

La Culture Et Son Impact Sur La Performance De L'entreprise: Cas De La Femme Marocaine

Abousaïd Fatima-Zohra, (PhD Student)

Drissi Selma, (PhD Student)

Dehbi Sara, (PhD Student)

Angade Khadija, (PhD)

Ibn-Zohr University/ENCG Agadir, Morocco

doi: 10.19044/esj.2017.v13n17p279 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n17p279](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n17p279)

Abstract

More and more women occupy different positions within companies or choose the path of entrepreneurship by running their own business. With their different and complementary qualities to those of their male counterparts, women have been able to contribute effectively to all aspects of the company performance. Nonetheless, women in Morocco still face many cultural impediments in the business sphere, despite all these achievements. Such impediments have indeed a significant impact on the company performance. Thus, this paper challenges that the cultural dimension of the obstacles encountered by women is the most coveted to investigate. Studying this dimension has become a necessity in a context where traditional cultural representations and perceptions still remain deep-rooted in society. The purpose of this article is to list the main cultural barriers the Moroccan women face and the significant impact of such barriers on the company performance. In this regard, this study draws on secondary data, analyzed in conjunction with appropriate texts from the literature about the Moroccan culture. Hence, this paper can be considered as a theoretical start to construct a conceptual model centralizing the main cultural variables inhibiting the emancipation of women in the business sphere.

Keywords: Culture, Women, Cultural hurdles, Company performance, Case of Morocco

Résumé

De plus en plus de femmes occupent différents postes au sein des entreprises ou choisissent la voie de l'entrepreneuriat en créant et/ou développant leurs propres entreprises. Avec leurs qualités différentes et complémentaires à celles de leurs homologues masculins, les femmes ont pu

contribuer efficacement à tous les aspects de la performance de l'entreprise. Toutefois, les femmes au Maroc sont encore confrontées à de nombreuses contraintes culturelles dans le domaine des affaires, en dépit de ces réalisations fructueuses. Ces contraintes ont, en conséquence, un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Ainsi, cet article met en exergue la dimension culturelle des obstacles rencontrés par les femmes, qui demeure la plus convoitée à investiguer. En effet, étudier cette dimension représente une nécessité dans un contexte où les représentations culturelles et les perceptions traditionnelles restent profondément enracinées dans la société. Cet article vise donc à répertorier les principaux obstacles culturels auxquels sont confrontées les femmes marocaines et leur impact significatif sur la performance de l'entreprise. À cet égard, cette étude s'appuie sur des données secondaires, analysées conjointement avec des textes appropriés de la littérature sur la culture marocaine. Par conséquent, cet article peut être considéré comme une ébauche théorique pour l'édification d'un modèle de recherche, centralisant les principales variables culturelles qui empêchent l'émancipation des femmes dans le domaine des affaires.

Mots clés : Culture, Femme, Obstacles culturels, Performance, Cas du Maroc

Introduction

« Le pays où la femme n'est pas un agent actif ressemble à un corps paralysé dont on ne peut rien attendre de constructif », Sa Majesté Feu Mohammed V, en 1956 (Combe, 2001, page 9). Ces quelques mots en disent beaucoup, quant au rôle indubitable de la femme dans la société marocaine, qualifiée à la fois de traditionnelle que de moderne. En effet, le Maroc a connu, à travers la période de son indépendance, une succession de mutations socioéconomiques et culturelles ; conduisant ainsi à la libération des femmes marocaines et à leur quête du modernisme (Al Khayat, 1992).

A cet égard, l'émancipation de la femme a vu le jour à cause des changements s'opérant dans les structures de la famille marocaine, du désir d'un meilleur cadre de vie, d'une urbanisation accélérée et d'un accès à la scolarisation (Combe, 2001). Aujourd'hui, l'intégration de la femme à la vie active moderne est devenue une nécessité et un besoin économiques. Néanmoins, la femme marocaine souffre d'une réelle dualité : juridiquement, elle restera mineure à vie, soumise à la tutelle matrimoniale ; et économiquement, son rôle indispensable de femme au foyer n'est pas reconnu socialement (Sidani, 2005). Cette schizophrénie conduit la femme dans un combat continu entre le fait d'admettre sa propre dualité et de se faire admettre comme partie intégrante de la société fortement patriarcale (Combe, 2001). Or, Combe (2001) explique que les femmes ambitieuses ou

compétitives, qui contestent cette situation indiscutable, sont considérées comme des femmes « non féminines », en rupture avec leur rôle traditionnel.

Ceci étant dit, en dépit des différentes entraves dont les femmes marocaines souffrent, celles-ci ont pu s'intégrer efficacement au marché du travail et s'intéresser à tous les domaines ; dévoilant ainsi leur efficacité et leur dévouement au travail productif (Combe, 2001). En outre, elles ont prouvé leur rôle décisif dans la performance financière, la performance commerciale et la performance liée aux ressources humaines (Belghazi, 2007). Dès lors, l'ensemble de ces contributions effectives à la performance de l'entreprise se succèdent au détriment des difficultés qu'elles rencontrent constamment en termes d'inégalités professionnelles et d'impasses culturelles, selon l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises marocaines (ORSE, 2004).

Le cas du Maroc est similaire aux autres pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (la région MENA), puisqu'ils appartiennent à la catégorie des pays en voie de développement et jouissent à peu près des mêmes valeurs culturelles (Charmlou et Karshenas, 2016). Par ailleurs, la situation des femmes dans la région MENA présente un paradoxe. Les politiques de développement menées conjointement par le gouvernement et les entreprises, pendant des décennies, ont réalisé de grands progrès dans l'éducation et la santé des femmes, mais aussi dans la réduction de la fécondité. Pourtant, les avantages, qui en découlent en termes de création d'emplois et de croissance économique, restent inférieurs aux attentes.

En effet, les femmes ne constituent qu'un tiers de la population active, en raison des divers obstacles culturels et politiques auxquels elles se heurtent, soit le taux le plus bas au monde (UN, 2010). Il va sans dire que dans une économie mondiale qui donne la primauté au capital intellectuel, la pierre angulaire du développement économique se résume dans la main-d'œuvre plutôt que dans les ressources naturelles (CESE, 2014). Malheureusement, les femmes représentent encore un potentiel humain considérablement inexploité dans cette équation.

Par ailleurs, le rapport de la Banque mondiale (2011) a souligné que « les pertes économiques surviennent lorsque la main-d'œuvre féminine est sous-employée ou mal utilisée, en raison de la discrimination à l'égard des femmes, les empêchant de terminer leurs études, d'exercer certaines professions ou encore d'obtenir le même salaire que les hommes ». Par conséquent, limiter l'accès des femmes aux postes de responsabilité a un impact négatif sur la croissance économique. A ce propos, une modélisation théorique corroborée par une analyse empirique sur une centaine de pays et pour une période de 30 ans a identifié que la ségrégation verticale contre les femmes a réduit la productivité des décideurs et des gestionnaires, en termes de compétences (Berta, 2000).

Dans cette optique, cet article tente d'expliquer pourquoi les femmes dans les pays en voie de développement sont peu nombreuses sur le marché du travail ou encore sur la place politique; et ce en mettant en exergue le contexte marocain. Est-ce dû à la religion, à une politique de discrimination à l'égard du genre, ou à des composants socioculturels assez compliqués? De là, l'objectif de cet article est de comprendre comment la culture influence la contribution des femmes à la performance de l'entreprise.

