

Relance du débat de l'équité des genres dans le milieu organisationnel : Cas du Maroc

Reviving the debate on gender equality in the organizational environment: The case of Morocco

RHAZI-FILALI Mouna

Doctorante en sciences de gestion des organisations à l'ENCG Kénitra
Université Ibn Tofail – Maroc
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des Organisations (LRSGO)

BENDAHOU Abdelmoutalib

Doctorant en sciences de gestion des organisations à l'ENCG Kénitra
Université Ibn Tofail – Maroc
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des Organisations (LRSGO)

LALAOUI Siham

Enseignant chercheur à l'ENCG Kenitra, directrice de thèse
Université Ibn Tofail –Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations (LRSGO)

Date de soumission : 21/05/2026

Date d'acceptation : 18/07/2026

Pour citer cet article :

RHAZI-FILALI. M. & AL (2026) « Relance du débat de l'équité des genres dans le milieu organisationnel : Cas du Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7: Numéro 8 » pp : 470- 491.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Il est indéniable que la femme persiste à affronter des barrières en termes d'accès au travail à des proportions égales tant en nombre ou en qualité des emplois. L'équité des genres est un phénomène international, qui s'accroît variablement des cultures de gestion, de la configuration sectorielle et du contexte socioculturel. Cette iniquité se manifeste tantôt dans un droit fondamental à la formalité des emplois ou l'opposé dans représentation aux paliers d'encadrement supérieurs des organisations ou de la rémunération, ou bien d'autres aspects.

Cet article relève les causes l'iniquité, ses formes et les dynamiques de l'iniquité des genres en emploi spécifiques du cadre de travail marocain. Le but est de construire une réflexion sur des politiques publiques plus efficaces et surtout plus adaptées aux réalités sociales, économiques et institutionnelles.

En s'appuyant sur une analyse théorique. Ce travail consiste à reconfigurer le concept d'équité qui se fonde sur l'étude des spécificités du Maroc comme cas de référence, ensuite, à identifier les défaillances systémiques des ajustements et élaborer une nouvelle forme adaptée pour l'emploi féminin.

Mots clés : L'emploi féminin ; stéréotypes de genre ; Équité des genres ; milieu organisationnel ; politiques publiques.

Abstract

It is undeniable that women continue to face barriers in terms of access to employment in equal proportions, both in terms of the number and quality of jobs. Gender equity is an international phenomenon, which is accentuated to varying degrees by management cultures, sectoral configurations, and socio-cultural contexts. This inequity manifests itself sometimes in a fundamental right to formal employment, and conversely, in representation at the highest levels of organizational management, in compensation, or in other aspects.

This article identifies the causes of inequity, its forms, and the dynamics of gender inequity in employment specific to the Moroccan workplace. The aim is to develop a framework for more effective public policies, and above all, policies better adapted to social, economic, and institutional realities.

This analysis is based on a theoretical framework. This work consists of reconfiguring the concept of equity based on the study of the specificities of Morocco as a reference case, then identifying the systemic failures of the adjustments and developing a new form adapted for women's employment.

Key Words: Women's employment; gender stereotypes; gender equity; organizational environment; public policies.

Introduction

L'emploi féminin est un enjeu mondial qui varie selon les particularités de chaque région (Naila, 2003). Si l'on prend le Maroc comme cas de référence au sein de la région Mena, on observe que, malgré les politiques publiques mises en place pour améliorer la situation professionnelle de la femme, sa participation en économie reste limitée. Ce constat met en évidence une contradiction apparente entre la présence d'une égalité formelle et le maintien des écarts dans les pratiques professionnelles.

Cette situation met en évidence la nécessité d'analyser les sources des retards dans l'atteinte des objectifs dessinés. Le Maroc a adopté des mesures depuis le début du troisième millénaire à travers la refonte du code de travail centré autour la préservation des droits de travailleurs égalitaires et respectueux des différences en 2004, ou encore la politique de l'équité des genres dans le milieu organisationnel public (Sabbar, 2021). Retenons que ces efforts ont persisté. Face à cette situation, le Maroc a lancé un plan gouvernemental pour l'égalité des genres 2023-2026, qui se base sur : l'autonomisation économique de la femme (AEF), la protection contre les violences basées sur le genre, puis, la lutte contre la discrimination et les stéréotypes de genre (Baaya, 2025).

Au-delà des dispositifs institutionnels et juridiques, l'emploi féminin est largement influencé par des mécanismes structurels, notamment, les normes socioculturelles, les représentations professionnelles genrées et les pratiques organisationnelles biaisées (Loubna Belattar, 2025). Par ailleurs, la présence de ces mécanismes correctives n'est pas largement suffisante pour supprimer les écarts existants et garantir une équité réelle. Ce décalage met en évidence l'importance de s'interroger sur les déterminants explicatifs de cette situation. Cette étude se fonde sur la question suivante : Comment peut-on expliquer la persistance des inégalités de genre au sein des organisations marocaines, en dépit de l'existence des mécanismes institutionnels destinés à leurs diminutions ?

L'article repose sur une revue critique de la littérature liée à l'équité de genre dans la sphère professionnelle. L'objectif ne se limite pas uniquement dans une perspective d'analyse des sources de dysfonctionnement. Il s'agit également d'aller au-delà d'un simple diagnostic, en élaborant un bilan permettant de comprendre les obstacles et les facteurs conjoncturels qui engendrent le ralentissement de la transition. Tout en gardant en vue notre objectif final, qui est de sortir avec une modernisation d'un système organisationnel plus favorable à l'instauration de l'équité de genre invariablement du secteur d'activité de l'organisation.

Ce papier s'articule autour de plusieurs axes : Dans un premier temps, une revue du concept de l'équité de genre est proposée, en abordant ses définitions, ses enjeux et les principaux débats qui l'entourent. Dans un second temps, un cadre théorique fondé sur la théorie néo-institutionnelle est déployé pour analyser les mécanismes organisationnels relatifs au concept étudié. L'analyse est ensuite penchée sur l'évolution de l'équité dans le monde organisationnel occidental en mettant la lumière sur les mutations qu'il a connues et les formes qu'il y a prises. Enfin, nous explorons les origines et le développement du concept en vigueur au Maroc, à travers l'étude de son appropriation locale, les politiques mises en œuvre et les dynamiques qui en découlent.

