



ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX DES FEMMES CADRES AU MAROC : QUEL ROLE POUR LA GRH ?

Abdessamad Mohammed Rhalimi

► To cite this version:

Abdessamad Mohammed Rhalimi. ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX DES FEMMES CADRES AU MAROC : QUEL ROLE POUR LA GRH ?. 2018. hal-01839321

HAL Id: hal-01839321

<https://hal.science/hal-01839321>

Preprint submitted on 14 Jul 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Document de travail N° 2018-02

Axe : Financiarisation Entreprise Management et Économie créative

ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX DES FEMMES CADRES AU MAROC : QUEL ROLE POUR LA GRH ?

Abdessamad Mohammed Rhalimi,
rhalimi@hotmail.fr

CEPN, UMR-CNRS 7234, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

Juin 2018

Résumé : L'objectif de cet article est de mettre la lumière sur les difficultés rencontrées par les cadres marocaines pour articuler leurs temps sociaux et les stratégies qu'elles adoptent en vue de trouver un équilibre entre les deux sphères. Nous avons mené une recherche qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de femmes cadres marocaines. Les résultats de cette étude montrent que malgré leur présence dans la sphère professionnelle, les cadres marocaines continuent de s'acquitter de leur principale mission dans la société : l'enfantement et le travail domestique. Pour parvenir à concilier les deux sphères, ces femmes adoptent différentes stratégies. Nous avons par ailleurs évoqué quelques pratiques GRH à même de permettre aux organisations de prendre part dans cette articulation famille-travail de leurs salariées.

Mots clés : articulation ; temps sociaux ; genre ; femmes cadres ; Maroc ; GRH

Codes JEL : J71, M12

Note : Communication acceptée pour le XXIXème congrès de l'AGRH - Expérimentations locales, contextualisation des solutions IAE de Lyon, du 29 au 31 octobre 2018, Lyon

ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX DES FEMMES CADRES AU MAROC : QUEL ROLE POUR LA GRH ?

Introduction

L'articulation des temps sociaux est l'un des thèmes les plus récurrents dans la littérature relative à la carrière des femmes, et est largement abordée en termes de conflit entre les deux. Il s'agit d'un conflit interrôles dans lequel les pressions exercées par les engagements professionnels et les responsabilités familiales sont mutuellement incompatibles à bien des égards. En d'autres termes, l'implication de l'individu dans le rôle du travail (de la famille) est rendue plus difficile en raison de son implication dans le rôle de la famille (du travail).

Cette situation conflictuelle, qui semble être problématique pour les cadres (Grodent & Tremblay, 2013), particulièrement les femmes (Garner, Méda, & Senik, 2005), incite ces dernières à chercher constamment une gestion dans la conciliation de ces deux sphères. L'enjeu pour elles serait de faire un arbitrage temporel, en termes de gestion de leurs temps sociaux, d'une part, et un arbitrage social qui concerne les choix à effectuer entre les responsabilités familiales et les prérogatives professionnelles.

Outre son impact négatif sur les salariées, aussi bien sur leur santé psychologique et physique (stress, épuisement professionnel, etc.) que sur leur carrière professionnelle, cette situation conflictuelle peut être pour les entreprises une source de non performance (financière, commerciale, managériale, etc.). Or, en l'absence d'une véritable stratégie publique au Maroc favorisant l'articulation des temps sociaux des femmes qui travaillent, nous estimons que cette question représente un impératif urgent auquel les entreprises au travers de la fonction GRH doivent faire face.

L'objectif de cet article est double. Il s'agit dans un premier temps de comprendre dans quelle mesure les difficultés liées à l'articulation des temps sociaux des cadres marocaines influencent l'évolution de leurs carrières. Ensuite, nous essayons de décrire les logiques d'action des femmes cadres et les stratégies qu'elles mettent en place afin de concilier travail et famille, et le rôle que pourrait jouer la fonction GRH dans ce sens.

1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La première partie de cet article sera consacrée à la description du cadre théorique et les principes méthodologiques retenus pour notre recherche.

1.1. Vie familiale – vie professionnelle : entre conflit et conciliation

L'articulation des temps sociaux, profusément abordée dans les travaux de recherche en termes de conflit interrôles, concerne aussi bien les hommes que les femmes, même si les chercheurs estiment que ces dernières soient davantage concernées par cette question (Tremblay, 2003b). Ils mettent l'accent sur l'importance de prendre en considération l'interaction du rôle professionnelle des femmes avec les autres rôles sociaux dans le but d'expliquer les choix et les cheminements de carrière de celles-ci, et qui se différencient à bien des égards de ceux de leurs homologues masculins.

En effet, certains auteurs estiment que le conflit travail-famille auquel se heurte les femmes qui travaillent peut être expliqué par plusieurs facteurs d'ordre culturel, social et organisationnel, et est liée aux rapports sociaux de sexe et à la division spatio-sexuée du travail, où l'homme s'occupe de la production-crédation dans la sphère publique (dehors), alors que la femme est invitée à occuper la sphère privée (dedans) et à s'occuper de la reproduction-procréation. Il en résulte une faible implication des hommes dans la vie familiale (tâches ménagères, éducation des enfants, etc.) (Tremblay, 2003b).

Qui plus est, l'accès massif des femmes au marché du travail et aux postes à responsabilité desquels elles étaient longtemps exclues et pour lesquels elles étaient considérées comme illégitimes (Angeloff & Laufer, 2007; Laufer, 2008) n'a pas favorisé la disparition de cette division sexuée du travail (Laufer, 2008), et encore moins la rupture avec l'hégémonie du modèle masculin du travail.

Ce faisant, en plus de leurs obligations professionnelles, les femmes vont devoir assumer bon gré mal gré les responsabilités familiales (le travail domestique et l'éducation des enfants), un rôle qu'elles ont historiquement tenu. Elles vont essayer d'articuler (concilier) ces rôles pour trouver un équilibre entre le travail et la famille et trouver du temps pour « le travail, pour les enfants, pour les conjoints, (et) pour elles » (Méda, 2001), tout au long de leur cycle de vie professionnelle, particulièrement en période de maternité, tout en essayant de gérer tensions et pressions sociales (Crompton, 2006).

Ainsi, dans une société de biactivité des couples, la configuration de l'identité de la femme s'articule autour de deux références aussi importantes l'une que l'autre : le travail (production) et la famille (reproduction) (Torns, 2008). Or, la double présence des femmes a pour conséquence d'engendrer des difficultés à gérer les deux sphères et les tâches qui y sont liées. Cette difficulté se transforme en conflit interrôles qui prend trois aspects différents (Greenhaus & Beutell, 1985) qui ne s'excluent pas : le temps (time-based conflict), les tensions (strain-based conflict) et les comportements (behavior-based conflict).

Selon ces deux chercheurs, le temps passé, la pression subit et le comportement adopté dans l'un des deux rôles rendent difficile la satisfaction des exigences liées à l'autre rôle, ce qui serait à l'origine du conflit interrôles. Ce dernier est d'autant plus exacerbé que les deux rôles occupent une place centrale dans le concept de soi (ibid.) qui se traduit par l'image de soi et l'estime de soi.

Plusieurs chercheurs évoquent le temps (le manque de temps) comme étant l'une des principales sources du conflit travail-famille. (Greenhaus & Beutell, 1985; Tremblay, 2012). Le temps consacré à des activités liées à un rôle ne peut être consacré à des activités dans l'autre rôle. Dans ce sens, Hochschild (1989) souligne que le temps et l'énergie dont disposent les femmes sont régis par le principe des vases communicants. Toute énergie et temps supplémentaires consacrés au travail, le seront au détriment de leur deuxième shift, c'est-à-dire le travail domestique et vice versa, ce qui correspond respectivement à un débordement (conflit) bidirectionnel : travail→famille, ou famille→travail (Tremblay, 2003). L'intensité du premier est fonction des caractéristiques des emplois occupés, leur nature et les exigences des postes considérés ; alors que l'intensité du second est fonction des exigences de la vie familiale, les responsabilités liées à la maternité, et les pressions sociales.