Par conséquent, notre principal objectif est de créer un modèle conceptuel visant à comprendre les effets des variables culturelles sur la contribution des femmes à la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons passé en revue les principales recherches ayant traité cette thématique, afin de capitaliser sur les connaissances antérieures et d'explorer l'impact de la dimension culturelle sur la performance de l'entreprise, dans le cas des femmes marocaines. Notre méthodologie de recherche a consisté à analyser, moyennant la technique de l'analyse de contenu, des données secondaires issues d'ouvrages historiques, de rapports nationaux et d'articles scientifiques, relatifs au contexte marocain. Ainsi, la première partie explique la place occupée par la femme dans la société marocaine, en mettant l'accent sur la culture marocaine et sur l'émancipation de la femme. La deuxième partie souligne le rôle de la femme dans l'entreprise, tout en exposant sa contribution effective dans la performance de l'entreprise. La troisième partie expose les principales impasses culturelles et leur impact sur la performance de l'entreprise. Enfin, dans la conclusion, l'article met l'accent sur les implications pratiques de cette recherche.

Méthodologie de recherche

Cet article aspire à édifier un modèle conceptuel, mettant en exergue la relation entre la femme, la culture et la performance de l'entreprise. A cet effet, nous avons suivi le positionnement épistémologique du constructivisme⁵⁹, tout en menant une étude exploratoire de type qualitative. Cette étude s'est appuyée principalement sur des données qualitatives secondaires, c'est-à-dire sur des données existantes qui ne nécessitent pas une étude sur le terrain.

Il va sans dire que l'étude documentaire est une technique d'analyse qualitative, qui repose sur une observation fine de documents ou de toute « trace » relative à l'activité des hommes et aux phénomènes sociaux (Del Bayle, 2000). Ces documents peuvent être classés selon deux grandes catégories, subdivisées à leur tour en deux sous-catégories chacune (Del

⁵⁹ Le constructivisme est un courant épistémologique de recherche, dans lequel l'essence de l'objet n'existe pas et donc la connaissance doit être construite à partir de recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » (Perret et Séville, 2003)

Bayle, 2000). On parle alors de documentation directe écrite⁶⁰, directe non écrite⁶¹, indirecte écrite⁶², indirecte non écrite⁶³.

Nous avons donc travaillé, d'une part, sur des documents directs écrits, dû à leur caractère officiel et à la crédibilité de l'information collectée. Ces documents sont constitués de rapports officiels des organismes nationaux (Haut Commissariat au Plan, Confédération Générale des Entreprises Marocaines) et internationaux (Nations Unies, Centre for Strategy and Evaluation Services pour la Commission européenne) ; ainsi que d'articles de presse de l'Économiste principalement. D'autre part, nous nous sommes appuyées sur une documentation indirecte écrite, c'est-à-dire sur des ouvrages historico-culturels sur le Maroc et des articles scientifiques nationaux et internationaux.

Après avoir collecté l'ensemble de ces données qualitatives, nous avons procédé à leur traitement, moyennant la technique de l'analyse de contenu. Cette dernière consiste à analyser le champ sémantique, tel que le vocabulaire employé, le nombre d'occurrence de certains mots ou expressions, ...etc. (Wanlin, 2007). L'objectif de cette technique est donc de rechercher et de déduire le contenu pertinent des données collectées, en analysant la quantité d'information et de ses variantes.

Ainsi, reposée sur un fondement rationnel, notre analyse de contenu s'est faite à partir des lignes directrices de chaque document. Ce qui nous a permis de dégager la signification des textes et d'en déceler les idées fondamentales et leur articulation ; que l'on a synthétisé et présenté subséquemment.

La place qu'occupe la femme dans la société marocaine :

La condition de la femme dans la culture marocaine est au cœur de débats actuels, visant à promouvoir le rôle de la femme dans la société marocaine. Selon la Banque mondiale, cette promotion requiert une politique pluridimensionnelle, justifiée sur la base de l'efficacité et de la productivité, vu les contraintes et obstacles auxquels se heurte la femme dans sa vie quotidienne (Combe, 2001). En fait, les braves femmes de famille, les ménagères, les mères, sont l'assise même de la société

⁶⁰ Constitue toute trace directe et écrite qui résulte de l'existence d'un phénomène social. On cite par exemple les documents officiels publiés, les articles de presse, les lois, ...etc.

⁶¹ Ce sont des éléments non écrits qui présentent une valeur documentaire pour les sciences de l'homme, en l'occurrence les documents iconographiques, les documents phonétiques et les objets.

⁶² C'est le résultat des recherches écrites qui ont déjà parlé du phénomène étudié, en d'autres termes les recherches bibliographiques menées sur le sujet en question.

⁶³ Correspond principalement aux recherches exposées oralement lors de colloques ou séminaires, ou encore à des communications sous forme de posters.

marocaine, puisqu'elles influencent profondément sur son évolution et symbolisent la transmission des traditions (El Khayat, 1992).

Précisons par ailleurs que la culture marocaine est fortement enracinée dans les mentalités, qui en dépit des mutations socio-économiques qu'a connues le Maroc actuel, persistent à exclure la femme de la scène politique et à considérer l'espace domestique comme étant la sphère féminine par excellence, et ce afin de lui donner toute la latitude à l'intérieur du foyer (Combe, 2001).

LA CULTURE MAROCAINE :

Dans son sens le plus large, la culture peut être considérée comme « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances »⁶⁴. Au Maroc, la culture se résume dans ribambelle de mœurs et de valeurs, imbriqués sur trois visions différentes, conduisant à un entrechoc de modèles : la vision moderniste avec la féminisation de la société, la vision islamiste qui exige un retour aux sources ancestrales et la vision sociétale qui atténue l'islamisation à cause des bouleversements sociaux (Daoud, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). Dès lors, la tradition est un facteur primordial pour expliquer la situation actuelle du Maroc, dans la mesure où la religion est instrumentalisée pour une légitimité absolue en faveur de l'homme, d'une part ; et la législation contribue à maintenir le statut du patriarcat, d'autre part (Combe, 2001).

Il ne fait pas de doute qu'il existe une panoplie de valeurs fondamentales qui caractérisent et animent la société marocaine d'aujourd'hui. Sans prise en considération de ces valeurs, toute tentative de compréhension de la relation entre la femme et la performance de l'entreprise au Maroc serait infructueuse. Cependant, nous nous limitons, dans cette communication, à trois principales valeurs, qui nous semblent particulièrement importantes eu égard à l'impact qu'elles peuvent avoir sur la place qu'occupe la femme au sein de la société marocaine. Il s'agit de la logique d'autorité, de la socialisation des enfants, ainsi que le droit à l'éducation.

L'autorité :

Il va sans dire que l'autorité de l'homme est justifiée dans la religion islamique, à travers quelques versets coraniques qui démontrent clairement la preuve indiscutable de la supériorité des hommes sur les femmes ; en

⁶⁴ Définition de l'UNESCO, Août 1982.

l'occurrence la sourate 4, verset 34 du coran : « Les hommes ont autorité sur les femmes, en raison des avantages que Dieu leur a accordés sur elles et en raison des dépenses qu'ils effectuent pour assurer leur entretien ⁶⁵ ». La plupart des commentateurs classiques ont fait de ce verset un commandement octroyant à l'homme le droit d'être responsable de la femme en lui conférant ainsi une autorité morale et matérielle.