Questionnements fondamentaux du travail

- ❖ Quelles sont les causes de persistance de l'iniquité des genres que ce soit au niveau national ou international ?
- ❖ Quelles sont les formes de manifestations de l'iniquité relevée du marché d'emploi ? Quelles sont les causes ?
- ❖ Quelle cartographie des causes centrales ou périphériques qui se dégagent de l'environnement économique, social, juridique, ou structurel ?

1. Revue du concept de l'équité des genres : définitions, enjeux et débats

1.1. Définitions et fondements conceptuels

L'équité de genre s'intègre aux politiques publiques, aux normes internationales du travail et aux comptes des grandes institutions (ABBOUBI, 2025). Cette inclusion s'inscrit dans une dynamique internationale croissante, comme étant une condition essentielle du développement durable (United Nations, 2015). La réalisation complète de cette valeur demeure complexe à cause de la manifestation d'un écart entre l'affirmation des principes et leur mise en œuvre effective (Geneviève Boivin, 2024). D'où, la persistance des écarts salariaux, la sous-représentation des femmes dans les postes de gestion et les stéréotypes de genre.

Selon L'EIGE ((EIGE), 2012), l'égalité de genre correspond à la similarité des droits et des devoirs entre les individus indépendamment de leur sexe, réduisant les écarts dans différents domaines dans la sphère sociale, économique et politique. Bien que certaines disparités entre les genres s'impose sur les plans bio-anatomique, génétique, neuroanatomique, hormonal et relationnel, les inégalités ne peuvent être limités à ces dimensions. Dans une perspective socio-constructiviste, les cadres sociaux et institutionnels produisent les effets de différence biologique. Alors qu'en psychodynamique, cette dévalorisation provoque des mécanismes d'intériorisation, de sur-adaptation et surtout de silence chez la femme (Bouteille, 2020). Dès

lors, une approche strictement symétrique apparaît limitée pour garantir une justice effective, justifiant ainsi le recours à l'équité qui se focalise sur une attribution juste entre les genres en termes d'opportunités comme l'accès aux ressources, aux avantages, aux responsabilités tels que les postes de gestion, l'évolution de carrière et les bénéfices de développement (A Gautier, 2013).

L'équité renvoie à la répartition juste et équitable des avantages et des responsabilités entre les femmes et les hommes ((OMS), 2002). Cette approche rejoint le principe de l'analyse intersectionnelle qui affirme la nécessité d'adéquation entre les politiques publiques et les réalités sociales plurielles (Crenshaw, 1989).

Encadré N°1 . Différence entre l'égalité et l'équité des genres et la relation entre eux.

- ❖ Le concept de l'égalité des genres repose sur l'hypothèse selon laquelle la Femme = l'Homme. Toutefois, une observation plus fine des réalités montre des différences substantielles entre les deux sexes, que ce soit sur le plan structurel ou bien contextuel. Donc l'approche strictement égalitaire est inopérante dans ce cas. En 2024, le pourcentage mondial des écarts liés au genre est de 31,5% à combler (Emmanuelle Auriol, 2024).
- ❖ Le concept d'équité de genres prend en considération ces divergences, il consiste à réajuster les lacunes tenant en compte les spécificités du sujet examiné.
- ❖ Donc, l'équité agit comme un levier correctif qui permet de tendre vers l'objectif d'égalité défini par le concept d'égalité des genres. Ainsi, l'équité est un outil opérationnel qui permet la réalisation de l'égalité des genres.

Cette articulation rappelle la fameuse illustration de la différence entre l'égalité et l'équité : pour que chacun puisse voir le paysage, il ne suffit pas de leur donner le même support, mais bien à chacun ce dont il a réellement besoin.

Source : Composé par nos soins d'après la littérature

1.2. Enjeux contemporains

La réalité socioéconomique et culturelle montre un écart en matière de la mise en œuvre de l'égalité de genre, bien qu'elle soit présente dans la constitution de plusieurs pays, y compris le Maroc. Cette notion se mesure pratiquement par la justice sociale, le développement humain et l'efficacité des politiques publiques (Cavatorta, 2011). L'intégration de la femme dans la sphère professionnelle suppose une transformation sociale (Magne, 2016). Si l'on admet que les politiques publiques envisagent d'enraciner la valeur d'équité des genres dans la société et dans

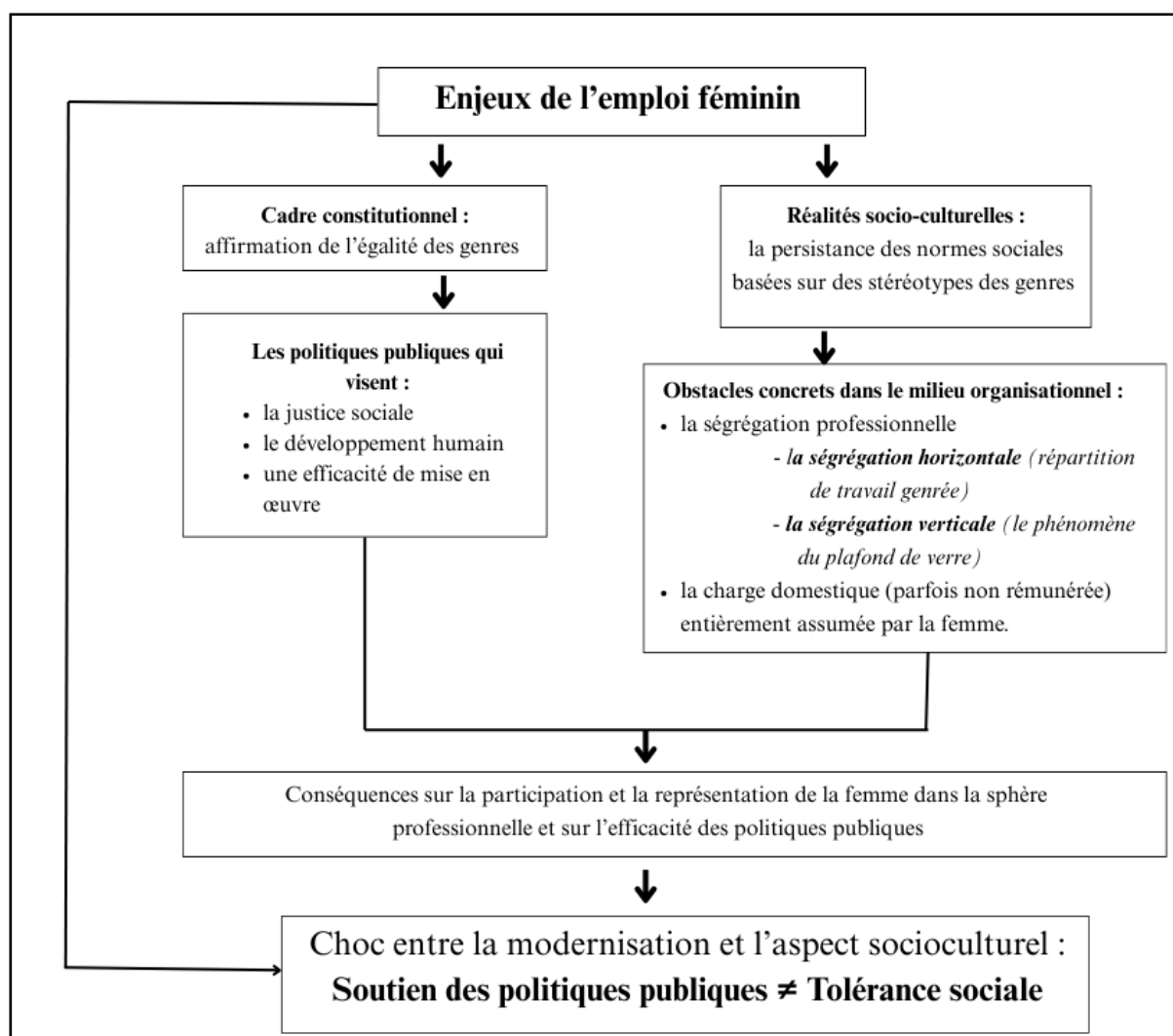
le milieu organisationnel et l'aperçoivent comme une nécessité pour le développement, cette vision n'est pas largement tolérée par l'ensemble de la population. La question qui se pose reste la suivante : Comment faire de l'équité de genre une valeur réellement acceptée ?