Par ailleurs, pour Greenhaus et Beutell (1985), les pressions et les tensions subies par la femme dans son activité professionnelle et sa vie familiale peuvent générer fatigue, anxiété, irritabilité, apathie voire même dépression, et créer un conflit interrôles. Ce dernier se manifeste lorsque les tensions engendrées par un rôle affectent ses performances dans l'autre rôle. Dans ce sens, les conclusions de l'étude de Pleck et al. (1980) soutiennent que les exigences physiques et psychologiques liées au travail étaient à l'origine de plusieurs types de conflits travail-famille. De plus, les difficultés liées au travail, le faible soutien du supérieur hiérarchique et l'absence de mesures facilitant l'articulation famille-travail peuvent accentuer ce conflit (Jones & Butler, 1980; Kopelman, Greenhaus, & Connolly, 1983), qui peut se manifester par un « *débordement émotionnel négatif* » de la sphère professionnelle sur la sphère familiale, ayant des effets négatifs sur cette dernière (Bartolomé & Evans, 1979).

Enfin, la dernière forme de conflit travail-famille se rapporte à la compatibilité (ou l'incompatibilité) des comportements et attentes des différents rôles. Il est des comportements propres à un rôle, non appropriés pour l'autre rôle, et l'on attend d'un individu qu'il s'y conforme. Ainsi, les comportements des femmes conviendraient au rôle familial, où l'on attend des parents qu'ils soient chaleureux, attentifs, disponibles, empathiques. Or, si l'on considère l'allégorie « think manager, think male » (Schein, 1976), faisant référence aux caractéristiques qui seraient indispensables pour un manager, ces comportements ne sont pas appréciés dans la sphère professionnelle, spécialement pour les postes d'encadrement et de direction, où l'on s'attend à ce que la personne soit autoritaire, dominant, combative, agressif, logique et indépendant.

Par ailleurs, il semblerait que la vie familiale impacte positivement la carrière et la rémunération des hommes cadres, qui s'investiraient davantage dans leur vie professionnelle et y consacraient plus de temps. A contrario les femmes préféreraient avoir, à côté de leur vie professionnelle, une vie de famille harmonieuse, ce qui les enfermerait dans une quête sempiternelle de l'équilibre entre les deux (Naschberger, Quental, & Legrand, 2012).

Cette tendance se confirme avec la maternité-paternité, où les hommes s'investissent de plus en plus dans leurs carrières sans se poser de question, tandis que les femmes commencent à faire des choix et à peser l'impact de chacun de ces choix sur leur vie, sur celle de leur famille et sur leur bien-être. D'autant plus que le partage des tâches domestiques et l'éducation des enfants, au sein des couples à double carrière, demeure très déséquilibré en faveur des hommes qui y consacrent trois fois moins de temps que les femmes (ibid.).

De plus, la maternité semble être une période très difficile à gérer dans la vie des femmes cadres. Durant cette période, le conflit travail-famille s'exacerbe et devient problématique et source de davantage de pressions, eu égard à la gestion de temps à laquelle elles doivent se livrer pour pouvoir assurer les deux rôles. Tirillées entre objectifs de carrière et vie familiale, les femmes cadres développent des sentiments de culpabilité, d'un côté, envers leurs enfants pour s'être absentes et de ne pas s'être occupées suffisamment d'eux (Gosset, 2004), et de l'autre côté, envers l'entreprise où elles cherchent à racheter leur faute : la maternité (Aubert, 1982; cité dans , Landrieux-Kartochian, 2003).

Ainsi, et « dans une logique d'anticipation », les femmes effectuent des choix de carrière en prenant en compte les autres rôles sociaux qui sont celui d'épouse et de mère. Cette prise en compte de l'intégralité des rôles qu'elles doivent remplir se traduit par des choix de carrière très contrastés, entre celles qui optent pour une autocensure de leurs aspirations de carrière (Peyrat-Guillard & Merdji, 1998) pour pouvoir s'occuper de leurs enfants, et celles qui refusent de s'autocensurer et optent pour une carrière, et réussissent à se hisser aux plus hauts niveaux hiérarchiques des organisations, pour pouvoir faire des enfants et de bien s'occuper d'eux (Laufer, 2004). Toutefois cette réussite se fait au prix d'une « *mobilisation temporelle intense et une forte délégation des tâches domestiques et familiales* » (Landrieux-Kartochian, 2003).

Quelles que soient les stratégies adoptées et les décisions prises par les femmes visant de sortir d'une articulation conflictuelle de leurs temps sociaux, l'équilibre entre les deux sphères, auquel elles aspirent, semble être à la fois difficile à trouver et délicat à préserver. Qui plus est, d'aucuns estiment que cet équilibre est une fonction des perceptions individuelles des unes et des autres, de leurs concepts de soi et de leurs priorités.

Partant de ces constats, et comme nous l'avons souligné plus haut, les chercheurs mettent l'accent sur l'importance de prendre en considération l'articulation des temps chez les femmes cadres dans le but d'expliquer leurs choix et leurs cheminements de parcours professionnels, qui se différencient de ceux de leurs homologues masculins (Grodent & Tremblay, 2013), et les incidences que pourraient avoir le conflit travail-famille sur les individus (santé, choix de carrière, etc.), d'un côté, et sur les performances de l'entreprise, de l'autre côté.

En effet, le conflit travail-famille, quel que soit son sens : conflit famille → travail (CFT) et conflit travail → famille (CTF), semble affecter négativement la satisfaction au travail, ce qui se traduit par une baisse de l'engagement envers l'organisation, qui se manifeste à travers une hausse d'absentéisme et de retard (Colle, Frimousse, & Peretti, 2006; Dumas, 2008; Guérin, St-Onge, Chevalier, Denault, & Deschamps, 1997) et de turnover (Casper & Buffardi, 2004) chez les salariés en situation de conflit.

Ainsi, l'absentéisme, le turnover et la baisse de l'engagement du salarié envers l'organisation peuvent être des sources de coûts considérables pour celle-ci. Ces coûts peuvent être encore plus élevés pour l'entreprise quand la santé physique et/ou mentale du salarié en situation de conflit famille-travail est atteinte. En effet, certains chercheurs mettent en évidence la corrélation négative entre le stress (Frone, Russell, & Cooper, 1992) et l'anxiété (Wiley, 1987) dus au conflit famille-travail et la santé physique et psychologique de ce dernier (Tremblay, 2003b).

Certains auteurs, considèrent que la conciliation des temps sociaux des salariés, qu'ils soient hommes ou femmes, doit interpeller les organisations qui sont également concernées par les effets négatifs de ce problème (Guérin, St-Onge, Trottier, Simard, & Haines, 1996). Ces

auteurs soulignent que les organisations sont condamnées à « *passer progressivement d'une culture préjudiciable à l'équilibre travail-famille à une culture d'entreprise favorable à l'équilibre travail-famille* ». Ce faisant, les organisations améliorent ainsi les niveaux de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle de leurs salariés (Closos & Leys, 2011), et seront à même d'espérer l'amélioration de leur productivité et la qualité de leurs biens et services (Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Van Daalen, Willemsen, & Sanders, 2006).

Pour ce faire, les chercheurs estiment que les organisations se doivent d'améliorer le bien-être de leurs salariés (Chauveau & Rosé, 2003; Dupuis, Haned, & Le Bas, 2007), d'assurer leur épanouissement en veillant au bon équilibre de leurs temps sociaux, de respecter la diversité (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013), la mixité et l'égalité hommes-femmes, etc. Quitte à aller au-delà de la simple application des textes de loi en vigueur (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Néanmoins, pour y parvenir, la fonction RH est appelée à se renouveler et à reconceptualiser ses rôles (Igalens, 2011).

1.2. Articulation des temps sociaux des femmes dans le contexte marocain

Les changements sociodémographiques et les mutations économiques que connaît le Maroc depuis le début des années 2000 ont conduit à l'ouverture du marché du travail à la main d'œuvre féminine et, *ipso facto*, à l'évolution inéluctable des mentalités qui s'est traduite par une suppression progressive des frontières entre les deux sphères publique (professionnelle) et privée (familiale). Le dehors n'est plus fermé aux femmes (Alami-M'chichi, 2002). Leur investissement du « domaine public » et le marché de l'emploi, historiquement réservés aux hommes, a été rendu possible, également, par l'amélioration de la scolarisation féminine.

