

Manuel de formation pour l'intégration du genre au sein des entreprises marocaines



Projet Genre :

**Intégration de l'approche
genre dans les politiques
de développement
économique et social.**

Mars 2007



**Manuel de formation pour
l'intégration du genre au sein
des entreprises marocaines**

Publié par : la CGEM
avec l'appui du projet Genre
(GTZ/MDSFS) dans le cadre
de la coopération maroco-
allemande
Préparation : Judith Neisse /
Cabinet Mediana SPRL Belgique
© CGEM/GTZ/ MDSFS 2008
Date d'édition : 2008
Lieu d'impression : Rabat
Langue : Française
Date : 22.01.2007
ISBN : 9954-8845-3-x
Dépôt légal : 2008/0187

Avant propos	05
1. Présentation	06
2. L'approche pédagogique	08
3. Conseils pratiques à l'attention des utilisateurs et utilisatrices de ce manuel	10
4. Règles d'or de la participation	11
5. Méthode	12
6. Eléments théoriques et concepts de base	14
6.1 Théories et concepts liés au Genre	14
6.2 Le Royaume du Maroc et son engagement par rapport au genre : les grands projets nationaux et internationaux par rapport au genre	17
6.3 La division du travail	23
6.4 Genre et entreprise	27
6.5 Le concept de pouvoir ou «empowerment»	30
6.6 Le plafond de verre	32
6.7 Conciliation entre travail et vie familiale	38
6.8 La négociation au féminin	41
6.9 Le harcèlement dans le monde du travail	43
6.10 La démarche qualité et égalité	46
6.11 La démarche qualité et égalité dans les entreprises - Bonnes pratiques	57

7. Exercices de formation	60
Breaking the ice	60
Module Théories et concepts liés au Genre- Faux ou vrai	61
Comment se déroulerait ma vie si j'appartenais à l'autre sexe ?	62
Module Stéréotypes - Stéréotypes masculins et féminins	63
Module Théories et concepts liés au Genre - D'accord pas d'accord	64
Module Division de travail - Si je pense à ma grand-mère, si je pense à mon grand père	65
Module Recrutement en entreprise - Le dilemme de Meryem	66
Module Recrutement des cadres en entreprise - Gendériser une annonce d'embauche	67
Module Plafond de verre - Analyse des organigrammes des entreprises participantes	67
Module Plafond de verre - Interprétation de vidéos sur le plafond de verre et les femmes dans la prise de décision	68
Module négociation au féminin	68
Conciliation entre vie familiale et vie professionnelle	69
Démarche Qualité totale et égalité totale	69
Module bonne pratique - Construisons une bonne pratique dans l'un des domaines de l'égalité selon le genre dans une sélection d'entreprises marocaines	70
8. Glossaire Genre	71
9. Bibliographie	77

Ce manuel de formation Genre, destiné aux responsables des ressources humaines des entreprises marocaines, s'inspire fortement de plusieurs kits et trousse de formation principalement produits par des institutions internationales telles que les agences onusiennes, la Banque mondiale et des agences de coopération au développement de certains pays européens. Un travail de transposition important a été fait par rapport aux manuels disponibles pour mieux adapter cette trousse aux besoins spécifiques du secteur marchand et des entreprises. Nous avons mis l'accent d'une part sur la connaissance de la culture Genre avec ses concepts de base, d'autre part sur le contexte spécifique au Maroc et finalement sur les besoins spécifiques des femmes cadres : embauche, planification de carrière, formation, conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, accès à la prise de décision, harcèlement et relation entre l'approche qualité totale et égalité totale.

Ce kit a été testé avec un groupe d'environ 12 personnes, collaborateurs et collaboratrices de grandes entreprises marocaines ainsi que des membres de l'Association marocaines des Femmes Chefs d'Entreprises (AFEM) et des cadres de la CGEM. Cette formation, d'environ 60 heures de cours, a permis de valider les modules et exercices ainsi que de tester la pertinence des contenus par rapport à la réalité professionnelle des participants et participantes.

Fait à Rabat, mars 2007

1. Présentation

Dans le cadre d'une politique visant l'amélioration du statut et de la situation juridique, sociale et économique des femmes, le Royaume du Maroc a décidé d'appuyer à la fois des actions spécifiques en faveur des femmes marocaines et une réflexion sur de nouveaux rapports de genre entre hommes et femmes, basés sur plus d'égalité et d'équité entre eux.

A côté d'autres projets de coopération entre le Maroc et les organismes internationaux, le projet de coopération maroco-allemand intitulé « **le projet Genre : Intégration de l'approche genre dans les politiques de développement économique et social** » s'inscrit clairement dans cette démarche comme étant un soutien à la mise en œuvre d'une stratégie du Royaume du Maroc en faveur d'un équilibre équitable entre les sexes afin de mieux réussir le chantier de développement du pays. Le projet Genre a pour maître d'ouvrage le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées et bénéficie de l'appui de la GTZ : Agence de coopération technique allemande. A moyen terme, ce projet permet l'intégration transversale de la dimension du genre (gender mainstreaming) dans les politiques et les projets d'un nombre d'entités publiques, privées et associatives au Maroc. A long terme, par la réduction des disparités économiques et sociales entre les hommes et les femmes, il contribue à la lutte contre la pauvreté au Maroc. Dans cette optique, ce projet offre à un ensemble de partenaires une expertise en matière de gender mainstreaming, conseil, formation, coaching pour faire ressortir les contributions et les moyens de rétribution des femmes, les lacunes de leur insertion, les facteurs sous-tendant leur discrimination dans un cadre d'analyse et d'action pour de meilleures relations de genre entre les deux sexes.

Outre l'appui au développement d'une stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes, **le projet a quatre composantes :**

- L'intégration de la dimension genre dans les structures et cultures des ONG ;
- L'appui à la gendérisation du budget local dans une région du pays ;
- Le gender mainstreaming dans la gestion de cycles de projets de développement financés et suivis par l'Agence de Développement Social ;
- L'encouragement à l'introduction de l'esprit de mixité et d'égalité professionnelle dans le secteur privé, entre autres par le biais d'audit organisationnel selon le genre dans les entreprises.

Au total, le champ social pris par l'audit organisationnel au sein des entreprises est large : gestion des ressources humaines et de l'organisation, éthique, rating social, responsabilité sociale, développement durable, gouvernance de l'entreprise et relations de l'entreprise avec ses partenaires. En bref, il s'agit d'une mise à l'épreuve de l'interne comme de l'externe.

L'analyse effectuée au niveau des entreprises a révélé le besoin d'une **Formation Genre** qu'ont les Directeur/rice/s des Ressources Humaines, ainsi que d'autres personnes de leur équipe, ou encore la personne pressentie pour la fonction Point Focal Genre.

Ce cours est donc proposé aux gestionnaires des ressources humaines afin de leur permettre de se focaliser davantage sur les aspects genre dans l'organisation de leur travail. Il vise la prise en compte du genre en assurant que l'égalité entre hommes et femmes est présente dans tous les systèmes organisationnels et de gestion. Il s'inspire en partie des standards de certification ISO 9000 de EFQM.

Les objectifs généraux du programme de formation sont les suivants :

- Identifier les champs d'intervention pour l'application de l'approche par le genre ;
- Démontrer la relation entre l'approche par le genre et la gestion de la qualité ;
- Partager les expériences des participant/e/s ;
- Définir les critères d'autoévaluation relatifs au genre ;
- Présenter les bonnes pratiques relatives au genre dans la gestion des ressources humaines ;
- Développer professionnellement les participant/e/s.

A l'issue du programme de formation les participant/e/s devraient :

- Organiser et évaluer la qualité de l'approche par le genre de leur entreprise ;
- Intégrer la perspective genre à tous les niveaux de leur entreprise et de leur gestion ;
- Intégrer la perspective genre au top management.

La structure du programme est organisée de la manière suivante :

1. Introduction au programme de formation et à ses objectifs ;
2. Présentation des participant/e/s et des aspects genre de leur entreprise ;
3. Les aspects genre dans les systèmes de gestion de la qualité ;
4. La perspective genre dans le processus d'organisation et la planification de E-quality ;
5. Présentation - formalisation de la perspective genre dans les procédures de travail ;
6. Mise en place de l'approche par le genre : Quoi ? Qui ? Comment ? Quand ?

2. L'approche pédagogique

Dans la plupart des formations, les pratiques éducatives les plus habituellement utilisées sont des pratiques frontales dans lesquelles la participation active des apprenant/e/s n'est que très rarement stimulée.

Le matériel que nous présentons ici prétend être une alternative à la pédagogie traditionnelle. Nous proposons ainsi une pratique éducative et méthodologique caractérisée par le dialogue et la participation. L'objectif final est la recherche de la créativité et de l'autonomie.

Cette manière de concevoir la formation tient compte de la réalité dans laquelle évoluent les apprenant/e/s. Ceux-ci sont d'ailleurs conditionnés par cette réalité qui les entoure. Le contexte est perçu comme un défi, comme un terrain d'action qui peut être éventuellement et progressivement transformé et humanisé par l'apprentissage qui mène à la conscientisation et puis à l'action. Dans cette perspective, l'apprenant/e devient l'agent du changement. C'est pourquoi un grand effort a été fait pour adapter l'offre de formation Genre aux besoins spécifiques des entreprises et plus particulièrement à ceux des responsables des ressources humaines.

La formation devient ainsi un dialogue entre le/la formateur/formatrice et les apprenant/e/s, elle établit une véritable relation entre les personnes face au monde concret. Le dialogue et l'échange sont utilisés durant toutes les étapes du processus éducatif : dans son organisation, sa programmation, dans l'expérience de "l'apprentissage" et dans l'évaluation de ses résultats. Il s'agit donc d'une véritable participation.

Ce type de formation place l'être humain en son centre. Les expériences réelles des hommes et des femmes font partie intégrante du processus éducatif. Ce dernier doit être compris comme une activité humaine intégrée dans la relation que chacun entretient avec le monde. Dans ce contexte, l'éducation offre une vision critique du savoir puisqu'elle établit que la connaissance se construit dans des conditions historiques et sociales, qu'elle n'est ni absolue ni auto-suffisante.

L'animateur (homme ou femme) n'imposera donc jamais sa vérité, mais il proposera la vision qu'il estime la meilleure en suscitant les réactions et les critiques. Le résultat d'un tel processus est la synthèse culturelle et non la dictature culturelle.

Concevoir la formation de cette manière contribuera à saisir les contradictions qui existent dans la société et à les combattre. Cette façon de comprendre et d'éduquer assure la participation effective du groupe dans la validation des contenus, dans l'analyse et la réflexion autour d'un thème, de même que dans la recherche de solutions aux problèmes ressentis par les participant/e/s.

En conséquence, nous estimons que cette approche pédagogique est la forme la plus appropriée au processus éducatif dans un contexte féminin.

En accord avec cette conception de l'éducation, ce matériel éducatif privilégie donc le groupe, c'est-à-dire un processus générant l'inter-relationnel, la communication mutuelle, la recherche d'objectifs communs, les liens affectifs, la découverte réciproque, etc.

De la même manière, ce matériel pédagogique met plus particulièrement l'accent sur l'expérience des femmes qui s'engagent dans un processus de formation. Il valorise l'expérience pour l'analyser, y réfléchir et essayer, le cas échéant, de la modifier ou de la renforcer.

Cette trousse se divise en **quatre grandes parties** :

- Premièrement, **une introduction au concept de genre** y compris l'approche genre au Maroc ;
- Deuxièmement, **plusieurs modules concernant les différentes approches concernant les femmes**, ainsi que certains outils conceptuels de l'approche genre ;
- Troisièmement, **la formation en tant que telle**, incluant des exercices regroupés selon trois niveaux :
 - a) familiarisation avec les concepts GED,
 - b) application des concepts dans des simulations,
 - c) intégration de l'approche Genre dans les pratiques de travail.
- Finalement, une **bibliographie sélective** contenant des références utiles, notamment des sites web sur le GED, ainsi que des titres de films et vidéos pouvant servir comme outil de formation et d'introduction aux concepts de GED.

Ce manuel se veut un outil ouvert, permettant l'intégration de nouveaux exercices par les formatrice/teur/s, selon leurs besoins et leur expérience. Une première session de formation, visant à outiller les participant/e/s et à valider les outils contenus dans cette trousse, s'est tenue à Casablanca dans les locaux de la CGEM, en partenariat entre celle-ci, la GTZ et le Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées en janvier et février 2007.

3. Conseils pratiques à l'attention des utilisateurs et utilisatrices de ce manuel

1. Lisez attentivement ce manuel dans son intégralité avant de l'utiliser. Il est important de bien connaître le matériel et de le maîtriser avant son utilisation (contenus, exercices, présentation des textes de référence).
2. Adaptez éventuellement certains contenus et exercices à votre audience. Dans ce cas, il est extrêmement important de connaître le profil des participant/e/s et leur fonction au sein de l'institution qui les envoie.
3. La conduite de certains exercices peut être parfois plus commode lorsqu'elle est assurée par deux animateur/rice/s.
4. Préparez à l'avance les supports éducatifs : textes des exposés, présentations Power Point, exercices, matériel pour les exercices, vidéos, scénarios pour les simulations.
5. Lors des exercices, demandez aux participants d'amener du matériel issu de leur entreprise : organigrammes, annonces d'embauche, charte de l'entreprise, publicité, etc.
6. Assurez-vous que les participant/e/s comprennent les objectifs des exercices et recentrez la discussion au cas où celle-ci s'éloignerait du sujet.
7. Pour instaurer un climat de confiance, fixez et expliquez la règle suivante : l'opinion et la contribution de chaque personne vaut celles des autres, et chacun est libre d'exprimer son opinion sans craindre aucune censure.
8. Veillez à la participation équitable de tous les participant/e/s sans pour autant les forcer.
9. Expliquez les règles d'or de la participation aux apprenant/e/s.

4. Règles d'or de la participation

1. Nous avons tous/toutes le droit de parler, de partager nos expériences, d'exprimer nos opinions ou nos désaccords.
2. Il faut veiller à respecter les autres et à ne pas leur couper la parole. Il s'agira aussi d'éviter les moqueries ou les commentaires cruels et les critiques négatives.
3. Nous allons travailler à partir de nos expériences. Pour cela, nous devons oser parler à la première personne du singulier : " j'ai fait cela ", " cela m'est arrivé ".
4. Il faut éviter à tout prix d'interrompre une personne lorsqu'elle est en train de parler.
5. Il faut respecter le temps de parole de chacun/e/s.
6. Il faut respecter le temps imparti aux exercices.
7. Ce qui se dit dans l'atelier doit rester confidentiel. Soyons discret/e/s et respectons l'intimité des autres. Faire des commentaires à l'extérieur peut blesser aussi bien les personnes individuellement que le groupe dans son ensemble.
8. Etablir et maintenir un climat agréable et de confiance est fondamental pour partager et dialoguer.

5. Méthode

D'une manière générale, la méthode employée dans le cadre de cette formation combine connaissances théoriques, exercices pratiques et jeux de rôles (simulations de situations). La méthode privilégie le pratique au théorique. Ainsi, un tiers du temps est consacré aux connaissances théoriques et deux tiers à la pratique.

Le déroulement d'un module se fait de la manière suivante :

1. Un exposé théorique de 25 minutes au maximum pour clarifier les concepts de base, l'historique d'une situation ou les bonnes pratiques. Pour ce faire, une présentation synthétique sur support Power Point est proposée aux apprenant/e/s. Elle est soutenue par un texte plus riche sur support papier qui est distribué au début de la session aux participant/e/s avec une version imprimée du Power Point
2. Quand c'est nécessaire, l'animateur/animatrice engage une brève discussion à la fin de la présentation avec l'audience. Les participant/e/s peuvent également interrompre la présentation pour demander des précisions sur certaines notions.
3. Dans certains cas, la projection de témoignages sur support vidéo est proposée (harcèlement, discrimination, conciliation vie familiale et vie professionnelle).
4. Au moins deux exercices suivent chaque présentation théorique. Ils visent la vérification de l'acquisition des concepts de base, leur mise en situation et l'enrichissement de la formation par l'expérience des participant/e/s.
5. Les exercices se font soit par paire, soit par petits groupes selon le jeu de rôles ou les tâches visées. De cette manière, la créativité, l'engagement, l'expérience des apprenant/e/s ainsi que l'appropriation des connaissances peuvent se manifester.
6. Dans certains cas, une discussion s'engage, soit à la fin de chaque jeu de rôles ou à la fin de chaque cycle de jeux, pour enrichir les connaissances et le partage des expériences.

Exemple d'exercice :

Comment se déroulerait ma vie si j'appartenais à l'autre sexe ?

Durée : 45 minutes

Objectifs :

- Réfléchir sur les rôles hommes-femmes et sur les stéréotypes
- Vérifier ses propres perceptions et émotions par rapport à l'autre sexe
- Réfléchir sur qui nous sommes avant d'entrer dans des concepts plus avancés

Résumé du contenu de l'exercice

1. En groupe, les participant/e/s répondent à la question « Comment se déroulerait ma vie si j'appartenais à l'autre sexe ? » (10 min.)
Sous questions :
 - Qu'est-ce que j'aurais appris ? Pourquoi ?
 - À quels jeux aurais-je joué ? Pourquoi ?
 - Quels loisirs aurais-je eu ? Pourquoi ?
 - Quelles études aurais-je fait ? Pourquoi ?
2. Échange en plénière autour des réponses et ajouter une question : pourquoi ? (15 min)
3. Conclure par l'identification des causes des stéréotypes (5 min)

6. Éléments théoriques et concepts de base

6.1 Théories et concepts liés au Genre

Introduction

Les théories et les concepts liés au Genre sont issus d'un long processus de réflexion, réalisé essentiellement par des femmes.

Depuis le 19^{ème} siècle, les inégalités, l'absence de droits, la discrimination et la subordination des femmes ont été dénoncées. Ces contestations ont permis aux femmes d'acquérir certains droits et de construire un agenda de développement. Les modèles culturels qui nous définissent en tant qu'hommes et femmes sont reconsidérés. Il s'agit donc d'un processus riche qui a trait à des changements dans diverses disciplines de la connaissance comme notamment la psychologie, le droit, la sociologie et la biologie. Ces changements remettent en question les formes et les positions de la construction d'un développement équitable et durable.

Réflexion et construction théorique ne sont pas issues uniquement des pays dits "développés". L'Amérique latine a participé activement à ce processus. Par exemple, les Latino-américaines ont ouvert une brèche à la fin des années 70, suite à un débat sur la participation des femmes dans l'agriculture et l'économie agraire. En effet, elles ont conçu d'importants projets tels que des stratégies pour la survie et des modes de production différenciés suivant les genres. Les activistes latino-américaines ont également contribué de manière décisive à la compréhension du phénomène de la violence domestique et sexuelle. Ce thème fut proposé par ces dernières et abordé dans le cadre de la plate-forme de la conférence mondiale des droits Humains à Vienne, en 1993.

On ne peut donc pas dire que les questions de genre font partie d'une mode importée dans le Sud et qu'elles répondent aux intérêts des femmes des pays les plus riches. Le Sud, et l'Amérique latine en particulier, ont apporté une contribution décisive en la matière.