L'équité de genre est envisagée comme un avantage injustifié accordé à la femme, plutôt que comme un moyen concret de traitement des inégalités structurelles (Bonnot, 2024). Ce paradoxe s'explique par un écart entre les orientations institutionnelles et les pratiques sociales, limitant l'adhésion collective aux principes d'équité et limitant leur effectivité. Cette perception se manifeste par une division de travail genrée (Acker S. , 1994), notamment, la pratique de la ségrégation professionnelle relative à l'égalité de genre qui consiste à répartir les femmes et les hommes de façon inégale dans le marché de travail (Epiphane, 2006), elle prend deux formes différentes (Robert M, 2003):

- ❖ La ségrégation horizontale renvoie à la concentration des deux catégories des sexes dans des secteurs d'activités spécifiques selon des stéréotypes des genres.
- ❖ La ségrégation verticale se rapporte à la sous-représentation féminine dans les postes de leadership. Elle s'exprime par le phénomène de plafond de verre qui s'explique par la mise en place des barrières invisibles qui empêchent les femmes à évoluer dans leurs carrières.

La conciliation entre le travail et les engagements domestiques de la femme relatifs à l'éducation des enfants, la gestion des tâches ménagères et d'autres soins dédiés aux membres de la famille, apparait également comme un enjeu central dans l'analyse de l'équité de genre (Chami, 2018). Les normes sociales influencent non seulement l'intégration et la présentation de la femme dans le marché d'emploi, mais aussi la conception, la perception et la pratique des politiques publiques. Les statistiques nationales affirment que les deux tiers de la population marocaines trouvent que l'enfant de moins de six ans souffre du travail de sa mère, si bien que cette vision s'explique par moins de la moitié des avis à l'échelle mondiale (Ministère de la Santé, 2018). Au Maroc, les stéréotypes des genres persistent à travers la restriction de la femme dans son rôle traditionnel (BOUZAHAZAH, 2025). L'opposition s'intitule dans le soutien des politiques d'égalité et l'inquiétude envers l'équilibre du pouvoir entre les genres (Chafiq, 2016). A cet égard, un affrontement s'impose entre les dynamiques de modernisation, les résistances socio-culturelles et les exigences économiques

Figure N°1 . Schéma récapitulatif des enjeux de l'emploi féminin dans le milieu organisationnel



Source : Composé par nos soins

1.3. Débats et perspectives

La régularisation de la femme dans la société devient un point crucial pour les politiques publiques, il s'agit du Féminisme d'état (Bereni, 2007). Plusieurs obstacles liés à l'égalité des genres, la discrimination, la charge sociale, sont presque invisibles dans les comptes économiques nationaux (Georges, 2024). Les femmes exercent en moyenne trois à quatre fois plus le travail au foyer non rémunéré que les hommes (OIT, 2023). Ce travail influence son statut d'activité dans le marché d'Emploi. Pour cette raison, certains pays comme la Suède ont mis en œuvre des politiques qui visent à récompenser le travail domestique de la femme, mettant en évidence son bien-être social (Dramani, 2020), (Coulet, 2013).

Le « féminisme marxiste », s'opposant au système capitaliste qui soumit la femme à une double oppression, en tant qu'une femme au sein d'une société patriarcale et active dans l'économie, estime que cette exclusion accentue les inégalités des genres vu que cette charge non-rémunérée est souvent assumée par la femme et limite non seulement sa disponibilité pour un travail rémunéré, mais aussi son évolution professionnelle et sa représentation dans des postes de gestion (Dalla Costa, 1972).

Un déphasage existe entre les réponses institutionnelles et les perceptions culturelles qui changent selon les contextes. L'Europe du Nord est marquée par des politiques anticipées comme les congés parentaux partagés, les horaires de travail flexibles et les systèmes de garde universels. L'objectif est d'alléger les responsabilités attribuées à la femme (Esping-Andersen, 2009). Par ailleurs, dans la zone de Sud, la situation économique de certains pays nécessite le travail domestique à cause du manque d'infrastructures. Cette charge est assumée par les femmes au foyer ou bien par d'autres femmes telles que les migrantes (Razavi, 2007). L'intersection des normes culturelles et des politiques publiques s'impose.