Ainsi, les femmes jouissent, désormais, d'une visibilité certaine et d'un certain degré d'émancipation et tentent de se créer une véritable place dans la société marocaine moderne. Leur rôle ne se limite donc plus à l'enfantement et à l'éducation des enfants. Il s'étend désormais de plus en plus à l'exercice d'une activité économique rémunérée, et parfois dans certains métiers ou fonctions et dans certains niveaux hiérarchiques, jadis réservés aux hommes.

Parallèlement à ces mutations, il convient de souligner la prise de conscience, au plus haut niveau de l'État¹, que le développement économique et social du pays ne peut se faire sans l'intégration des femmes dans ce processus. Ceci passe inéluctablement par l'instauration de l'égalité hommes-femmes et la lutte contre toute forme de discrimination à l'endroit de celles-ci, notamment en milieu professionnel.

Or, force est de constater qu'en dépit des différentes réformes juridiques tous azimuts entreprises par le Maroc depuis plusieurs années, et les différentes stratégies et politiques publiques en faveur de la promotion de l'égalité de genre, la situation professionnelle de la femme marocaine reste précaire, et leurs carrières sont moins développées que celles de leurs homologues masculins.

¹ Extrait du discours du roi Mohamed VI (20 août 1999) : « *Comment espérer assurer progrès et prospérité à une société alors que ses femmes, qui en constituent la moitié, voient leurs droits bafoués et pâtissent d'injustice, de violence et de marginalisation, au mépris du droit à la dignité et à l'équité que leur confère notre sainte religion ?* ».

Dans ce sens, Alami-M'chichi (2002) estime que la question de l'emploi de la femme marocaine et de sa carrière reste tributaire « *des convictions qui, d'une part, relèvent de la distribution des rôles qui prédomine dans les rapports sociaux, c'est-à-dire de la place qui est assignée historiquement aux uns et aux autres dans la société, et qui, d'autre part, sont modelés par la culture* ».

Dans le même sillage, les différents rapports, études et travaux de recherche traitant de la question du genre et de l'égalité hommes-femmes au Maroc, soulignent les difficultés rencontrées par les femmes actives à articuler vie familiale et vie professionnelle. Cette difficulté semblerait être, à bien des égards, le facteur de blocage le plus important pour celles-ci. D'un point de vue des représentations sociales, et des stéréotypes des rôles des sexes, la prise en charge des tâches ménagères et l'éducation des enfants relèvent de leurs responsabilités, et ce même si elles sont actives et participent financièrement au budget domestique.

En outre, les représentations sociales affectent particulièrement les femmes mariées, dans les deux sens. D'un côté, le regard accusateur de la société marocaine quant aux mères de familles qui travaillent, et leur faible estime pour leurs « *compétences maternelles* »². De l'autre côté, les salariées mariées sont souvent soupçonnées de manque de disponibilité et d'engagement envers l'organisation en raison de leurs responsabilités familiales et maternelles.

En l'absence de statistiques détaillées sur le taux d'emploi des femmes mariées dans le secteur privé, l'étude du secteur public révèle que les femmes mariées sont minoritaires. En effet, la présence des femmes dans la Fonction Publique, censée être plus flexible en termes d'horaire et de charge de travail pour celles-ci, n'atteint pas 30% dans la catégorie « *mariées* », contre des taux dépassant les 50% pour les autres catégories.

Ainsi, l'emprise du mariage et de la famille sur la vie professionnelle des femmes mariées, et la charge du travail domestique qui en découle poussent celles-ci dernières à faire des sacrifices et/ou d'adopter des stratégies afin de pouvoir d'articuler leur double présence. D'autant plus qu'elles pâtissent d'une absence, quasiment totale, de l'aide de leurs conjoints qui, bien qu'ils acceptent que leurs épouses travaillent et participent au budget du foyer, ne font aucun effort pour prendre en charge certaines tâches ménagères. Cependant, il importe de souligner que cette résistance aux changements concerne aussi bien les femmes que les hommes, puisque seulement 41,59% de femmes se disent favorables pour la partage des tâches ménagères, contre 28,9% des hommes³.

Partant de là, et afin de pouvoir travailler tout en assurant l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale, sans l'aide des conjoints, les femmes sacrifient, sur leur budget temps, une partie du temps alloué aux loisirs pour consacrer plus de temps aux tâches domestiques. Une enquête sur le budget-temps réalisée par le Haut-Commissariat au Plan⁴, révèle que les femmes consacrent en moyenne sept fois plus de temps que les hommes aux activités domestiques et quatre fois moins de temps aux activités professionnelles. Plus précisément, 95% des marocaines actives consacrent cinq heures par jours aux activités domestiques, dont 4h33mn par jour aux tâches purement ménagères et 27 minutes aux autres activités semblables. En

² MMSP, (2011), « Conciliation travail - famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc », rapport d'étude menée pour le compte du ministère de la Modernisation du Secteur Public, Consulté à l'adresse http://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/Rapport_Conciliation.pdf

³ MMSP, (2011)

⁴ Enquête Nationale sur l'Emploi du Temps au Maroc 2011-2012 : résultats préliminaires présentés en 2014

revanche, le budget temps alloué à ces activités ne dépasse guère 43 minutes chez 45% des hommes, et 11 minutes pour 13% d'entre- eux.

Cette situation est incontestablement le résultat de motivations sociales et culturelles bien ancrées dans une société marocaine qui reste profondément tiraillée entre legs historique, doctrines religieuses et exigences des nouvelles données socioéconomiques et culturelles. De plus, en l'absence d'une véritable action intégrée des pouvoirs publics visant l'instauration de l'égalité hommes-femmes dans le milieu professionnel et favorisant l'articulation de leurs temps sociaux, le modèle traditionnel des rôles de genre continue de maintenir celles-ci dans des conditions professionnelles infériorité par rapport aux hommes.

Dans le même sens, les entreprises marocaines sont très peu sensibles à la gravité du conflit famille-travail, et n'adoptent pas des pratiques GRH à même de réduire les inégalités de genre et de favoriser la conciliation des deux sphères (famille –travail), notamment pour leurs les femmes cadres.

1.3. Méthodologie de la recherche

Bien que l'articulation des temps sociaux ait fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, la question reste très peu explorée dans le contexte marocain, notamment pour les femmes cadres. Une exploration de notre objet de recherche semble être pertinente afin d'y porter un éclairage, de mieux comprendre le contexte socioculturel, et cerner les spécificités locales en matières de stratégies d'accommodation adoptées par les cares marocaines pour concilier travail et famille.

Pour ce faire, nous avons choisi de faire parler celles-ci, à travers des entretiens semi-directifs. Nous avons mené une enquête qualitative auprès de 20 femmes cadres dont les profils sont aussi variés que possible (profil sociodémographique, niveau hiérarchique, fonction occupée, taille de l'entreprise, etc.), dans différents secteurs d'activité (télécom, informatique, banque et assurance, audiovisuel, BTP, industrie automobile, grande distribution, offshoring, éducation) et entreprises de tailles différentes.

Précisant toutefois que bien que notre échantillon soit de taille réduite, il répond néanmoins à notre objectif qui consiste à explorer notre objet d'étude dans un contexte spécifique. Nous n'avons pas cherché à constituer un échantillon représentatif au sens statistique du terme, car aucun « *échantillon ne peut être considéré comme représentatif dans une démarche qualitative* » (Kaufmann, 2011).

Nous avons arrêté notre la taille de notre échantillon en se basant sur le principe du « *tout social serait inclus en chaque individu* » (Juan, 1999), et sur celui de la saturation sémantique qui « *confère une base très solide à la généralisation et de la sorte, elle remplit pour l'approche qualitative la même fonction que la représentativité remplit pour l'enquête par questionnaire* » (Albarelo, 2003).

La moyenne d'âge des participantes à cette enquête est de 38 ans. La plus jeune participante avait 25 ans, alors que la plus âgée en avait 58. Quant à la situation familiale des participantes, 75% des cadres interviewées sont mariées. 12 femmes ont des enfants, soit 60% de l'échantillon, dont la moitié d'entre-elles ont des enfants en bas âge. Elles sont 46,7% à avoir deux enfants, contre 26,7% à en avoir seulement un, avec un taux de 1,33 enfant par femme sur l'ensemble de l'échantillon. Ce taux va dans le sens des conclusions de Sajoux et Chahoua (2012) qui

soulignent la transition démographique vers une limitation du nombre des enfants, même si « *le fait d'en avoir reste fondamental dans le processus de valorisation des femmes* ».

