attitude du siège, mais aussi par les représentations



sociales locales à l'égard de l'égalité F-H. Pour Guimelli, les représentations sociales constituent « *l'ensemble des croyances, des connaissances et des opinions qui sont produites et partagées par les individus d'un même groupe, à l'égard d'un objet social donné* » (1999, p : 63). Au Maroc, ces représentations sociales « *sont traversées par la tendance à conférer - à la femme- un statut inférieur* » (Bourqia, 1990, p : 218) et ce en invoquant des différences biologiques et/ou psychologiques entre les femmes et les hommes. Ce statut « d'être inférieur » attribué à la femme n'est ni immuable ni général, l'arrivée croissante des femmes à l'université et sur le marché du travail l'ont progressivement secoué. Ainsi, les rapports à la société, à la famille, au corps et à l'espace public ont connu des changements importants, surtout dans les zones urbaines. Aussi, la délocalisation des entreprises occidentales au Maroc constitue un de ces moments forts « *où s'élaborent de nouvelles formes de vie, de nouvelles perspectives politiques et de nouvelles sociabilités* » (Ferrié et al., 2015, p : 15).

Dans ce contexte social composite, pour reprendre les termes de Paul Pascon, et en reconfiguration constante, l'engagement du siège à l'égard de l'égalité F-H peut être mobilisé par les filiales pour influencer les pratiques sociales dédiées, et ce en fonction des croyances et des valeurs des acteurs locaux.

### **3.1 La filiale d'un constructeur automobile français (FCF)**

La FCF appartient à un grand constructeur automobile français, présent au Maroc depuis à peu près un siècle. Ce dernier a renforcé sa présence par la construction d'un vaste complexe industriel sur Tanger. La FCF emploie au moment de l'étude un effectif de 1700 salariés. Son DRH est de nationalité marocaine, titulaire d'un master en GRH, avec une large expérience dans le domaine. Le constructeur français auquel appartient la FCF adopte un référentiel de management animé par des règles de conduites centrées sur la loyauté, la transparence et la diversité. Cette dernière oblige à prendre en compte la diversité des besoins et des cultures, tant vis-à-vis des collaborateurs que des clients, des fournisseurs ou des partenaires, et à valoriser en toutes circonstances la contribution apportée par chacun au progrès de l'entreprise, sans distinction d'âge, d'ancienneté, de sexe, de nationalité, d'origine, ou autres. Ce référentiel décrit ainsi les rôles attendus d'un manager, notamment le *coaching*. Le manager doit, entre autres, assurer une véritable équité et



reconnaitre les contributions de chacun aux résultats. Il doit également respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de ses collaborateurs, sans user de sa position hiérarchique. Le groupe français a créé, en outre, un réseau virtuel international dédié aux femmes, dont l'objectif déclaré est de contribuer à faire évoluer les mentalités et promouvoir le réseautage pour la réussite professionnelle des femmes.

Aussi, dans le cadre de l'adoption de la stratégie de mixité menée par la maison mère, les postes administratifs sont à parité égale entre les hommes et les femmes. La filiale marocaine se fixe ainsi des pourcentages de féminisation de 15 % à 20 % respectivement pour l'encadrement de proximité et la main-d'œuvre directe. Pour accompagner cette stratégie, des actions d'adaptation de l'environnement du travail sont mises en place par l'équipe chargée des conditions et de l'ergonomie du travail. À titre d'exemple, des comités des effectifs déterminent les postes adéquats aux aptitudes physiques des femmes, surtout celles en état de grossesse ou celles qui reprennent le travail après le congé de maternité. Les femmes cadres ou ingénieurs nouvellement recrutées bénéficient d'un accompagnement professionnel.

Le management de la filiale a validé, en collaboration avec le comité des partenaires sociaux, un projet de création d'une crèche pour les enfants en bas âge au profit de l'ensemble des collaboratrices. Dans le même sens, la filiale offre aux femmes la possibilité de regrouper les heures d'allaitement, et ce pour profiter d'une journée complète dédiée aux soins des nouveau-nés. Une autre mesure favorable aux femmes, en particulier celles travaillant la nuit consiste à leur accorder trente minutes de pause, en plus du temps de pause normal. La filiale adopte, enfin, un plan de gestion préventive qui consiste à remonter régulièrement les soucis des femmes et leurs contraintes aux Responsables « RH ».