Au Maroc, la situation socioéconomique de la femme a évolué, à travers son accès à l'école et aux universités ainsi que sa présence en emploi. Or, elle affronte des obstacles structurels, spécialement, les préjugés culturels liés au genre qui limitent son autonomisation, surtout dans les zones rurales (IDRISSI, 2019). La charge domestique est socialement perçue comme responsabilité naturelle de la femme. D'autant plus, l'emploi féminin informel et largement présent avec peu de protection sociale (Dambrine, 2024). Si l'on se focalise sur le cas de certaines femmes qui doivent travailler pour subvenir aux besoins de leurs ménages, suite à des circonstances personnelles. Ces femmes sont précisément exposées aux formes les plus graves d'exploitation par des pratiques abusives, justifiées par la faible rémunération et l'absence de protection sociale. L'équité de genre s'inscrit dans le cadre de la protection des travailleuses vulnérables en réduisant les inégalités qu'elles subissent (Petitcorps, 2019).

Les enjeux liés à ce sujet sont liés à l'aspect socio culturel et économique relatif à chaque région (Burnett, 2021). Depuis le troisième millénaire, l'emploi féminin a connu plusieurs transformations profondes dans le monde occidental, surtout dans la manière d'aborder les questions de genre et de discrimination. A ce propos, les approches normatives de l'équité de genre demeurent largement restreintes dans l'analyse des dynamiques qui expliquent les écarts effectifs dans le milieu organisationnel. La mobilisation d'un cadre théorique s'impose.

2. Cadre théorique et ancrage conceptuel de l'équité des genres dans les organisations

2.1. Approche néo-institutionnelle et mécanismes organisationnels

Cet article mobilise une vision néo-institutionnelle pour analyser le décalage qui existe entre l'égalité formelle et l'équité réelle. Le milieu organisationnel se considère comme un espace structuré à la fois par des dispositifs normatifs et des pratiques implicites (Buisson, 2006). Malgré la promotion de l'égalité de genre dans le milieu organisationnel, sa mise en œuvre réelle n'est pas vraiment garantie. Les pratiques professionnelles sont largement influencées par des dynamiques sociales et culturelles. Le fonctionnement inégalitaire reste largement présent sous la forme d'une simulation de l'égalité dans le cadre de la conformité réglementaire (Guth, 2025).

2.2. Institutions formelles et informelles dans la construction des inégalités

Les organisations continuent à pérenniser les asymétries du genre, en dépit des cadres normatifs favorables. Une coexistence se manifeste entre deux logiques paradoxales qui s'opposent. D'une part, les pratiques institutionnelles formelles qui renvoient à l'ensemble des instruments juridiques, organisationnels et politiques publiques pour favoriser l'équité de genre. D'autres parts, les institutions informelles telles que les normes socioculturelles et les pratiques organisationnelles biaisées (HOUNGBO, 2022).

Ce décalage provoque la reproduction constante des inégalités du moment où, il influence le processus de recrutement, la rémunération, la représentation dans des postes de leadership et l'évolution de carrière professionnelle de la femme (Amina Fayrouz Amrati, 2023).

2.3. Apport du cadre théorique à l'analyse de l'équité de genre

Ce cadre théorique permet de dévoiler les mécanismes implicites qui entravent l'effectivité des instruments institutionnels. La théorie néo-institutionnel renforce l'articulation de l'égalité formelle et des logiques informelles, qui orientent les pratiques des acteurs et peuvent détourner les objectifs d'égalité affichés.

Les organisations marocaines demeurent un espace pertinent pour étudier la dissonance entre les évolutions institutionnelles, juridiques et la résistance structurelle de la culture organisationnelle ainsi que les normes socioculturelles, limitant la mise en œuvre réelle de l'équité de genre.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Positionnement méthodologique

La présente étude repose sur une approche méthodologique exploratoire et conceptuelle, pour proposer une lecture analytique et intégrée des facteurs explicatifs de l'iniquité de genre dans

le milieu organisationnel. Cette démarche consiste à analyser les dynamiques de l'équité de genre dans les organisations, en s'appuyant sur une logique interprétative, qui permet d'étudier les mécanismes sous-jacents à la persistance des inégalités de genre au-delà des cadres formels.

3.2. Méthode de collecte

Les sources adoptées se composent généralement des articles scientifiques publiées dans des revues académiques, des ouvrages de référence et des rapports institutionnels tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Cette recherche se base, à la fois, sur des revues en économie, gestion, sociologie et études de genre, principalement, la Revue Française d'Economie et de Gestion, Cahiers du Genre, Gender & Society, Administrative Science Quarterly. Puis sur des rapports institutionnels des organismes, tels que, le Conseil Economique, Social et Environnemental, l'Organisation Internationale du Travail, la Banque Mondiale ou encore le Forum Economique Mondial. Le but est d'assurer une vision diversifiée du sujet.

La sélection de cette littérature repose sur un échantillon qui s'étale sur une longue période, allant des années 1970 jusqu'au 2025. Le but est de relier les bases théoriques aux évolutions actuelles du concept d'équité de genre.

Les mots clés qui dirigent cette exploration documentaire sont les suivants : équité de genre ; égalité de genre ; emploi féminin ; organisations ; normes sociales ; politiques publiques ; Maroc ; échelle internationale.

La bibliographie mobilisée comporte plus de 70 références sélectionnées et triées sur la base de leur pertinence thématique, de leur apport théorique et de leur contribution à la compréhension des mécanismes organisationnels liés au genre.

3.3. Démarche de l'analyse

Cette logique pousse l'analyse vers des perspectives structurelles, sociales et organisationnelles qui influencent la mise en œuvre effective des dispositifs d'équité. La démarche de l'analyse s'appuie sur la synthèse, l'analyse et l'interprétation des apports théoriques et empiriques existants. Le but est de croiser les différentes approches disciplinaires pour appréhender les facteurs explicatifs de la persistance des inégalités de genre dans les organisations.

4. Evolution du concept de l'équité dans le monde organisationnel occidental

4.1. L'équité de genre dans les organisations internationales

Les insuffisances perdurent en dépit des politiques publiques mises œuvre pour améliorer l'emploi féminin à l'occident (Guergoat-Larivière, 2014). Comment le concept d'équité s'est-

il formalisé dans les organisations occidentales ? Quelles sont les manifestations de l'iniquité des genres dans ce milieu ? Pourquoi ces obstacles persistent-ils ?