Quant au niveau d'études, 35% de nos répondantes possédaient au moment de leur recrutement un diplôme de type Ingénieur, DESS, DESA ou Master. 60% d'entre elles possédaient un diplôme de niveau Bac+3 ou Bac+4, dont 83,3% sont diplômées en sciences de gestion. En outre, 40% de nos participantes ont suivi une formation diplômante, tout en étant en fonction. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'amélioration et d'élargissement de leurs compétences managériales. D'autres (4 répondantes) ont adopté une stratégie différente, à même de leurs permettre d'articuler réussites professionnelle et familiale. En effet, en optant pour des études doctorales, ces répondantes espèrent bifurquer, après l'obtention de leur diplôme, vers le métier de l'enseignement supérieur, synonyme d'une réussite professionnelle reconnue socialement, et d'un emploi du temps plus adapté à leurs responsabilités familiales.

Par ailleurs, et afin de respecter le protocole scientifique et prévenir d'éventuels oublis de notre part, nous avons construit, à partir de notre revue de littérature, un guide d'entretien dans lequel nous avons défini des séries de questions selon des thèmes correspondants à notre problématique, pour que les femmes interviewées centrent leurs réponses sur ces créneaux thématiques prédéfinis (Savoie-Zajc, 2003).

Nous avons conduit la quasi-totalité de ces entretiens sur le lieu de travail des participantes, et les avons enregistrés, à l'aide d'un magnétophone, avec leur accord. La durée totale des enregistrements avoisine les 24 heures, avec une durée moyenne de 1 heure et 17 minutes par entretien. L'enregistrement des entretiens nous a évité une prise de notes, très contraignante, et nous a permis de rester entièrement à l'écoute des interviewées et concentrer sur leurs propos afin de pouvoir rebondir sur les points qui nous semblaient pertinents et peu développés dans leurs discours.

Afin de traiter les données recueillies, nous avons procédé à une transcription/retranscription⁵ intégrale de l'ensemble des entretiens. Nous avons retenu l'analyse thématique du contenu comme méthode d'analyse des entretiens, et le codage effectué, à l'aide du logiciel Nvivo 10, nous a permis d'appréhender en profondeur les représentations des acteurs et de proposer une interprétation synthétique des discours.

Cette technique d'analyse thématique a le mérite de garantir un niveau très élevé de rigueur, de précision (Pellemans, 1999, p. 168), d'objectivité et de fiabilité (Andreani & Conchon, 2005). Elle permet également une analyse horizontale du matériau, en traitant chacun des thèmes que nous avons définis de façon transversale (Ghiglione & Matalon, 1978), pour saisir les divergences et les convergences entre les personnes interviewées par rapport à un thème donné.

2. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

L'analyse de contenu thématique que nous avons réalisée sur le matériau collecté nous a permis de dégager un certain nombre d'éléments liés à la question du conflit famille-travail des femmes cadres dans le contexte marocain. D'une part, l'origine de ce conflit et les différentes formes qu'il

⁵Nous avons traduit tous les entretiens qui se sont déroulés entièrement ou partiellement en arabe (neuf entretiens). Cet exercice, bien qu'il soit fastidieux, nous a permis de plonger au plus profond des propos recueillis et de nous imprégner des idées et des expériences relatées par nos interviewées.

peut prendre, et de l'autre part, les stratégies et attitudes adoptées par ces cadres pour pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale.

2.1. Sources des difficultés d'articuler les temps sociaux

Le poids de la société et de la culture marocaine patriarcale continuent de peser sur la femme cadre en dépit de son niveau intellectuel et de sa situation économique et professionnelle. Elle est toujours évaluée et jugée selon un double standard : selon ses compétences et ses performances dans sa vie professionnelle, d'une part, donc femme moderne, travailleuse et carriériste; et d'autre part, selon ses capacités à fonder une famille (se marier et enfanter) et de gérer son foyer, donc femme au foyer et mère virtuose.

Ainsi les hommes, si l'on croit nos interviewées, font preuve d'une ouverture d'esprit à l'égard des femmes carriéristes occupants des postes d'encadrement ou de direction, tout en continuant à idéaliser la femme selon un prisme traditionnel patriarcal et machiste : la femme au foyer qui s'occupe de son mari et de ses enfants, qui fait la cuisine et le ménage. Pour certaines répondantes, l'homme marocain, bien qu'il soit fier de la réussite professionnelle de sa femme, et qu'il soit financièrement « épaulé » par le salaire de cette dernière, n'est toujours pas prêt pour changer de mentalité et d'accepter cette situation à bien des égards.

Aujourd'hui l'homme marocain, bien qu'il soit moderne dans sa tête, le plus ouvert des hommes, il a toujours un idéal de la femme qui fait la cuisine, fait le ménage, s'occupe de l'éducation des enfants. Même s'il a avancé de mille pas dans sa tête, dans son inconscient il est toujours dans le schéma de son père et de son grand-père. (*Fatima-Zahra, Responsable achat senior, 32 ans*)

Dans ce sens, certaines répondantes n'hésitent pas de parler du machisme de l'homme marocain sur plusieurs plans. Pour elles, bien qu'il ait accepté que sa femme s'engage dans le monde professionnel et participe financièrement à la gestion du ménage n'a pas changé son comportement « macho » dans son rapport avec sa femme, et continu d'être influencé par la culture locale selon les schèmes patriarcaux traditionnels. Il n'accepte pas que sa femme s'exprime en public en sa présence, ou qu'elle prenne des décisions pour leur foyer, voire même pour sa propre carrière dans certains cas, d'une part ; et continu de se désengager des tâches ménagères et de l'éducation des enfants, d'autre part.

Quand la femme est au boulot, elle est sur le même pied d'égalité avec l'homme, et quand elle est à la maison elle est inférieure. On est schizophrène, moi j'ai le plaisir de ne pas avoir un homme macho. (*Sarah, Responsable d'Unité de Management, 37 ans*)

Aussi, le poids de la société interfère dans la vie professionnelle et para-professionnelle des femmes, à travers l'attitude de leurs conjoints vis-à-vis de la disponibilité professionnelle de leurs épouses. Ces derniers n'acceptent pas le fait que leurs épouses tardent le soir au travail et ne tolèrent pas les déplacements professionnels de leurs femmes, d'avoir un réseau de contacts, et encore moins le fait qu'elles soient obligées de prendre un café ou de dîner avec leurs collègues de travail ou avec des clients.

Si toutes les interviewées s'accordent pour reconnaître à cette attitude, un caractère machiste, certaines n'hésitent pas de la qualifier de « schizophrénique ». Pour elles, ceci peut être expliqué dans bien des cas, par la crainte de ces hommes d'être jugés par leurs familles et leurs proches et par la société, et d'être considérés comme des hommes mous, qui ne peuvent s'imposer dans leurs foyers en « *maitre absolu* », pour paraphraser l'une de nos répondantes.

Ces témoignages montrent que le marocain n'admet pas, ou du moins pas totalement, que la réussite et l'épanouissement de sa femme dans la sphère professionnelle jaillisse sur la sphère familiale, remettant en question sa suprématie et sa position de « *chef du foyer* », de celui qui « *décide de tout* » pour la famille, mais qui « *ne fait rien* » dans le foyer.

Face à cette attitude très machiste encore largement dominante et très répandue, les femmes cadres réagissent diversement et adoptent des attitudes très différenciées selon les moyens et les solutions qui s'offrent à elles, mais aussi et surtout en fonction de leurs personnalités et celles de leurs maris et de l'environnement dans lequel ont été éduqué les uns(e) et les autres. Ainsi, nous avons pu, à partir de notre analyse de contenu de nos entretiens, constater trois tendances majeurs, que nous classons en trois catégories de femmes : les déterminées, les résignées et les complices.