Sexe n'est pas genre

Le sexe appartient au domaine de la biologie. Il se réfère aux différences biologiques entre l'homme et la femme. Le concept de genre est un concept social. Il permet d'expliquer ce qui se passe entre les êtres de sexe différent. Il tient compte des différences biologiques entre les sexes et se concentre plus particulièrement sur les différences, les inégalités des rôles entre les hommes et les femmes en fonction du contexte socio-économique, historique, politique, culturel et religieux des diverses sociétés dans lesquelles vivent les hommes et les femmes. Il permet d'expliquer les différents comportements des hommes et des femmes dans leur contexte.

Les êtres humains naissent sexués. Si le sexe détermine les caractéristiques physiques, la socialisation conditionne les comportements, les valeurs, les attentes différentes selon que l'on est homme ou femme. Le genre regroupe les rôles et les fonctions assignés respectivement aux hommes et aux femmes. La notion de genre s'inscrit donc dans une approche constructiviste qui vise à nier l'origine biologique des rôles des hommes et des femmes dans la société, car le principe de différenciation sociale des sexes cache souvent son nom derrière celui des différences naturelles.

Les systèmes de genres (T. De Barbieri)

Chaque société développe une définition des systèmes de genre. *"Un système de genre est un ensemble de pratiques, de symboles, de représentations, de normes et de valeurs sociales que les sociétés élaborent à partir de la différence sexuelle anatomique-physiologique et qui donne un sens général aux relations entre personnes sexuées"*. Dans ce contexte, le genre peut se modifier dans et par la culture.

Sexe n'est pas Genre

D'autres catégories sociales s'articulent autour du genre comme l'ethnie, l'appartenance à une classe sociale, à une communauté religieuse, etc. Toutes ces caractéristiques se traduisent dans les conditions de vie des hommes et des femmes, dans leur manière d'être, d'exister et de créer. Les différences sexuelles propres ne constituent pas et ne justifient pas les inégalités entre les êtres sociaux. Seule la culture intervient en créant les identités pour chaque sexe et en élaborant les systèmes de genre. Les différences se transforment alors en inégalités.

De la différence à l'inégalité

Lorsque les groupes humains construisent les concepts de féminité et de masculinité à partir des différences biologiques, leur attribuant symboliquement des caractéristiques, des possibilités d'agir, des valeurs différentes, c'est alors que se crée l'inégalité entre les hommes et les femmes. On passe de la différence à l'inégalité. C'est ainsi que se créent, dans la plupart des sociétés, des systèmes sociaux qui ne sont pas équitables.

Il est important de faire une distinction entre les différences sexuelles et l'inégalité de genre.

Il est nécessaire de clarifier les inégalités qui se basent sur ces différences, de montrer les inconvénients, les discriminations, les exclusions ou les restrictions basés sur les différences d'ordre biologique, psychologique et social comme le sont le sexe, l'ethnie, la couleur de la peau ou l'âge. Le genre permet alors de questionner le sens de la division socio-sexuée du travail et de la division sexuelle du travail de reproduction.

De l'inégalité à la subordination

L'inégalité caractérise ainsi les relations de genre. Elle détermine aussi deux pôles : le féminin dominé et le masculin dominant. Cette situation permet d'affirmer que les inégalités offrent une place prioritaire au pouvoir, ce dernier ne laissant pas d'espace pour la différence.

Lorsque l'existence du féminin n'est reconnue qu'en référence au masculin et que celui-ci apparaît comme modèle unique de l'organisation humaine, nous sommes dans un système patriarcal. Ce système millénaire conduit à une confusion sémantique entre "homme" et "humain" (hommes et femmes). L'histoire de l'humanité est écrite au masculin, sans mention de l'action ou du point de vue des femmes dans le développement de l'être humain. Malgré son apparente objectivité, le récit de l'histoire de l'humanité est fortement emprunt de subjectivité masculine et ce, au détriment de la femme. On confond l'homme avec l'être humain et la femme est perçue comme un reflet, une ombre, une comparaison de l'homme.

LAGARDE nous dit :

«Le patriarcat se réfère à un ordre de pouvoir établi avec un mode de domination qui est masculin. Le patriarcat est basé sur la suprématie des hommes et du masculin et l'infériorité et la dévalorisation des femmes et du féminin».

La perspective du genre montre qu'il existe actuellement une dévalorisation profonde de la femme en termes de participation et de position sociale. Cette dévalorisation et cette subordination apparaissent comme le résultat de relations sociales de genre. En conséquence, ce n'est pas un problème qui touche uniquement la femme. Il s'agit bien d'un problème social qui ne doit pas être seulement résolu par les femmes. En effet, dans le système patriarcal, les hommes perdent aussi beaucoup afin de correspondre à l'image qui leur est imposée :

- On fait abstraction d'une part de leur sensibilité pour renforcer leur dureté, ce qui limite leur développement affectif ;
- On limite leurs possibilités d'exprimer leurs sentiments et de profiter de la paternité ;
- On leur impose des responsabilités majeures qui pèsent sur leur inconscient ;
- Ils doivent être responsables du destin de leur famille ;
- Ils ne peuvent pas pleurer, doivent être fort, entreprendre une carrière professionnelle, répondre activement aux stimulations sexuelles, etc. ;
- Ils ne peuvent pas vivre un développement humain intégral si les bases sont déséquilibrées pour tous et toutes et ce, du plus jeune âge à la maturité.

Le féminin et le masculin, un ensemble d'identités et de valeurs

Les systèmes de genre ont donné un contenu aux identités d'hommes et de femmes. Ces modèles nous indiquent ce que l'on attend de nous dans chaque étape de la vie.

Pour aboutir à l'égalité, il est nécessaire d'entreprendre une reconstruction de la culture, du langage, de la symbolique et de l'aspect physique du féminin et du masculin. L'éducation doit commencer dès le plus jeune âge. Les garçons doivent comprendre que le fait d'être un garçon ne représente pas un privilège de l'espèce mais une condition humaine au même titre qu'une autre. Les filles doivent apprendre à canaliser leur énergie, notamment dans des jeux qui ne se focalisent pas uniquement sur la maternité. Parallèlement, les jeux de guerre ne doivent pas non plus rester l'apanage des garçons. L'image de l'homme et celle de la femme doivent donc être complémentaires sans s'exclure. En limitant l'action de développement pour transformer les niveaux d'accès et de contrôle que les femmes peuvent atteindre dans les tâches matérielles (emplois, rôles, services), le problème serait résolu en partie et ce, sans toucher aux identités de chaque genre et sans accentuer les inégalités. De plus, si l'éducation des mentalités se limitait aux femmes seulement, le résultat serait nul. En effet, pour que les changements soient réels, ils doivent se faire au sein même de la relation hommes-femmes.

Cela implique donc qu'il faut aussi travailler sur l'identité masculine pour rapprocher les genres et construire des relations saines.

En quoi le Genre concerne-t-il les hommes ?

L'approche Genre intéresse les hommes car :

- Elle contribue à l'établissement de relations plus équitables entre les hommes et les femmes et à la redéfinition des droits et des responsabilités de chacun dans toutes les sphères de la vie quotidienne.
- La vie des hommes est fortement influencée par le genre. Il existe des normes culturelles et sociales reliées à la masculinité qui confinent les hommes dans certains rôles sociaux (tels que leader, mari, fils, pourvoyeur), ce qui les empêche parfois de réaliser pleinement leur potentiel humain dans d'autres domaines.
- L'adoption d'une perspective de genre est importante pour les hommes puisqu'ils subissent eux aussi les désavantages de leur socialisation.

6.2 Le Royaume du Maroc et son engagement par rapport au genre : les grands projets nationaux et internationaux par rapport au genre

Le Rapport National sur les OMD (2005) souligne que si 25% de la population du Royaume demeure économiquement vulnérable, la pauvreté absolue affecte 7,7% de la population (12,8% en zones rurales et 3,5% en zones urbaines), le taux de pauvreté relative étant de 14,2% de la population (22% en zones rurales et 7,9% en zones urbaines).

De 1960 à 2005, le taux d'alphabétisation est passé de 60% à 22%. Le taux d'analphabétisme de la population demeure aujourd'hui élevé, en dépit d'un taux de scolarisation en cycle primaire de 92,5%, selon les dernières estimations du Ministère de l'Education Nationale (2004-2005).

Education

L'analphabétisme, d'une grande ampleur au Maroc, reste, malgré tous les efforts entrepris durant cette décennie, un fléau social qui mobilise les institutions gouvernementales et non gouvernementales. Les progrès de l'alphabétisation ont été plus rapides pour les femmes (gain de 12 points).

L'enquête au sujet du niveau de vie des ménages de 1998/1999 révèle un taux d'analphabétisme des femmes de 46% dans les zones urbaines et de 62% dans le rural, contre 21% chez les hommes en zones urbaines et 34% dans le rural.

Les objectifs stratégiques

L'accès à l'éducation pour tous, la promotion de l'égalité des sexes, la lutte contre l'analphabétisme des femmes.

La scolarisation obligatoire

Au Maroc, le dispositif législatif, confortant désormais le constitutionnel, rend effective la scolarité obligatoire, présentée comme un droit et un devoir pour tous les enfants, filles et garçons, ayant atteint l'âge de 6 ans (loi 04.00) ; la prise en compte du préscolaire a été faite en 2004. Selon les termes de cette loi, l'Etat, les parents et les tuteurs sont tenus d'une responsabilité conjointe, sous peine de sanction, afin de contribuer à réduire toutes les disparités en matière de scolarisation et plus particulièrement entre les deux sexes.

Approche genre dans le système éducatif, stratégie de lutte contre l'analphabétisme

Un des facteurs de blocage ayant marqué les politiques successives d'enseignement et d'alphabétisation résidait essentiellement dans le *prima masculin* au niveau de la conception et de la reproduction des différenciations sociales de sexes, au détriment des filles. Toutefois, depuis la quatrième conférence mondiale des femmes et particulièrement depuis 2000, l'engagement en faveur de l'éducation des femmes est plus conséquent, plus particulièrement du fait de l'intégration de l'approche genre en tant qu'outil de planification dans les programmes d'alphabétisation et les actions de scolarisation.

Formation professionnelle

La formation professionnelle constitue un atout social considérable qui habilite les jeunes filles à intégrer des unités de production dans les différents secteurs de l'économie et à créer leurs propres entreprises.

Des efforts particulièrement importants ont été consentis, tant par l'Etat que par les ménages, car la formation professionnelle est l'une des voies les plus directes vers la promotion et l'épanouissement des jeunes filles et des femmes, les habilitant à exercer dignement un emploi rémunérateur et productif.

Mais malheureusement, ces formations sont encore limitées par de nombreux obstacles tels que l'inadéquation entre les offres de formation et les offres d'emplois, des formateurs peu qualifiés pour résoudre certains problèmes pratiques des femmes, un matériel pédagogique non adapté, la non flexibilité des horaires et des programmes par rapport aux exigences des femmes, un manque de formations adaptées à la femme rurale...

Economie

Le Maroc a très tôt opté, parallèlement au choix du pluralisme politique, pour une économie libérale, ouverte sur le marché international. Il s'est engagé, au cours des années 80, dans un programme d'ajustement structurel conséquent pour se mettre au niveau de la compétitivité qu'exige cette ouverture.

Le Royaume du Maroc est lié par des accords de libre-échange conclus avec l'Union Européenne, certains pays Arabes (Tunisie, Egypte, Jordanie), la Turquie et plus récemment avec les Etats-Unis d'Amérique. Son économie est fortement engagée dans un processus de transition où le marché et l'initiative privée doivent constituer les principaux moteurs de la dynamique de la croissance.

Depuis les années 90, la politique de réforme du cadre juridique et institutionnel de l'économie menée en vue d'améliorer la croissance a donné lieu à un train de mesures législatives et réglementaires qui a notamment impulsé la libéralisation du commerce extérieur et l'alignement sur les normes internationales des statuts et de la gestion des sociétés et du secteur financier. Une loi sur la concurrence et la liberté des prix s'inspirant des normes en vigueur dans les pays européens ainsi qu'une charte nationale des PME et un code du travail instituant une plus grande souplesse des rapports professionnels visent à assurer aux entreprises un environnement juridique, institutionnel et social incitatif et à favoriser l'emploi.

Malgré la forte libéralisation des échanges extérieurs, les exportations marocaines, considérées comme une variable déterminante pour la croissance économique, n'ont pas suffisamment tiré profit des opportunités offertes par la mondialisation des marchés ni de la reprise connue par l'économie mondiale depuis l'an 2000. Les importations, par contre, stimulées par la baisse des droits de douane

conformément aux engagements internationaux de libre-échange, connaissent un rythme d'augmentation soutenu. Le taux d'investissement, variant entre 22 et 24,5%, reste insuffisant pour constituer le moteur d'une croissance forte et durable. Le système financier reste marqué par une faible capacité à transformer le surplus de ressources financières disponibles en capacités productives nouvelles. Il ne s'implique pas suffisamment dans le financement des PME employant moins de 10 personnes, qui constituent 98% du tissu économique national.

Le taux de croissance de l'économie marocaine, malgré une libéralisation résolue, une ouverture tous azimuts et une rigueur dans la gestion macro-économique n'a cependant pas encore atteint un palier en rupture significative avec le sentier tendanciel des dernières années, de manière à réduire substantiellement le taux particulièrement élevé de chômage.

Une croissance plus forte de l'économie est un impératif catégorique pour réduire le chômage. Ceci préoccupe autant les autorités que le monde économique et l'opinion publique. Cette préoccupation est d'autant plus justifiée que le pays se trouve de plain-pied dans la dernière phase de la transition démographique, caractérisée par une augmentation croissante de sa population active. La part de celle-ci dans la population totale, âgée de 15 ans et plus, est passée de 51,4% en 2001 à 52,6% en 2004. Entre 2001 et 2004, le taux d'accroissement annuel moyen de la population active féminine a atteint 5,2% contre 1,8% pour les hommes, faisant passer sa part dans la population active totale de 25,9 à 27,8%.

En matière de chômage, comme c'est la règle dans de nombreux pays, les femmes et les jeunes sont les premières victimes de l'effet d'éviction qu'exerce le chômage sur le marché du travail. Le taux de chômage féminin est donc supérieur à celui des hommes en milieu urbain (24,3% contre 16,6% en 2004).

Malgré les difficultés du contexte économique et financier, le Maroc mène une politique volontariste de développement social et humain laquelle a revêtu, depuis l'avènement du Roi Mohammed VI, une dimension prioritaire. La pauvreté au Maroc s'est féminisée, prenant racines dans les multiples inégalités entre les hommes et les femmes en termes d'accès à l'éducation, aux soins de santé de base et à l'emploi.

La question du genre relative aux droits économiques des femmes reste l'une des préoccupations pour lesquelles l'Etat marocain n'a pu confirmer les engagements pris lors de la conférence de Pékin, à l'instar d'autres Etats, pour deux raisons essentielles : l'absence de ressources nécessaires et la faible sensibilité des politiques macro-économiques à la dimension genre dans l'élaboration des programmes de développement.

Néanmoins, depuis le début du millénaire, l'adoption de l'approche genre dans la planification et dans l'établissement du budget concrétise la volonté politique d'assurer une distribution plus équitable des ressources et une gestion plus rationnelle et plus efficace des dépenses publiques.

Les femmes sont entrées en force dans l'espace public, dans la haute administration et dans les niveaux de prise de décision politique et économique. En 10 ans, l'évolution est notable. Le taux de féminisation de la population active reste modeste, mais il est en progression constante au cours de ces dernières années. En 2001, le taux d'activité n'était que de 25,6% pour les femmes (et 78,1% pour les hommes). Il est passé à 28,4 % en 2004 (et 77,5% pour les hommes).

Par ailleurs, ce taux ne tient pas compte des multiples activités domestiques ou non-marchandes qui contribuent néanmoins à la production économique.

Dans le secteur privé, les activités féminines se concentrent dans des secteurs industriels précis (textile et agro-industrie), où les conditions de travail et de rémunération leur sont défavorables. Cependant, leur participation aux activités de service prend de plus en plus d'importance.

En matière de rémunération, si les discriminations de salaires n'existent pas dans la fonction publique, elles prévalent néanmoins dans le secteur privé où les femmes sont plus souvent rémunérées au SMIG. Pour autant, la discrimination salariale tend à s'estomper avec l'élévation dans la hiérarchie des salaires. Les conditions d'accès aux ressources, au crédit et au patrimoine restent marquées par des réflexes inégalitaires de nature culturelle au sens large (y compris religieuse).

Toutefois, à l'inverse, l'expansion du secteur du micro-crédit s'est faite pour l'essentiel au profit des femmes : certaines associations comptent dans leur portefeuille clients plus de 80% de femmes.

L'entreprise féminine

La promotion et le développement des PME constituent au plan économique, social et politique, des engagements majeurs du gouvernement, visant à déployer tous les efforts nécessaires pour l'amélioration de l'environnement des entreprises (financier, services techniques, mise à niveau, foncier...).

Dans ce contexte, l'égalité entre hommes et femmes ne souffre pas de discrimination, sauf que l'intervention des femmes dans le secteur formel demeure insignifiante en termes de direction d'entreprises (0,5%), comparativement au secteur informel où elles sont fortement présentes.

Dans le secteur privé, les femmes investissent principalement certaines filières, en tant que salariées ou en tant qu'entrepreneurs : le secteur du textile et de la confection, l'artisanat, les services et les professions libérales.

Leur intervention est encore plus large dans le secteur informel.

Pour faciliter l'accès des femmes aux secteurs structurés de l'économie, des actions conjointes des pouvoirs publics, de la société civile et des organismes internationaux ont permis la mise en place de programmes d'appui au développement de l'entreprise féminine :

- Projets de renforcement des capacités des femmes entrepreneurs menés par le Ministère du Commerce et de l'Industrie en collaboration avec l'ASDI et les chambres de commerce en 2000 et avec l'ONUDI et l'ANPME en 2003 ;
- Crédit Jeunes promoteurs (26% de femmes bénéficiaires), programmes d'appui à l'auto-emploi, programme national des pépinières d'entreprises et d'incubation ;
- Projets générateurs de revenus pour les femmes rurales (PGR) du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, avec une ligne spéciale de financement.

Les axes prioritaires dans la stratégie d'intégration économique des femmes marocaines sont orientés dans le sens de la lutte contre la pauvreté et de la valorisation du potentiel féminin.

Les nouveaux dispositifs juridiques mis en place restituent à la femme un droit d'accès égal à l'activité commerciale (art. 17 du Code du Commerce publié en 1996).

En elle-même, la nouvelle législation commerciale et les juridictions spéciales, chargées de veiller à son application, renforcent l'Etat de droit économique.

Le secteur informel

L'économie informelle touche un nombre important de femmes issues des milieux défavorisés. Elle constitue un vivier potentiel de femmes entrepreneures du fait de leur expérience et de leur savoir-faire. Une stratégie de renforcement de leurs aptitudes, à travers des programmes de restructuration, s'avère être le meilleur moyen de lutter contre la pauvreté, à l'instar du PADEF, dont les objectifs visent à soutenir, par voie d'incubateur, les activités entrepreneuriales des femmes (commercialisation et gestion), dans les régions économiquement fragiles ; et le renforcement des capacités institutionnelles des associations de proximité qui les accompagnent.