Certes, les hommes ont l'obligation d'entretenir toute la famille, dont l'épouse, qui est supposée être par reconnaissance, soumise à cet accommodement. Néanmoins, l'interprétation assez abusive de cette notion d'autorité, dans les compilations classiques, a légitimé une supériorité structurelle des hommes qui a, elle-même, cautionné l'obligation d'obéissance de la femme à son époux. Ce principe d'obéissance a été donc le corollaire du concept d'autorité et il est devenu commun de lire, dans certains écrits religieux, que « le chemin du paradis pour une femme passe par l'obéissance à son mari » (Lamrabet, 2012).

Par ailleurs, plusieurs Tafassirs⁶⁶ justifient la « supériorité » des hommes par une série « d'aptitudes » qui font que, par la force des choses, les hommes sont meilleurs que les femmes. Nous citons à titre d'exemples : les hommes occupent les postes de haute responsabilité politique et juridique ; seuls les hommes peuvent prétendre à l'imamat dans la prière ou encore le prêcher du vendredi ; la prophétie n'est accordée qu'aux hommes et jamais aux femmes ; les hommes font la guerre et ont droit au butin ; la part de l'héritage de l'homme est le double de la femme ; les hommes donnent la dot à leurs épouses et jamais l'inverse ; les hommes sont doués d'une force physique supérieure à celle des femmes.

Ainsi, les hommes détournent les préceptes de l'islam pour leur propre intérêt, à l'instar des règles rigides de l'héritage, à travers lesquelles les hommes interdisent les femmes de s'accaparer leurs parts ; et ce pour le maintien d'une organisation patriarcale de la vie sociale (Combe, 2001).

Deuxièmement, dans l'imaginaire collectif, la femme a une image négative, construite depuis l'époque du désordre et de la violence, avant l'Islam. Pour les hommes, la femme est donc un être maléfique et une source de tentations, dont ils doivent se méfier ; c'est un être avec le moins de raison et de foi qu'eux, c'est pourquoi ils ont le plein droit de pratiquer leur autorité sur elles (Combe, 2001). En plus, la Moudawana⁶⁷ véhicule de

⁶⁵ Traduction Pr Chiadmi, Le Noble Coran ; Editions Tawhid.

⁶⁶ Traduction arabe d'exégèses, qui sont des études approfondies et critiques d'un texte.

⁶⁷ La Moudawana ou Code du statut personnel marocain est le droit de la famille marocain codifié en 1958 sous le règne du roi Mohammed V, puis révisé en février 2004 par le Parlement marocain et promulgué par le roi Mohammed VI, le 10 octobre 2004. Cette dernière révision améliore entre autres les droits des femmes, en l'occurrence : la

graves discriminations envers la femme marocaine, en lui maintenant le statut de mineure à vie, soumise à la tutelle du mari ; chose qui conduit à une marginalisation d'un grand nombre de catégories de femmes, ainsi qu'à la banalisation de la violence dont elles sont victimes (Combe, 2001).

Troisièmement, la femme marocaine a toujours consacré son temps au foyer familial, en obéissant catégoriquement à son mari, ayant le pouvoir de lui interdire de sortir de chez elle. Cette autorité de l'homme pèse ses sources dans les traditions, qui s'articulent autour deux interdits : les interdits « sacrés », appelés « H'ram », qui respectent les dires de la religion ; et les interdits « sociaux » ou « H'chouma », relatifs à la honte et à la pudeur, qui se traduisent par un contrôle pernicieux et implicite qu'opère la société sur l'individu (Combe, 2001). Par conséquent, cantonnée à un rôle purement domestique, la femme s'autocensure en fonction des normes et des attentes de la société marocaine, en restant soumise à l'homme ; chose qui affecte directement la socialisation des enfants.

La socialisation des enfants :

L'identité de tout individu se forge à partir de l'appartenance à une famille, dont les ramifications sont attachées à la lignée paternelle, partant d'un ancêtre commun (Combe, 2001). Selon des études du sociologue Soumaya Naamane-Guessou et du psychologue Serhane, les enfants sont perpétués par le schéma de l'organisation patriarcale, à travers leur éducation traditionnelle ; dans la mesure où le garçon se veut de devenir un père de famille autoritaire et respecté, alors que la fille sera une épouse et une mère accomplie (Combe, 2001).

A ce propos, cette supériorité de l'homme est justifiée par des critères essentiellement économiques, comme le souligne le proverbe marocain : « Quand un garçon naît, il apporte sa *khaïma*⁶⁸ avec lui ; quand une fille naît, c'est une *khaïma* qui tombe » (Combe, 2001). Ce proverbe reflète donc la mentalité traditionnaliste des parents qui préfèrent clairement le garçon à la fille, puisqu'il les honorera en leur apportant une aide pécuniaire précieuse ; contrairement à la fille qui quittera son foyer pour rejoindre le domicile conjugal.

Dans cette optique, l'image du père et l'image de la mère diffèrent dans les esprits des enfants, et spécialement chez les filles qui craignent les hommes et préfèrent renoncer au modèle maternel, en s'identifiant à leur(s) père(s) (Combe, 2001). Pour eux, le père est le patriarche, à qui l'on doit beaucoup de respect et d'obéissance et qui détient tout le pouvoir, qu'il

répudiation, la polygamie, l'âge du mariage, la tutelle matrimoniale, la coresponsabilité des conjoints, ... etc. (Wikipedia).

⁶⁸ Au sens propre, « *Khaïma* » signifie une tente. Par-là, on fait allusion au foyer et à la famille.

transmettra à ses fils de façon patrilinéaire⁶⁹. Quant à l'image de la mère, elle se résume dans deux rôles essentiels : la soumission totale à l'époux et la procréation ; ce qui pousse les ONG⁷⁰ à combattre l'éducation traditionnelle, qui est un vecteur de pérennisation du schéma patriarcal (Combe, 2001).

L'éducation :

Considérée comme le tremplin pour l'intégration efficiente dans la vie sociale et économique, l'éducation englobe entre autres la scolarisation des enfants, l'alphabétisation des adultes et l'éducation familiale. Au Maroc d'autant, les chiffres pouvaient scandaliser pour la scolarisation, par leur faiblesse, et pour l'analphabétisme, par leur force numérique (El Khayat, 1992).

En effet, la scolarisation des filles n'a connu un certain ressenti qu'à partir de 1960, contrairement aux garçons qui suivaient la voie des études, avec le consensus de leurs parents (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). El Khayat (1992) affirme que ce sont toujours les parents qui sacrifient la vie de la petite fille, soit en lui interdisant l'école, tout en se référant à leurs convictions ancestrales ; soit en l'envoyant dans les villes en tant que petite domestique (page 189). Dans les années de braise, entre 1968 et 1975, on recensait plus ou moins 100 femmes diplômées, puisque la tradition voulait que la fille parte à l'école, mais pas au lycée et à l'université (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). Toutefois, de nos jours, l'accès à l'enseignement primaire est quasi-généralisé, grâce aux efforts déployés par l'Etat pour contrecarrer les obstacles financiers, sociaux et culturels qui entravaient la scolarisation des filles. D'après le Haut Commissariat au Plan en 2014, le taux de scolarisation des enfants de 7 à 12 ans dans son ensemble est de 94,7%, contre 80,4% en 2004 ; avec un taux de scolarisation des filles de 94,1% (77,7% en 2004) : soit 97,1% (91,7% en 2004) dans le milieu urbain et 90,1% (63,3% en 2004) dans le milieu rural⁷¹.