- La catégorie des femmes que l'on a qualifiée de femmes déterminées estime que le développement du pays ne peut se faire sans l'épanouissement de la femme. Pour ce faire, il faut que les hommes changent leurs attitudes machistes, et qu'ils doivent participer équitablement au travail domestique et à la prise en charge des soins et de l'éducation des enfants. Curieusement, cette catégorie ne constitue qu'une frange de notre échantillon (3 femmes parmi les vingt) dont deux répondantes sont âgées de 48 et 58 ans.
- La deuxième catégorie, les résignées, est constituée de femmes pour lesquelles l'égalité entre les sexes et la participation des hommes dans les tâches ménagères représente le « graal » que chacune d'entre elles poursuit, sans pouvoir l'atteindre. Certaines sont résignées, face à l'oisiveté de leurs maris quant aux tâches ménagères, de remplir leur rôle de femme au foyer telle que la culture locale le leur impose, même si elles occupent, sur le plan professionnel, des postes de management ou de direction très intéressants. Ainsi certaines, s'acquittent de ces tâches au détriment de leurs temps de repos et essaient, autant que faire se peut, de faire appel à l'aide d'autres personnes (membres de la famille ou les services d'aide à la personne).
- Enfin la troisième catégorie des femmes, les complices, bien qu'elles soient conscientes des changements survenus dans la société marocaine, et des avancées culturelles et intellectuelles en faveur de l'égalité des sexes, demeurent convaincues que les rôles de genre dans la société marocaine ne doivent pas changer. D'autres s'estiment chanceuses d'avoir un mari qui participe aux tâches domestiques et à l'éducation des enfants. Néanmoins, force est de constater que cette ouverture d'esprit de l'homme, n'est pas un gage de la répartition des tâches domestiques comme en témoignent les propos d'une de nos répondante dont le mari est d'origine occidentale. Celle-ci reconnaît que l'ouverture d'esprit doit avoir des limites, et même si elle accepte que son mari participe à certaines tâches, il n'est pas question, pour elle, qu'il « *passse la serpillère* » par exemple. Elle estime que son éducation et sa culture ne lui permettent pas de concevoir qu'un homme puisse faire « *ce genre de choses* ».

Les propos de cette interviewée vont dans le sens des conclusions de l'étude de Bakass et ses collègues (2013) qui ont utilisé la métaphore : « *l'homme ne se prosterne pas à la maison* » pour expliquer que les stéréotypes associés à la masculinité empêche les hommes d'« *accomplir les lourdes tâches ménagères qui nécessitent l'abaissement et l'agenouillement* ». D'ailleurs, les auteurs confirment que la femme marocaine « *s'attache fortement à l'idée selon laquelle l'homme ne doit pas s'occuper des activités ménagères telles que la lessive ou le nettoyage du parterre* » ce qui pourrait mettre en cause « *la virilité et le prestige de l'homme au sein de son foyer* ».

Pour certaines, cette attitude s'explique par leur envie de préserver intacte l'image de l'homme « *le vrai* », qui s'occupe de tout ce qui en dehors de la maison, laissant à sa femme les responsabilités de l'espace domestique. Dans le même temps, il n'est pas question de céder du territoire à leurs conjoints dans l'espace domestique, qui est traditionnellement considéré comme étant le leur.

Même si la femme est moderne, même si elle travaille et a son salaire, même si elle peut compter sur elle-même, elle a toujours besoin d'un homme qui lui montre qu'il est un homme. C'est le vrai ! Il doit être essentiellement présent à l'extérieur de la maison, s'occuper de tout ce qui est à l'extérieur de la maison, me représenter, me protéger. Cette vision sacrée qu'on a de l'homme, c'est ça qu'on attend toujours de lui. (*Mariam, Chef de département organisation, 32 ans*)

Ainsi, bien que les femmes marocaines soient dans une quête d'égalité hommes-femmes dans le domaine professionnel, et même si elles se retrouvent désormais « dehors » à investir le domaine professionnel et à participer à la production, le « dedans » (travail domestique et la reproduction) demeure leur chasse gardée.

2.2. Les différentes formes du conflit famille-travail

La division sexuée des rôles sociaux au Maroc, largement ancrés dans le concept de soi des uns et des autres, se traduit par un conflit entre vie familiale et vie professionnelle des femmes cadres et dirigeantes, rendant l'articulation des deux sphères « une mission quasi impossible, qui relève d'un parcours de combattant », pour ainsi citer l'une de nos interviewées. Ce conflit serait à l'origine d'une baisse du niveau de disponibilité, en termes de temps et d'énergie, des femmes envers leurs entreprises (CFT), d'un côté, et envers leurs familles (CTF), de l'autre.

Le conflit famille→travail se cristallise, dans les propos de nos répondantes, par le débordement de leur vie familiale sur leur professionnelle, et leur incapacité de se rendre disponibles «H24» pour l'entreprise, comme le décrit l'une d'entre-elles, en comparant implicitement les hommes et les femmes. De plus, ces dernières sont perçues, par leurs supérieurs des deux sexes, comme étant moins disponibles et moins engagées à l'égard de leurs entreprises, comparées à leurs homologues masculins perçus comme ayant une disponibilité infaillible et inconditionnelle.

Pour être performant dans l'entreprise, pour être mieux apprécié par ses managers, pour pouvoir après bénéficier d'une promotion, il faut être très disponible. (*Ranya, RRH, 28 ans*)

Pour la majorité de nos répondantes, le débordement de la famille sur la vie professionnelle les empêche de faire face à toutes les responsabilités de la vie familiale sans que cela ne soit au dépend de leurs engagements professionnelles: retard et absentéisme, indisponibilité pour des réunions tardives, gestion des affaires familiales sur le lieu de travail (e.g. gérer les sorties de l'école des enfants ou le médecin par téléphone, ...). Les répondantes ayant reconnu cette difficulté d'articuler famille et travail, sans que la première ne jaillisse sur la seconde, précisent que bien que cela affectent leur bien-être, il n'en est pas de même pour leurs rendements en entreprise et leurs objectifs fixés.

En revanche, pour elles, la difficulté s'exacerbe avec l'existence d'enfants en bas âge et les responsabilités des soins et de l'éducation qui s'en suivent. Les femmes interrogées considèrent que c'est une charge additionnelle qui vient s'ajouter aux autres tâches domestiques et professionnelles. Qui plus est, elles considèrent que c'est une tâche qui leur incombe en tant que femmes. D'autant plus que dans la société marocaine, le travail des femmes est encore considéré

comme secondaire par rapport à leurs responsabilités familiales (Ribas-Mateos & Manry, 2014, p. 196; Zerari, 2006).

Pour elles, cette difficulté d'articuler leurs temps sociaux est particulièrement manifeste avec la maternité et dès la naissance de leur premier enfant. Car selon elles, ce problème n'est pas dû au mariage, puisque les hommes ne voient pas d'inconvénients à ce que leurs épouses travaillent, voire même à ce qu'elles tardent au travail ou partent en déplacements professionnels, pour certaines d'entre elles. Le problème survient après l'accouchement du premier enfant, et les difficultés qui s'ensuivent.

En général, c'est les enfants qui posent problème. Parce que quand on se marie, le mari sait qu'on travaille. Donc c'est dès le début, soit il va dire laisse tomber ton boulot, je ne veux pas une femme qui travaille, soit il va accepter le truc. (*Laila, Responsable de formation, 35 ans*)

Par ailleurs, l'interférence entre la vie familiale et la vie professionnelle, dans le sens d'un conflit travail → famille pose également plusieurs problèmes aux cadres marocaines. En effet, pour nos interrogées, le fait de devoir tarder le soir au travail ou de ramener des dossiers à traiter à la maison, est très problématique, puisqu'elles sont supposées s'acquitter des tâches ménagères (préparation des repas, éventuellement faire des courses au préalable, etc.) tout en prenant soin des enfants (sortie d'école, douche, devoirs, etc.). En conséquence, quand ces femmes ramènent du travail à la maison, elles ne peuvent s'y mettre que lorsqu'elles auront fini de s'occuper de leurs foyers, ce qui les condamne à travailler jusqu'à une heure tardive, au détriment de leur temps de loisirs, de repos physiologique, et de vie de couple.

Quand je vais sortir d'ici, je vais rentrer à la maison [...], je ferai ce qu'il faut à la maison. Après, ça sera les devoirs avec les enfants, après ça sera le bain, après ça sera les mettre au lit et après je serai tellement crevée que je vais dormir (Rire). [...] il [son mari] aura son temps à lui, quand je trouve du temps, si je ne suis pas trop crevée et je n'ai pas du travail ! Parce que parfois ça m'arrive de ramener du travail chez moi à la maison. (*Selma, Directrice Marketing, 46 ans*)

Cette situation conflictuelle que vivent ces femmes cadres, et qui nous a été confirmée dans les déclarations d'autres interviewées, s'est révélée être source de stress psychologique, et d'autres maladies chroniques chez certaines répondantes, exactement comme l'avait souligné d'autres travaux de recherches dans les pays occidentaux (Bacharach, Bamberger, & Conley, 1991; Collins, 1993; Frone et al., 1992; Scheuermann, Finch, Lecky, & Scheuermann, 1998).