Pour faciliter l'accès des femmes à l'économie structurée, des actions des pouvoirs publics, de la société civile et d'organismes internationaux ont permis d'articuler les programmes suivants :

- Aide à l'insertion professionnelle, dans un cadre d'encouragement aux entreprises (contrats emploi formation de l'OFPPT) ;
- Augmentation de la contribution de l'Etat au financement des différents programmes de soutien à l'emploi ;
- Espaces aménagés pour l'artisanat, les petits métiers, les services d'encadrement, d'appui et de vulgarisation ;
- Pépinières d'entreprises et centres d'incubation ;
- Le micro-crédit (loi, renforcement institutionnel des organismes de micro-financement, associations pour le micro-crédit) ;
- Formation et création de coopératives féminines en milieu urbain et péri urbain : programme pilote de Marrakech ;
- Formation des femmes rurales (60 000 bénéficiaires en 2002), dans le cadre du programme d'actions de vulgarisation agricole au niveau des Directions Provinciales d'Agriculture et des Offices de Mise en Valeur Agricole.

L'emploi féminin

Au niveau des lois, le droit de la femme au travail, garanti par l'article 13 de la Constitution et par la législation réglementant le secteur de l'emploi, a été renforcé par la réforme du Code du Travail (2003) qui insiste sur l'égalité et la lutte contre toutes les formes de discrimination. Il consolide, par la protection des spécificités féminines, les droits particuliers qui tiennent compte de leur fonction procréatrice, de même qu'il interdit le travail des enfants de moins de 15 ans.

Dans ce cadre, quelques actions de formation ont été réalisées pour la sensibilisation à la spécificité des problèmes des femmes au travail :

- Formation des inspecteurs du travail ;
- Programme international de lutte contre le travail des enfants.

Dans le secteur public, la féminisation des secteurs considérés comme des secteurs d'intervention traditionnelle des femmes, comme l'éducation et la santé, connaît une évolution rapide.

Dans ses orientations, la circulaire du Premier Ministre de janvier 2001, ouvrait les postes de responsabilité aux femmes de la fonction publique.

Cette valorisation de la femme fonctionnaire est désormais prise en compte au sein des départements stratégiques, jusque-là bastions masculins comme le Ministère des Finances (28% des cadres sont des femmes, 13% sont de hauts responsables), le Ministère de la justice (39% de l'effectif global est féminin, dont 22% responsables dans l'administration centrale et 16% de femmes magistrats).

Pour pallier à certains problèmes et atteindre en 2015 l'élimination des disparités hommes/femmes en matière d'accès aux différents emplois, le rapport national OMD 2005 propose entre autres :

- Le recours à la discrimination positive pour corriger les écarts hommes/femmes au niveau de la représentativité des femmes dans les instances dirigeantes ;
- La mise en oeuvre de la Charte relative à l'amélioration de l'image des femmes dans les médias, à travers des programmes télévisés rehaussant l'image des femmes, pour atteindre toutes les couches de la population et agir sur les mentalités ;
- La production et la diffusion de statistiques/genre en plus grand nombre ;
- Le soutien aux recherches et études de terrain privilégiant l'approche genre.

Si les efforts déployés sont maintenus et s'ils s'inscrivent dans le cadre de politiques globales, en concertation avec tous les intervenants, les déficits seront comblés dans des délais relativement moins longs, faisant ainsi de la démocratisation de l'enseignement, la voie principale pour améliorer le niveau de vie sociale, en termes de santé reproductive, d'accès à l'emploi et de lutte contre la pauvreté, principale source de toutes les formes d'exclusion et de violence.

Toutes ces tendances vont révolutionner le paysage socio-économique du Maroc, en projetant des millions de femmes (1/3 de la population active) dans la sphère économique.

Eduquées, elles constitueront un potentiel d'ouvrières qualifiées, d'universitaires, de techniciennes... dont les besoins et les exigences grandissants vont s'exprimer dans des revendications pour une égalité des droits et des chances, pour un renforcement des politiques d'intégration des femmes au développement, pour une réforme des lois les concernant dans la famille, le travail et dans les sphères de décision.

Dans le domaine économique, le gouvernement marocain est appelé à :

- Mobiliser le monde des affaires par des mesures d'encouragements spécifiques pour la promotion des femmes entrepreneures, par une politique d'essaimage des entreprises, d'externalisation des services et de parrainage ;
- Développer des fonds de garantie pour soutenir les initiatives féminines dans les régions difficiles ;
- Redéfinir les rôles d'animation économique des communes et des chambres professionnelles ;
- Renforcer la représentation féminine dans ces instances économiques ;
- Diversifier les formations professionnelles en fonction des offres sectorielles et des capacités propres aux femmes ;
- Organiser les activités génératrices de revenus par secteur d'activité et favoriser les alliances de secteur (confection - broderie - tissage - maroquinerie...) ;
- Structurer et moderniser les activités économiques agricoles des femmes dans le monde rural et favoriser les alliances de secteurs, pour rapprocher économiquement le monde rural producteur et le monde urbain consommateur, le secteur formel et le secteur informel (agriculture bio, produits de transformation naturels, tourisme rural, culturel...).

L'international

La réforme du Code de la Famille a une portée symbolique cruciale, notamment dans le contexte actuel, pour l'ensemble des problèmes qu'affronte la société marocaine, mais également pour l'ensemble des pays du Sud de la Méditerranée. Elle démontre qu'il n'est pas nécessaire de remettre en cause son identité culturelle pour moderniser le fonctionnement de la société. En effet, faire passer le fait culturel avant le fait traditionnel, c'est-à-dire séparer ce qui fonde le ciment sociétal de pratiques finalement banalisées, donc modifiables, ouvre de très importantes perspectives.

Les transitions que connaît le Maroc s'opèrent dans un contexte régional et international marqué lui aussi par une série de mutations. En effet, le pays est interpellé, à l'instar des autres pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, par le mouvement de réformes que connaît cette région. Cette région est soumise à une pression réformatrice sans précédent, pointant du doigt en particulier les problèmes de gouvernance démocratique, les systèmes éducatifs et la condition des femmes.

Le Maroc connaît également des transitions liées à ses rapports avec l'Union Européenne. Tout en se préparant aux échéances que dicte l'Accord d'association, le Maroc compte profiter des possibilités qu'offre la nouvelle politique de voisinage de l'Europe, aspirant à un statut privilégié .

Pour 2025, ce rapport prévoit la poursuite des tendances comme celles de la participation des femmes, de la dislocation des solidarités traditionnelles et de l'évolution des valeurs. Plus de femmes investiront le marché de l'emploi, les domaines de la santé et de l'éducation ; un nombre croissant d'entre elles devrait participer à la vie politique du pays. Sur le plan sociétal, on devrait assister à une redéfinition de la famille traditionnelle avec une participation accrue des jeunes et des femmes aux prises de décisions familiales, un nombre plus élevé de femmes chef de famille et une réduction de la taille des ménages. Le mariage sera plus tardif et les divorces devraient augmenter.

6.3 La division du travail

Par division du travail, on entend la spécialisation des tâches, des activités et des rôles. Les hommes et les femmes collaborent dans divers domaines et ce, dans une interaction établie en fonction de la différence de genre. Jusqu'ici, la division principale du travail en fonction du genre se retrouve, presque exclusivement, entre les tâches productives et reproductives.

En effet, alors que les femmes assument, à la fois, les activités de production économique et de reproduction (tâches domestiques, prise en charge des enfants et des personnes âgées, etc.), les hommes s'occupent principalement de la sphère productive. Le problème de cette répartition du travail réside dans la valeur qu'elle accorde aux hommes et dans la dévalorisation subie par les femmes. Les tâches réalisées par celles-ci ne sont valorisées ni économiquement ni socialement. Par contre, les travaux effectués par les hommes sont surévalués : on croit facilement que les hommes créent de la valeur car ils produisent des biens. Dans ce processus de production, les femmes ne font "qu'apporter de l'aide".

Cette division s'exprime dans différents domaines d'action. Outre ceux mentionnés ci-dessus (la production et la reproduction), nous pouvons citer les sphères politique, communautaire et culturelle. Notons aussi que les domaines de prestige dans nos sociétés, à savoir ceux de la production et de la politique, sont majoritairement masculins. La division sexuelle du travail comprend donc les tâches productives, reproductives et communautaires.

Les trois rôles

Il existe d'autres formes complexes de division du travail en fonction du genre. Ces formes de division peuvent changer en fonction du lieu, des coutumes, du degré de développement technologique et des besoins de main-d'oeuvre.

<u>Le rôle productif</u>	<u>Le rôle reproductif</u>	<u>Le rôle communautaire</u>
<ul style="list-style-type: none">- Le travail contre paiement en nature ou en espèce- La production de marchandises ayant une valeur d'échange ou la production de subsistance ou domestique qui a une valeur d'usage mais aussi une valeur d'échange potentielle	<ul style="list-style-type: none">- La responsabilité de mettre au monde et d'élever les enfants- Les tâches domestiques (pour la reproduction biologique)- Le soin et l'entretien de la force de travail (les adultes et les enfants en âge actif)- Les soins apportés à la future force de travail (bébés et enfants en âge scolaire) ou à l'ancienne génération (personnes âgées)	<ul style="list-style-type: none">- Les activités d'administration de la communauté qui assurent à celle-ci services et cohésion, ce rôle étant assumé par les pouvoirs publics et par les citoyens et citoyennes

La répartition technique du travail s'illustre dans le travail agricole : le labour des champs est réservé aux hommes tandis que les femmes récoltent les produits. D'autres exemples s'offrent à nous : dans le secteur industriel, les hommes manient des machines lourdes et les femmes assemblent des pièces légères. Les hommes supervisent le travail et les femmes restent aux postes d'ouvrières. Dans le domaine des affaires, les hommes s'occupent de la grande commercialisation et les femmes, de la vente au détail.

La division du travail comprend la spécialisation de tâches, d'activités et de rôles que l'on attribue aux hommes et aux femmes dans l'énorme palette des tâches humaines. Le maintien de la tradition attribue certaines capacités spécifiques aux hommes et aux femmes, parce que "c'est la tradition". Le rôle de "guerrier" est attribué aux hommes, les femmes sont les "reproductrices" dans la majorité des cultures. Les premières grandes divisions sont faites entre "produire des biens" et "reproduire la vie" ainsi que dans la capacité de travail des êtres humains. Ces divisions marquent deux territoires bien spécifiques : le domestique ou reproductif et le productif ou public.

La perspective de genre montre que les femmes se situent entre la production et la reproduction, entre l'économie et les services et par conséquent, entre la croissance économique et le développement humain.

La division du travail en fonction du genre crée de profondes asymétries entre les droits et les obligations des hommes et des femmes. Les effets les plus marquants sont donc des droits et des obligations, des limites et des possibilités économiques, une charge de travail et un coût social différents selon le sexe. En général, les femmes assument une charge de travail au quotidien trois fois plus importante que celle des hommes.

Emplois du temps différents et exercice du pouvoir

Pourquoi l'emploi du temps des hommes est-il différent de celui des femmes ? Cela signifie-t-il que l'endurance des femmes et leurs capacités à effectuer un travail sont différentes de celles des hommes ? Existerait-il une échelle de difficultés entre les activités économiquement productives et les tâches domestiques ?

Tout s'exprime dans la différence d'accès à l'emploi et aux ressources. Cela comprend également une différenciation dans l'utilisation des bénéfices, dans le contrôle des ressources et dans la participation au pouvoir.

Transfert de valeur du travail féminin

Les activités reproductrices biologiques et sociales des femmes représentent une charge de travail incontestable. Généralement, les femmes doivent assumer seules ces travaux parce qu'aucune responsabilité correspondante n'est attribuée aux hommes.

Cependant, et comme rappelé précédemment, ces tâches ne sont pas reconnues et limitent fortement l'accès des femmes au travail rémunéré. Cette constatation est capitale car elle va à l'encontre du droit au travail pour tous. Il existe donc un transfert de valeurs des femmes depuis le pôle reproductif domestique jusqu'à la sphère productive qui permet le processus d'accumulation économique et de compétitivité des entreprises. Un travail non rémunéré est un travail qui n'est pas reconnu.

En effet, les activités domestiques des femmes semblent être acceptées unanimement comme un fait naturel. C'est là qu'un changement s'impose. Maintenir ce transfert de valeur de façon invisible est un moyen de ne pas rémunérer le travail féminin jusqu'à la fin des temps.

Si on payait les femmes pour le travail domestique et reproducteur, on devrait en conséquence modifier l'équilibre actuel entre les genres. Cela requiert, à long terme, une modification et une amplification du concept de travail. En effet, il faudrait inclure non seulement la valorisation du travail pour la marchandise produite mais également la valorisation du travail qui reproduit la vie et les forces de travail. On touche ici à la frontière entre la subordination et la détention du pouvoir, mais un tel changement est une des conditions qui conduirait enfin vers l'équité.

Stéréotypes de genre

Les stéréotypes de genre se produisent quand on attribue constamment aux hommes ou aux femmes certaines caractéristiques ou rôles qui produisent la conviction que ceux-ci/celles-ci sont impérativement liés au genre. Par exemple, l'idée que toutes les femmes sont faibles et anxieuses et que tous les hommes sont forts et capables de prendre des décisions importantes, sont des stéréotypes de genre fréquemment rencontrés. Les stéréotypes de genre renforcent l'inégalité de genre en dépeignant des suppositions qui maintiennent l'inégalité en tant que biologiquement ou culturellement fixée. Un stéréotype de genre est donc une croyance au sujet des femmes et des hommes qui est socialement construite par des énonciations, chansons, proverbes ; par les religions, les médias, les coutumes, les cultures, l'éducation, etc. Les stéréotypes sont des systèmes de croyance qui guident la manière dont nous traitons l'information, y compris les informations sur le genre. Les stéréotypes pour raison de genre rendent difficile l'obtention de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et sa répercussion la plus immédiate est la ségrégation professionnelle du marché du travail.

L'existence de stéréotypes de genre a des conséquences négatives au niveau du travail et place les hommes et les femmes dans certains secteurs de production (ségrégation horizontale) et en catégories professionnelles (ségrégation verticale). Les rôles assignés traditionnellement aux hommes et aux femmes conditionnent l'accès à l'emploi, la promotion, l'accès à la formation, les rétributions salariales, etc.

Au Maroc, la répartition sexuelle des rôles ne favorise pas toujours, pour les femmes, la disponibilité nécessaire à la conduite d'une entreprise. La conciliation des rôles liés à la reproduction et l'absence de services et de technologies appropriées pour alléger les corvées des femmes constituent des obstacles importants au développement de l'entrepreneuriat féminin, étant donné que les femmes ne disposent d'une ressource essentielle qu'en quantité très limitée : LE TEMPS. L'enquête réalisée par la Direction de la statistique sur le budget temps des femmes démontre d'ailleurs que les principales contraintes des femmes dans l'exercice de leur savoir-faire sont la lourdeur des tâches, l'exercice d'un travail professionnel, le manque de financement et le temps consacré aux enfants.

Le rôle lié à la reproduction

Les tâches liées à la sphère domestique -ménage, préparation des repas, soins des enfants et des personnes âgées ou malades, alimentation en eau et en combustible, lessive, etc.- relèvent de la responsabilité des femmes. Les hommes n'interviennent que très rarement dans cette sphère.

Le rôle lié à la production

Malgré leur faible présence dans les statistiques officielles du monde du travail, les femmes n'en demeurent pas moins très actives. En milieu rural, elles participent à l'ensemble des travaux agricoles, en tant qu'aides familiales ou ouvrières agricoles. Une bonne partie des femmes rurales exercent également des activités artisanales (tissage, tapis, laine, couverture, broderie, couture, poterie) dont la production, d'abord destinée à l'autoconsommation, est devenue un travail rémunérateur - généralement commercialisée par leur conjoint.

Le rôle lié à la collectivité

Le travail lié à la collectivité représente l'ensemble des activités -bénévoles- qui contribuent au bien-être de la communauté : fêtes et cérémonies, vie associative, vie politique, etc. La présence des femmes dans cette sphère est plutôt limitée en raison du manque de temps (combinaison du travail production et reproduction). Cependant, on assiste, depuis une dizaine d'années, à l'émergence d'associations féminines. Ces associations constituent des espaces d'informations, de ressources et de réflexion sur la condition féminine.

Les stéréotypes

Le concept de bonne réputation des femmes et par extension de leur famille, est également une valeur centrale dans la société marocaine. Ce concept et ses diverses facettes a un impact sur ce qui est considéré comme étant une attitude ou une activité respectable ou acceptable pour une femme. Par exemple, dans certains milieux, les femmes ne sont pas encouragées à s'investir dans des activités qui demandent des déplacements fréquents ou de nombreux contacts avec des hommes ou dans un environnement d'hommes. De même, certaines activités sont considérées comme étant traditionnellement masculines, comme l'utilisation de machinerie ; d'emblée, la société, et les femmes elles-mêmes, considèrent qu'elles n'ont pas les capacités de le faire.

D'après la chercheuse Hayat Zirari, parce que l'école est un espace de socialisation où se joue l'élaboration de référentiels de la féminité et de la masculinité, elle constitue un enjeu déterminant dans la construction de l'identité des personnes. L'élaboration de l'image de soi, comme de celle de l'autre, est influencée aussi bien par l'école que par la famille.

Cependant, si cette dernière forge l'identité sociale et sexuelle de base, l'école l'entérine à travers les supports pédagogiques, le contenu et la qualité des programmes (manuels scolaires, relation éducative, modes d'apprentissage et d'évaluation, système d'orientation).

Plusieurs recherches menées à ce propos confirment l'existence de stéréotypes sexistes, d'images négatives, réduisant les femmes au rôle de reproductrice, limitant ainsi le champ de développement de leurs compétences.

Au regard de l'accès des femmes au travail salarié, la question cruciale qui s'impose est la suivante : le travail des femmes a-t-il permis d'impulser un changement au niveau des rôles et des attributions féminines et masculines au sein de la famille et en termes d'égalité entre hommes et femmes ? Le fait de percevoir un salaire, de participer au budget familial et de partager cette responsabilité favorise-t-il l'autonomie, l'accès aux ressources et à leur utilisation ? Par ailleurs, les femmes participent-elles aux décisions ?

D'un point de vue sociologique, les évolutions observées dénotent d'un changement survenu en rapport aux comportements vis-à-vis du travail, dans ce que cela implique comme redéfinition des rôles des femmes.

L'évolution de la situation économique a impulsé des changements quant aux responsabilités et rôles des hommes et des femmes, particulièrement dans le milieu urbain. Les distinctions entre sphères privée/publique, d'une part, et entre la sphère de la production économique et celle de la reproduction s'amenuisent en faveur d'autres lectures plus dynamiques.

Le travail à l'extérieur du foyer conjugal et l'arrivée d'un enfant n'impliquent plus, comme ce fut le cas dans les décennies précédentes, l'arrêt de l'exercice professionnel. Ce modèle sera abandonné au profit d'une autre alternative, consistant à conjuguer travail extérieur et impératifs de la vie familiale, tout en participant à l'amélioration du niveau de vie familial. Le modèle dominant, qui s'est imposé jusqu'à aujourd'hui, devient alors celui où les femmes cumulent activités professionnelles et obligations familiales.

6.4 Genre et entreprise

Le secteur productif comprend les individus, les organismes et les établissements qui produisent des marchandises et des services pour un gain économique et un avantage social ou public. Il est donc en rapport avec la génération de richesse, le renforcement de capacité et le développement durable.