### **3.2 La filiale d'un équipementier aéronautique français (FEF)**

La FEF est l'une des filiales d'un équipementier français présent sur cinq pays. Elle a été créée depuis une décennie, et emploie au moment de l'étude plus de 500 salariés. Elle opère dans l'industrie aéronautique et se spécialise principalement dans la fabrication des pièces détachées en composites. Cette filiale est la première entreprise de son genre sur Tanger, et ce depuis l'ouverture de la zone franche industrielle de Tanger. Son DRH est de nationalité marocaine, diplômé d'une



grande école de management des entreprises. En l'espace de dix-sept ans d'expérience professionnelle, il a occupé différentes responsabilités dans des entreprises opérant dans différents secteurs d'activité.

Le groupe auquel est rattachée la FEF déploie une politique affirmée et exigeante en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), et attache la plus grande importance au respect des comportements éthiques. La démarche RSE du groupe s'articule autour de quatre piliers : le développement des collaborateurs et le dialogue social, la sécurité et l'excellence opérationnelle, l'éthique et enfin le respect de l'environnement. Le groupe adhère au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*), et fait siens les dix principes fondamentaux dédiés.

Au niveau local, une convention collective d'entreprise a été adoptée. Outre les avantages qu'elle offre aux salariés de la filiale, ladite convention met l'accent de manière explicite sur le respect des principes de l'égalité de chance entre les femmes et les hommes. Dans le même cadre, des mesures d'inclusion des femmes ont été initiées par la FEF. L'entreprise exige aux chefs hiérarchiques de signer un engagement écrit, justifiant leur prise en considération de l'état de grossesse de leurs collaboratrices. Cette initiative fut instaurée suite à une fausse couche d'une collaboratrice causée par un mauvais traitement de son supérieur hiérarchique direct. Aussi, le DRH veille sur l'équité dans les promotions, deux femmes sur huit siègent dans le comité de direction. En comparaison avec les autres filiales du groupe, la FEF est la mieux positionnée en la matière, ceci représente une source de fierté pour les responsables interviewés.

Enfin, la mixité des équipes représente une priorité pour la fonction RH. L'objectif est de mieux répondre aux aspirations de l'ensemble des collaborateurs en termes d'écoute et d'accompagnement, même lorsqu'il s'agit de problèmes personnels.

### **3.3 La filiale d'un équipementier automobile américain (FEA1)**

La FEA1, à l'origine une filiale d'un équipementier familial français, a été reprise en 2016 par un groupe américain. La filiale est présente au Maroc depuis presque quinze ans, et ne cesse de renforcer son positionnement concurrentiel. Spécialisée dans l'intérieur du véhicule et de son environnement acoustique, la FEA1 emploie environ 800 salariés.





Les investisseurs américains ont choisi d’impliquer les cadres de l’entreprise lors du projet de rachat. Une réorganisation structurelle fut lancée à l’époque à travers la construction d’un nouveau bâtiment et la séparation des départements.

De nationalité marocaine, le DRH est lauréat d’une grande école de commerce et de gestion. Il a à son actif une expérience de treize ans dans la fonction « RH », et ce dans quatre entreprises privées opérant dans différents secteurs d’activité.

Le groupe auquel se rattache la FEA1 adhère au Pacte Mondial des Nations Unies. Il s’est engagé depuis à respecter et à promouvoir les droits fondamentaux issus de la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme, la dignité et la valeur de la personne, la vie privée des salariés et l’égalité des droits des femmes et des hommes en l’occurrence. Le Groupe se conforme aux législations nationales applicables en matière de lutte contre toutes les formes de discrimination. Le Groupe est extrêmement vigilant dans le suivi et la sanction de tout harcèlement sexuel ou moral, y compris en l’absence de lien hiérarchique ou de subordination entre les parties concernées.

La FEA1 déclare respecter scrupuleusement les valeurs du groupe à savoir : l’intégrité, la transparence, la remise en cause permanente, l’accroissement de la performance à travers l’innovation et la gestion rigoureuse. Quant aux mesures spécifiques aux salariées, celles-ci sont principalement orientées vers la conciliation des deux temps de vie. Les responsables tâchent à ne pas amener les femmes à rester tard au travail. Le service RH veille ainsi à gérer efficacement les situations des femmes en période de maternité, à travers la possibilité de prolongation du congé de maternité, du regroupement des heures d’allaitement ou de la conversion des contrats à temps complet en des contrats à temps partiel. Ces pratiques permettent aux femmes de mieux concilier le travail et la famille.