Par ailleurs, dans certains secteurs d'activité, notamment celui de la grande distribution, les interférences entre la vie familiale et la vie professionnelle et les conflits qui s'en suivent (CFT et CTF) n'impactent pas les femmes de la même façon ni de la même ampleur. Selon toutes les interviewées de la grande distribution, il semblerait qu'il est encore plus difficile pour certaines femmes travaillant dans les magasins de concilier les deux sphères familiale et professionnelle.

En effet, contrairement aux cadres de la grande distribution occupant des postes dans les sièges des enseignes, toutes les cadres des magasins soulignent la pénibilité du travail et la nature des tâches dans ce secteur d'activité, ainsi que les horaires qui lui sont spécifiques avec de « grosses journées de travail », comme le décrit l'une de nos répondantes (horaires changeants d'un jour sur l'autre, des journées de travail s'étalant jusqu'à la fermeture du magasin (22h00), des nuits blanches pour les inventaires, etc.).

Les caractéristiques et la pénibilité du travail, l'horaire du travail, ainsi que le nombre d'heures travaillées par semaine rend plus difficile l'articulation des temps sociaux des femmes cadres et exacerbe notamment le CTF. Il leur est donc difficile de s'occuper de leurs enfants

comme le feraient les autres femmes ayant des horaires normaux. Ces femmes déclarent, qu'au-delà des aides qu'elles se la famille élargie, la disponibilité et le soutien du conjoint réduit considérablement ce conflit.

2.3. Stratégies de conciliations des temps sociaux adoptées par les cadres marocaines

L'analyse du contenu de nos entretiens montre que les femmes cadres et dirigeantes tentent, au tant que faire se peut, de concilier travail et famille en cherchant un équilibre entre les deux sphères. Pour elles, il n'est pas question de laisser la vie privée déborder sur la vie professionnelle, ni le travail empiéter sur la vie familiale. Pour ce faire, les interrogées déclarent adopter certaines stratégies et faire des choix pour y parvenir.

En effet, en l'absence de structures d'accueil des enfants en bas âge, doublé d'un décalage horaire entre les sorties d'écoles et celles des entreprises⁶, les femmes cadres interrogées affirment mobiliser un(des) membre(s) de la famille élargie, particulièrement les parents du couple ou alors recourir aux services d'aide à la personne en recrutant du personnel domestique pour s'occuper des enfants ou encore combiner les deux à la fois pour s'occuper des sorties d'école, et gérer les petites urgences (médecin, par exemple).

Quelle que soit la solution adoptée par ces femmes cadres, le soutien et l'encouragement du conjoint, en matière d'éducation des enfants et des tâches ménagères, s'avère être essentiels pour le succès professionnel de celles-ci (Nath, 2000). Or, nous constatons que toutes les femmes interrogées n'en bénéficient. Elles sont victimes des croyances et selon lesquelles les femmes doivent, avant tout remplir leur rôle d'épouse, de mère éducatrice et de gardienne des valeurs comme « *une vraie femme au foyer devrait le faire* » (Zerari, 2006), même si elles sont engagées dans la sphère professionnelle.

Parallèlement aux efforts que fournissent les femmes cadres et à l'organisation qu'elles mettent en place pour pouvoir équilibrer les deux sphères de leur vie, en essayant de faire face au CFT et de se montrer disponibles dans la sphère professionnelle, elles n'hésitent pas de renoncer à une partie, voire à la totalité de leurs congés annuels, les arrêts et les congés de maladie, et dans certains cas à une partie des congés de maternité. Il semblerait qu'il s'agit là d'une stratégie intuitive adoptée par ces femmes cadres pour se racheter aux yeux de leurs hiérarchies quant à leur incapacité de se rendre disponibles au-delà des heures de travail habituelles et légales comme le ferait leurs homologues masculins.

Quand j'ai accouché, j'ai repris avant les trois mois de mon congé de maternité que m'accorde la loi parce qu'encore une fois je savais qu'ils avaient besoin de moi.[...] même les congés je ne les prends pas, parce que je sais que j'ai des responsabilités je dois rester au travail, [...]et je ne peux donc pas me le permettre, je n'ose même pas le demander parce que je sais que ce n'est pas le bon moment pour le faire. (Imane, DRH, 37 ans)

Cette situation pousse les femmes cadres à (re)considérer leurs priorités dans la vie, entre le foyer et l'entreprise. Dans ce sens, toutes nos interviewées déclarent ne pas hésiter à prioriser la réussite de la vie familiale et, *ipso facto*, reléguer la réussite d'une carrière professionnelle à un choix subsidiaire, et se contenteraient d'une « bonne position et un bon salaire », qui leur

⁶ Les horaires de l'école sont uniquement adaptés à l'horaire continu adopté dans la fonction publique. Ainsi, les sorties de l'école (généralement entre 15h30 et 16h00) sont décalées par rapport aux horaires des employés(e) des entreprises privées (entre 18h00 et 19h00)

garantiraient selon elles un minimum pour leur « épanouissement », sans chercher à évoluer vers des postes plus élevés, exigeants un engagement et une disponibilité infaillibles.

Ainsi, nos répondantes considèrent qu'il n'y aurait pas l'ombre d'un doute quant aux choix à faire en cas de conflit insurmontable entre vie familiale et vie professionnelle. Une position qui reflète leur état d'esprit, puisqu'elles vont jusqu'à considérer l'échec de leur vie familiale ou leur incapacité à fonder un foyer comme un échec de leur vie dans son ensemble et qui remet en question leur existence.

Ce résultat va dans le sens de ceux de l'étude de Sajoux et Chahoua (2012) qui soulignent que l'enfantement au Maroc demeure « *fondamental dans le processus de valorisation sociale* » des femmes. De ce fait les femmes choisissent délibérément de donner un coup de frein à leurs aspirations professionnelles, ne serait-ce que temporairement. C'est-à-dire durant la période où elles sont très sollicitées sur le plan familial, et sacrifier ainsi les opportunités qui leurs sont offertes pour évoluer vers les niveaux hiérarchiques supérieurs. Pour elles, s'épanouir sur le plan professionnel et réussir une carrière est un objectif très important, réussir une vie familiale l'est encore plus.

3. Discussion et recommandations

Notre étude a révélé les sources du conflit travail-famille (CFT et CTF) chez les femmes cadres ou dirigeantes marocaines, ainsi que les stratégies qu'elles mettent en place et les attitudes qu'elles adoptent pour parvenir, sinon à équilibrer, du moins articuler leurs temps sociaux.

Notre premier constat est que les valeurs sociales qui fondent la division sexuée et inégalitaire du travail et des rôles sociaux sont pratiquement immuables malgré l'accès de la femme marocaine au marché de travail et aux postes de plus en plus élevés avec de fortes responsabilités. Elles se retrouvent désormais partagées entre responsabilités familiales et engagements professionnels, obligées de trouver le moyen d'articuler leurs temps sociaux, étant donné que la charge familiale et les responsabilités qui ont découlent.

En effet, il semblerait que la culture locale continue de peser de tout son poids sur la femme marocaine, sur son rôle dans la société, et donc sur son statut familial et professionnel. Dès lors, elle se retrouve face à un dilemme : tiraillée entre le choix d'une carrière professionnelle au risque de rater sa vie familiale et l'éducation de ses enfants, et le choix de privilégier cette dernière et passer à côté d'une carrière professionnelle tant espérée. Qui plus est, sa réussite se mesure, aux yeux de la société et des femmes elles-mêmes, à l'aune de son aptitude à gérer en concomitance la vie professionnelle et la vie familiale, avec une prééminence de la seconde sur la première, puisqu'il s'agit d'évaluer d'abord sa capacité de fonder une famille et de s'en occuper.