La participation équitable des femmes et des hommes au secteur productif et leur contribution à l'activité et à la bonne gouvernance devrait devenir une priorité politique. Jusqu'ici, les principes d'égalité de genre étaient perçus comme un dispositif d'interventions lié uniquement aux ressources humaines. Le défi est maintenant d'intégrer la dimension d'égalité de genre dans toutes les mesures du secteur productif, afin de la rendre évaluable.

La dynamique de l'égalité est désormais une nécessité pour la société, tant sur le plan économique que social.

La problématique du genre dans les organisations demeure souvent inconnue des entreprises et il est peu commun d'y trouver des professionnels compétents possédant une expertise appropriée.

Cependant, dans certains pays européens, par contre, les entreprises sont l'un des moteurs de l'égalité professionnelle. Elles sont leaders pour intervenir dans la sensibilisation de chacun à cette

dimension et mettre en place cette égalité. De la promotion des formations à la gestion des temps de vie, en passant par le recrutement et l'égalité salariale, les acteurs du monde du travail doivent s'engager et innover dans ces domaines. Afin de permettre aux hommes et aux femmes de travailler ensemble, un nouveau dialogue social doit s'amorcer.

Les plus grandes difficultés que les femmes rencontrent dans les entreprises dépendent, d'une part, des facteurs culturels et, d'autre part, du manque de conscience par rapport aux questions relatives au genre. Les actions en faveur de l'égalité des chances sont encore perçues comme des actions de soutien que les entreprises veulent bien mettre en place en faveur de certaines catégories de femmes. La notion obsolète des égalités de chances prévaut toujours en partie. Elle ne saisit pas la valeur stratégique de la gestion des ressources féminines, qui dépasse de beaucoup la signification d'une simple action menée dans un secteur spécifique.

Les diverses questions et les points critiques liés à la gestion des ressources humaines d'un point de vue de genre sont :

- La diversité de genre n'est pas favorisée : par exemple, une gestion féminine est considérée souvent comme un modèle inférieur parce que différente (le point de référence de qualité est le modèle masculin).
- Le manque de conscience du fait que les comportements personnels sont aussi une résultante des stéréotypes de genre et qu'ils confinent les femmes dans des niches bien précises de tâches et de comportements, dont il est difficile de se débarrasser, comme par exemple «les femmes ne comprennent pas la technologie».
- Le manque de conscience par rapport à des attitudes, des comportements et des choix discriminatoires (par exemple une réunion est présidée par un homme, parce qu'il est considéré comme plus autoritaire et les comptes-rendus et PV des réunions sont habituellement rédigés par une femme, parce qu'elle est assurément meilleure secrétaire).
- La tendance normale à travailler et à sentir à l'aise avec des personnes du même sexe, et par conséquent à embaucher d'autres hommes, indépendamment de la valeur d'autres demandeurs d'emploi.
- Le développement des espaces de rencontre pour hommes où des femmes sont exclues.
- Le manque de conscience que l'inégalité a un coût élevé et qu'elle affecte négativement le chiffre d'affaires, la motivation et l'implication personnelle.

Toutes ces attitudes sont tellement ancrées dans la culture d'entreprise qu'elles ne sont même plus identifiées comme discriminatoires. Quand le directeur général ou les directeurs des ressources humaines nous disent que leurs compagnies ne pratiquent pas la discrimination de genre, ils le disent en toute bonne foi. Cependant, quand ils analysent les données en comparant, par exemple, le nombre de directeurs femmes et hommes ou le manque de femmes siégeant au conseil d'administration, ils finissent par réaliser que des comportements discriminatoires conscients ou inconscients existent réellement. Souvent, ils affirment que les femmes ne sont pas discriminées, mais qu'elles ne peuvent simplement pas poursuivre leur carrière ou se consacrer entièrement à leur travail parce qu'elles ont des enfants ou qu'elles bloquent leur carrière volontairement, avant même de parvenir à des positions supérieures.

Naturellement, les besoins des femmes ayant des enfants doivent être entièrement pris en considération. Leur condition de mères et d'épouses est considérée par les entreprises comme un impératif inévitable et la seule solution que l'on trouve est de les discriminer en handicapant leur développement professionnel, selon l'équation suivante : plus de temps pour la famille signifie moins de temps disponible pour l'entreprise et un engagement professionnel inférieur est égal à une carrière professionnelle limitée. Cependant, beaucoup d'outils et instruments existent aujourd'hui pour soutenir les mères qui travaillent et réconcilier les femmes et les exigences des entreprises. En outre, d'un point de vue économique, si les directeurs des ressources humaines réfléchissaient selon la logique coûts-bénéfices, ils réaliseraient probablement la chose suivante : mettre en place un plan pour équilibrer le travail et la vie privée pendant certains cycles de la vie des femmes et de ce fait, les empêcher de quitter leur emploi et de mettre ainsi fin à leur carrière, coûterait moins cher que la recherche, la formation et la préparation de nouveaux employés pour les remplacer. Il s'agit de créer une situation de gagnant-gagnant (win-win), qui impliquerait, par exemple, l'organisation de réunions à d'autres moments de la journée que le soir ou le télétravail certains jours pour des femmes dirigeantes.

L'égalité des chances comme facteur stratégique de la politique de l'entreprise, de la gestion des ressources humaines et de la gestion de la qualité

Une entreprise pérenne repose sur trois piliers qui sont l'économie, l'environnement et le social. L'égalité des chances entre hommes et femmes constitue un aspect important de ce troisième pilier. Aujourd'hui, plusieurs études soulignent l'importance de l'égalité des chances pour assurer la qualité dans l'entreprise, ainsi qu'en tant qu'outil de satisfaction et de motivation pour les hommes et les femmes qui y travaillent. Nous pensons qu'il est important que les audits de qualité incluent des éléments d'égalité de genre (c'est-à-dire considérer et valoriser les différences de genre et la diversité). Ceux qui s'y opposent prétextent la neutralité. Cependant, ce n'est qu'un alibi confortable pour cacher éventuellement une attitude discriminatoire.

Si la qualité est le résultat d'un travail préventif, il est clair qu'elle devrait également inclure la prévention en termes de discrimination des genres. Si la qualité peut être mesurée selon le coût de non-conformité, il apparaît clairement qu'il est nécessaire d'empêcher le coût d'inégalité.

Il est donc souhaitable que la planification et la mise en place de l'égalité des chances deviennent une part intégrale du processus de l'audit qualité. En d'autres termes, que l'égalité devienne partie intégrale de la qualité globale de l'organisation, et qu'on ne la considère plus comme une question externe ou marginale, mais comme faisant partie des processus stratégiques. Si la notion d'égalité des chances était intégrée dans tous les processus, un véritable système de qualité serait alors instauré. En effet, si des formes de discrimination et de ségrégation de genre persistaient au sein d'une organisation, il ne serait pas possible de parler de qualité, puisque ce serait une contradiction en soi.

Il est donc étonnant que la question n'ait jamais été clairement et complètement abordée dans l'environnement de qualité. La culture orientée vers le mâle est probablement tellement enracinée qu'elle ne permet pas de concevoir la discrimination contre des femmes comme un élément de non qualité. C'est encore plus ahurissant dans le système de qualité basé sur l'amélioration continue qu'est l'ISO 9000/2000.

Les entreprises qui considèrent les qualifications et la capacité du personnel comme étant des éléments essentiels pour atteindre leurs objectifs devraient identifier la gestion de l'égalité des chances en tant qu'objectif stratégique à réaliser et diffuser comme un procédé standard.

La politique d'égalité des chances dans l'entreprise devrait être mise en application comme suit :

- Être maintenue dans le temps ;
- Engager l'entreprise dans son ensemble ;
- Concevoir tous les processus, les pratiques et les procédures comme étant sensibles au genre.

Ségrégation sur le marché du travail

Cette ségrégation a trait à la concentration d'hommes et de femmes dans certains postes de travail et/ou familles professionnelles, généralement caractérisés par des conditions d'emploi peu satisfaisantes, des salaires bas et peu d'opportunités de formation continue et d'acquisition de qualifications supplémentaires. Dans la plupart des cas, ce sont des emplois féminisés, généralement occupés par des femmes, dont la valeur est sous-estimée et la rémunération inférieure.

Ségrégation professionnelle horizontale : Concentration différente d'hommes et de femmes dans une série de secteurs, d'activités et de professions.

Ségrégation professionnelle verticale : Concentration différente d'hommes et de femmes à des degrés et des niveaux de responsabilité, dans des postes de travail ou des catégories professionnelles.

Au cours des dernières décennies, un des changements les plus importants de la société occidentale a été l'incorporation et la présence des femmes sur le marché du travail. Cependant, les rôles et les attitudes traditionnellement considérés comme masculins ou féminins ont eu une influence sur la place des hommes et des femmes dans les différents secteurs de production, dans les différents postes et positions sur le lieu de travail.

Aujourd'hui, les femmes réalisent tous genres de travaux ; cependant, elles sont plus présentes dans le secteur des services et dans l'enseignement et sont moins nombreuses dans les secteurs industriels. Le premier pas à faire pour que le taux d'activité féminine augmente est de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

Il n'y a pas de doute sur le fait que la présence des femmes aux postes de direction a beaucoup augmenté, mais elle se trouve encore bien inférieure à celle des hommes dans la plupart des entreprises et des secteurs de production.

6.5 Le concept de pouvoir ou «empowerment»

La traduction de ce terme anglais ne fait toujours pas l'unanimité au sein de la communauté linguistique. Il pourrait se traduire par l'expression : **appropriation de pouvoir** ou encore, selon le Grand dictionnaire de la terminologie, par le terme **autonomisation**.

Dans le cadre de l'analyse Genre et Développement (GED), le contrôle des ressources est perçu comme étant l'élément central.

Selon Caroline Moser, l'empowerment pour les femmes, pourrait se définir comme suit : «*La capacité des femmes à accroître leur propre autonomie et leur force interne. Cela est identifié comme le droit de faire des choix dans la vie et d'influencer la direction des changements via la capacité d'acquérir le contrôle sur les ressources matérielles et non matérielles*». (Moser, 1989).

D'autres auteurs définissent le terme empowerment comme étant «*un processus par lequel, au moyen de leurs luttes contre l'oppression, les actrices et acteurs sociaux augmentent individuellement et collectivement leur pouvoir, c'est-à-dire leur autonomie et leur contrôle sur leur propre vie et dans la société. Il inclut donc une dimension psychosociale*». (Dagenais et Piché, 1994).

Au cours des années 60 et 70, on croyait solutionner la subordination des femmes en accroissant leur pouvoir économique. L'autonomie financière, disait-on, donnerait plus de pouvoir aux femmes.

Puisque l'argent est un indicateur important de la situation sociale (particulièrement dans le Nord), les femmes disposant de plus d'argent gagneraient en prestige. Dans le Sud, les projets destinés à générer des revenus devinrent populaires, alors que dans le Nord on favorisait des projets portant sur la formation professionnelle. On croyait également que si plus de femmes occupaient des postes de décision (dans les entreprises, les assemblées législatives, les tribunaux, les universités, etc....), elles seraient mieux représentées, en tant que groupe et exerceraient davantage de pouvoir.

Dans plusieurs pays, les femmes s'organisèrent (ou furent organisées) pour exercer des pressions, faire campagne pour des lois anti-discrimination, sensibiliser le public, se syndiquer et manifester pour ou contre l'accès à la planification des naissances et à l'avortement. Des progrès ont été faits dans tous ces domaines au cours des dernières décennies : plus de femmes font partie de la main-d'oeuvre rémunérée, les lois sont plus justes, les femmes se mobilisent davantage et sont mieux organisées. Pourtant, avec la mondialisation des marchés et en dépit de la croissance économique, les femmes s'appauvrissent toujours davantage et subissent encore de nombreuses formes de violence. Un des éléments clé qui permet d'expliquer cette situation réside dans notre compréhension du pouvoir.

La plupart des stratégies favorisant le changement n'ont pas su tenir compte de la diversité des expériences de subordination des femmes, expériences qui varient en fonction de la classe, de la race, de l'orientation sexuelle et de l'âge. Cette diversité d'expériences influence donc le degré d'importance que les femmes accordent au problème de la subordination. Par exemple, le genre peut être moins important que la classe (les femmes en position d'autorité peuvent exploiter les femmes et les hommes de la classe ouvrière), que la race (une Sud-africaine blanche par rapport à sa femme de ménage noire) ou que l'âge (la première épouse d'un ménage polygame face aux coépouses, aux enfants et à leur conjoint). Les rapports de domination sont multiples et inter liés. L'hypothèse que toutes les femmes ont toujours un seul intérêt est fautive.

On distingue plusieurs types de pouvoir, notamment :

- **Le pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un** : il se fonde généralement sur des menaces de violence ou d'intimidation sanctionnées par la société, invite à la résistance passive et active et exige une vigilance constante.
- **Le pouvoir de**, est un pouvoir créateur qui rend apte à accomplir des choses. C'est l'essence même de l'aspect individuel du pouvoir (ou «empowerment»). La plupart des gens, par exemple lorsqu'ils ont réussi à résoudre un problème, à comprendre le fonctionnement d'une chose ou à acquérir de nouvelles compétences, ont fait l'expérience de ce pouvoir.
- **Le pouvoir qui s'exerce avec** relève du sentiment que le tout est plus grand que la somme des parties, sentiment ressenti particulièrement lorsque plusieurs personnes s'attaquent

ensemble à un problème. Collectivement, les gens sentent qu'ils ont du pouvoir lorsqu'ils s'organisent et s'unissent dans la poursuite d'un but commun ou lorsqu'ils partagent la même vision.

- **Le pouvoir intérieur** (qui s'exerce intérieurement) renvoie à la force spirituelle et au caractère unique de chacun/e d'entre nous, qui nous rend véritablement humain. Il se fonde sur l'acceptation et le respect de soi, le respect et l'acceptation des autres en tant qu'égaux à soi.

D'autres auteurs (telle Marie-Rose Nyandwi, 2000) distinguent trois dimensions de l'empowerment :

- **individuelle** : développer un sens de l'autonomie, de la confiance et la capacité de se défaire des effets de l'oppression intériorisée ;
- **relationnelle** : développer la capacité de négocier et d'influencer la nature d'une relation et des décisions prises dans cette relation ;
- **collective** : quand les individus travaillent ensemble pour atteindre un objectif plus grand que celui que chacun aurait pu atteindre individuellement. Cela concerne l'engagement dans les structures politiques, mais peut aussi couvrir les actions collectives basées sur la coopération plutôt que la compétition (local, formel ou informel).

Dans le contexte du genre, les femmes et les hommes sont socialisés différemment et fonctionnent souvent dans différentes sphères de la collectivité, bien qu'il y ait chevauchement et interdépendance. Il en résulte que les femmes et les hommes ont une expérience de vie, des connaissances, des perspectives et des priorités différentes. **L'un/e ne peut nécessairement représenter les intérêts de l'autre et ni l'un/e ni l'autre ne peut tout à fait représenter la collectivité.**

Stratégiquement, **il nous faut modifier notre compréhension de ce qu'est le pouvoir et résister de manière créative au pouvoir qui s'exerce «sur quelqu'un».**

La résistance non violente prônée par Gandhi en est un exemple remarquable. **Il nous faut étudier les concepts de «pouvoir de», «pouvoir qui s'exerce avec» et «pouvoir intérieur» ainsi que leurs interrelations.** Dans nos efforts de développement, cela signifie qu'il faut acquérir davantage d'aptitudes à résoudre les problèmes et les conflits, consolider les organisations. Il faut aussi augmenter les habiletés individuelles et collectives et la solidarité.

6.6 Le plafond de verre

Définitions

L'OIT, Organisation Internationale du Travail, le définit comme *«les barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités»*. L'expression vient du fait qu'en 1987, un groupe de chercheurs américains s'est penché sur la question des obstacles particuliers qui se dressent devant les gestionnaires de sexe féminin et a publié un ouvrage marquant intitulé *"Breaking the Glass Ceiling"* (Morrison et al., 1987).

En 1992, le U.S. Merit Systems Protection Board a déclaré que *«les femmes font face à des obstacles concrets, mais néanmoins très subtils, qui ne se dressent pas devant les hommes... Les femmes peuvent voir le sommet de l'échelle, mais se heurtent à une barricade invisible lorsqu'elles tentent d'y accéder»*.

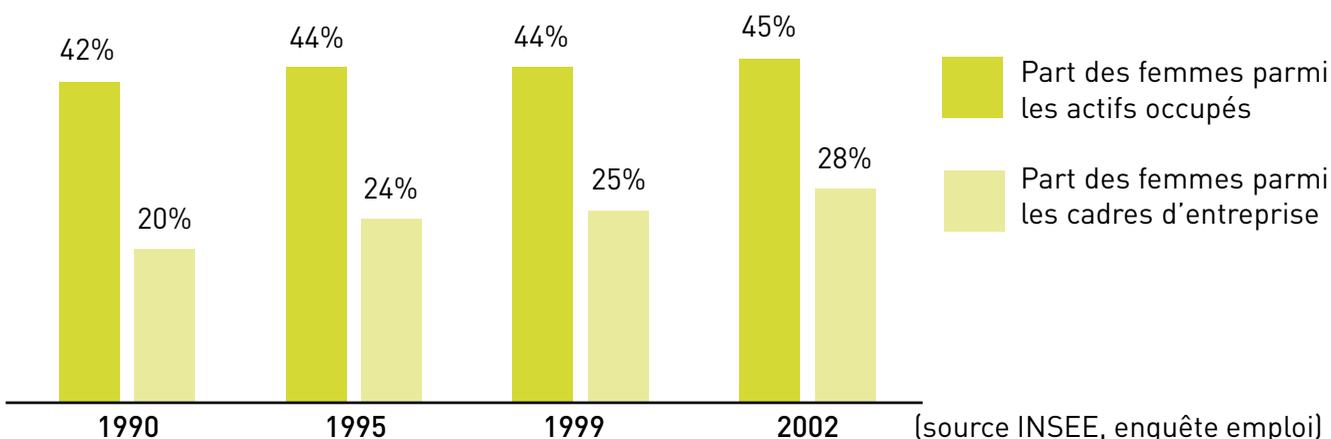
Dans le monde entier, les femmes sont aujourd'hui plus instruites et plus nombreuses sur le marché du travail qu'elles ne l'ont jamais été. Pourtant, la plupart d'entre elles sont encore victimes de la ségrégation professionnelle et ne parviennent de ce fait que rarement à briser le fameux "plafond de verre" qui les sépare des postes de haut niveau (ségrégation verticale). Un récent rapport du BIT démontre que, malgré un rétrécissement notable de l'écart entre les hommes et les femmes dans les professions spécialisées et les postes de direction, il y a encore très peu de femmes parmi les cadres supérieurs.

Dans l'ensemble, que ce soit dans le secteur privé ou public, ou encore dans la politique, les cadres féminins n'ont pas accès aux postes les plus élevés de la hiérarchie. A l'échelle mondiale, les femmes occupent moins de 5% des postes de haute direction d'entreprise. Et même lorsqu'elles parviennent à se hisser au sommet, elles sont presque toujours moins bien rémunérées que les hommes.

D'après des enquêtes nationales, la proportion des femmes qui exercent des fonctions de direction dépasse rarement 20%. En France par exemple, tous secteurs d'activités confondus, les femmes restent encore très minoritaires à des postes d'encadrement, comme l'a démontré l'étude "*Les femmes cadres*" de l'APEC publiée en mars 2005. Ainsi, dans les entreprises privées, elles ne représentent que 28% des effectifs cadres. Et plus on monte dans la hiérarchie, moins les femmes sont présentes : seuls 10% des cadres dirigeants sont des femmes. Une situation paradoxale quand on sait que les étudiantes représentent plus de 50% des effectifs des écoles de management !