D'un autre côté, l'éducation est un droit fondamental pour tous les citoyens, garanti par la Constitution ; mais qui est perçu comme un superflu, dans le monde rural ou encore comme une valorisation de la femme pour le mariage, dans le monde urbain. Force est de constater qu'un écart important se creuse entre les hommes et les femmes, en termes d'alphabétisation, dans la mesure où les hommes sont plus instruits que les femmes. Cette situation

⁶⁹ Se dit d'un mode de filiation pour lequel seule compte la parenté paternelle. Le nom, les privilèges, l'appartenance à un clan ou à une classe se transmettent du père et des parents du père aux enfants ; aucun droit n'est reconnu aux parents du côté maternel (Larousse).

⁷⁰ A l'instar de l'Union d'Action Féminine (UAF) qui défend l'idée que « la femme est l'égal de l'homme », l'Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM), ou encore l'Union Nationale des Femmes Marocaines (UNFM)

⁷¹ Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 du Maroc, 13 Octobre 2015.

alarmante ne cesse de persister même de nos jours, malgré le fait que le taux d'analphabétisme de la population âgée de 10 ans et plus a connu une baisse passant de 43,0% en 2004 à 32,0% en 2014⁷². En effet, en 2014, le taux d'analphabétisme des femmes a atteint 41,9%, contre seulement 21,1% pour les hommes : soit 30,5% (13,7% pour les hommes) dans le milieu urbain et 60,4% (35,2% pour les hommes) dans le milieu rural. De là, ce fléau social d'analphabétisme conduit à une marginalisation accrue des femmes, qui continuent à vivre dans l'isolement et la pauvreté (Combe, 2001).

Enfin, l'éducation familiale est toute aussi déterminante pour forger l'identité de l'enfant, en lui inculquant des valeurs familiales solides, basées sur le respect mutuel. Dans son sens général, cette éducation a pour effet d'accroître les responsabilités des parents, en veillant à la santé de la famille ainsi qu'à l'éducation des enfants par le suivi de leur scolarisation ; d'acquérir une certaine autonomie, en ayant une meilleure connaissance de leurs droits et obligations ; et d'accélérer le degré d'intégration dans le processus de l'activité économique (Jammari et al, 1995). Ceci est d'autant plus important pour l'homme que pour la femme, surtout si cette dernière est chef de famille⁷³, avec ribambelle de responsabilités et d'engagements à assurer pour le bien fondé de sa famille.

Pour conclure, la société marocaine reste fortement traditionnaliste et résistante aux changements, malgré le fait qu'elle soit de plus en plus urbanisée et alphabétisée (Mohsen-Finan, 2008). Toutefois, les traditions marocaines peuvent se manifester négativement en véhiculant des obstacles et des contraintes, ayant de graves conséquences sur l'évolution de la situation de la femme marocaine (Combe, 2001).

L'ÉMANCIPATION DE LA FEMME DANS LA SOCIÉTÉ MAROCAINE :

Avant son exil, le Roi Feu Mohammed V avait engagé les femmes dans un processus d'émancipation et de modernisme ; en commençant par exposer sa fille la princesse Lalla Aïcha sans voile, qui a revendiqué dans son discours une transformation de la condition féminine (El Khayat, 1992). La princesse déclare donc : « Sultan attend de toutes les femmes marocaines qu'elles persévèrent dans la voie de l'instruction et de la formation. Ce sont elles le baromètre de notre renaissance, le garant de notre ascension et l'élément moteur dans le processus de la réalisation du programme réformateur établi par Sa Majesté le Roi⁷⁴ ». Ces paroles aussi révélatrices

⁷² Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 du Maroc, 13 Octobre 2015

⁷³ Une femme chef de famille est une femme auquel le droit ou les usages donne l'autorité légale, matérielle et morale, sur l'ensemble de la famille (Wiktionary). En 2014, 26,2% des femmes marocaines chefs de ménages sont actives occupées, 3,6% sont en chômage et 70,1% sont inactives (HCP, 2015).

⁷⁴ Extrait du discours de Tanger, du 11/04/1947 (El Khayat, 1992).

ont démontré sans la moindre ombre de doute que le roi a su intuitivement que l'évolution harmonieuse d'un pays se fait en propulsant en avant aussi bien les hommes que les femmes ; et ce afin d'éviter tout échec ou détresse (El Khayat, 1992). En sus, le discours de la princesse semblait ouvrir des perspectives éducatives et sociales aux femmes.

Force est de reconnaître que les années d'avant l'indépendance ont marqué une transformation en lame de fond des mentalités, spécialement dans les villes, dû au joug du protectorat méprisant (El Khayat, 1992). Ainsi, les faits se sont succédés dans la capitale du pays, chose qui a conduit à un éveil remarquable des consciences et à une mutation des perceptions traditionnelles. Nous citons en l'occurrence les mères qui ont commencé à placer leurs filles dans les écoles bilingues pour une instruction moderne, au lieu de l'enseignement féminin rudimentaire ; ainsi que les pères qui ont dû accepter, avec intelligence, que leurs filles puissent sortir ou fréquenter les écoles et lycées la face dévoilée⁷⁵ (El Khayat, 1992). Aussi, la question féminine a suscité un intérêt particulier du Roi Feu Mohammed V, qui a insisté sur l'instruction des filles mais également sur l'égalité entre hommes et femmes.

En 1975, le Roi Feu Hassan II sollicite le volontariat de 10% des femmes parmi 350.000 marocains pour la marche verte : « ... car les femmes et les hommes sont égaux dans les devoirs et dans les droits, et jusque dans le sentiment nationaliste. Plus que cela, nous avons trouvé parmi les femmes, dans l'histoire des Arabes et du Maroc, certaines beaucoup plus jalouses⁷⁶ de leur pays et de leur nationalisme que certains hommes. » (El Khayat, 1992). Effectivement, les femmes se sont battues rudement pour leur pays, en recevant chez elles des partis politiques sous couvert de réunions amicales, en offrant leurs bijoux pour financer la résistance, ou encore en combattant avec l'épée dans le même rang que les hommes. Les femmes, figures dominantes de la société civile, ont milité pour les droits de l'Homme au Maroc ; d'ailleurs les mères des détenus en étaient les pionnières (Daoud, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008).

Par conséquent, les marocaines détiennent toutes les possibilités d'avancer et de faire avancer le pays avec elle, comme l'explique le documentaire de 1991 sur la percée des femmes sous le règne du Roi Feu Mohammed V et les 35 ans du Roi Feu Hassan II (El Khayat, 1992). Un simple exemple est celui du prestige des filles, qui ont dû surpasser tous les obstacles concernant l'enseignement médiocre de la langue arabe dans le système de la Mission Française (El Khayat, 1992).

⁷⁵ El Khayat parle de « *Fatayates El Inbi'ate* », c'est-à-dire les jeunes filles de la renaissance qui partent étudier sans mettre de voile.

⁷⁶ El Khayat insiste sur le mot « jalouses » qui perd tout son sens en le traduisant. Elle entend par ce mot la dévotion et le grand amour des femmes pour leur pays.

Actuellement, les femmes sont beaucoup plus des agents de retard que des éléments dynamisants (El Khayat, 1992). Or, en améliorant la relation entre l'homme et la femme, cette situation pourra virer vers une accélération du processus d'émancipation de la femme marocaine et sa contribution au développement économique du pays.

Rôle de la femme marocaine dans l'entreprise :

Depuis l'indépendance, le droit de la femme marocaine au travail est devenu une réalité incontournable et un atout considérable, lui conférant ainsi plus de liberté, de revenu, d'autonomie et de participation à la décision (Combe, 2001). Aujourd'hui les classes moyennes sont en expansion dans les sociétés musulmanes, maris et femmes mettent leurs efforts en commun afin d'assumer ensemble la charge économique de la famille et la gestion quotidienne du foyer familial.