Au cours du troisième millénaire, les institutions publiques internationales ont intégré le concept d'équité dans leurs politiques publiques et organisationnelles pour compenser des désavantages historiques, culturelles et économiques (Strange, 2008). Cette évolution traduit la reconnaissance croissante du rôle de l'égalité de genre comme un levier du développement. En revanche, ces politiques provoquent des approches différenciées qui sont orientées par des contextes institutionnels spécifiques. Elles peuvent être classées selon trois grandes catégories :

- ❖ Politiques compensatoires qui renvoient à l'ensemble des mesures qui consistent à corriger les obstacles structurels subis par les femmes occidentales dans le milieu organisationnel. La France a instauré une loi nommée Rixain en 2021, elle impose des quotas de femmes dans les postes de direction des entreprises dans le but d'éliminer le phénomène du plafond de verre (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021).
- ❖ Politiques de soutien qui sont des pratiques proactives qui visent à créer un environnement favorable à la femme dans l'organisation, afin de favoriser son intégration, maintien et évolution. Le modèle Nordique du congé parental partagé et incitatif qui repose sur le partage du congé entre les parents après la naissance de leur enfant, tout en réservant une part à chacun (Bouteillec, 2025). En Suède, il y a eu la mise en place des services de garde pour les enfants à faible coût avec un plafond du 3% du revenu familial (OECD, 2019)
- ❖ Politiques de sensibilisation qui reflètent les différentes actions publiques et institutionnelles qui optent pour le changement des mentalités et pratiques qui entravent la réalisation de l'équité. Le Royaume Uni a imposé des formations obligatoires sur le biais inconscient concernant le respect et l'inclusivité (Office, 2018).

Les femmes continuent d'affronter des barrières évidentes dans l'avancement professionnel, la rémunération et le recrutement sur les lieux de travail en occident, malgré les réformes organisationnelles et institutionnelles. (France, 2025). Ce qui renvoie à des facteurs structurels comme la masculinité des postes de pouvoir limitant l'accès des femmes. Les écarts salariaux persistent à cause des évaluations genrées des performances et de l'accès limité des femmes aux postes les plus rémunérateurs (Pochic, 2019).

L'effet « vitrine », comme il est observé au sein de certaines entreprises (Calkin, 2021), met en évidence un décalage entre l'adoption affichée de l'égalité de genre et son effectivité réelle.

Dans une perspective néo-institutionnelle, cette situation peut être interprétée autant qu'une forme d'adhésion symbolique aux normes d'équité, se traduisant par la présentation des femmes dans les communications et leur absence dans les instances de décision, surtout, lorsqu'on affiche les indicateurs de l'équité sur des postes qui ne sont pas stratégiques, signe d'une réalité trompeuse. Il est dès lors essentiel de se focaliser sur les manifestations des freins de la réalisation de cette équité et les biais dans les organisations occidentales.

4.2. Les enjeux internes dans la structure organisationnelle occidentale

La persistance des freins invisibles dans le milieu organisationnel occidental met en évidence les limites de l'application effective des dispositifs de l'équité de genre. Plusieurs interrogations émergent quant à leurs conditions de mise en œuvre et à leur portée réelle.

- ❖ Qu'en est-il de l'efficacité des politiques mises en œuvre ? est-ce que la persistance de ces freins revient-elle à des fraudes de conception ou bien de réalisation ?
- ❖ Quels sont les barrières invisibles qui entravent la pratique réelle de l'équité ?
- ❖ Comment peut-on aboutir à un milieu organisationnel inclusif et surtout équitable ?

Ces questions mènent vers une analyse profonde des facteurs limitants la concrétisation totale de l'équité entre les genres. Cette réflexion repose sur la définition des résistances culturelles et les biais systémiques qui sont implicitement ancrés dans le milieu organisationnel.

Le leadership occidental est orienté vers un modèle masculin, admettant que l'homme se dote des traits adéquats à leur perception comme la rationalité, l'assertivité et le contrôle. Tandis que, la femme est perçue comme très émotionnelle et collaborative (Hofstede, 2001). Cette culture est ancrée dans le système organisationnel occidental, et continue d'y exercer une influence puissante et implicite. Ce constat est justifié par plusieurs facteurs persistants. Notamment, la sous-représentation des femmes dans les postes de gestion qui sont stéréotypées. Cette sous-structure biais influe la vision, les attentes et les pratiques au sein de l'organisation (Acker J. , 1990).

Les entraves liées à la conciliation travail-foyer représentent un facteur structurant des inégalités. Les valeurs qui se fondent sur une disponibilité totale du travailleur engendrent un recrutement, évaluation et promotion genrés. Toutefois, le milieu organisationnel connaît une résistance culturelle symbolique qui se manifeste par le rejet des politiques de sensibilisation et de maintien en faveur de l'équité de genre, par exemple contre les quotas genre (Castilla, 2010). La définition du leadership féminin par l'affection et celui masculin par la rationalité reproduit des stéréotypes qui justifient l'iniquité des genres présente au sein des entreprises. Plusieurs études confirment que l'affectivité et la coopération restent des qualités intéressantes au

leadership efficace (Ait-Ba, 2023). Au-delà de surmonter cette dichotomie et de ne pas limiter un statut à une seule qualité, il parvient de mettre en valeur des compétences et caractéristiques loin de la question du genre, penchant vers un environnement professionnel où la femme et l'homme exercent leurs potentiels par collaboration et au-delà par complémentarité.

5. Evolution du concept de l'équité de genre au Maroc : de la parité à l'équité

5.1. Reconfiguration du système organisationnel marocain

La réalité organisationnelle montre une nécessité de parcourir à la notion de l'équité, qui consiste à attribuer à chaque genre les dispositions dont il a besoin, bien que les politiques publiques marocains et les discours gouvernementaux donnent une grande importance à l'égalité de genre. Ainsi, l'égalité de genre est une valeur sociale qui est perçue en tant qu'un pilier de développement économique et social (World Bank Group, 2015).

Le Maroc s'engage dans l'exécution de plusieurs réformes sur les plan économiques, sociales, politiques et institutionnel, spécialement en termes de l'équité de genre. Cette éclosion provient des mouvements féministes et des syndicats pour éliminer les obstacles qui freinent la présentation et l'évolution professionnelle de la femme (El Mahdi, 2017). Au-delà de ces revendications, les institutions marocains sont résolues à la modernisation via des stratégies nationales qui visent à concrétiser cette valeur sociale.