"Quasiment nulle part dans le monde, les femmes n'ont réussi, indépendamment de leurs compétences, à atteindre les postes de pouvoir dans les grandes sociétés ni dans les entreprises du secteur privé", constate Linda Wirth, spécialiste de la question au BIT. "Les femmes, qui constituent plus de 40% de la population active du monde, occupent beaucoup trop peu de postes de direction et seule une infime proportion d'entre elles réussissent à percer le plafond de verre. Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus l'écart entre les sexes est frappant".

L'affirmation selon laquelle il n'y aurait pas suffisamment de femmes qualifiées à qui confier des emplois de direction est de moins en moins vraie. Certes, les hommes et les femmes optent toujours pour des études menant à des professions différentes, mais partout dans le monde, les femmes font la preuve que leurs aptitudes intellectuelles et leur niveau d'instruction se rapproche de celui des hommes.



Les raisons du blocage

Néanmoins, c'est la nature même de leur carrière qui bloque l'ascension des femmes vers les postes de direction. Ainsi, aux échelons inférieurs, les femmes sont généralement placées dans des secteurs non stratégiques et plus dans les domaines des relations avec le personnel et de l'administration qu'à des postes de spécialistes et de gestionnaires, qui offrent d'intéressantes possibilités de promotion. A ces handicaps initiaux s'ajoute souvent le fait que les femmes sont coupées des réseaux, aussi bien formels qu'informels, dont l'appui est essentiel pour obtenir de l'avancement au sein de l'entreprise. A noter que dans les grandes entreprises et organisations dans lesquelles les femmes ont réussi à obtenir des postes de haut niveau, elles sont généralement cantonnées dans les secteurs d'une moindre importance stratégique tels que les ressources humaines et l'administration.

De plus, le déroulement de carrière des femmes risque d'être entravé par des responsabilités familiales les forçant à jongler avec leurs horaires professionnels. Or, il semble que, dans les professions intellectuelles et, plus encore, dans les emplois de direction, reconnaissance et promotion dépendent de la capacité à effectuer un nombre considérable d'heures de travail.

Le cap de la maternité. La principale raison de l'éloignement des femmes cadres des postes d'encadrement est liée au désir de maternité. Autour de la trentaine, elles décident d'avoir un ou plusieurs enfants. Or c'est à cet âge que les entreprises cherchent à identifier leurs cadres à haut potentiel. L'étude de l'APEC a mis en lumière ce qui préoccupe le plus les responsables d'entreprise : ce n'est pas tant l'idée que les femmes seront absentes durant leur congé de maternité mais plutôt l'idée qu'elles seront moins disponibles -y compris en esprit- une fois devenues mères. Avec, pour résultat une tendance à "oublier" les cadres féminins quand il s'agit d'identifier un futur cadre dirigeant. Absentes à un moment critique de leur carrière, les femmes cadres ne peuvent donc pas monter dans la hiérarchie à un moment où les hommes cadres sont "à plein régime".

Les cadres à temps partiel sont une espèce rare et il semble pratiquement impossible de disposer du temps nécessaire à la fois pour accomplir des horaires de travail très chargés et s'occuper d'une maison et d'enfants. Cela explique que, dans certains pays, les femmes, plus que les hommes, renoncent parfois à se marier et à avoir des enfants pour ne pas avoir à sacrifier leur carrière.

Les obstacles

L'étude "*Breaking the Glass Ceiling*" (Morrison 1987) a relevé 4 obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction :

1^{er} obstacle : La ségrégation verticale commence par une ségrégation horizontale.

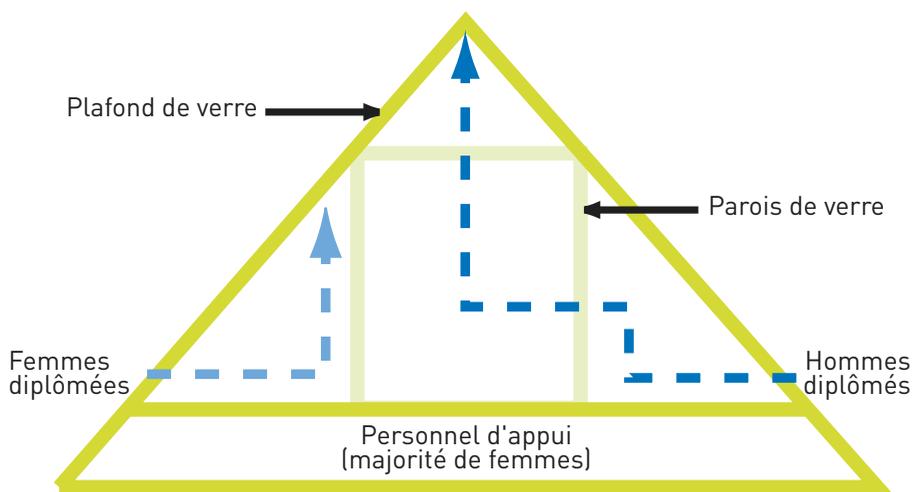
2^{ème} obstacle : Les femmes se retrouvent confinées dans les rôles que la société leur assigne. Elles doivent éviter de se montrer trop machistes ou trop féminines. Les femmes sont également limitées par la notion de "leadership féminin".

3^{ème} obstacle : La faiblesse des réseaux informels organisationnels ou professionnels des femmes limite grandement leur progression de carrière.

4^{ème} obstacle : Les femmes pâtissent également d'une culture organisationnelle masculine.

A ces obstacles, d'autres chercheurs (St-Onge et Guérin) ajoutent la difficile conciliation entre le travail et la famille.

La parité professionnelle est aujourd'hui au cœur des débats qui agitent les ressources humaines. La prise de conscience est là, mais beaucoup reste à faire. Malgré des années de débats et de sensibilisation, la parité hommes-femmes dans l'univers professionnel est un chantier loin d'être bouclé. Et pourtant, l'arsenal juridique en faveur de l'égalité entre les sexes, du moins en France, existe bel et bien. Mais c'est bien souvent dans la vie quotidienne des entreprises, au moment où se décident les recrutements, les augmentations ou les promotions, que le poids du passé annihile une partie des espoirs féminins. *"Les obstacles les plus difficiles à lever sont des obstacles invisibles, de nature psychologique, explique ainsi Nicole Ameline, ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle en France. Une femme aura plus tendance qu'un homme à croire qu'elle n'est pas capable de relever tel ou tel défi, à renoncer à tel ou tel poste tout simplement parce que ce poste est supposé demander davantage de présence physique dans l'entreprise."*



Extrait de L'étude Orse n°5, février 2004, (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)

Le "plafond de verre" désigne la barrière empêchant les femmes d'atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés dans les entreprises. Les "parois de verres" traduisent une autre mécanique, plus sournoise : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent dans des filières ou des services considérés comme moins centraux, moins stratégiques pour l'organisation (RH, administration, etc.). Elles ne peuvent donc pas emprunter l'allée centrale qui constitue la seule voie qui donne accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques.

Malgré ce constat quelque peu sombre, il serait faux de dire que les choses n'ont pas évolué sur le front de la parité au cours des dernières décennies. La nouvelle génération de salariés, habituée à une autre forme de relation homme-femme, véhicule au travail des valeurs davantage égalitaires.

Les entreprises françaises elles-mêmes évoluent, tant pour élargir leur vivier de talents que pour se prémunir des conséquences à venir du papy-boom. Chez IBM, France Télécom, Schlumberger ou PPR, les programmes de diversité se multiplient. Mais en France, contrairement aux Etats-Unis, ces programmes sont lancés avec des pincettes. Pas question de parler de quotas réservés aux femmes. *"En Europe, il faut s'attaquer au problème de manière diplomate, considère Ashley Clark, directeur du développement des ressources humaines chez PPR. Dans le groupe, nous ne conduisons pas de politique définie, mais nous suivons de très près certains indicateurs."* La prise de conscience est là. Restent désormais les actes.

Une enquête réalisée en 2004 auprès de 5 003 lecteurs et lectrices du Journal du Manager a livré leur analyse sur la parité en entreprise. D'un sexe à l'autre, les constats divergent, même si l'optimisme est de mise.

La majorité des personnes interrogées (en moyenne 57,7%) indique que les hommes sont plus nombreux à avoir accès à des postes d'encadrement dans leur entreprise. Ce constat est aussi bien dressé par les femmes que par les hommes. Le problème de la parité est donc globalement perçu par les deux sexes. Mais derrière ce premier constat se cachent des écarts notables. 26,9% des hommes estiment par exemple que la parité est respectée dans leur entreprise, alors que seules 14,1% des femmes partagent cette analyse. Dans le même esprit, 17,4% des lectrices indiquent qu'aucune femme n'a accès à un poste à responsabilités dans leur entreprise.

Seuls 3,8% des lecteurs ont le même point de vue. Bref, les clivages perdurent.

Cette divergence hommes-femmes sur l'analyse de la situation se retrouve sur la question des rémunérations. 63,5% des hommes estiment que les femmes bénéficient d'un salaire équivalent à leurs homologues masculins. Un point sur lequel la grande majorité des lectrices (70,3%) n'est pas d'accord et juge, au contraire, que les femmes ont généralement un niveau de rémunération inférieur à celui des hommes. Quelles sont les causes de ces inégalités ? Pas du côté du potentiel professionnel si on en croit les résultats de cette enquête. 82,3% des lectrices estiment que les femmes et les hommes disposent d'un potentiel professionnel équivalent. Une analyse partagée par les hommes (76%), même si davantage de lecteurs que de lectrices (18,2% contre 11%) estiment que les hommes ont un potentiel professionnel supérieur à celui des femmes.

Les causes de ces inégalités seraient plutôt à chercher dans la culture même du monde de l'entreprise. 82,1% des femmes considèrent en effet qu'elles sont nettement défavorisées dans la sphère professionnelle. Une question sur laquelle les hommes n'apportent pas les mêmes réponses. Certes, 46,2% des lecteurs estiment que les femmes sont défavorisées, mais dans le même temps, 41,3% (contre 17,4% des lectrices) jugent que les deux sexes bénéficient d'un traitement identique en entreprise.

Plus étonnant encore est l'écart sur la frange des managers qui considèrent que les femmes sont, au contraire, favorisées dans la sphère professionnelle. 0,5% des lectrices partagent cet avis, contre 12,5% des lecteurs, soit 25 fois plus...

Les principaux handicaps des femmes aux yeux des entreprises sont, pour les deux sexes, d'ordre familial. 79,7% des lectrices et 79,8% des lecteurs estiment que la maternité est l'un des grands freins à la réussite des femmes en entreprise. Les lectrices y ajoutent, à 64,9%, le temps consacré globalement à la vie de famille. Un point sur lequel les lecteurs sont davantage en retrait (44,2%). Dans ce contexte, 69,5% des femmes et 65,4% des hommes considèrent que la parité professionnelle est, malgré tout, un concept qui fait son chemin, même si du temps est encore nécessaire.

Certaines entreprises, conscientes de ce problème d'inégalité mais aussi soucieuses d'optimiser leur capital humain, ont décidé de mettre en place des solutions destinées à faciliter l'accès des femmes cadres aux fonctions dirigeantes. Il peut s'agir de gérer autrement la carrière des femmes en anticipant un peu plus leur mobilité, ou bien de neutraliser l'absence liée au congé de maternité afin que leur salaire soit maintenu au même niveau que celui de leurs collègues masculins. D'autres pistes ont été identifiées par l'APEC, pouvant contribuer à améliorer de manière significative la place des femmes au sein des entreprises :

- Favoriser le recrutement des femmes en proposant une femme et un homme pour chaque poste à pourvoir ou en recrutant une même proportion de femmes et d'hommes par sortie d'école et par candidature ;

- Utiliser la formation continue comme instrument de promotion ce qui implique, notamment, d'encourager les femmes à s'engager dans des formations "tremplins de carrière" ;
- Ou encore améliorer l'articulation vie privée/vie professionnelle, en favorisant l'obligation de résultats sur l'obligation de présence.

Autant de pistes nouvelles qui démontrent que les entreprises ont pris conscience du rôle qu'elles pouvaient jouer dans l'insertion professionnelle des femmes cadres.

En ne favorisant pas l'évolution des femmes cadres, les entreprises se privent de compétences alors qu'elles doivent attirer tous les talents. Outre les enjeux liés au papy-boom, elles doivent refléter la diversité de la société pour être compétitives au regard des critères des agences de notation internationales. De fait, les entreprises commencent à se préoccuper des carrières des femmes cadres et à revoir leurs pratiques. Recrutements plus diversifiés, rattrapage de salaires, accès à des postes de responsabilités avant ou après la maternité, services de proximité font ainsi partie de la "boîte à outils" utilisée par les entreprises. Ainsi, elles remettent en cause des pratiques et des comportements hérités d'organisation faites par les hommes et pour les hommes : disponibilité totale, mobilité géographique, etc.

"Les entreprises ayant le plus fort taux de femmes dirigeantes ont de meilleures performances financières que celles qui comptent proportionnellement moins de femmes dans leurs instances dirigeantes." Telle est la conclusion d'une étude menée en 2004 par le cabinet Catalyst auprès de 353 sociétés répertoriées parmi les 500 plus importantes du monde. Une conclusion qui devrait intéresser directement les actionnaires.

Comment les femmes peuvent-elles casser ce fameux "plafond de verre" ?

Comment les femmes peuvent-elles casser ce fameux "plafond de verre", cette barrière invisible qui les empêche d'accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie dans leur travail ?

L'étude Morrison a également tenté de déterminer les facteurs qui ont aidé les femmes à accéder au sommet.

Parmi 26 facteurs de réussite, les auteurs de l'étude ont constaté qu'au moins deux des facteurs suivants se retrouvaient chez les femmes occupant des postes de cadres supérieurs qui connaissaient le succès :

- **De l'aide d'en haut** : Parmi tous les cas étudiés par les auteurs, chaque femme ayant connu le succès avait eu de l'aide d'un supérieur pendant de longues périodes.
- **Des antécédents témoignant de leur capacité de réussite.**
- **La capacité de gérer des subordonnés** : Ces femmes savent prendre de bonnes décisions en matière de recrutement et également offrir de la formation au personnel.
- **La volonté de prendre des risques professionnels** : Cela suppose la volonté de changer d'emploi, d'accepter des affectations plus risquées et de quitter un poste d'exécution pour un poste opérationnel.
- **La capacité de se montrer résistantes et exigeantes, et de faire preuve d'esprit de décision** : Les femmes qui connaissaient le succès n'avaient pas peur de dire ce qu'elles pensaient, étaient capables de gestes décisifs et se battaient pour obtenir ce dont elles avaient besoin.
- **Le désir de réussir à tout prix** : Les femmes qui accédaient à des postes de haute direction étaient généralement ambitieuses, prêtes à sacrifier leur vie personnelle et familiale, et étaient mobiles. La plupart des organisations n'ont pas encore su répondre aux exigences d'une meilleure conciliation entre le travail et la famille.

CHECK-LIST pour toute femme confrontée au "plafond de verre"

- Passer en revue les différentes stratégies permettant d'assurer sa promotion professionnelle ;
- Identifier ses comportements inadaptés et les modifier ;
- Définir son réseau de connaissances et établir les règles pour le créer, le gérer et l'activer ;
- Trouver/devenir un "mentor" et obtenir/donner un feed-back objectif et constructif ;
- Se rendre visible et obtenir une reconnaissance professionnelle ;
- Apprendre à prendre des risques calculés.

6.7 Conciliation entre travail et vie familiale

Dans beaucoup de pays, la participation des membres de la famille au monde du travail a beaucoup changé au cours des dernières décennies. La question de la conciliation entre le travail, la vie familiale et le développement des enfants demeure encore centrale.

L'augmentation importante et irréversible de la participation des femmes au monde du travail nous oblige à repenser l'organisation du travail. Le plus gros problème des femmes actives est la gestion du temps. La proportion des mères sur le marché du travail ne cesse d'augmenter et, dans la majorité des familles biparentales, les deux parents travaillent ou cherchent un travail rémunéré.

Le pendant de l'emploi est la vie extraprofessionnelle. L'augmentation du nombre de femmes au travail nécessite que l'on s'intéresse aux obligations familiales des femmes et des hommes. Un bon équilibre conciliant les exigences contradictoires de la vie professionnelle et de la vie privée, de la famille et du travail, est essentiel pour faire progresser la participation des femmes au marché de l'emploi et encourager les hommes à assumer plus de responsabilités à la maison. La contribution à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille ouvre la voie à un emploi rémunéré. Parallèlement, cette démarche favorise l'insertion sociale en réduisant le risque de pauvreté.

Il faut que le monde du travail reconnaisse qu'une bonne partie des travailleuses et travailleurs sont également des parents.

Comment faire en sorte que l'organisation du travail reconnaisse et respecte la réalité des travailleuses et travailleurs qui sont en charge de famille, y compris celles et ceux qui ont à charge de jeunes enfants ou des parents malades ou handicapés ? N'est-ce pas là une responsabilité qui concerne également tout le monde ?

La Convention numéro 156 de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail) vise à créer une véritable égalité de chances et de traitements pour les travailleurs des deux sexes. Elle prévoit que toutes les mesures compatibles avec les conditions et possibilités nationales doivent être prises pour :

- Permettre aux travailleurs ayant des responsabilités familiales d'exercer leur droit au libre choix en matière d'emploi ;
- Tenir compte de leurs besoins dans les conditions d'emploi et en matière de sécurité sociale ;
- Tenir compte de leurs besoins en planification communautaire ;
- Développer ou promouvoir des services communautaires, publics ou privés, tels que des services de garde et d'aide à la famille.

La Recommandation numéro 165 qui l'accompagne décrit les mesures à prendre pour s'attaquer aux problèmes auxquels font face les travailleur/euse/s ayant des responsabilités familiales. Ainsi, on exige qu'une attention soit accordée à une réduction générale et progressive de la durée du travail journalier et des heures supplémentaires, ainsi que des aménagements plus souples concernant les horaires de travail, les périodes de repos et les jours de congé. Un congé parental devrait être accessible à l'un ou l'autre parent, au cours d'une période suivant immédiatement le congé de maternité, sans risque pour l'emploi ni pour les droits afférents à celui-ci. On prévoit également que lorsqu'un membre de la famille à charge est malade, le travailleur ou la travailleuse devrait pouvoir obtenir un congé.

En quoi consistent les initiatives de conciliation travail/vie?

En bref, ces initiatives de conciliation englobent tout avantage, toute politique ou tout programme contribuant à trouver un meilleur équilibre entre les exigences du travail et le mieux-être (ou la pleine jouissance de la vie) en dehors du travail.