En outre, la maternité peut être un facteur qui accentue le conflit famille→travail et provoquer un blocage de carrière pour les femmes. Les sources de ce blocage peuvent être internes et/ou externes. Dans le premier cas, les femmes choisissent de limiter leur ambition et freiner leurs carrières en s'autocensurant et refusant des promotions afin de pouvoir maintenir l'équilibre entre les deux sphères de leur vie et pouvoir s'occuper « tranquillement » de leurs enfants. Dans le deuxième cas, la maternité peut être considérée comme un facteur de blocage externe eu égard de la perception négative de la maternité par l'entreprise (supérieurs hiérarchiques), supposée diminuer la disponibilité des femmes et affecter leurs performances.

Ainsi, en se basant sur ces éléments, nous pouvons synthétiser les sources du conflit famille-travail en deux points majeurs rendant difficile l'articulation des temps sociaux des femmes cadres :

- Une disponibilité moins importante que celles perçues chez les hommes. Ce faible niveau de disponibilité perçue chez les femmes cadres se manifeste en termes des difficultés de participer à des réunions tardives, de rester dans les locaux de l'entreprise au-delà des horaires de travail normaux, de faire des heures supplémentaires, d'être joignables (au téléphone et par courriel) à toute heure, de travailler les week-ends et les jours fériés, etc. ;
- et par une incapacité de celles-ci à répondre aux besoins de mobilité exigée par les organisations. Qu'il s'agit d'une mobilité géographique de longue durée ou définitive (affectation sur un autre site, expatriation, etc.) ou de déplacements temporaires (déplacement au niveau national, séjour à l'étranger, dîner d'affaire, etc.)

Cependant, conscientes de l'importance de « la disponibilité » aux yeux des supérieurs hiérarchiques, et qu'elle constitue la clé de voûte de leur employabilité de leur évolution de carrière, les femmes cadres adoptent des attitudes et prennent des décisions afin de pouvoir articuler les deux sphères de leur vie et n'hésitent quand elles les jugent nécessaires. L'analyse de nos entretiens montre que les femmes cadres n'hésitent pas à :

- faire appel aux membres de la famille élargie, particulièrement les parents du couple, pour assurer la garde des enfants après l'école ; et aux services d'aide à la personne (les bonnes) pour effectuer une partie des travaux domestiques ;
- renoncer à une partie de leur temps de repos physiologique et de loisirs ;
- renoncer à une partie de leurs congés annuels, voire même de leurs congés de maternité ou/et arrêts maladie.
- limiter leurs ambitions, en se contentant des postes qu'elles occupent et des positions hiérarchiques qu'elles ont atteintes, et refuser des promotions vers des postes plus élevés avec plus de responsabilités

Force est de constater que si nos répondantes envisagent de renoncer à des postes plus importants avec plus de responsabilités, synonymes pour elles de davantage d'engagement envers l'entreprise au détriment de la famille, aucune d'entre elles n'a évoqué la possibilité, pour elle ou pour les femmes dans son entourage, de sacrifier la vie familiale pour une réussite professionnelle. Ce point est, à notre sens, très intéressant puisqu'il montre l'ancrage chez les femmes de leur rôle social qui est de fonder une famille et d'occuper du foyer, contrairement aux tendances observées dans certains pays européens, comme l'Allemagne où les femmes actives âgées de 18 à 34 ans sont prêtes à renoncer à une vie familiale (pas de conjoint, ni d'enfants) au profit d'une vie professionnelle (Sanchez-Munoz, 2004).

Cependant, cet attachement à la famille et aux valeurs locales pénalise les cadres marocaines doublement. En plus du fait qu'elles doivent renoncer à des postes et des promotions tant mérités, elles seront perçues comme moins engagées vis-à-vis de l'entreprise, et verront donc leur légitimité, dans les postes qu'elles occupent au sein de celle-ci, ébranlée.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné dans la première partie de cet article, plusieurs travaux de recherches mettent l'accent sur la responsabilité sociale des organisations et la nécessité de prendre part dans la conciliation de la vie familiale et vie professionnelle de leurs salariés(e). En effet, la corrélation entre le conflit famille-travail, satisfaction au travail et

engagement des salariés, d'un côté, et la performance des entreprises, de l'autre côté n'est plus à démontrer. Ainsi, celles-ci se heurte à l'impératif de revoir leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

En se basant sur les besoins exprimés dans les propos de nos interviewées, sur la typologie proposée par Colle et al. (2006), nous énonçons quelques pratiques GRH que les entreprises marocaines, quelle que soit leur taille, est en mesure d'adapter et d'adopter afin de faciliter l'articulation du travail et de la famille de ses salariés(e), et réduire ainsi les inégalités hommes-femmes. Ces pratiques sont classées en deux catégories : les aides orientées famille et celles axées sur la réorganisation du travail et l'aménagement des horaires.

Précisons que nous partons d'un constat que nous avons fait sur le terrain pour proposer des pistes d'actions en termes de pratiques GRH. En effet, nous avons relevé le manque de structures publiques et privées adaptées pour la garde d'enfants en bas âge. En effet, même si ces dernières années, le nombre de crèches et de structures d'accueil du secteur privée a explosé, il n'en demeure pas moins que les prix très élevés⁷ pratiqués dans ces établissements, l'absence de normes⁸ et l'inadaptation des horaires, rebutent le parents soucieux de la qualité des conditions d'accueil et de sécurité de leurs enfants.

Par ailleurs, les travaux de recherche, à l'image de ceux d'Edin et Gustavsson (2001), montrent que les congés parentaux prolongés sont susceptibles d'affecter négativement les compétences professionnelles et de limiter leurs perspectives de carrière. L'analyse des propos recueillis lors de nos entretiens qualitatifs, vont dans le sens de ces conclusions. Les femmes cadres interrogées affirment ne pas vouloir prolonger leurs congés de maternité, au risque de ralentir leur dynamique de carrière qu'elles avaient avant l'accouchement, voir même de se retrouver excluent des réseaux internes ou de leurs postes ou tout simplement licenciées.

Pratiques axées sur la famille :

Les entreprises socialement responsables peuvent participer à la conciliation des deux sphères de leurs salariés, notamment les femmes cadres, en adoptant des pratiques orientées vers les aides familiales en faisant preuve de souplesse quant aux congés parentaux, d'un côté ; et proposer des solutions pour les gardes d'enfants de leurs salariés(e), de l'autre côté. Elles peuvent dans ce sens proposer :

- une flexibilité quant au congé de maternité en accordant aux salariées la liberté de gérer la répartition de la durée de ce congé. Notre enquête a montré que certains managers s'arrangent avec leurs collaboratrices pour leur permettre de disposer de ce congé selon leur convenance, sans que cela ne fasse partie intégrante des pratiques formelles de leur gestion des ressources humaines. Si l'on croit les expériences de nos interviewées et de celles de leurs entourages, cette pratique leur permis de mieux gérer la fin de grossesse, l'accouchement et la reprise du travail. Ainsi, cette flexibilité permettrait aux femmes enceintes qui travaillent, particulièrement les cadres de mieux gérer leurs congé de maternité, en prenant en compte plusieurs paramètres : leur état de santé avant et/ou après l'accouchement, la pénibilité et la nature de leur travail, leurs situations professionnelles, d'une côté, et les impératifs et objectifs de leurs entreprises, de l'autre.

⁷ Jusqu'à 1800 dirhams.

⁸ Carences en termes de professionnalisme du personnel et de compétences adaptées aux besoins des enfants, absence de normes d'hygiène et de sécurité, établissements surchargés, locaux inadaptés (garages transformés en crèches par exemple), etc.

- faire preuve de générosité envers les salariés masculins en leur accordant un congé de paternité qui va au-delà des dispositifs légaux. En effet, en l'absence d'une législation favorisant les congés de paternité pour une période qui va au-delà des 3 jours autorisés par le code de travail à même de permettre aux hommes de prendre part dans la prise en charge des soins de leurs enfants et d'alléger la sollicitation des mères,
- des actions de soutien direct et/ou indirect pour les services de prise en charge et d'accueil des enfants. Ainsi, selon la taille et les moyens des entreprises, elles peuvent proposer des structures d'accueil pour les enfants de leurs salariés(e) avec un horaire adapté aux horaires de travail des uns et des autres. A défaut, proposer des plans de subventions à l'égard des salariés(e) parents d'enfants en bas âge, pour financer une partie des services de la petite enfance (crèches, jardins d'enfants, nourrices, etc.).