Les politiques marocaines se concentrent spécialement sur le principe de l'égalité de genre. Ce concept renvoie à la répartition identique entre les femmes et les hommes (Raissouni, 2025). Le débat s'est évolué graduellement à celui de l'équité de genre, ce concept repose sur une approche plus qualitative, notamment concernant la réforme de la situation réelle de la femme en éliminant les obstacles confrontés tel que le manque d'accès à l'éducation et d'autonomie économique ainsi que poids de la tradition et du patriarcat (AYADI & Ghazali, 2020).

Cette évolution conceptuelle a traversé plusieurs paliers dans la reconnaissance et l'encadrement juridique de cette valeur sociale au sein du milieu professionnel. Le Maroc déploie des politiques de soutien à la parentalité pour alléger la charge personnelle et professionnelle de la femme, par exemple la proposition d'un congé de paternité de quinze jours rémunérés pour le secteur publique (Mezzour, 2022). De même, briser le plafond de verre qui est une forme de discrimination implicite, en reposant sur des programmes de mentorat (El Joud, 2021).

Certaines femmes cherchent à maintenir l'équilibre quotidien du foyer, au-delà de leur subvention aux besoins familiaux à cause des circonstances socio-économiques. Le salaire arrive à couvrir que les charges initiales comme la garde des enfants. Cette situation limite la

capacité de la femme d'épargner et d'investir dans son développement personnel (Henchoz, 2014). Parmi les causes de la discrimination à l'embauche ou à la promotion, on trouve la maternité (Jennifer Rooney, 2003). Alors, pour aboutir à une équité de genre réelle, il est important de s'appuyer sur des initiatives organisationnelles et socio-culturelles qui englobent la maternité, la charge familiales et les situations civiles (Ayoubi, 2025)

La femme affronte des obstacles évidents dans le recrutement et l'avancement professionnel, surtout à cause de sa situation matrimoniale. Ces contraintes relèvent que l'iniquité des genres dans le système organisationnel ne se limite pas uniquement aux postes occupées, mais s'étale aux barrières structurelles et sociaux qui orientent l'insertion effective de la femme au marché de travail (Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP), 2019).

5.2. Les dynamiques des organisations face à l'équité des genres : entre avancées et résistances

Plusieurs organisations marocaines instaurent des dynamiques structurelles qui consistent à appréhender une symétrie au niveau de l'intégration et de l'évolution professionnelle, pour surmonter les limites qui freinent la réalisation de l'équité de genre. Toutefois, certaines structures restent ancrées dans des approches purement formelles voire conservatrices (Diallo, 2022).

Comment les organisations marocaines intègrent les mécanismes d'équité de genre dans leurs pratiques quotidiennes ?

Cette analyse permet de d'examiner les avancées notables, les obstacles persistants, puis les leviers qui permettent l'évolution des pratiques managériales vers une réalisation de la justice sociale.

Les entreprises incluent de façon inconsciente des biais de genre dans le recrutement et la promotion du personnel. A titre d'illustration, la filiale marocaine du groupe Société Générale a implanté l'égalité salariale dans sa politique RH. Elle repose sur des audits internes pour identifier les écarts salariaux non justifiés entre les deux sexes, orientant vers une rémunération équilibrée pour le personnel qui occupe des postes identiques.

Le groupe OCP a lancé un programme de formation dans le cadre de sa politique d'inclusion, pour ses collaborateurs afin de comprendre et limiter les biais inconscients. Cette pratique met en valeur le principe de l'égalité de genre et encourage des comportements inclusifs au quotidien (Conseil Économique, Social et Environnemental, 2016).

Les PME peinent à mettre en place des politiques internes d'équité. Cette situation s'explique par deux causes majeures. Tout d'abord, les freins financiers car la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie nécessite un budget intéressant pour couvrir les frais d'analyse de la situation interne, la production d'une pratique adaptée et sa mise en œuvre effective (Observatoire Marocain de l'Égalité et de la Parité, 2022). Ensuite, les résistances à l'équité de genre dans le contexte marocain, qui reviennent à plusieurs causes de dimensions sociale, culturelle et institutionnelle (Bourquia, 2007).

Tableau N° 1 . Typologie des résistances à l'équité de genre dans le système organisationnel marocain.

Type de résistance	Manifestations	Enjeux sous-jacents
Socio-culturelle	❖ Stéréotypes de genre persistants sur le rôle de la femme relatif au foyer ❖ Vision traditionnelle du leadership masculin	❖ Poids des normes culturelles ❖ Valeurs patriarcales enracinées (Bourquia, 2007)
Institutionnelle	❖ Minorité des politiques internes ❖ Le suivi et l'évaluation perpétuelle des actions de genre ❖ Le manque d'implication des dirigeants	❖ Passivité des administrations envers ce sujet (El Harrak, 2018)
Economique et structurelle	❖ L'investissement dans les politiques d'équité est minime ❖ Minorité d'infrastructure de soutien (crèches et flexibilité des horaires) ❖ Précarité de l'emploi féminin	-Manque de soutien structurel avec la non priorisation budgétaire des dynamiques de l'équité de genres (Benkirane, 2016)
L'apparence de changement	❖ Absence d'impact réel ❖ L'effet vitrine et formel de l'équité	-Ecart entre les discours et la réalité effective dans les organisations marocaines (El Asri, 2020)

Source : Composé par nos soins d'après la littérature

Il existe des points de divergences et de convergences entre le milieu organisationnel marocain et occidental en termes de l'équité de genre. Donc il parvient de poser les questions suivantes : quelles sont les approches occidentales inspirantes pour le cas du Maroc ? Comment peut-on réussir à contextualiser l'équité de genre dans les organisations marocaines ?

Encadré N° 2. Vers une approche marocaine authentique de l'équité des genres

Le Maroc ne se contente plus de reproduire le modèle occidental relatif à l'équité de genre dans le monde professionnel. Il s'agit aujourd'hui de la réinvention des trajectoires propres et intrinsèque (Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social, 2017). Cette vision prend en considération les réalités du contexte sociétal, ce qui limite les résistances et favorise l'acceptation et l'harmonie. Si l'on réalise un consensus politico-social, le décalage entre les discours et la mise en œuvre concrète se minimise.

Un questionnement s'impose sur l'avenir du Maroc dans cette approche de réalisation de l'équité de genre dans le milieu organisationnel : Comment le Maroc peut-il devenir un modèle alternatif de l'équité de genre dans le monde Africain et Arabe, tout en combinant entre la culture et les avancées inclusives ?

A cet égard, il est nécessaire de se demander : Pourquoi pas une transformation en profondeur des mentalités, comme socle à cette ambition ?