De là, la femme s'est imposée dans le domaine économique, à l'encontre de la pensée classique, en participant de plus en plus aux dépenses du ménage et en contribuant efficacement à la performance de l'entreprise. Cette performance a été démontrée à travers plusieurs études internationales, prouvant que la présence des femmes au sein d'une entreprise a un impact significatif sur sa performance commerciale, humaine et financière (Landrieux-Kartochian, 2004). Soulignons toutefois que des mesures « protectrices » relatives à la santé et à la protection des mœurs ont été appliquées, en l'occurrence l'interdiction de faire travailler les femmes la nuit ou dans des conditions dangereuses (Combe, 2001) ; et ce afin de garantir un cadre plus convenable à la femme pour une meilleure productivité.

LA FEMME MAROCAINE ET LE MONDE DU TRAVAIL :

Après la fièvre de l'indépendance, les femmes marocaines se sont mises au travail anonyme, dans les usines, les bureaux, les manufactures, les écoles, les banques ; puisqu'il y avait tant à faire durant cette période, qui a enregistré un exode rural des hommes. Nonobstant, en étant peu qualifiées, les femmes étaient des ouvrières ou s'occupaient du ménage ; alors que les paysannes restèrent des bêtes de somme (El Khayat, 1992). Cela dit, cette situation a évolué vers d'autres métiers, à l'instar des vendeuses, institutrices, infirmières, hôtesses, femmes d'entretien de locaux, ... etc.

La marche du progrès a continué, après 1975, puisque les femmes ont travaillé dans presque tous les domaines, et les meilleures d'entre-elles sont devenues des commandants de bord d'avions de ligne, à l'instar de Bouchra Bernossi et Amina Sayeh en 1985 ; des ingénieurs à la « Nasa » et au « Centre Spatial d'Alabama » ; des officiers de marine ; ou encore des championnes olympiques (El Khayat, 1992).

Dans cette optique, un « gap⁷⁷ » social significatif des jeunes filles et des femmes marocaines a eu lieu, puisque celles-ci préféreraient travailler à l'usine plutôt que de rester des domestiques à la maison (El Khayat, 1992). Néanmoins, ce travail leur offrait des revenus misérables, d'où leur surnom de « femmes misérables », qui renvoie au fait que ces femmes ne comprenaient rien aux papiers et prenaient ce qu'on leur donnait, sans aucune plainte ou riposte (El Khayat, 1992).

En 1980, le Maroc a connu un tournant vers un triple mouvement dominé par les femmes, résumé dans les filières juridiques, littéraires et celles de la médecine (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). De surcroît, les fonctions publiques, grâce à leur rôle protecteur, sont devenues favorables aux femmes, spécialement dans l'enseignement, qui reste de nos jours le domaine d'activité le plus féminin. Selon le rapport des ressources humaines accompagnant le PLF (Economiste, 2015), c'est le secteur public qui emploie le plus de femmes au Maroc : en 2015, elles ont atteint 215.280 femmes dans le public, soit 36,8% de l'ensemble du corps des fonctionnaires. Notons par ailleurs qu'en 2015, 56,4% des femmes fonctionnaires travaillent au ministère de l'éducation nationale, suivi par le ministère de la santé qui en regroupe 13,4% ; à eux seuls, ces deux secteurs font donc travailler près de 70% des femmes fonctionnaires. Ceci prouve que les femmes travaillent dans des postes, en continuité avec leur rôle de mère au foyer qui éduque et soigne, représenté dans le contenu sexiste des manuels scolaires.

Enfin, grâce à la presse, et surtout grâce à la floraison surprenante de femmes cinéastes, les tabous ont été exposés, en l'occurrence l'avortement, le divorce, la drague ; ainsi que les prouesses des lycéennes brillantes ou encore des vedettes féminines de la médecine ; ce qui a fait reculer les lignes rouges de la société marocaine (Daoud, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). En outre, la presse a montré que depuis 2004, 1.000 femmes ont rejoint la police, de par leurs qualités de sérieux et de discipline ; 16% de femmes sur un total de 2.340 fonctionnaires ont occupé des postes de responsabilité ; elles se sont engagées également dans des métiers rares comme chauffeur de taxi, ferrailleur, directrice de morgue ; et enfin 5000 femmes ont choisi la voie de l'entrepreneuriat, en créant 80% des PME dans les secteurs du textile et de l'artisanat, tout en performant dans le domaine des services (Daoud, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008).

LA FEMME MAROCAINE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :

La recherche d'une plus grande égalité homme/femme se justifie par un enjeu économique et managérial, qui est celui d'une plus grande

⁷⁷ Le gap, en anglais, veut dire le « Saut ».

performance de l'entreprise ; d'où le fait que le travail féminin est plus envisagé comme une force de travail d'appoint et un facteur de dynamisme économique et social (Landrieux-Kartochian, 2004). La démonstration de l'intérêt managérial de la mixité⁷⁸ au travail constitue donc un enjeu de taille pour l'égalité professionnelle.

Il va sans dire que la façon la plus originale d'aborder la place de la femme dans l'entreprise est de mettre en exergue sa contribution à la performance de celle-ci (Landrieux-Kartochian, 2004). Le principal facteur de performance de la femme réside donc dans le travail psychologique, qui met en relief ses qualités féminines spécifiques (Landrieux-Kartochian, 2004). Aujourd'hui, l'entreprise a besoin d'un management féminin plus participatif et moins hiérarchique (Due Billing & Alvesson, 2000; Eisler, 1991; Fondas, 1997). En effet, (Arcier and Borgeaud (2002)) dans leur ouvrage sur « le quotient féminin de l'entreprise » défendent l'idée qu' « une entreprise, en favorisant un quotient féminin élevé, développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de maîtrise de la complexité et plus de motivation des collaborateurs » (ORSE, 2004, page 66). Pour Landrieux-Kartochian (2004), les hommes sont beaucoup efficaces dans l'accomplissement des tâches, contrairement aux femmes qui sont plus interactives et sociales (page 13).

Il est judicieux de préciser que la performance est un concept flou, qui emboîte successivement différentes facettes : financières, commerciales ou encore celles des ressources humaines (Allouche & Laroche, 2005). Présentons donc le lien de la présence de la femme dans l'entreprise, de façon générale⁷⁹, et ces trois dimensions de la performance.

La performance commerciale :

Green and Cassell (1996) soulignent qu' « une présence accrue de femmes peut conduire à la mise au point de produits et services plus conviviaux pour les femmes ». Cet avantage concurrentiel commercial est stimulé par la créativité et l'innovation des femmes (différentes de celles des hommes⁸⁰), qui permettent à l'entreprise de se différencier sur le marché ; ce qui représente par conséquent un gage de performance commerciale (Isnard, 2003).

⁷⁸ Il a été démontré que le concept de la mixité englobe le sexe, l'âge, l'expérience professionnelle, l'ancienneté, ... etc. Dans cette communication, nous nous limitons à la mixité (la diversité), en termes de genre.

⁷⁹ Nous discutons de la femme de façon générale, y compris la femme marocaine qui jouit des mêmes caractéristiques que ses homologues à l'international.

⁸⁰ 75% des entreprises en France estiment que la créativité des femmes est différente et complémentaire de celle des hommes, selon une étude d'Accenture-GEF en 2003 (Landrieux-Kartochian, 2004).