Les initiatives de conciliation travail/vie peuvent prendre plusieurs formes, par exemple :

- Services à l'enfance sur place ;
- Services de garde d'urgence ;
- Programmes saisonniers de soins aux enfants (par exemple durant les vacances scolaires) ;
- Initiatives de soins aux aînés (programme d'orientation vers des services spéciaux, évaluation de la situation personnelle, gestion de cas, organisations ou entreprises locales pouvant fournir de l'information ou des produits, conférences, groupes d'appui) ;
- Programme d'orientation vers des services de soins, des organisations locales, etc. ;
- Assouplissement des conditions de travail ;
- Congés d'adoption ;
- Congés pour affaires familiales ;
- Politiques différentes en matière de congés (congé pour études ou service communautaire, congés autofinancés, congés sabbatiques, etc.) ;
- Programmes d'aide aux employés (PAE) ;
- Tenue, dans le milieu du travail, de conférences et d'ateliers portant sur des sujets comme le stress, l'alimentation, le tabagisme, la communication, etc. ;
- Services internes et/ou externes d'éducation ou de formation.

Pourquoi l'employeur devrait-il s'intéresser à ces programmes?

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est primordial. Lorsque les employé/e/s souffrent de «déséquilibre», ils/elle/s sont surmené/e/s, fatigué/e/s et, par conséquent, s'absentent plus fréquemment. Ils sont moins concentrés lorsqu'ils sont au travail parce qu'ils ont des préoccupations familiales, et l'inverse est vrai lorsqu'ils sont à la maison. Le résultat est que, dans les deux cas, la situation est malsaine et insatisfaisante ; en somme, tout le monde, l'employé/e/, sa famille et son employeur, en subissent les conséquences.

Des études ont montré que les programmes de conciliation travail-vie offrent de nombreux avantages. Par exemple, ces programmes :

- Attirent de nouveaux employés ;
- Contribuent à maintenir le personnel en poste ;
- Diversifient les compétences et le personnel ;

- Améliorent le moral des employés ;
- Réduisent les cas de maladie et d'absentéisme ;
- Améliorent les rapports entre collègues ;
- Favorisent le travail d'équipe et les initiatives ;
- Accroissent les niveaux de production et le degré de satisfaction ;
- Font diminuer le stress et les cas d'épuisement professionnel.

Comment mettre en pratique des initiatives de conciliation travail-vie dans le milieu de travail ?

Les initiatives de conciliation travail-vie dans une entreprise peuvent faire partie d'un programme global concernant la santé dans le milieu de travail. Les initiatives peuvent s'inscrire dans une politique existante de santé et de sécurité ou de gestion de temps ou peuvent prendre la forme d'actions particulières auxquelles il est fait référence dans la politique globale de l'entreprise en matière de ressources humaines ou dans la convention collective, selon les cas.

Afin de répondre à la fois aux besoins des employé/e/s et aux impératifs de l'entreprise, la haute direction doit prendre des engagements significatifs. Les politiques de conciliation travail-vie doivent être adaptées aux besoins particuliers et à la culture de l'entreprise. On obtiendra de meilleurs résultats en consultant fréquemment les employé/e/s. Tout comme pour les autres programmes de santé et de sécurité, le succès et la viabilité de telles initiatives reposeront sur la responsabilité de l'employeur et des employé/e/s vis-à-vis de l'efficacité du programme adopté. De plus, le programme devrait prévoir un système d'évaluation et de rétroaction.

Il est très important de se rappeler que, pour beaucoup de travailleurs, garder l'équilibre entre les exigences du travail et celles de la vie familiale ne constitue qu'un des nombreux défis qui se posent constamment. La plupart des personnes reconnaissent l'existence de ces problèmes, mais certaines ne savent pas comment les régler.

Par exemple, un programme de conciliation pourrait bien faire partie d'un programme global de santé et de sécurité. Cependant, il ne faudrait pas que cet aspect draine toutes les ressources ni ait priorité sur les autres problèmes de santé et de sécurité ou sur les autres risques susceptibles d'être présents dans le milieu de travail.

Quelle est la marche à suivre pour établir un programme de conciliation travail-vie?

Une possible démarche à suivre serait :

1. Évaluer la situation courante sur les lieux de travail ainsi que les objectifs souhaités du programme :

- Lancer un sondage auprès des employé/e/s, des surveillant/e/s et de la direction.
- Demander quels sont les besoins, les inquiétudes, etc.
- Tenter d'identifier les problèmes de fond et les problèmes sous-jacents (si les employés se plaignent de ne pouvoir surmonter le stress au travail, il faut en trouver la cause véritable).

2. Obtenir de l'appui à tous les niveaux. Sensibiliser tous les membres de l'entreprise aux avantages de ces programmes et aux défis qu'ils présentent. Définir clairement l'intention et les objectifs du programme. Fournir toute la formation et/ou l'instruction nécessaires pour aider à régler les problèmes. Parmi les problèmes ou les défis que posent un tel programme, on compte, entre autres, les idées fausses suivantes :

- Les gens devraient laisser leur vie privée à la maison ;
- Présence = productivité et heures de travail = résultats ;
- Les programmes d'avantages ou de prestations peuvent rendre les gens plus heureux mais pas plus productifs ;
- Les politiques favorables à la famille sont des mesures souples, mises en place surtout pour les femmes ;
- La direction perdra le contrôle ;
- Ces mesures sont destinées seulement au personnel non cadre ;
- Un seul programme suffit pour tous ;
- Y participer risque de réduire les chances d'avancement.

3. Il faut être clair sur la façon dont les heures de travail, la productivité et les délais seront contrôlés.

- Discuter des craintes et des appréhensions exprimées par le management et par les employé/e/s.
- Prendre soin de définir clairement la nouvelle répartition des tâches et de fixer des objectifs réalistes.

4. Établir une politique ou une ligne directrice.

- Énoncer clairement les modalités d'application et le but du programme ;
- Être clair quant à ses conséquences sur les vacances, sur la rémunération et sur les autres avantages.

5. Définir d'abord une période d'essai ou un groupe-pilote.

6. Contrôler les résultats : Tenir un autre sondage et faire tous les ajustements nécessaires. Mettre en pratique les recommandations de modifications ou d'améliorations ainsi recueillies.

6.8 La négociation au féminin

Des situations de négociation potentielle concernant notre interaction avec les autres se présentent :

- Au travail ;
- A la maison ;
- Au sein de notre communauté.

Le plus souvent, nous ne consacrons pas assez de temps à examiner nos vraies motivations et besoins, le contexte qui les a créés et la manière la plus appropriée pour atteindre notre but.

- Les femmes préfèrent de ne pas négocier ;
- En le faisant elles ne savent pas demander ou revendiquer ;
- Un individu qui ne négocie pas correctement son premier salaire, risque de perdre plus de \$500 000 jusqu'à l'âge de 60 ans ;
- Les chances que les hommes négocient leur premier salaire sont quatre fois plus élevées que les femmes.

L'incapacité des femmes à bien négocier peut être renvoyée à certains obstacles et attitudes mentales

internes tels que :

- Se considérer à travers le regard de l'autre ;
- Basse estime de soi ;
- Faire des choses par amour et pas pour l'argent ;
- Le syndrome de Cendrillon qui veut être «découverte».

Comment devenir une meilleure négociatrice ?

Une bonne stratégie de négociation présuppose une approche holistique qui met l'accent sur :

- La préparation ;
- La clarté ;
- Le timing.

La préparation :

- Penser soigneusement à vos priorités et besoins ;
- Se concentrer sur des objectifs appropriés ;
- Évaluer votre propre valeur ;
- Fixer les objectifs minimum et maximum qui vous satisferont.

Une vraie recherche est nécessaire. Afin d'étayer votre position, vous devez étudier des benchmarks du marché et analyser votre valeur ou votre position de force.

La clarté :

- Être claire au sujet de votre position et ce qui pourrait se produire.
- Prévoir les étapes probables du processus de négociation et déterminer s'il y a une option alternative qui permettrait de poursuivre la négociation même si vous ne pouvez pas réaliser les objectifs que vous aviez préalablement défini.
- Préparer la négociation (idéalement avec un/e ami/e). Ceci permet de désamorcer l'inquiétude au sujet de la réunion et d'examiner les objections qui pourraient surgir.
- En conclusion, penser à la façon dont vous pourriez amener la négociation à une conclusion et à ce qui se produira après. Il est important de se rappeler qu'une négociation réussie doit créer chez les deux parties la sensation qu'ils ont réalisé une affaire positive ou acceptable.

Le timing :

Évaluer le meilleur moment pour faire avancer votre cas. Si vous recherchez une augmentation de salaire ou une promotion, il faut se donner assez de temps de préparation et présenter votre cas bien avant la prochaine date limite de la revue organisationnelle.

D'autres points clés

- Objectivité ;
- Séparer la personne du problème ;
- Faire la distinction entre ses propres craintes et les intentions de l'autre personne.

Les femmes doivent commencer par observer, dans leur vie personnelle et professionnelle, les situations où elles demandent réellement ce dont elles ont besoin. Cet exercice de vérification marque la première étape d'un défi qui vise le changement de nos comportements traditionnels de négociation.

6.9 Le harcèlement dans le monde du travail

1. Le harcèlement au Maroc

L'article 503-1 du Code pénal marocain (adopté en juillet 2003) punit de 1 à 2 ans d'emprisonnement et de 5 000 à 500 000 dirhams d'amende quiconque, en abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, use de menaces et de contraintes dans le but d'obtenir des faveurs sexuelles.

L'article 40 du code du travail (adopté en juin 2003) stipule que : *Sont considérées comme fautes graves commises par l'employeur, le chef de l'entreprise ou de l'établissement à l'encontre du salarié :*

6. L'insulte grave ;
7. La pratique de toute forme de violence ou d'agression dirigée contre le salarié ;
8. Le harcèlement sexuel ;
9. L'incitation à la débauche.

Est assimilé à un licenciement abusif, le fait pour le salarié de quitter son travail en raison de l'une des fautes énumérées au présent article, lorsqu'il est établi que l'employeur a commis l'une de ces fautes.

Pour l'Organisation Marocaine des Droits de l'Homme : *«Le harcèlement sexuel de la femme sur ses lieux de travail reste une pratique courante générant une souffrance psychologique humiliante, entravant sa liberté au travail et réduisant son droit au travail».*

La Ligue Démocratique des Droits de la Femme (LDDF) reçoit régulièrement des plaintes déposées par des femmes qui travaillent surtout dans les grandes entreprises. Mais, *«elles ne reviennent plus après le dépôt de la plainte»*. Les femmes harcelées trouvent souvent des difficultés à dénoncer les harcelants.

Selon une étude menée par un groupe de jeunes militantes de l'ADFM (Association Démocratique des Femmes du Maroc), la perception du harcèlement sexuel varie selon les interviewées, même si 76% d'entre elles disent en souffrir au quotidien. *«De nombreuses femmes parlent de 'bsala' (incorrection) ou de 'dsara' (insolence).»*

Un autre sondage, publié sur le site Internet de l'ADFM, montre que 33% des participants (essentiellement des hommes) considèrent le harcèlement sexuel comme *«un comportement normal»*. La moitié l'élève même au rang *«d'éloge fait à la femme»*...

Un nouveau projet de loi visant à combattre les violences faites aux femmes pour leur offrir une protection et un lieu de vie sécurisé.

La nouvelle loi stipule que les employées ou travailleuses qui sont victimes de violence doivent bénéficier, sur leur lieu de travail, d'horaires diminués ou d'un arrêt de travail temporaire lorsque leur état de santé ou leurs difficultés psychologiques le justifie. Le droit des femmes, ainsi que certains avantages sont garantis par la Loi sur le Travail. De plus, les femmes victimes de violence ont priorité pour être délocalisées sur un autre lieu de travail, lorsque cela s'avère nécessaire à leur protection, à la condition que cette nécessité soit constatée par un expert médical.

2. La loi sur le harcèlement au travail en Belgique

La loi sur le harcèlement au travail est appliquée depuis le 1^{er} juillet 2002, date depuis laquelle l'employeur est donc obligé de prendre des mesures visant à empêcher le harcèlement au sein de son organisation.

Voici le contenu de cette loi.

Quelles sont les définitions légales?

Harcèlement moral : "Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant."

Harcèlement sexuel au travail : "Toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail."

Violence au travail : "Chaque situation de fait où un/e travailleur/euse ou une autre personne est persécuté/e, menacé/e ou agressé/e psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail."

Quelles sont les obligations de votre employeur?

Qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public, la première chose à faire pour votre employeur est d'évaluer les risques. C'est à lui qu'incombe l'obligation de former et d'informer ses salarié/e/s.

Le système se subdivise en trois parties :

- L'employeur établit un plan de prévention pour prévenir toute forme de violence sur le lieu de travail. Les mesures sont soumises à l'approbation du comité de prévention.
- Il désigne un conseiller en prévention spécialisé. Il peut également désigner une personne de confiance.
- Si la voie interne échoue ou si des faits plus graves sont dénoncés, le Contrôle du bien-être peut intervenir et établir des procès-verbaux qui seront transmis à l'Auditorat du travail.

Il est primordial d'informer les travailleur/euse/s :

- Tous les travailleur/euse/s doivent être tenu/e/s au courant de ce qui est admis, comme de ce qui est prohibé dans les relations entre collègues.
- Chaque travailleur doit avoir accès facilement aux informations le renseignant sur ce qu'il peut entreprendre auprès des personnes compétentes.

Qui est la personne de confiance ?

La personne de confiance est la 1^{ère} ligne. Il est toujours conseillé de passer par elle avant d'entamer des démarches auprès du conseiller en prévention ou d'autres personnes extérieures. En général, la personne de confiance fait partie du personnel. Elle est désignée par le comité de prévention et de protection au travail de l'entreprise.

Elle peut recevoir les plaintes motivées mais doit les transmettre au conseiller en prévention.

1. Elle conseille, aide et soutient la victime,
2. Elle entame si nécessaire une conciliation entre les parties.

Qui est le/la conseiller/ère en prévention ?

Le/la conseiller/e en prévention est une personne qui a suivi une formation spécifique en la matière. Il/elle appartient au service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail. Il/elle est désigné/e par le comité de prévention et de protection au travail. Il/elle a une protection afin de pouvoir travailler en toute indépendance et impartialité vis-à-vis de l'employeur et de l'ensemble des parties.

Dans les entreprises de moins de 50 travailleur/euse/s, l'employeur doit faire appel à un/e conseiller/ère en prévention d'un Service Externe de Prévention et de Protection au travail.

En quoi consistent les tâches du /de la conseiller/ère en prévention spécialisée ?

Le/la conseiller/e en prévention spécialisée :

- conseille et aide les plaignant/e/s,
- reçoit et traite les plaintes,
- analyse les risques,
- propose à l'employeur des mesures pour mettre un terme au harcèlement,
- entreprend toutes les démarches utiles,
- établit un rapport destiné à l'entreprise.

Comment contacter la personne de confiance ou le/la conseiller/ère en prévention ?

Selon la législation, l'employeur doit adapter le règlement du travail en y intégrant la procédure et les personnes à contacter. En cas d'absence de cette information, on peut s'adresser :

- aux ressources humaines ;
- au médecin du travail ;
- au/à la conseiller/ère en prévention pour la sécurité du service interne de prévention et protection au travail,
- au contrôle du bien-être au travail.

Est-on protégé si on dépose une plainte ?

Oui, si on dépose une plainte motivée auprès du/de la conseiller/ère en prévention spécialisée ou de la personne de confiance. Autrement dit, le contrat de travail ne peut être arrêté ou modifié unilatéralement, pour un motif lié à la plainte.

Par exemple, l'employeur ne peut imposer une fonction différente que dans le cas où cette décision n'a rien à voir avec le dépôt de la plainte.

Quelles sont les phases de la procédure ?

Phase interne :

- Dans un premier temps, il faut contacter la personne de confiance ou le/la conseiller/ère en prévention spécialisée.
- La personne de confiance ou le/la conseiller/ère en prévention spécialisée va d'abord, moyennant l'accord du plaignant, tenter une conciliation.
- Si la conciliation paraît impossible ou n'aboutit pas, on peut déposer une plainte motivée auprès de la personne de confiance ou du/de la conseiller/ère en prévention spécialisée.
- Seul/e le/la conseiller/ère en prévention peut traiter la plainte et rédiger un rapport de recommandation destiné à l'employeur.
- L'employeur est tenu de prendre les mesures appropriées pour mettre fin à la situation.

- Si les mesures sont inefficaces ou ne sont pas prises, le conseiller en prévention en concertation avec le/la plaignante, peut transmettre le dossier au Contrôle du bien-être au travail.

Remarque : Il est toujours préférable d'essayer d'abord de régler un conflit à l'amiable, en utilisant les procédures internes à l'entreprise. La voie judiciaire ne doit être privilégiée que lorsque tous les autres recours sont épuisés.

A partir de quand une plainte peut-elle être considérée comme abusive ?

Le but d'une plainte est de mettre fin à une situation. Donc si on dépose une plainte à d'autres fins, celle-ci pourrait être considérée comme abusive. Par exemple, déposer plainte pour :

1. Obtenir des indemnités de licenciement plus importantes ;
2. Se venger d'un collègue ;
3. Faire du tort à son supérieur/e ;
4. Obtenir une mutation sans lien avec des conduites abusives ;
5. Contester une mauvaise évaluation ;
6. Etc...

6.10 La démarche qualité et égalité

La nature et le but de la qualité totale

Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à un mouvement, à un courant d'idées qui fait la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute organisation.

Une recherche d'amélioration constante, continue, qui affecte tous les aspects de l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service offert par telle ou telle organisation.

Viser la qualité totale, c'est faire en sorte que ce but soit atteint en améliorant constamment tous les processus, internes et externes, qui contribuent au produit ou au service.

Pour y arriver, on fait appel à une approche systémique de l'organisation et à une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. C'est-à-dire que les promoteurs de la qualité totale conçoivent l'entreprise, l'organisation, comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont on peut analyser le fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques.

L'origine de la qualité totale

Les quatre pionniers du courant de la qualité totale sont des américains et ont tous œuvré à un moment ou un autre au contrôle de la qualité dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne, près de Chicago. Cette usine, qui fonctionnait selon les principes de gestion scientifique de Taylor, avait été rendue célèbre par les expériences menées par Elton Mayo, entre 1927 et 1932, pour démontrer les relations possibles entre l'environnement de travail, la motivation des travailleurs et la productivité.

Walter A. Shewart (1891-1967)

Chercheur aux laboratoires Bell, il publiera deux ouvrages importants (*Economic Control of Quality of Manufactured Product* en 1931 et, surtout, *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* en 1939) qui marqueront les penseurs qui le suivront.

Sa préoccupation principale consistait à comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne pourra être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler. Cette recherche requiert la collaboration de nombreuses personnes et de nombreux services dans l'entreprise. Shewart est ainsi amené à effectuer une description complète de toutes les phases de ce qu'on appelle aujourd'hui la gestion de la qualité totale.

William Edward Deming (1900-1993)

Disciple de Shewart dont il adopte les méthodes permettant d'évaluer dans quelle mesure les objets produits tombent dans les limites de variations acceptables.

Il est plus connu que son maître, surtout en raison de l'impact que ses conférences ont eu sur le redressement économique du Japon de l'après-guerre. Invité par la Japanese Union of Scientists and Engineers à développer ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès, il mit l'accent sur la nécessité de guider les efforts par une véritable analyse des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système.

Il insistait sur la priorité à donner au client et repoussait la méthode de gestion autoritaire du taylorisme. Malgré son influence au Japon, il faut attendre les années 80 pour que l'Amérique le reconnaisse pleinement. Son livre le plus connu, *Out of the Crisis*, est publié à cette époque (1982).