### **3.4 La filiale d’un équipementier automobile américain (FEA2)**

La FEA2 est l’une des deux filiales marocaines d’un équipementier automobile américain. Elle est spécialisée dans la fabrication des faisceaux électriques pour voitures, et emploie plus de 500 personnes. La DRH est de nationalité marocaine, et titulaire d’un diplôme d’études supérieures en



management. Elle a à son actif une expérience de dix-sept ans, et a occupé différents postes administratifs au sein de la même boîte.

La diversité, le respect, l'intégrité, les valeurs et l'excellence, constituent les valeurs du groupe américain, auquel appartient la FEA2. Le code éthique du groupe, interdit toute discrimination fondée sur la race, l'origine ethnique, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, la religion, l'âge, le handicap, la participation syndicale, l'invalidité, l'origine génétique, les croyances politiques, le statut marital, le statut de grossesse ou tout autre statut protégé par la loi dans une juridiction particulière. Le code assure également la protection des employés contre le harcèlement et l'intimidation, y compris les blagues indésirables ou inappropriées, les insultes, les menaces et la violence ou d'autres pratiques offensantes implicites ou explicites.

Au sein de la FEA2, et par différents moyens, les responsables veillent à communiquer à toutes les parties prenantes les valeurs éthiques adoptées au niveau central, ils insistent également sur la mise en place d'un climat social « positif ».

À part la célébration de la journée internationale de la femme, la DRH affirme que les femmes et les hommes reçoivent le même traitement sur tous les niveaux. Aucune action positive en faveur des femmes n'est mise en place hormis celles dictées par la législation du travail marocaine. Par ailleurs, un plan de mixité est adopté au sein des départements à majorité féminine, en vue d'anticiper les vacances de postes causées par les congés de maternité, déclare la DRH.

#### **4. Croyances des DRH à l'égard de l'égalité professionnelle F-H**

Sachant que les sièges étudiés sont tous favorables à l'égalité en général, et à l'égalité F-H en particulier, la contingence du comportement local des filiales s'explique pour l'essentiel, par les croyances et les valeurs des DRH. Celles-ci prennent deux formes.

D'abord, l'essentialisme biologique (Bem, 1993) réfère à la croyance que le sexe biologique d'une personne lui confère certains traits ou aptitudes, de façon innée. Il s'agirait d'une rationalisation des rôles sociaux qui amènerait, ceux qui y adhèrent, à les considérer comme les conséquences inévitables des différences biologiques sexuelles. C'est le cas de la DRH de la FEA2, pour qui c'est à la femme de concilier les deux temps de vie :



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

*« Nous n'avons pas de pratiques pour aider la femme à concilier les deux vies. La femme ne bénéficie pas d'avantages plus que l'homme en raison juste de son genre. C'est à la femme de chercher l'équilibre elle-même, et elle doit l'assurer. » (DRH de la FEA2)*

Pour cette DRH, la filiale doit gérer tous les collaborateurs, quel que soit leur genre, sur un pied d'égalité. Accorder des avantages spécifiques aux collaboratrices serait, selon elle, un traitement discriminant à l'égard des hommes. Cette attitude n'est pas sans rappeler les critiques formulées par certains auteurs à l'égard du système de quotas de genre instauré au Maroc en 2002, avant qu'il soit constitutionnellement établi en 2011<sup>1</sup>. Ces systèmes de quotas, ont pour objectif d'atteindre une « masse critique » de femmes aux postes de responsabilité pour servir de modèle et transformer les attitudes, les politiques, les croyances et dynamiques politiques (ONU, 1995). Ces systèmes sont critiqués en ce qu'ils favorisent une discrimination à rebours à l'égard des hommes et instaurent une concurrence femme-femme. Loin de condamner ces systèmes, ces critiques ont favorisé l'émergence d'une approche contextualisée de l'égalité des chances.

La DRH utilise ces critiques de manière sommaire pour rationaliser *a posteriori* ses attitudes à l'égard des femmes. En effet, c'est parce qu'il est difficile de définir des mesures contraignantes généralisées et *a priori* de l'égalité de chance, qu'une appréciation des acteurs *in situ* est rendue nécessaire, pour définir en fonction du contexte l'objectif d'égalité à réaliser et les mesures à déployer. Ce n'est donc pas surprenant que la politique sociale de la filiale à l'égard de l'égalité F-H soit minimaliste. Elle consiste à se conformer strictement aux dispositions règlementaires du code de travail. En absence d'une négociation collective et d'un dialogue interne, on voit mal comment cette filiale pourrait prendre en charge et transformer une réalité sociale « inégalitaire ».