En sus, le fait d'employer des femmes conduit à une meilleure compréhension et réponse aux demandes des clientes, souhaitant interagir avec le même groupe identitaire (Cox Jr & Smolinski, 1994). Selon le paradigme de la « valorisation des différences », la mixité est un moyen de toucher une clientèle diversifiée, de mieux la servir et de la fidéliser (Thomas & Ely, 1996).

La performance financière :

Les études menées sur le lien entre la présence des femmes dans des postes de management et la performance financière des entreprises mettent en relief une corrélation, n'impliquant pas forcément une causalité. Toutefois, la présence des femmes est une garantie pour le recrutement d'un personnel haut niveau, puisque les entreprises les plus entrepreneuriales ont tendance à attirer des femmes à « haut potentiel »⁸¹, déçues du « plafond de verre »⁸² (Landrieux-Kartochian, 2004).

Une panoplie d'études ont donc traité la relation de la présence de la femme dans le management de l'entreprise et la performance financière de celle-ci. Nous citons à titre d'exemple une étude de (Shrader, Blackburn, & Iles, 1997), qui selon eux, les entreprises avec un pourcentage élevé de femmes managers ont un ratio de performance financière élevé, car elles optimisent leurs ressources potentielles en capital humain. Ou encore, une autre étude sur 353 grandes entreprises américaines, entre 1996 et 2000, a démontré que les entreprises qui ont des équipes de direction plus féminines sont plus performantes financièrement que les entreprises employant moins de femmes ; cette performance étant mesurée par le taux de rendement des capitaux propres et le rendement global par l'actionnaire (Catalyst, 2004).

La performance liée aux ressources humaines :

La dimension humaine de cette performance regroupe la dynamique du travail en équipe, d'une part, et le management des ressources humaines, d'autre part. De nos jours, les entreprises ont le plus besoin du style de management féminin, qui valorise les « qualités féminines », différentes et complémentaires aux « qualités masculines » (Arcier & Borgeaud, 2002; Eisler, 1991).

A ce propos, le « Bem sex role inventory » recense des items masculins, comme la confiance en soi, l'agressivité, la prise de risques, la domination, l'aptitude au commandement ; des items féminins, à l'instar de la loyauté, la

⁸¹ Une femme à « haut potentiel » est une femme qui a accès à des formations prestigieuses, qui suit un rythme intense de mobilité et de promotion et qui profite de propositions de projets stimulants (Laufer, 2005).

⁸² Nous allons détailler cette notion dans la troisième partie, traitant les impasses culturelles auxquelles se heurte la femme.

sensibilité aux besoins des autres, l'accommodation, la compréhension ; et des items neutres, en l'occurrence le fait de s'adapter facilement, d'être serviable, consciencieux, digne de confiance, sincère, franc, efficace (Landrieux-Kartochian, 2004). Nonobstant, la mise en avant des spécificités féminines pourrait renforcer un certain nombre de stéréotypes sur la femme et de phénomènes de ségrégation sur le marché du travail (Due Billing & Alvesson, 2000).

Pour résumer, c'est la notion de diversité⁸³ qui explique les meilleures performances, car elle favorise la multiplicité des points de vue et contribue à enrichir le spectre des styles de management (Landrieux-Kartochian, 2004). Toutefois, le nombre des études étant limité, il est difficile d'établir de la seule diversité en termes de sexe.

Impact de la dimension culturelle sur la performance de l'entreprise :

Les femmes cadres ont toujours occupé des postes routiniers et périphériques à la décision, à caractère administratif et social ; or les hommes avaient des postes plus mobiles, plus décisionnels et plus opérationnels, en accédant au pouvoir de direction (Laufer, 2005).

A cet égard, la femme qui travaille est confrontée constamment à deux types de discours, qui entremêlent ses exigences professionnelles et ses tâches d'entretien domestique et d'organisation du foyer. D'une part, le discours « traditionnaliste » prône l'idéal de la mère-épouse, auquel cas elle ne peut pas être perçue comme une femme leader compétente (Duflo, 2006). D'autre part, le discours « moderniste » insiste sur le droit au travail de la femme, qui est un pilier de développement économique et social du pays, auquel cas elle est pénalisée pour ne pas correspondre à l'idéal traditionnel de la femme au foyer.

Se heurtant à kyrielle d'obstacles essentiellement culturels, la femme marocaine se retrouve dans une situation démotivante, avec un taux de productivité très bas ; ce qui engendre des conséquences significatives sur la performance de l'entreprise.

IMPASSES CULTURELLES :

Il est vrai que les femmes diplômées ont dû rivaliser avec les hommes, créant ainsi une « société séparée » ou « une contre-élite » (Mohsen-Finan, 2008). Nonobstant, l'ascension des femmes vers des postes de responsabilité se heurte à une panoplie d'impasses culturelles, entravant la productivité de la femme et sa contribution efficace à la performance de l'entreprise. Nous citons à titre d'exemple : l'invisibilité du travail informel,

⁸³ La gestion de la diversité est la capacité d'une entreprise à employer une main d'œuvre hétérogène, en l'utilisant à son potentiel maximum, dans un environnement de travail équitable. Cascio (1995).

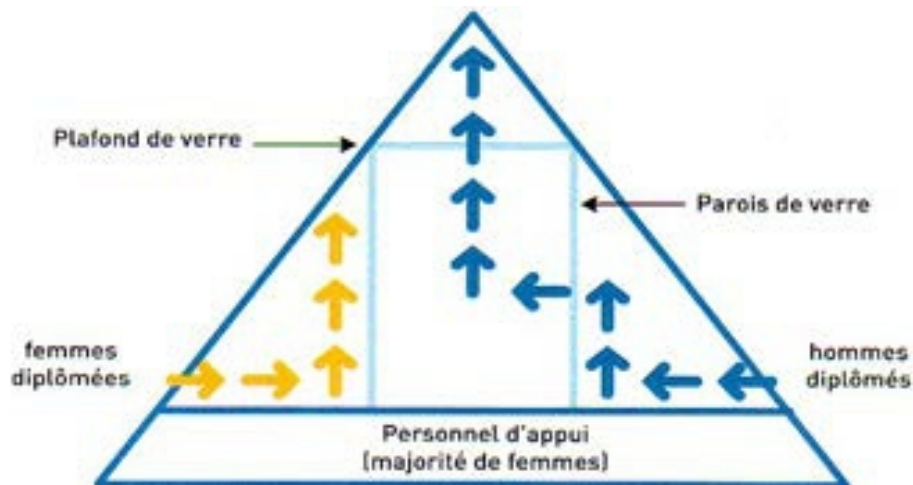
une absence réelle de reconnaissance du travail féminin, une limitation des possibilités d'évolution de carrière, un renforcement de stéréotypes de la femme, quant à la mise en avant de ses qualités féminines, la théorie de « l'escalier inversé⁸⁴ », l'absence de structures de garde pour enfants pour une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle, ...etc.

Dans cette communication, nous nous focalisons sur deux principaux obstacles culturels : la notion du « plafond de verre » et l'inexistence d'une sociabilité en dehors du travail (Mohsen-Finan, 2008), car nous avons jugé que ce sont les situations les plus enracinées et évidentes dans l'entreprise, mais aussi par notre volonté de focaliser nos efforts sur ces derniers autrement que de les éparpiller dans un papier plus exhaustif.