Pratiques axées sur le travail:

- des facilités d'aménagement des horaires de travail par exemple commencer une heure plus tôt (tard) et quitter une heure plus tard (tôt) et modulations du temps de travail (proposer aux femmes d'alterner le travail dans les bureaux de l'entreprise et depuis chez elles après le congé de maternité, en fonction des besoins de la salariée et des impératifs de l'entreprise) pour les salariées dont les enfants sont en bas âge. Dans le même sens, il convient d'adopter une flexibilité en matière des autorisations d'absences pour allaitement et/ou pour des urgences médicales.
- adopter un nouveau système d'évaluation du rendement axé plutôt sur la réalisation des objectifs plutôt que sur la présence. C'est-à-dire qu'il ne faut mesurer le rendement des salariées cadres à l'aune de leur disponibilité perçue et au nombre d'heures de présence, mais plutôt sur la base des performances et des résultats obtenus. D'autant plus, qu'en raison des progrès technologiques, il est de plus en plus facile de travailler à distance et en dehors des heures de travail traditionnelles.
- Eviter, autant que faire se peut, les réunions très tardives le soir. En effet, les femmes ayant des responsabilités familiales seront largement désavantagées dans ces conditions.

Conclusion

Les résultats de notre étude montrent que les cadres marocaines n'hésitent pas à s'autocensurer pour pouvoir concilier vie familiale et vie professionnelle ; et ce, même si elles sont souvent aussi ambitieuses que leurs collègues masculins. Ce tiraillement entre les deux rôles s'exacerbe en présence d'enfants en bas âge, d'autant plus qu'elles accordent une importance capitale à la réussite de la vie familiale qui constitue, à leurs yeux et à ceux de la société marocaine, leur « *finalité suprême* », voire leur raison d'être.

En effet, outre, les responsabilités familiales qui continuent de reposer sur leurs épaules les empêchant d'être aussi disponibles que leurs homologues masculins, les femmes sont plus enclines d'interrompre leurs carrières pour des raisons de maternité ou de mobilité du conjoint, et préfèrent contrôler leurs ambitions professionnelles et, par ricochet, limiter ne serait-ce que de manière temporaire l'évolution de leurs carrières.

Outre ces sacrifices d'ordre professionnel (renoncations à des promotions par exemple), les femmes cadres n'hésitent pas à faire d'autres sacrifices d'ordre personnel au détriment de leur

temps de loisirs et de repos (renonciation aux congés, aux loisirs, etc.), afin de parvenir à l'articulation de leurs temps sociaux.

Néanmoins, en l'absence de pratiques GRH adaptées à même de les assister à concilier travail-famille, les cadres marocaines doivent faire face au conflit qui résulte de leur double présence et le stress qui en résulte. Cette situation affecte négativement leurs comportements, ainsi que leurs niveaux de satisfaction, d'engagement et de rendement dans l'entreprise ce qui se répercute sur les performances économiques de cette dernière.

Références

Alami-M'Chichi, H. (2002). Genre et politique au Maroc: les enjeux de l'égalité hommes-femmes entre islamisme et modernisme.

Albarello, L. (2003). *Apprendre à chercher: l'acteur social et la recherche scientifique*. De Boeck Supérieur.

Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris*.

Angeloff, T., & Laufer, J. (2007). *Genre et organisations*. La Découverte.

Aubert, N. (1982). *Le pouvoir usurpé?: femmes et hommes dans l'entreprise*. R. Laffont.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.

Bakass, F., Mellakh, K., & Ouchrahou, M. (2013). *Etude sur les stéréotypes de genre répandus au Maroc Rapport d'Analyse*. Verone; Rabat: Progetto mondo Mlal; Amnesty International Maroc.

Bartolomé, F., & Evans, P. A. L. (1979). Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commitment. *Organizational dynamics*, 7(4), 3-29.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2005). L'enquete et ses méthodes: l'entretien. *Sociologie*, 128.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *La Découverte, Paris*.

Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.

Chauveau, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable: développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*. Ed. d'Organisation.

Closon, C., & Leys, C. (2011). Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes. In *Actes du 22ème congrès AGRH de Marrakech*. Jean-Michel Plane.

Colle, R., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2006). Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière. *Actes du XVII Congrès de l'AGRH*.

Collins, K. M. (1993). Stress and departures from the public accounting profession: A study of gender differences. *Accounting Horizons*, 7(1), 29.

Crompton, R. (2006). *Employment and the family: the reconfiguration of work and family life in contemporary societies*. Cambridge University Press.

Dumas, M. (2008). L'articulation travail-famille et le conflit travail-famille. CORNET A., LAUFER J., BELGHITI-MAHUT S., GRH et Genre. *Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Vuibert, Collection AGRH, 181-197.

Dupuis, J.-C., Haned, N., & Le Bas, C. (2007). Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale: bilan d'une enquête auprès de PME françaises. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 147-164.

Fortier, I., & Giasson, F. H. (2007). Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.

Garner, H., Méda, D., & Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages. *Travail et emploi*, 102, 57-67.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques*. Colin.

Gosset, S. (2004). Les dynamiques identitaires des femmes ayant recours à l'Allocation Parentale d'Education.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

Groden, F., & Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. *@GRH*, 6(1), 117.

Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K., & Deschamps, M. (1997). Le conflit Emploi-Famille: ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête.

Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1996). *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec*.

Igalens, J., & Chaouki, F. (2017). *La responsabilité sociale des entreprises au Maroc: Vue par des chercheurs en sciences de gestion* (Management Prospective Editions).

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME: quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management & Avenir*, (1), 35-55.

Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367-376.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organization stress. *Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York.

Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 198-215.

Landrieux-Kartochian, S. (2003). La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation, quelles innovations. *Actes du 14^{ème} congrès de l'AGRH*.

Landrieux-Kartochian, Sophie. (2003). *Au-delà du plafond de verre?: l'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines*. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée?: les femmes cadres dans l'entreprise*. Flammarion.

Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 30(151), 117-128.

Laufer, J. (2008). Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre. *Santé, Société et Solidarité*, 7(1), 49-57.

McCracken, D. M. (2000). Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution. *Harvard Business Review*, 78(6), 159-167.

Méda, D. (2001). *Le temps des femmes: pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion.

Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. (2012ribas). Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter? *Gestion*, 37(3), 43-50.

Nath, D. (2000). Gently shattering the glass ceiling: experiences of Indian women managers. *Women in management Review*, 15(1), 44-52.

Peyrat-Guillard, D., & Merdji, M. (1998). Etre cadre au féminin: une carrière inscrite dans une logique d'anticipation.

Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29.

Ribas-Mateos, N., & Manry, V. (2014). Mobilités au Féminin : La place des femmes dans le nouvel état du monde. *Institut Maghreb Europe - KARTHALA*.

Sajoux, M., & Chahoua, S. (2012). Transition de la fécondité et développement au Maroc. Un lien complexe et spatialement différencié. *Les Cahiers d'EMAM. Études sur le Monde Arabe et la Méditerranée*, (21), 33-62.

Sanchez-Munoz, M. (2004). Tableau des cadres d'aujourd'hui: ambitions et réussites des femmes-cadres.. Etude comparative France-Allemagne. *Innovations*, 20(2), 83-92.

Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 4, 293-316.

Schein, V. E. (1976). Think manager-think male. *Atlanta Economic Review*, 26(2), 21-24.

Scheuermann, S. B., Finch, J. B., Lecky, M. Y., & Scheuermann, L. (1998). Why women leave public accounting. In *Business Forum* (Vol. 23, p. 36). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.

Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13.

Torns, T. (2008). La place des femmes dans l'emploi en Espagne: les limites des politiques de conciliation vie familiale/vie professionnelle. *Travail et emploi*, (115), 59-70.

Tremblay, D.-G. (2003a). Articulation emploi-famille: les usages du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), 76-93.

Tremblay, D.-G. (2003b). La difficile articulation des temps sociaux: concilier la vie familiale et la vie professionnelle. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (31).

Tremblay, D.-G. (2012). Conciliation emploi-famille et temps sociaux.

Van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476.

Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management*, 13(3), 467-472.

Zerari, H. (2006). Évolution des conditions de vie des femmes au Maroc. *ROYAUME DU MAROC*, 50.