---

<sup>1</sup> Des mesures réglementaires ont été prises en vue de favoriser « la démocratie paritaire » ainsi proclamée. On peut citer à cet égard le Dahir n° 1-11-165 du 16 kaada 1432 (14 octobre 2011) portant promulgation de la loi organique n° 27-11 relative à la Chambre des représentants ; La Loi n° 36-08 modifiant et complétant la loi n° 9-97 formant code électoral (2008) ; La Loi 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales (2011) ; La Loi organique 34-15 modifiant et complétant la loi 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales (2015) ; La Loi organique n° 29-11 relative aux partis politiques (2011).



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

Plus encore, la DRH ne cache pas son opinion concernant la masculinité de l'industrie automobile lorsqu'elle déclare :

*« On n'a pas d'avantages spécifiques pour la femme, à part la célébration de la journée de la femme. Mais, si on parle salaire, avantages sociaux, horaire de travail, gestion des congés..., c'est toujours la même chose pour les hommes et les femmes. Sincèrement, le monde d'automobile est très demandeur en termes de temps, de compétence et de présence physique. » (DRH de la FEA2)*

Ce *construct* personnel, pour reprendre les termes de George Kelly, est à l'origine de la ségrégation professionnelle, laquelle constitue le terreau de diverses formes d'inégalités. Reskin avance : *« la différenciation est la condition sine qua non des systèmes de dominance »* (1988, p : 64). En raison de l'importance de son statut, les propos de la DRH renforcent les stéréotypes de genre, et restreignent les possibilités d'emploi des femmes, et l'allocation optimale de la main-d'œuvre au sein de l'appareil productif. Elle favorise la dévalorisation des compétences mises en œuvre dans les professions principalement occupées par les femmes.

À l'opposé de cette croyance, une vision égalitaire des rôles ne suppose aucune différence par rapport aux traits psychologiques ou aux fonctions assumées selon le sexe. Ces croyances détermineraient donc une division des tâches égalitaire entre les hommes et les femmes dans la société en général, et au sein des entreprises en particulier. Les DRH des filiales (FCF) et (FEF) se montrent, à cet égard, plus novateurs en appelant à une adaptation de la politique sociale de l'entreprise aux attentes spécifiques des femmes. Ainsi, insistent-ils sur le rôle clés de la fonction « RH » dans le renforcement du principe de l'égalité, et se considèrent même responsables de l'appropriation de ce principe et de sa transmission au reste du personnel.

*« Le DRH est là pour assurer l'égalité, que ce soit entre les deux genres ou entre les collaborateurs de manière générale. Il doit être très ferme sur les sanctions des gens qui font des harcèlements ou qui font des barrières pour les femmes. On essaye souvent d'ouvrir des débats sur ce sujet. » (DRH de la FCF)*



Au-delà du respect du Code du travail, les DRH des trois filières (FCF) et (FEF) et (FEA1), en particulier les filiales (FCF) et (FEF), valorisent les qualités féminines et considèrent la mixité des équipes comme un vecteur de la performance des entreprises.

*« On essaye de créer un cadre motivant pour ces femmes, on vise le long terme. On en a besoin, [...] la diversité crée beaucoup de rapports sociaux, on a beaucoup de femmes et d'hommes qui ont fondé des familles ici. [...]. Moi je peux garantir ça ; j'ai vécu l'expérience depuis le démarrage, j'avais un effectif pratiquement 100 % hommes, on a intégré au fur et à mesure des femmes. Je peux te confirmer que le climat s'est calmé. On avait au début beaucoup de problèmes à gérer. Avec l'insertion des femmes, ça commence à se calmer au niveau du climat interne. Même culturellement, les hommes ne prononcent pas des gros mots devant les femmes. Parfois, ils se proposent d'aider leurs collaboratrices pour avancer. Il y avait un très bon retour positif lorsqu'on a inséré des femmes. » (DRH de la FCF)*

Le *Business Case*<sup>2</sup>, est omniprésent dans les discours de ces deux DRH.

*« Dans une équipe mixte on travaille mieux que dans une équipe à majorité masculine ou à majorité féminine. La mixité favorise le savoir être. Elle assure donc le relèvement du niveau du savoir être et du savoir vivre ensemble dans l'équipe. Ceci a un impact sur la productivité et sur la qualité. Les gens seront plus enclins à faire ce qu'ils doivent faire en respectant leur environnement ». DRH de l'entreprise (FEF)*

---

<sup>2</sup> Le *business case* selon Cassel (1996) renvoie aux approches de l'égalité professionnelle qui se centrent sur les bénéfices que l'entreprise peut optimiser en intégrant les aptitudes et potentiels de tous les employés. Autrement, les pratiques discriminantes quotidiennes entraînent un manque à gagner et peuvent coûter chères aux entreprises (Cassel, 1996).