Le « plafond de verre » :

Dans l'étude « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Initiatives dans les entreprises du CAC40 » publiée en février 2012 par le Cabinet Deloitte, dans la rubrique « Typologie des principaux freins identifiés », catégorie «freins managériaux», on peut lire: « Des plafonds et des parois de verre qui persistent : la faible mise en valeur et la faible responsabilisation des femmes, l'inégalité salariale ou encore les pratiques de cooptation des hommes par des hommes freinent la progression des femmes ; elles sont souvent cantonnées à des fonctions support (paroi de verre) ou bloquées dans leur progression dans la hiérarchie (plafond de verre) » (Calvo, 2012).

Figure 1 : Illustration de la notion du "Plafond de verre"
Source : Orse - étude n°5, février 2004



⁸⁴ La théorie de « l'escalier inversé » démontre que plus les hommes ont des enfants, plus ils ont accès à un statut élevé dans l'entreprise ; ce qui n'est pas le cas pour la femme qui se trouve pénalisée dans les tâches familiales. Marry et Gadea (2000).

Peu représentées dans toutes les positions dirigeantes, aussi bien dans l'entreprise que dans la vie publique, les femmes sont enfermées sous « un plafond de verre » qui les empêche de parvenir au sommet. L'une des principales causes de ce concept est l'incapacité des femmes à mobiliser des réseaux essentiellement masculins (Catalyst, 2004). Effectivement, le poids du réseau est plus opérant, dans la mesure où les mentors ont un rôle important dans la validation du « risque » du choix d'un poste « visible pour une femme » ou encore d'un « saut de compétition » non négligeable (Laufer, 2005).

Au Maghreb, aucune femme n'a été première ministre jusqu'à présent, en raison de la présence d'un « plafond de verre », qui bloque l'ascension des femmes vers les sommets et les appareils de direction (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). Dans le cas des femmes entrepreneures, on parle à présent de la notion de « cage de verre » (Calvo, 2012), qui résume toutes les parties prenantes avec lesquelles les femmes interagissent constamment. Soulignons que cette « cage de verre » est une construction subtile, faite de préjugés et renforcée par les défenses que les femmes elles-mêmes adoptent pour s'en protéger.

Le « plafond de verre » apparaît ici comme le résultat de l'interaction complexe entre processus organisationnels et stratégies des femmes. Si les entreprises témoignent d'une volonté de féminisation de la catégorie des cadres dirigeants, et si certaines développent des initiatives concrètes dont la portée est significative, les femmes y demeurent minoritaires ; encore faut-il surmonter un autre type d'obstacles culturels, bien plus pesant.

La sociabilité hors travail :

Les organisations sont un lieu de fonctionnements informels au bénéfice des hommes, où l'on trouve des réseaux, des mentors et diverses stratégies qui tendent à maintenir la nature masculine des niveaux élevés de la hiérarchie (Laufer, 2005). De là, l'organisation est considérée comme « masculine », calquée sur des modèles purement « masculins » qui jouent au détriment des femmes, considérées « non conformes » au modèle (Frédérique Pigeyre, 2004; Laufer & Fouquet, 2001). Pour cela, la femme souhaitant faire carrière ascensionnelle doit savoir se rendre disponible « comme un homme » (Laufer et Fouquet, 2001 ; Laufer, 2005).

En outre, la femme marocaine est maintenue dans une infra-société, dirigée par la classe des hommes⁸⁵, qui occupent tous les postes de

⁸⁵ Au Maroc, la classe dirigeante est une affaire d'hommes du « Makhzen », c'est-à-dire l'administration centrale à proprement parler. C'est un pouvoir profondément enraciné dans l'imaginaire collectif et le vécu social, fondé essentiellement sur le contrôle des réseaux d'influence politique personnels, familiaux ou régionaux, et sur la régulation des circuits d'acquisition et de distribution des richesses. Source : Encyclopédie Universalis.

commandement. Ceci implique que les femmes sont dévolues dans la reproduction et l'éducation des enfants, et l'honneur et les traditions veulent qu'elles restent au foyer ; ce qui induit en conséquence à une sociabilité déséquilibrée (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008). Cette situation était bien présente en Europe, au 19^{ème} siècle, dans les clubs de l'aristocratie qui interdisent l'accès aux femmes et où les décisions les plus essentielles et les plus stratégiques se traitaient (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008).

Dans cette optique, les relations du soir, la convivialité des déjeuners et des dîners, ou encore les longs déplacements pour les séminaires et les congrès sont très importants dans le monde du pouvoir ; inaccessible à la femme marocaine, de par son caractère culturel difficile à concilier (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008).

RÉPERCUSSIONS SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :

Toutes ces impasses culturelles auxquelles sont confrontées constamment les femmes ne sont pas sans conséquences sur la performance de l'entreprise. Parmi les répercussions de ces obstacles, nous citons : le rétrécissement du vivier des talents de l'entreprise, qui est essentiel pour la prévention de la pénurie de la main d'œuvre (CSES, 2003) ; l'augmentation du taux de turnover des femmes ; la perte du capital humain qui coûte cher à l'entreprise, quant à l'investissement en formation et en expérience. Aussi, les obstacles culturels ont un impact sur les attitudes des salariées au travail, en matière de satisfaction personnelle, de motivation ou encore d'implication professionnelle. Cette démotivation, limitant leurs perspectives de carrière, entraîne des coûts cachés à l'entreprise, qui se doit d'adopter des politiques de féminisation, prouvant aux femmes l'existence de possibilités d'avancement (Milliken & Martins, 1996).

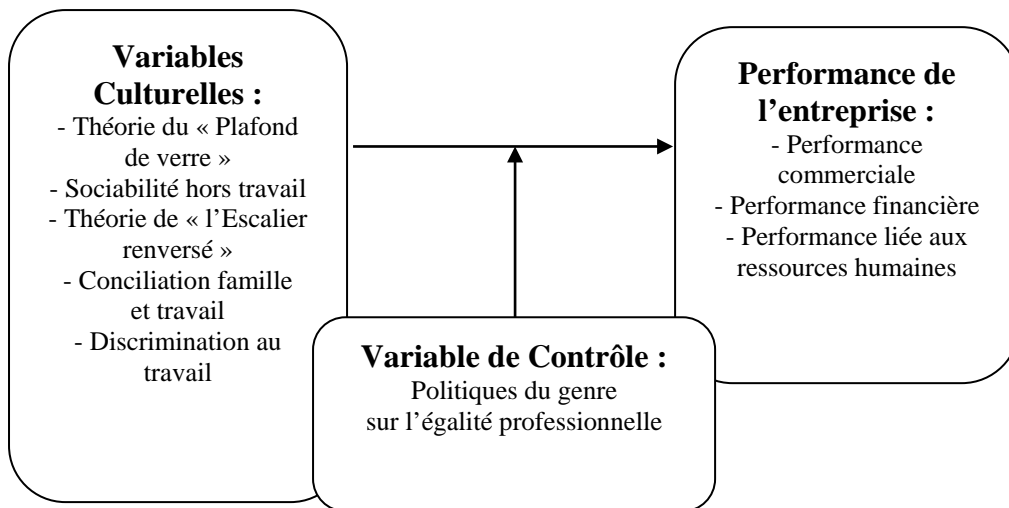
De surcroît, Rosen et al (1991) abordent la notion d'« exode des femmes managers » aux USA, qui décident de quitter leur emploi à cause de leur déception du « plafond de verre » ; ce qui n'améliore pas la rétention des salariées, et encore moins l'image de l'entreprise auprès des candidats potentiels (Cité dans Laufer, 2005). Force est de constater que l'obstacle du « plafond de verre » est un sentiment d'injustice, qui entrave la créativité et l'efficacité de la femme ; d'où une baisse considérable de la productivité de l'entreprise.