Source : Composé par nos soins

Conclusion

La disparité de genre sur le marché du travail, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale reste un problème tenace malgré l'augmentation des mécanismes juridiques, politiques et organisationnels destinés à corriger les écarts. Alors même que ces instruments soient généralement complémentaires dans leur approche d'intervention, ils n'arrivent pas vraiment à obtenir les résultats attendus sans une refonte radicale des structures sociales, économiques et culturelles.

La loi, bien qu'essentielle, demeure insuffisante pour changer des systèmes de valeurs en place. Au-delà de stimuler le changement, cette situation nécessite un effort prolongé sur les mentalités, les procédures et les institutions. Les facteurs à l'origine de l'inégalité sont à la fois économiques, juridiques, sociaux et structurels. C'est leur interaction qui engendre une dynamique complexe à analyser sans une perspective intégrale et transversale.

Ce travail s'engage à enrichir les réflexions théoriques sur les limites des dispositifs institutionnels dans l'évolution des pratiques organisationnelles, notamment dans le contexte marocain. En s'appuyant sur l'approche néo-institutionnelle qui permet une lecture intégrée de l'équité de genre, l'étude des changements dans les contextes occidentaux, ainsi que l'analyse du cas marocain. Nous mettons en évidence la variété des réactions adoptées, mais également les contraintes de leur impact lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'un investissement

significatif en termes de sensibilisation, d'éducation et de modification des pratiques organisationnelles. Toute approche qui vise une véritable équité entre les sexes doit associer la transformation institutionnelle, la métamorphose sociale et l'implication politique.

L'égalité de genre consiste à renforcer la cohésion nationale et l'équité sociale. En effet, elle se présente comme une valeur réelle qui transforme l'ensemble de la société. Cette mutation nécessite des efforts conjoints des écoles, des plateformes éducatives, des médias, des institutions, des lois et surtout, un changement de mentalité. Une réforme durable repose sur la fusion de la volonté des décideurs, de l'action des citoyens et d'une modification des récits partagés.

Cet article dispose d'un caractère conceptuel ayant un ancrage dans la revue de littérature. L'absence d'une validation empirique des mécanismes analysés présente une limite. Ainsi, la focalisation sur le contexte marocain peut restreindre la généralisation des résultats. Des approches empiriques pourraient faire l'objet des perspectives futures afin d'analyser concrètement les pratiques organisationnelles et d'évaluer l'effectivité des dispositifs d'équité de genre. Ainsi, l'exploration des interactions entre les normes sociales, les dynamiques organisationnelles et les politiques publiques consiste à comprendre les conditions de mise en œuvre d'une équité réelle. Dès lors, une interrogation centrale s'impose : Dans quelle mesure les dispositifs institutionnels peuvent-ils dépasser une logique formelle pour s'inscrire dans le cadre d'une évolution réelle des pratiques et des représentations ?

Bibliographie

- Observatoire Marocain de l'Égalité et de la Parité. (2022). *État des lieux de l'égalité de genre dans les PME au Maroc*. Royaume du Maroc .
- (EIGE), I. E. (2012). *Justification du cadre conceptuel pour l'indice d'égalité de genre pour l'Union européenne*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- (OMS), o. m. (2002). *Politique de l'OMS en matière de genre*.
- A Gautier, M. L. (2013). *Avec une touche d'équité et de genre*. Canada: Presses de l'université Laval.
- ABBOUBI, H. G. (2025). Inclusion du genre en milieu professionnel : Dispositifs d'égalité et leviers managériaux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics-IJAFAME*.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 139–158.
- Acker, S. (1994). *Gendered Education: Sociological Reflections on Women, Teaching and Feminism*. Buckingham.
- Ait-Ba, M. (2023). La femme et son leadership, ultime rempart social au Maroc. *Rivista Internazionale di Scienze Umane e Social*.
- Amina Fayrouz Amrati, B. D. (2023). Coopératives et perspective genre dans la promotion du développement humain durable : une étude de cas multiple au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion* .
- AYADI, A. E., & Ghazali, M. (2020). Une étude qualitative sur la violence fondée sur le genre dans le milieu scolaire, région de Rabat-Salé-Kénitra, Maroc. *Dirassat in Humanities & Social Sciences*, 1067.
- Ayoubi, A. V.-M. (2025). Aborder les disparités de genre en France pour promouvoir l'équité en matière de santé des femmes. *Santé Publique* , 81 à 87.
- Baaya, S. A. (2025). La femme et le développement durable. *Numéro social*, 6.
- Benkirane, R. (2016). Les défis de l'insertion professionnelle des femmes au Maroc : enjeux économiques et politiques publiques. *Cahiers du Genre*, 113-130.
- Bereni, L. e. (2007). Des quotas à la parité : féminisme d'État et représentation politique (1974-2007). *Anne Sciences sociales et histoire*, 5-23.
- Bonnot, V. A.-G. (2024). Comprendre la résistance à l'égalité de genre: le rôle des idéologies de justification du système. *LE GENRE EN RECHERCHE*, 110.
- Bourquia, R. (2007). *Genre et société au Maroc : ruptures et résistances*. Casablanca.

Bouteille, È. (2020). *Inégalité de genre face à la santé au travail. Le rôle des ressources humaines*. mémoire de Master, IAE Grenoble, Dumas (Centre pour la communication scientifique directe).

Bouteillec, N. L. (2025). Égalité, égalité, égalité. *Pouvoirs*, 41 à 51.

BOUZAHZAH, Y. J. (2025). Croissance économique, chômage féminin et égalité de genre au Maroc : une application de l'approche ARDL linéaire. *Repères & Perspectives économiques*.

Buisson, M. (2006). Diffusion et appropriation des outils de gestion: l'apport de la théorie néo-institutionnelle. *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques*.

Burnett, C. R. (2021). Démêler les effets des stéréotypes et le genre grammatical dans le biais masculin : une approche expérimentale. *GLAD!* .

Calkin, S. (2021). Varieties of gender wash: towards a framework for critiquing corporate social responsibility in feminist IPE. *Review of International Political Economy*, 553–579.

Castilla, E. J. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 543–676.

Cavatorta, F. &. (2011). Political parties and the prospects for democracy in North Africa. *Democratization*, 976-994.

Chafiq, F. (2016). Les normes sociales et l'accès des femmes au marché du travail au Maroc. *Cahiers Genre & Développement*, 91–106.