Joseph M. Juran (1904-)

Ingénieur affecté à l'assurance qualité, puis au bureau des méthodes de l'usine de Hawthorne, il eut l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (d'abord conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951, il édita un recueil de textes sur le thème de la qualité (*Quality Control Handbook*) qui fut un succès de librairie et qui en fit un conférencier et un consultant recherché tant au Japon qu'en Europe. Il joua un rôle important dans le lancement, en 1962, des Cercles de contrôle de la qualité.

Armand V. Feigenbaum (1920-)

Premier auteur à utiliser l'expression «*contrôle de la qualité totale*» dans le seul ouvrage qu'il publia, en 1951 (*Total Quality Control*). Il y définit cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité.

Pour lui, les quatre composantes de la qualité totale (technique, administrative, économique, métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre. Conférencier et consultant, il fonda avec Ishikawa et Borel en 1970 l'International Academy for Quality (IAQ) dont il fut le premier président.

Les principes et les fondements de la qualité totale

Des quatre pionniers, c'est peut-être Deming qui sut le exprimer les formules qui caractérisent le mouvement de la qualité totale. La série des quatorze principes parue dans *Out of the Crisis* est souvent citée et pourrait faire figure de charte du mouvement :

1- Garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services

À court terme, en maintenant chaque jour la qualité, mais surtout, à long terme, en misant sur l'innovation, la recherche et la formation du personnel.

2- Adopter la nouvelle philosophie

Particulièrement en éliminant le concept du «niveau de qualité acceptable» dans les opérations et dans les relations avec les fournisseurs. Un tel concept ne peut conduire qu'à la médiocrité.

3- Mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections

Déceler les défauts en fin de processus, alors qu'il est trop tard pour améliorer le produit ou le service, ne sert pas à grande chose. Il vaut mieux mettre l'accent sur le contrôle du processus et viser la qualité «du premier coup» (built in).

4- Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix

Entretenir plutôt des relations à long terme avec des fournisseurs dédiés à la qualité qui peuvent donner des preuves statistiques de conformité de qualité.

5- Améliorer constamment et toujours le système de production et le service

Rechercher et prévenir les problèmes ; utiliser les techniques statistiques pour améliorer continuellement le système de production, des premières phases de la planification jusqu'à la distribution aux clients.

6- Établir un système de formation

Miser sur la formation en entreprise et le développement professionnel du personnel.

7- Adopter et instituer le leadership

Plutôt que le commandement et le contrôle autoritaire, mettre l'accent sur les sources d'amélioration, sur les idées concernant la qualité des produits et des services et sur la mise en oeuvre de ces idées. Le rôle des gestionnaires consiste avant tout à aider les employés à accomplir leurs tâches.

8- Faire disparaître la peur

Chacun dans l'entreprise doit se sentir à l'aise de parler ouvertement, sans craindre pour la sécurité de son emploi. Miser sur la confiance.

9- Éliminer les barrières entre les services

Dans l'entreprise, chaque service est tantôt fournisseur, tantôt client d'un autre service ; il faut donc privilégier la communication et la coopération interservices.

10- Éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs de rendement

Ces éléments de motivation extrinsèque négligent la racine première de la non qualité, le système lui-même. Le recours aux affiches et aux slogans n'est pas efficace et il vaut mieux faire porter les efforts sur l'amélioration du système.

11- Éliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés

Ces quotas et objectifs quantitatifs sont élaborés en fonction d'un employé «moyen» ; ainsi, en plus de mettre en évidence la quantité plutôt que la qualité, ils peuvent servir d'excuse pour la médiocrité, ralentir les plus productifs et favoriser le management par la crainte.

12- Supprimer les obstacles à la fierté du travail

Ne pas traiter les employés comme de la marchandise ; ceux-ci doivent participer à l'amélioration de la qualité et être fier du travail bien fait auquel ils contribuent.

13- Encourager l'éducation et l'amélioration de chacun

Le progrès en matière de compétitivité est toujours fondé sur la connaissance et sur une mise à jour constante.

14- Agir pour accomplir la transformation

Créer une structure au niveau de la direction générale, structure qui devra insister sur l'application des treize actions énumérées ci-dessus.

Pour Deming, ces quatorze principes ne constituent pas une recette magique. Interdépendants, ils doivent être utilisés concurremment et en conjonction avec ce qu'il nomme un système de connaissances profondes.

Ce système comporte quatre volets :

1- Une connaissance du système

Adopter l'approche systémique en tant que cadre conceptuel à l'amélioration de la qualité. C'est-à-dire, concevoir l'entreprise comme un tout organisé et complexe dont les divers éléments sont en interaction les uns avec les autres et avec l'environnement externe.

Cinq caractéristiques se retrouvent dans tout système :

- a- un système possède des frontières ;
- b- un système comporte plusieurs éléments en interaction ;
- c- un système est en interaction avec son environnement ;
- d- un système peut se diviser en plusieurs sous-systèmes ;
- e- un système opère comme un modèle de transformation (intrans-processus-extrans-rétroaction).

2- Une connaissance des variations

Il faut pouvoir interpréter l'information, les données statistiques du système en termes de variations. Lorsque ces variations sont trop importantes, cela signale la présence d'un problème. Il s'agit de déterminer si ce problème relève d'une cause commune, imputable au système lui-même (85% des cas, selon Deming), ou à une cause spéciale (15% des cas), due à un événement passager ou à une circonstance particulière. Un système stable, c'est à dire ne comportant aucune cause spéciale de variation, est réputé être «sous contrôle statistique» et peut alors faire l'objet d'un plan d'amélioration.

3- Une théorie de la connaissance

Ne pas se fier seulement à l'expérience mais se donner un cadre de référence théorique qui permette de cataloguer les observations et de les interpréter. En particulier, puisque que la recherche de la qualité totale implique une fonction de prédiction, cela suppose de bonnes connaissances statistiques.

4- Une connaissance de la psychologie

Comprendre le comportement des individus, leurs besoins, leurs différences et les interactions entre les personnes constitue l'un des piliers de la qualité totale.

La réduction des variations s'applique aux systèmes et aux processus, pas aux individus ; au contraire, pour améliorer la qualité, il faut pouvoir compter sur toutes les ressources particulières des employés et sur leur motivation intrinsèque.

Pour que l'organisation puisse satisfaire les besoins des clients, les besoins des employés doivent être satisfaits.

Le fonctionnement et les outils de la qualité totale

Il s'agit d'adapter les quatre activités traditionnelles de la gestion (planification, organisation, direction et contrôle) à la nouvelle philosophie.

1- Planifier la qualité

D'après Kélada (1991), cette planification repose sur les éléments suivants :

- a- une bonne connaissance des clients et de leurs besoins ainsi que du produit ou du service que l'on a à leur offrir ;
- b- une claire conscience de la mission de l'entreprise ;
- c- un diagnostic précis de la situation actuelle de l'entreprise ;
- d- un pronostic pour déterminer où va l'organisation et où on veut la conduire.

Ensuite, on peut déterminer les moyens, stratégies et tactiques, pour atteindre les objectifs qualité.

2- L'organisation relative à la qualité

Elle comprend des structures administratives, des systèmes, un climat et des méthodes de travail qu'il s'agit de pénétrer de la nouvelle philosophie. Avant tout, il faut changer le paradigme traditionnel en renversant la pyramide hiérarchique et en se centrant sur le client.

Du point de vue structurel, cela signifie s'assurer que la fonction qualité trouve une place dans l'organigramme de l'entreprise et que les responsabilités à cet égard sont clairement définies.

Du point de vue technique, l'organisation touche aux systèmes et aux méthodes de travail, aux procédures et à l'aménagement physique des lieux où se déroulent les activités reliées à la qualité.

Du point de vue humain, il faut tenir compte des enseignements de disciplines telles que la psychologie, l'ethnologie et l'anthropologie qui se sont penchées sur les besoins et le comportement des individus, leur comportement en groupe, les agissements de groupes de diverses ethnies.

3- La direction des ressources humaines et la qualité

Diriger de façon telle que le souci du client et de sa totale satisfaction soit partagé par tous dans l'entreprise. Mobiliser constamment vers l'amélioration de la qualité en comptant surtout sur les facteurs de motivation intrinsèque. L'élément humain est l'élément primordial de la gestion de la qualité totale ; sans la volonté commune de bien faire, les résultats espérés ne se manifesteront pas. Miser sur la communication, la gestion participative et l'attention aux besoins du personnel.

4- Le contrôle de la qualité

Étendre les activités de contrôle à tous les processus de l'entreprise et pas seulement au produit fini ou au service rendu.

Autrement dit, contrôler pendant plutôt qu'après et le faire avec un système qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, production, finances, personnel). Se donner des indicateurs mesurables de l'atteinte des objectifs et utiliser les outils et les mesures statistiques du contrôle des procédés.

Selon Barnabé (1995), le processus de contrôle statistique vise à :

- a) expliquer la variation en utilisant de façon appropriée les causes communes et les causes spéciales,
- b) utiliser des données statistiques pour des prévisions et ainsi influencer pro activement sur la prise de décision,
- c) fournir des données afin de pouvoir établir plus clairement l'état de la situation.

L'auteur présente ensuite neuf outils et mesures de la qualité.

1- Le graphique de contrôle statistique

Inventé par Shewart et repris par Deming, il sert à déterminer si un procédé ou un système est sous contrôle ou hors contrôle, c'est à dire si les variations que l'on y constate tombent dans les limites des tolérances acceptables ou non.

À partir d'une carte de contrôle où sont enregistrées les différentes mesures des variables d'un produit ou d'un service, on crée un graphique sur lequel les limites inférieures et supérieures de chaque côté de la moyenne établie servent à indiquer l'ampleur de la variation et à déceler tous les écarts significatifs pour lesquels une cause spéciale intervient et doit être neutralisée.

2- Le diagramme de dispersion

Permet de représenter et d'analyser la relation entre deux caractéristiques ou variables.

L'échelle de mesure appropriée pour l'une des caractéristiques est placée sur l'axe vertical (x), les mesures de l'autre caractéristique sont placées sur l'axe horizontal (y). Plus les points qui représentent les objets affectés par ces caractéristiques sont près les uns des autres et suivent un ordre croissant ou décroissant, plus il y a corrélation positive ou négative. Moins ces points sont regroupés, moins il y a corrélation.

3- Le cycle PECA

Inventé par Shewart et développé par Deming, cette technique mnémotechnique résume les quatre étapes (en anglais, le sigle est PDSA pour Plan-Do-Study-Act) pour améliorer n'importe quel processus.

D'abord intervient la phase de préparation où l'on planifie le processus ; puis, la phase d'exécution où l'on réalise le processus tout en notant les observations pertinentes ; suit la phase de contrôle où l'on étudie les observations et l'ensemble du processus ; enfin, la phase d'amélioration proprement dite où l'on apporte les modifications appropriées au processus.

4- Le diagramme de flux

Représentation schématique d'un processus existant ou d'un processus à créer.

Après avoir identifié le début et la fin du processus, on représente graphiquement dans un même diagramme l'enchaînement séquentiel de toutes les étapes et activités au moyen de symboles convenus. On peut ainsi faire l'analyse détaillée du processus sous examen.

5- Le diagramme des causes et des effets

Créé par Kaoru Ishikawa et connu familièrement sous le nom de «fishbone», ce diagramme imite la structure des arrêtes d'un poisson. Utilisé en conjonction avec des séances de remue-méninges, il sert à classer les causes d'un effet donné et à en déterminer l'importance. On place le problème (l'effet) dans la tête du poisson, puis on range les différentes catégories de causes possibles sur les arrêtes principales, secondaires ou tertiaires. Selon leur nature, on organise les différentes causes potentielles en catégorie majeure et en sous-catégories. Le portrait final permet de bien visualiser l'importance des différents facteurs et faire porter sur eux les efforts prioritaires.

6- Le diagramme de Pareto

Basé sur le principe de Pareto qui veut que bien souvent quelques causes seulement (20%) soient responsables de la majeure partie de l'effet (80%), ce diagramme permet de représenter graphiquement

les 20% à fort impact et de leur accorder l'effort prioritaire d'amélioration.

Sur un axe horizontal, on range les problèmes ou leurs causes de gauche à droite, en ordre décroissant selon leur fréquence ou leur impact sur le processus (axe vertical).

7- L'histogramme

Représentation graphique de variables statistiques à l'aide de rectangles de hauteur différente mais de largeur égale. La hauteur représente le nombre d'observations dans un intervalle donné alors que la largeur représente l'intervalle prédéterminé au sein de l'étendue des données.

L'histogramme sert à représenter la dispersion des données, à communiquer visuellement les informations sur le fonctionnement du processus et à prendre des décisions sur les points à améliorer en priorité.

8- Le diagramme d'affinité

Inventé par Jiro Kawakita et souvent utilisé après un remue-méninges et avant la construction d'un diagramme de causes et effets, il s'agit d'un processus de classement, de catégorisation de facteurs qui ont un lien naturel entre eux.

À partir d'une liste en vrac de facteurs, on regroupe ensemble ceux qui ont un lien commun et on baptise la catégorie ainsi créée. Ce diagramme sert à mettre de l'ordre, à rendre intelligible.

9- Le champ de forces

Développé par Lewin, cette méthode consiste à dresser une liste des facteurs favorables à un changement et des facteurs défavorables à ce changement, puis à pondérer chaque facteur et à contrebalancer les facteurs négatifs. Ainsi, cette technique débouche sur un plan d'action comportant de bonnes chances de réussite.

L'influence de la qualité totale

Née en contexte de production, elle englobe aussi les entreprises de services comme l'atteste la série des normes ISO 9000 qui visent les deux types d'entreprises.

Née en contexte commercial, elle trouve des applications dans d'autres formes d'organisation comme l'atteste le consortium des écoles qualité.

D'origine japonaise et américaine, elle recueille une adhésion internationale de plus en plus manifeste comme le signifient les consensus internationaux ISO.

Enfin, procédant des observations de quelques penseurs, ce courant compte maintenant sur un grand nombre d'associations qui se réclament de lui et en font la promotion.

Les normes qualité

Les normes internationales de la qualité se sont orientées vers la Qualité Totale (Total Quality Management) qui articule stratégie, système, performance et dimension humaine et sociale. Divers états américains ont mis en place, dès les années 1980, des organisations dédiées à la qualité de l'environnement. En avril 1990, 21 des plus importantes entreprises américaines de l'époque (dont IBM, AT&T) se sont regroupées dans le cadre du GEMI (Global Environment Management Initiative), pour ouvrir la démarche qualité sur la prise en compte de l'environnement (TQEM : Total Quality Environmental Management). Cette mobilisation a pris place en réponse aux premières démarches juridiques liées à l'impact de l'industrie sur la santé et l'environnement. Les normes ont progressivement intégré les attentes de la société civile par rapport aux risques globaux et aux changements

climatiques. Les enjeux de développement durable ont été traduits, pour les entreprises, en des concepts de responsabilité sociétale, santé, éducation et même gouvernance.

Quelques dates repères :

- 1970 (USA) : Loi imposant l'OBLIGATION DE L'ASSURANCE QUALITE pour la construction des centrales nucléaires.
- 1991 (USA) : Les premières normes environnementales (EQS : Environmental Quality Standard) de qualité des sols sont établies.
- 1993 (USA) : Apparition des premières EQS (Environmental Quality Standard) relatives à la santé.

Les entreprises américaines publient leurs politiques et rapports annuels relatifs à la qualité globale (y compris les volets sociétaux et environnementaux) depuis la fin des années 1990 !

Diffusion de ces démarches en Europe et en France

En France, le déploiement de la démarche qualité a été tardif (1990). En première étape, l'exigence de description des processus semblait ne devoir s'appliquer qu'à l'industrie. La démarche a été perçue comme trop procédurière ("usine à gaz") et l'importance de l'implication du management a été sous-estimée. Une version simplifiée de la démarche qualité a alors été élaborée et diffusée sous le nom d'Assurance Qualité définie dans les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 (version 1990 et 1994). Ces normes ISO 9002 et 9003 ont été supprimées dès la publication de la version 2000 de l'ISO 9001 qui souligne l'importance de l'implication managériale dans le pilotage global de la qualité, la maîtrise des processus et élargit l'application de la norme à la production de services.

La norme Qualité ISO 9001 "Systèmes de management de la qualité - Exigences"

La norme Qualité ISO 9001 a été créée en 1988 par l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation, créée en 1946, basée à Genève). La norme Qualité ISO 9001 a ensuite été mise à jour en 1994, puis en 2000.

Enjeux d'un projet de Certification Qualité ISO 9001

Si le projet de Certification Qualité ISO 9001 est souvent initialisé à la demande des clients (soucieux d'avoir confiance en leur fournisseur et de se prémunir contre les mauvaises surprises), il existe bien d'autres «bonnes raisons» de mener un projet de Certification Qualité ISO 9001 :

- **Enjeux économiques** : Fidélisation des clients, accroissement des parts de marché, réduction des coûts de non qualité, conservation de connaissances et des pratiques d'entreprise, intégration plus efficace des nouveaux collaborateurs.
- **Enjeux commerciaux** : Se distinguer des concurrents, conquérir et maintenir des gros marchés.
- **Enjeux humains et techniques** : Formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs, opportunité de faire bouger l'entreprise, réveiller les acteurs assoupis.
- **Autre enjeu possible** : Répondre à la réglementation en vigueur.

Principaux domaines de l'entreprise concernés par un projet de Certification Qualité ISO 9001 : gestion de la production, gestion des achats, logistique, marketing, gestion commerciale, gestion des ressources humaines, communication interne, gestion des moyens matériels.

La Certification Qualité ISO 9001

Une fois qu'elle répond aux exigences de la norme Qualité ISO 9001, l'entreprise peut demander à un organisme spécialisé (organisme certificateur) de venir le constater. En cas de vérification positive (lors d'un audit Qualité), l'entreprise obtient un certificat Qualité ISO 9001, valable 3 ans.

Un audit Qualité de suivi par rapport à la norme Qualité ISO 9001 aura lieu chaque année. Au bout de 3 ans, sera organisé un audit Qualité de renouvellement (toujours par rapport à la norme Qualité ISO 9001).

Organisation humaine pour la démarche Qualité ISO 9001

Tout le personnel de l'entreprise est concerné par la démarche Qualité ISO 9001 : il s'agit d'une démarche d'entreprise. Cependant, un groupe de travail Qualité est souvent constitué et de nouvelles fonctions sont nécessaires : Responsable Qualité ISO 9001, responsables de processus, auditeurs Qualité ISO 9001 notamment. Les rôles des uns et des autres sont les suivants :

Le/la Dirigeant/e :

- Allouer les moyens nécessaires au succès de la démarche Qualité ISO 9001,
- Arbitrer si nécessaire en faveur de la démarche Qualité ISO 9001,
- Motiver le personnel pendant toute la durée de la démarche,
- Consacrer du temps à la démarche Qualité ISO 9001 (communication, information, valorisation des résultats, etc.),
- Animer personnellement le groupe de travail Qualité ISO 9001.

Le groupe de travail Qualité ISO 9001 :

- Créer les procédures Qualité ISO 9001 (en consultant régulièrement le personnel).

Le/la Responsable Qualité :

- Coordonner la démarche Qualité ISO 9001,
- Mettre au propre les procédures Qualité ISO 9001,
- Diffuser et expliquer les procédures Qualité ISO 9001 au personnel,
- Aider le personnel à appliquer les procédures Qualité ISO 9001 (phase d'apprentissage initiale),
- Détecter les difficultés d'application des procédures Qualité ISO 9001 et les solutionner,
- Recueillir les idées d'amélioration du personnel en matière de Qualité et les exploiter.