Sans oublier que les femmes actionnaires sont de plus en plus sensibles, quant à la place de la femme dans l'entreprise ; chose qui conduit cette dernière à se doter impérativement de politiques de féminisation, afin de garantir sa performance financière (Cox Jr & Smolinski, 1994).

Tout bien considéré, en recensant les différentes études dans la revue de littérature, sur l'impact de la dimension culturelle sur la performance de

l'entreprise, une étude exploratoire est envisageable dans ce sens, afin de déterminer statistiquement l'impact des impasses culturelles rattachées à la question féminine sur les différentes facettes de la performance des entreprises ; et d'initier de nouvelles pistes de réflexion sur le travail féminin au Maroc, ainsi que les politiques d'égalité professionnelle.

Figure 2 : Essai de conceptualisation de notre modèle de recherche



En guise de conclusion, l'image de la femme marocaine est représentée comme une dynamique en perpétuel mouvement, car elle n'a cessé d'évoluer de façon exemplaire, en quelques décennies, en dépit des résistances, des contestations et des blocages culturels auxquels elle se heurte constamment (Vermeren, 2008 dans Mohsen-Finan, 2008).

Considérée comme un levier important de développement économique et social du pays, la femme marocaine est sortie de la sphère traditionnelle pour intégrer le marché du travail, avec le peu de moyens dont elle dispose et au détriment des préjugés qui entravent constamment son ascension sociale et son épanouissement personnel. Grâce à son dévouement et ses qualités « féminines », elle a pu se différencier de son homologue masculin et faire preuve de créativité et d'innovation ; d'où sa contribution efficace à la performance de l'entreprise.

Il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'éléments pèsent sur l'évolution de carrière des femmes à partir d'un certain niveau : le profil des postes occupés, le poids de certains modèles managériaux, les questions liées aux négociations conjugales et à la mobilité professionnelle, le sentiment qu'ont les femmes d'une excessive visibilité et des « risques » qui lui sont associés dans certains postes où elles demeurent « rares », les impasses culturelles qui entravent sa productivité. Tous ces éléments peuvent rendre

compte, chez plusieurs femmes cadres, d'une logique de différenciation au regard de la majorité masculine qui les entoure.

Dans ce contexte, la dimension culturelle des obstacles est la plus convoitée à étudier, dans la mesure où les traditions restent ancrées ; ce qui a un impact significatif sur la performance de l'entreprise.

Afin d'améliorer et de renforcer les différentes dimensions de leur performance, les entreprises ont intérêt à se prévaloir de politiques proactives de féminisation, nécessaires pour intéresser les gestionnaires de fonds « éthiques » (Landrieux-Kartochian, 2004). Par le fondement de ces politiques, les entreprises raisonnent en termes des coûts/bénéfices, à l'instar du programme « family friendly policies »⁸⁶, dont les bénéfices escomptés sont la baisse d'absentéisme, la hausse de la motivation, ... etc. (Landrieux-Kartochian, 2004).

Ainsi, la clé de voûte de la performance en entreprise se traduit par le fait de favoriser la mixité dans les équipes dirigeantes, en veillant à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Cette égalité s'obtiendra par le biais de politiques visant à éradiquer tout obstacle culturel, qui entraverait l'accomplissement professionnel de la femme marocaine ; et ce dans le but de faciliter l'accès des femmes au pouvoir.

Références:

1. Allouche, J., & Laroche, P. (2005). *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature*. Paper presented at the Colloque " Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?".
2. Arcier, A., & Borgeaud, E. (2002). *Le quotient féminin de l'entreprise*: CPA Éditions, Collection : Questions de dirigeants, Canada.
3. Belghazi, S. (2007). Gender and economic performance of Moroccan enterprises, Documentary Summary and Statistics. Morocco : Rapport de la CGEM.
4. Berta, E.V. (2000). Sex Discrimination and Growth. *International Monetary Fund Working Paper*. African Department, WP/00/84.
5. Calvo, C. (2012). Plafond de verre : les marins, la femme et le lapin. Retrieved from http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/02/25/cercle_43835.htm.
6. Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*: Catalyst.
7. Charmlou, N. et Karshenas, M. (2016). *Women, Work and Welfare in the Middle East and North Africa: The Role of Socio-demographics*,

⁸⁶ Fait référence à la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle.

- Entrepreneurship and Public Policies*. London: Imperial College Press.
8. Combe, J. (2001). *La condition de la femme marocaine*: Editions L'Harmattan.
 9. Cox Jr, T., & Smolinski, C. (1994). Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives.
 10. CSES. (2003). Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût/efficacité des politiques de diversité en entreprise. Rapport du Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) pour la Commission européenne.
 11. Del Bayle, J.-L. L. (2000). *Initiation pratique à la recherche documentaire*: Editions L'Harmattan.
 12. Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
 13. Duflo, E. (2006). La femme et le plafond. Retrieved from http://www.liberation.fr/tribune/2006/11/27/la-femme-et-le-plafond-de-verre_58452.
 14. Economiste (2015). Plus de la Moitié des Femmes Fonctionnaires à l'éducation Nationale. Retrieved from http://www.leconomiste.com/flash-infos/plus-de-la-moitie-des-femmes-fonctionnaires-l-education-nationale?utm_source=newsletter_12722&utm_medium=email&utm_campaign=plus-de-la-moitie-des-femmes-fonctionnaires-a-l-education-nationale.
 15. Eisler, R. (1991). Women, men, and management: Redesigning our future. *Futures*, 23(1), 3-18.
 16. El Khayat, R. (1992). *Les femmes dans l'Union du Maghreb Arabe*: Eddif.
 17. Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of management Review*, 22(1), 257-282.
 18. Frédérique Pigeyre, A. V. (2004). Les carrières des femmes à l'université.«Les palmes de verre du cocotier». *Revue française de gestion*, 338, 4551.
 19. Green, E., & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. *Gender, Work & Organization*, 3(3), 168-178.
 20. Isnard, C. (2003). La performance par la diversité. *Revue Ressources humaines et Management*, 11, 22-23.

21. Jammari, A. (1995). *L'entrepreneuriat féminin au Maroc*. Mémoire pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, ISCAE, Casablanca.
22. Lamrabet, A. (2012). A propos du concept de "l'autorité" de l'époux ou "Al-Quiwamah". Retrieved from <http://www.asma-lamrabet.com/articles/a-propos-du-concept-de-l-autorite-de-l-epoux-ou-al-quiwamah/>
23. Landrieux-Kartochian, S. (2004). Femmes et performance des entreprises. *Travail et emploi*(102), 11.
24. Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102(3), 1-44.
25. Laufer, J., & Fouquet, A. (2001). À l'épreuve de la féminisation *Cadres: la grande rupture* (pp. 249-267): La Découverte.
26. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management Review*, 21(2), 402-433.
27. Mohsen-Finan, K. (2008). *L'image de la femme au Maghreb*: Actes Sud.
28. ORSE. (2004). L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises. Etude ORSE (5).
29. Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.
30. Sidani, Y. (2005). Women, work, and Islam in Arab societies. *Women in Management Review*, 20(7), 498-512.
31. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(5), 79-90.
32. UN. (2010). World's Women 2010 : Trends and Statistics. Rapport des Nations Unies.
33. Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.