## 5. Proposition d'une taxonomie

Le degré de conviction des acteurs en charge de l'égalité, les DRH en l'occurrence, conditionne le niveau d'intégration des pratiques égalitaires dédiées aux femmes. Bien évidemment, la conviction des DRH n'est pas le seul facteur en cause, outre l'engagement du siège, des mécanismes de renforcement négatifs, comme le suivi et le contrôle exercé par le centre, et positif à l'instar des moyens alloués, constituent des *stimulus*, pour reprendre la terminologie béhavioriste.

À l'issue de nos analyses, et en fonction des niveaux d'implication pour une bonne intégration des salariées, nous pouvons distinguer trois profils idéaltypes.

### 5.1 La proactive

La mise en place des pratiques de parité F-H n'est pas seulement le résultat des directives et exigences des maisons mères, mais d'un projet que les filiales (FCF) et (FEF) se sont appropriées à travers leurs DRH et les départements qui les accompagnent.

Convaincus des bienfaits de l'égalité professionnelle F-H, les DRH pratiquent des actions positives en faveur des femmes. Jouant pleinement leur rôle de partenaire stratégique, au sens d'Ulrich (1995), ces DRH déploient une politique de GRH proactive pour accompagner les salariées.

*« On essaye d'être dans le préventif et de gérer en avance les situations de grossesse, adapter les postes, accompagner... etc. Aujourd'hui j'ai 8 femmes en état de grossesse. Avec la jeunesse de la population le nombre évolue. On essaye d'aménager les postes pour créer une aisance au travail. Nos collaboratrices sont nos ambassadrices. Elles véhiculent une image positive sur l'entreprise et sur le traitement. » (DRH de la FCF)*

### 5.2 La sélective

Bien que le DRH de la filiale (FEA1) soit conscient de l'importance de l'égalité professionnelle F-H, les actions mises en place par la filiale restent très modestes et centrées pour l'essentiel sur les collaboratrices en état de grossesse ou en période de maternité. Pour le DRH, la filiale est plus dans la gestion de la diversité que dans celle de l'égalité, les pratiques « RH » visent l'intégration de toutes les compétences.



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

*« Moi je ne vois pas de différences entre les deux genres. La femme doit montrer de quoi elle est capable. Dans la pratique, ce qu'il va un peu conditionner la situation de la femme au sein de l'entreprise, c'est surtout son travail, c'est-à-dire ce qu'elle va pouvoir apporter à l'entreprise. C'est la compétence de la personne, quel soit son genre, qui détermine sa situation et sa place dans l'organisation. » (DRH de la FEA1)*

### **5.3 L'aveugle au genre**

Les pratiques « RH » au sein de la filiale (FEA2) visent la non-discrimination, en occultant toutes les dimensions liées au genre ou aux spécificités féminines. La DRH qui n'est pas convaincue de l'efficacité induite par un traitement favorable au profit des collaboratrices, semble insensible à la problématique du genre et ne souhaite pas pratiquer de discriminations positives en faveur des femmes. Elle insiste sur la nécessité d'une gestion efficace de toutes les ressources et de l'intégration de toutes les compétences masculines ou féminines.

*« Moi je trouve que c'est unfair ! Ce n'est pas juste d'accorder des avantages aux femmes parce qu'elles sont des femmes [...]. Chacun représente une compétence, un savoir-faire et un savoir-être on ne peut pas juger la personne par rapport à son genre ». (DRH de la FEA2)*

## **Conclusion**

Cette étude montre comment les DRH des quatre filiales façonnent les comportements des filiales à l'égard de la question de l'égalité F-H. À travers leur construction personnelle, ces acteurs (ré) interprètent les directives de leurs sièges, les adaptent à la culture locale. Notre réflexion renoue avec les idées de Philip Selznick sur le leadership institutionnel.