Chami, N. &. (2018). Genre et travail non rémunéré au Maroc : Entre invisibilité et reconnaissance. . *Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales*, 20, 45–62.

Conseil Économique, S. e. (2010). *romotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie publique et politique*.

Conseil Économique, S. e. (2014). *Pour une égalité effective entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique*.

Conseil Économique, Social et Environnemental. (2016). *Vers une égalité effective entre les femmes et les hommes au Maroc*. Royaume du Maroc .

Coulet, C. (2013). La flexibilité de l'emploi et les évolutions de la protection sociale en Suède. *Revue française des affaires sociales* , 90 à 113.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*(8).

Dalla Costa, M. &. (1972). The Power of Women and the Subversion of the Community. *Bristol: Falling Wall Press.*

Dambrine, S. (2024). Impact du taux d'emploi des femmes sur l'aide informelle aux seniors dépendants : perspectives pour la société marocaine. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* .

Diallo, R. (2022). Étude comparative des techniques de gestion des ressources humaines et de la diversité culturelle et de genre dans les milieux de travail du Québec et du Sénégal. Université du Québec à Rimousk: Unités départementales des sciences de la gestion.

Dramani, D. B. (2020). Le bien-être social au Burkina Faso: Quelle est la place des structures familiales? *Journal of Economics and Development Studies*, 53-67.

El Asri, R. (2020). Le « gender washing » au Maroc : quand l'égalité est instrumentalisée. *Revue Marocaine des Sciences Sociales*, 27-45.

El Harrak, M. (2018). La gouvernance genrée au Maroc : défis et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion Publique*, 45-62.

El Joud, L. (2021). Politique et quota féminin au Maroc : entre militantisme réel et opportunisme factuel. *Réseau International de Connaissances sur les Femmes en Politique*.

El Mahdi, I. (2017). La société civile et les mouvements féministes au Maroc : acteurs du changement social. *Revue des Études Marocaines*, 123-145.

Emmanuelle Auriol, C. L. (2024). Égalité hommes-femmes : une question d'équité, un impératif économique. *Notes du conseil d'analyse économique*, 1 à 12.

Epiphane, T. C. (2006). La ségrégation des hommes et des femmes dans les métiers : entre héritage scolaire et construction sur le marché du travail. *Formation Emploi*.

Esping-Andersen, G. (2009). The Incomplete Revolution: Adapting Welfare States to Women's New Roles. *Cambridge: Polity Press*.

Forum, W. E. (2024). *Global Gender Gap Report* . Geneva: World Economic Forum. .

France, F. (2025). Pourquoi les femmes sont-elles toujours sous-représentées aux postes de direction .

Geneviève Boivin, S. R. (2024). Résister aux inégalités de genres . *Communication [En ligne]*.

Georges, F. (2024). L'accompagnement de la transition de genre en milieu de travail: une analyse des pratiques organisationnelles et des défis sous la lentille des gestionnaires. *Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski*.

Guergoat-Larivière, M. (2014). Women's Employment in Europe. *Books & Ideas*.

- Guth, M. L.-C.-F. (2025). Comprendre les biais de genre dans le diagnostic, le traitement et la prise en charge médicale. *médecine/sciences*, 1031-1038.
- Henchoz, C. (2014). Indépendance financière, égalité et autonomie des femmes : une fausse promesse ? *Pensée plurielle*.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage Publications.
- HOUNGBO, M. S. (2022). L'hypocrisie organisationnelle autour des actes et discours du contrôle de gestion dans l'entreprise publique béninoise. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- IDRISSI, E. (2019). La femme marocaine et l'espace public : entre progrès et préjugés. *journal d'économie, de management, d'environnement et de droit*.
- Jennifer Rooney, D. L. (2003). Le travail autonome des femmes :. *Centre for Families, Work and Well-Being*.
- Loubna Belattar, M. T. (2025). Fécondité, éducation et participation des femmes au marché du travail au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 627-651.
- Magne, J. (2016). Etude de dimensions personnelles, relationnelles et attitudinales dans l'intention de quitter un emploi traditionnellement féminin : quelle place accorder au sexe et aux stéréotypes de genre ? *Université de bordeaux*. France.
- Mezzour, G. (2022). Le congé de paternité porté à 15 jours. *Le Matin*.
- Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP). (2019). *La place des femmes aux postes de responsabilité dans l'administration publique*. Royaume du Maroc: rapport APM.
- Ministère de la Santé. (2018). *Enquête Nationale sur la Population et la Santé Familiale (ENPSF)*. Rabat.
- Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social. (2017). *État de l'égalité entre les femmes et les hommes au Maroc*. Royaume du Maroc.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. (2021). *La loi Rixain : Accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle*.
- Naila, K. (2003). Globalization, labor standards, and women's rights: dilemmas of collective (in)action in an interdependent world. *Feminist Economics* 9.1, 39-61.
- OECD. (2017). *Parental leave: Where are the fathers? OECD Policy Brief*.
- OECD. (2019). *Public spending on childcare and early education*.

- Office, U. G. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*.
- OIT. (2023). *708 millions de femmes exclues du marché du travail en raison de la charge domestique*.
- Petitcorps, C. L. (2019). Le service domestique comme rapport social. Subjectivités au travail, emplois à domicile et migrations féminines en France. *Recherches féministes*, 197–214.
- Pochic, S. B.-A. (2019). *L'égalité professionnelle est-elle négociable ?* . DARES.
- Raïssouni, M. (2025). Regards Croisés sur le Genre : Perspectives Critiques et Interdisciplinaire. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY GENDER STUDIES*.
- Razavi, S. (2007). The Political and Social Economy of Care in a Development Context. *Gender and Development Programme Paper* .
- Robert M, B. J. (2003). Explaining gender segregation. *The British Journal of Sociology*, 513-536.
- Sabbar, M. (2021). L'égalité des genres et l'éducation au Maroc : état des lieux et perspectives. *Revue de l'Administration de l'Education*.
- Strange, T. &. (2008). Le développement durable : À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement. *Éditions OCDE*.
- Travail., O. F. (2020). *L'égalité de genre dans le monde du travail au Maroc : réalités et perspectives*.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations General Assembly.
- World Bank Group. (2015). *Morocco - Mind the Gap: Empowering Women for a More Open, Inclusive and Prosperous Society*. Washington: DC: World Bank.