Dès 1957, l'auteur reproche à l'École de Carnegie, en particulier aux travaux d'Herbert Simon « une séparation radicale entre les faits et les valeurs – très souvent ramenée à une distinction entre jugement objectif et jugement de valeur – encourageant ainsi le divorce entre les moyens et les fins. Dans cette optique les valeurs appartiennent à un monde étrange, extérieur au monde de



*l'analyse scientifique* » (1957, p.79-80). Pour l'auteur, l'étude d'une organisation à travers l'analyse de sa structure formelle, de ses procédures et de ses dispositifs officiels de prises de décisions doit être toujours complétée par ce que l'auteur appelle la « structure informelle », laquelle émerge lorsque l'acteur met en jeu sa propre personnalité, ses problèmes et intérêts particuliers. L'auteur affirme que l'impératif de base du leader est « *de toujours choisir des valeurs clés et de créer une structure sociale qui les incarne* » (1957, p. 60).

À la lumière des analyses menées, les sièges favorables à l'égalité F-H doivent se préoccuper, s'ils sont authentiques dans leurs déclarations, de construire leur noyau institutionnel. Pratiquement, ils doivent recruter de manière sélective les futurs dirigeants locaux à même d'imprimer leur identité sur la filiale d'une part, et de mettre en place des dispositifs de formation reproduisant ce noyau, d'autre part.

## Références

- Afilal, K. "Égalité professionnelle femme/homme dans les entreprises industrielles privées au Maroc" (thèse de doctorat, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc), (2019)
- Ajzen I. et Fishbein M. "Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research". *Psychological Bulletin*, 84: 888-918. (1997)
- Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational behavior and human decision processes* 50, no. 2 (1991): 179-211.
- Ajzen, I. "The directive influence of attitudes on behavior." In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (p. 385–403). Guilford Press. (1996)
- Bandura, A. "Self-efficacy: The exercise of control." W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. (1997)
- Bem, Sandra L. *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press, 1993.





International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

- Bendaoud, N. "Valeurs des jeunes et système socioculturel", *Bulletin économique et social du Maroc – Rapport du social*, Éditions OKAD, (2003) : 23-32.
- Bogardus E. S. "Fundamentals of social psychology." (2nd cd.) New York: Century, 1931. pp. 456.
- Bourqia, Rahma. "Genre et reconfiguration de la société marocaine." *Le Maroc au présent: D'une époque à l'autre, une société en mutation* (2015): 293-314.
- Cassel, C. "The business case for equal opportunities: implications for women in management". *Women in Management Review*, 12(1). (1996): 11-16.
- Cornet, Annie, and Philippe Warland. *GRH et gestion de la diversité*. Dunod, 2008.
- El Hajjami A. "Le processus de réforme du code de la famille et ses innovations, en particulier celles relatives à la parentalité et aux droits des enfants", URL : <https://cjb.hypotheses.org/122>. (2016)
- Faris E. "Attitudes and behavior." *Amer. J. Sociol.*, 1928-1929, 34, 271-281.
- Guimelli, C. "Les représentations sociales. " Dans Christian Guimelli éd., *La pensée sociale* (pp. 63-78), Paris, Presses Universitaires de France. (1999)
- LaPiere, Richard T. "Attitudes vs. actions." *Social forces* 13, no. 2 (1934): 230-237.
- Mellakh, Kamal. "De la Moudawwana au nouveau Code de la famille au Maroc: une réforme à l'épreuve des connaissances et perceptions «ordinaires»." *L'année du Maghreb II* (2007): 35-54.
- R'chid, Abderrazak Moulay. *La femme et la loi au Maroc*. Le Fennec, 1991.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- Murphy G. et Murphy L. B. *Psychologie sociale expérimentale*. New York: Harper. (1931) : 709.



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 1. Issue1. 2021 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

Ounnir, Abdellah. "Les justiciables dans le circuit judiciaire relatif au contentieux." *Filecode de la famille. Perceptions et pratique judiciaire, Rabat, Fondation F. Ebert* (2007): 89-140.

Powell, Gary N., ed. *Handbook of gender and work*. Sage Publications, 1999.

Paul Pascon, « *La formation de la société marocaine* », Bulletin économique et social du Maroc, 1971

Reskin, Barbara F. "Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work." *Gender & Society* 2, no. 1 (1988): 58-81.

Selznick, Philip. "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation (Evanston, IL: Row, Peterson)." *Shapiro, I., S. Skowronek, and* (1957).

Sherman, Mandel. "Theories and measurement of attitudes." *Child Development* 3, no. 1 (1932): 15-28.

Ulrich, David. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press, 1996.

Wacheux, Frédéric. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, 1996.

Wicker, Allan W. "Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects." *Journal of Social issues* 25, no. 4 (1969): 41-78.

Yin, Robert K. *Applications of case study research*. sage, 2011.