Le personnel :

- Aider le groupe de travail Qualité pendant la phase de rédaction des procédures Qualité ISO 9001,
- Appliquer les nouvelles procédures Qualité ISO 9001,
- Informer le/la Responsable Qualité des difficultés d'application, lui suggérer des idées d'amélioration des procédures et du système Qualité.

Les auditeurs Qualité ISO 9001 :

- Préparer les audits Qualité ISO 9001,
- Mener les audits Qualité ISO 9001 (ouvrir les audits, mener les entretiens et examiner les preuves Qualité, clôturer les audits),
- Rédiger les rapports d'audit Qualité ISO 9001 et les remettre au/ à la Responsable Qualité ou au/à la responsable processus concerné.

Les responsables de processus :

- Surveiller le processus (s'assurer de son application),
- S'assurer que le processus produit les résultats escomptés (souci de bon fonctionnement, d'efficacité),
- Veiller à l'utilisation optimale des ressources allouées pour le processus (souci d'efficience),
- Veiller à l'adaptation du processus à son environnement (souci d'amélioration continue).

Les grandes étapes d'une démarche Qualité ISO 9001

- Diagnostic Qualité ISO 9001 initial,
- Sensibilisation à la Qualité (tout le personnel),
- Formation à la norme Qualité ISO 9001 (dirigeant, responsable Qualité, responsables de processus notamment),
- Définition de la nouvelle organisation, conforme à la norme Qualité ISO 9001 (description des processus Qualité, rédaction des procédures Qualité et des instructions Qualité, etc.),
- Formation des responsables de processus Qualité ISO 9001,
- Mise en œuvre des premières réunions d'amélioration de l'organisation Qualité ISO 9001,
- Formation des auditeurs Qualité ISO 9001,
- Réalisation des premiers audits Qualité ISO 9001 (par les auditeurs Qualité de l'entreprise),
- Audit Qualité ISO 9001 de pré certification (audit Qualité blanc), par un auditeur Qualité extérieur,
- Audit Qualité ISO 9001 de Certification, par l'auditeur Qualité d'un organisme certificateur.

Les normes ont-elles un genre?

Encore aujourd'hui, les femmes souffrent de certaines inégalités dans les milieux de travail. Elles sont cantonnées dans peu d'emplois, de niveau inférieur et gagnent moins que les hommes (entre 35% et 20% de moins dans beaucoup de pays). Elles jouissent d'une latitude décisionnelle au travail bien moindre que celle de leurs confrères, sont moins souvent syndiquées et sont plus souvent victimes de harcèlement sexuel et d'intimidation.

Depuis plusieurs années, des chercheurs s'interrogent pour savoir si l'application de normes peut aider à améliorer le travail des femmes. Dans cet examen, il faut considérer :

- Si les normes existantes traitent du genre,
- Si le travail traditionnellement assigné aux femmes peut être normé de manière à l'améliorer,
- Si certaines normes pourraient venir en aide aux femmes qui entrent dans des métiers non traditionnels et qui souffrent d'intimidation ou de harcèlement.

Les normes peuvent être divisées en trois catégories :

- les normes qui touchent des paramètres de l'environnement physique du travail (hauteur des chaises, température, etc.),
- les normes nord-américaines dites ergonomiques, touchant des facteurs de risque de troubles musculosquelettiques,
- les normes concernant la gestion.

Normes et environnement physique

Les différences hommes-femmes

Les hommes sont en moyenne plus grands et plus pesants que les femmes, ce qui contribue à des différences dans des paramètres tels que la consommation d'oxygène, la fréquence cardiaque et le métabolisme des toxiques.

Les normes concernant l'environnement physique peuvent avoir un caractère contraignant, comme celles intégrées dans des législations nationales, ou non contraignant, par exemple les normes ISO.

On retrouve peu de mention de genre dans les normes ISO et souvent on parle dans des termes très généraux : «une population de référence large», «une gamme d'utilisateurs potentiels» ou «l'ensemble des personnes susceptibles d'être concernées» dont les caractéristiques ne sont pas précisées.

On peut aller plus loin et se demander si les spécificités physiques et physiologiques des femmes ont été prises en compte lors des études qui ont mené à l'adoption des normes. Il arrive souvent que les données sur les hommes et les femmes soient incluses dans des études menant aux normes, mais que l'analyse de ces données ne tienne pas compte du genre, ou que les femmes soient sous-représentées. Il a été démontré que le fait de mélanger les données concernant les hommes et les femmes sans vérifier au préalable que les mêmes mécanismes sont en jeu pour les deux peut mener à des erreurs dans les résultats concernant les deux sexes.

Normes et gestion

Les normes ISO 9000 concernent la gestion de la qualité dans l'usine ou dans l'entreprise et impliquent surtout de la documentation des processus de production. Une étude sur les normes ISO 9000, a conclu qu'il n'y a pas d'association nécessaire entre l'implantation d'une norme de gestion de la qualité et une amélioration des conditions de travail dans une entreprise. De plus, les normes ne sont pas toujours respectées, ce qui peut élargir l'écart entre le travail prescrit et réel. Toutefois, on suggère que l'implantation d'une norme de gestion peut être un moment propice à l'amélioration de la santé au travail ou d'autres conditions. Si tel est le cas, comment rechercher l'égalité par des normes ? Plusieurs études, résumées par Miner-Rubino et Cortina (2004), démontrent que les femmes ont moins de pouvoir social dans les milieux de travail et qu'elles sont plus souvent traitées avec condescendance. Est-il possible d'imposer un comportement «politiquement correct» par des normes ? Risque-t-on, en le faisant, de créer une situation encore plus inconfortable pour les femmes ?

Des normes pour l'égalité ?

L'exercice d'un droit normé repose sur la capacité qu'ont les travailleuses et travailleurs de le faire respecter.

Il y a des règlements qui ne sont pas respectés parce que les travailleurs et travailleuses ont un statut trop précaire pour faire quelque revendication que ce soit. La latitude décisionnelle des travailleuses est moindre que celle de leurs confrères, signe peut-être d'un rapport de force inférieur. Il est donc important que toute tentative de normer les rapports au travail soit accompagnée d'un travail plus large, au niveau de la société en général.

6.11 La démarche qualité et égalité dans les entreprises - Bonnes pratiques

1 Label égalité en France

Mis en place en 2005, ce label doit être, selon Nicole Ameline, la Ministre de l'égalité professionnelle :

1. un outil d'émulation entre les entreprises, parce qu'il mettra en valeur des pratiques exemplaires auxquelles seront sensibles les salariés comme les consommateurs ;
2. un outil de progrès, parce qu'il témoignera d'un engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ; cet engagement pourra être évalué de manière périodique, en interne comme en externe ;
3. un outil d'accompagnement, parce qu'il complète la loi et le dialogue social.

Le cahier des charges du label comprend une vingtaine de critères qui s'articulent autour de trois champs principaux :

- Actions menées en faveur de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise. Exemple : signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle, information et sensibilisation des dirigeant/e/s, salarié/e/s et leurs représentant/e/s sur la question de l'égalité et de la mixité, etc.
- Gestion des ressources humaines et management. Exemple : actions menées pour l'égal accès des hommes et des femmes à la formation professionnelle continue, politique tendant à la mixité dans les comités de direction, comité stratégique ou comité exécutif, etc.
- Prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel. Exemple : aménagement des horaires, modalité de départ et de retour des congés maternité ou parentaux, crèches d'entreprise, etc. (renvoi à la page sur «articulation des temps de vie»).

Ce qu'il faut faire pour obtenir le label :

1- Dépôt de candidature

Le candidat peut obtenir un dossier soit sur le site www.social.gouv.fr/femmes (Ministère de la Parité et de l'Égalité professionnelle), soit sur le site www.afaq.org (association française pour l'assurance de la qualité), soit en demander une version papier. Ce document doit être complété et retourné, accompagné d'une lettre d'engagement à AFAQ qui dispose de 6 mois à compter de la date d'accusé de réception pour prendre sa décision après examen du dossier.

2- Instruction du dossier

L'instruction a pour mission de vérifier que le dossier est conforme et qu'il ne manque aucune pièce. Elle a également pour but d'apprécier la prise en compte par le candidat des éléments de la démarche à travers l'examen de la conformité du cahier des charges. L'instruction se passe en deux temps : analyse du dossier par voie d'audit, puis rédaction d'un rapport d'instruction qui peut prévoir l'audition du candidat. Ce rapport est ensuite soumis à la commission de labellisation.

3- Décision de labellisation

Les représentants de la commission, dont la composition respecte l'équilibre hommes/femmes et représente en nombre équivalent les salariés et les patrons, rend un avis à la majorité qui permettra à l'AFAQ de prendre une décision définitive et valable 3 ans. Ce label d'égalité permet de distinguer les entreprises vertueuses dans leur recherche d'égalité professionnelle. Ces entreprises pourront utiliser ce label comme outil de marketing puisqu'elles pourront l'afficher sur leur produit.

Pièces constitutives du dossier :

- Lettre d'engagement, sur papier à en-tête, de l'entreprise candidate ;
- Formulaire de demande de labellisation ;
- Dossier de présentation de la politique de l'égalité menée par l'entreprise ;
- Rapport de situation comparée prévu par la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes (lorsqu'il existe) ;
- Contrat avec l'AFAQ-AFNOR Certification.

2 Le Contrat pour l'égalité professionnelle dans les entreprises en France

L'Etat peut apporter une aide financière aux entreprises pour la mise en œuvre du Plan pour l'Egalité professionnelle prévu par la Loi sur l'égalité professionnelle (art. L 123-4 du code du travail).

Modalités : Conclusion d'un Contrat pour l'égalité professionnelle entre l'Etat (Préfet de Région) et l'entreprise.

Conditions d'intervention de l'Etat : Négociation entre un employeur et les organisations syndicales d'un Plan d'égalité destiné à rééquilibrer la place des femmes dans l'entreprise

Les négociations comprises dans le Plan d'égalité concernent l'ensemble des facteurs qui déterminent la position des femmes dans l'entreprise : recrutement, formation, développement des carrières, rémunération, gestion des emplois, organisation du travail, conditions de travail, prise en compte des responsabilités familiales.

Elles peuvent être notamment décidées et mises en œuvre à l'occasion d'une réorganisation de la production, de l'apparition de nouveaux métiers liés à de nouvelles technologies ou de la négociation de la loi sur les 35 heures.

Montant de l'aide financière : Le montant de l'aide est déterminé en fonction de l'exemplarité du Plan d'égalité dans les limites maximales suivantes :

- 50% des coûts de formation et 30% des salaires versés pendant la formation,
- 50% des autres coûts afférents à la réalisation du Plan d'égalité, et notamment les études préalables,
- 30% des investissements pour l'amélioration des conditions de travail des femmes.

Exemples sur l'engagement de la Direction

EDF et Gaz de France - Sensibilisation et implication des acteurs.

Les managers et les responsables RH seront sensibilisés à la thématique de l'égalité professionnelle dans le cadre des cursus de professionnalisation des Directions/Branches...

Les objectifs de réduction des écarts en matière de rémunération et de recrutement pourront être contractualisés dans les contrats de gestion du management. La prise en compte de l'égalité professionnelle dans les modes de management pourra figurer parmi les critères d'évaluation des managers.

Au niveau des entreprises, la mixité des délégations sera recherchée dans les groupes de travail paritaires, dans les groupes de négociation, ainsi que dans les organismes de représentation du personnel, tant du côté de la direction que des organisations syndicales.

3 L'association Qualité Totale en Allemagne

L'association a été fondée en 1996, à Francfort et elle émerge d'une conférence appelée «l'action positive» (conférence de la Commission européenne tenue en Como, Italie, 1994). L'association confère une accréditation d'égalité aux entreprises et aux établissements de recherche qui appliquent des politiques d'égalités des chances.

Vision de Qualité-Égalité & entreprises : Les égalités des chances pour les deux genres, homme et femme, apportent des avantages de compétitivité aux compagnies et par conséquent, des politiques de personnel reflétant l'égalité, sont indispensables à l'avenir.

Accréditation : N'importe quelle organisation, de plus de 15 personnes peut postuler. L'accréditation est accordée pendant trois années après un examen de dossier, confirmant la progression sur le chemin de l'égalité des chances.

Le but de E-Qualité totale est de soutenir les femmes dans le monde des affaires, de sorte que leur potentiel, leurs capacités et qualifications soient identifiés et correctement notés selon leur participation et niveau de responsabilité ; que leur égalité d'accès à l'information et à la formation continue soit assuré ainsi qu'un système d'égalité de salaires avec d'autres formes de compensation.

L'association discerne un prix «Total E-Quality Award» aux actions exemplaires entreprises par des entreprises, organismes, universités et établissements de recherche en termes de politique de personnel orientée sur l'égalité des chances.

La demande d'accréditation est introduite en complétant une check-list au sujet de:

1. Situation sur le marché du travail des employés ;
2. Recrutement de personnel, promotion et formation ;
3. Formation et développement avancé du personnel ;
4. Équilibre famille/carrière ;
5. Encouragement des comportements conviviaux sur les lieux de travail ;
6. Institutionnalisation des activités de l'égalité totale.

Pour se qualifier pour la récompense, il n'est pas nécessaire de mettre en application toutes les mesures mentionnées. Elles servent seulement d'exemple d'axes recherchés dans la procédure de sélection et en tant que suggestions pour d'autres étapes. Un jury indépendant effectue l'évaluation de la demande d'accréditation. Sont récompensées les entreprises qui remplissent un minimum admissible de critères.

Entreprise récompensée : Deutschland AG d'Allianz - Ulrich Schumacher, membre du conseil d'administration : *«Depuis plusieurs années les stratégies d'égalité des chances constituent un pilier de la politique de ressource humaine du groupe Allianz en Allemagne. D'une part, nous le faisons car nous sommes conscients de notre responsabilité sociopolitique ; d'autre part, c'est une exigence de notre politique entrepreneuriale comme fournisseur de service financier. Nos employés, femmes et hommes, contribuent par leurs connaissances, leur créativité et leur engagement à notre succès économique. Par conséquent, c'est notre but de soutenir nos employés femmes et hommes à l'aide de stratégies durables d'égalité des chances. En tant qu'entreprise, nous ne pouvons pas perdre les collègues hautement qualifiés parce qu'ils n'ont pas la possibilité de combiner profession et famille. En tenant compte du développement démographique, il est extrêmement important de fidéliser et d'encourager les bons employés femmes et hommes.»*

7. Exercices de formation

Exercice 1

Breaking the ice

Durée : 25 minutes

Objectifs :

A l'issue de cet exercice les participant/e/s devront :

- Mieux connaître leurs collègues et surmonter des barrières initiales de communication.

Résumé du contenu de l'exercice

Les participant/e/s forment des paires. Chaque personne dans une paire doit interviewer l'autre :

- Nom ;
- Métier ;
- Organisation ;
- Raison pour participer à la formation ;
- Hobby.

Chaque personne dans une paire introduit son partenaire au groupe.

Module Théories et concepts liés au Genre**Faux ou vrai****Durée :** 20 minutes**Objectifs :**

1. Créer une ambiance au sein du groupe ;
2. Aider les participant/e/s à exprimer leurs émotions, leurs opinions et leurs idées concernant le genre ;
3. Susciter l'échange et la discussion au sein du groupe ;
4. Permettre aux formatrice/teur/s de mieux situer le niveau de connaissances des participant/e/s concernant la question des rapports inégaux entre hommes et femmes.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. Les participant/e/s forment des paires ;
2. Les paires doivent choisir les énoncés et les discuter entre elles ;
3. En plénière, chaque paire argumente sa position. Une discussion de groupe s'en suit.

Les énoncés :

1. Sexe n'est pas genre ;
2. Les êtres humains naissent sexués ;
3. L'inégalité de genre signifie les différences sexuelles ;
4. L'égalité homme-femme n'implique pas que les hommes et les femmes deviennent identiques ;
5. La formation au leadership pour les femmes, représente une mesure d'équité ;
6. L'accès égal à l'éducation ne signifie pas qu'autant de filles que de garçons soient scolarisées ou atteignent les mêmes niveaux d'éducation ;
7. Toute intervention sociale aura des effets différents sur les femmes et sur les hommes ;
8. Les hommes et les femmes ne pourront jamais être égaux puisqu'ils sont biologiquement différents ;
9. Le genre est un terme utilisé pour désigner les femmes ;
10. L'empowerment des femmes, traduit par l'expression « appropriation de pouvoir par les femmes », signifie nécessairement une perte de pouvoir pour les hommes.

Comment se déroulerait ma vie si j'appartenais à l'autre sexe ?**Durée :** 45 minutes**Objectifs :**

- Réfléchir sur les rôles hommes-femmes et sur les stéréotypes ;
- Vérifier ses propres perceptions et émotions par rapport à l'autre sexe ;
- Réfléchir sur qui nous sommes avant d'entrer dans des concepts plus avancés.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. En groupe, les participant/e/s répondent à la question « Comment se déroulerait ma vie si j'appartenais à l'autre sexe ? » (10 min.)
Sous questions :
 - Qu'est-ce que j'aurais appris ? Pourquoi ?
 - À quels jeux aurais-je joué ? Pourquoi ?
 - Quels loisirs aurais-je eu ? Pourquoi ?
 - Quelles études aurais-je fait ? Pourquoi ?
2. Échange en plénière autour des réponses et ajouter une question : pourquoi ? (15 min)
3. Conclure par l'identification des causes des stéréotypes (5 min).

Module Stéréotypes
Stéréotypes masculins et féminins**Durée** : 45 minutes**Objectifs :**

1. Accroître la sensibilisation quant aux stéréotypes masculins et féminins ;
2. Initier une discussion sur certaines conséquences des stéréotypes.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. «Nous allons examiner ce que nous voulons dire par stéréotypes masculins et féminins». Diviser le groupe en plus petits groupes de même sexe et donnez leur 2 feuilles de flip-chart et des stylos. (5 min).
2. Demander à chaque groupe de réfléchir à toutes les caractéristiques associées au sexe opposé dans le monde du travail. Par exemple, les femmes sont : bavardes, patientes. Ils/elles doivent écrire au haut de la première feuille « les femmes/les hommes sont... » (5 min).
3. Demandez leur de refaire cette liste avec les caractéristiques de leur propre sexe. La feuille doit commencer avec «les hommes/les femmes sont...». Par exemple, les hommes sont : agressifs, ne montrent pas leurs sentiments (5 min).
4. Les petits groupes prennent cinq minutes pour partager leurs premières réactions à ces listes. (5 min).
5. Accrocher les feuilles et demandez à chaque groupe de présenter leurs idées en 5 minutes. (10-15 min).
6. Demander «Si ce sont là les images des hommes et des femmes qui circulent souvent dans notre société, quelles sont les conséquences pour les hommes et les femmes ?» Par exemple, si l'image de l'homme est agressive et celle de la femme passive, qu'est-ce que cela peut engendrer ? (15 min).

Module Théories et les concepts liés au Genre**D'accord pas d'accord****Durée** : 30 minutes**Objectifs :**

1. Clarifier certaines positions personnelles ;
2. Saisir la complexité de la question ;
3. Vérifier les notions de bases acquises.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. Les participant/e/s forment des paires ;
2. Les paires doivent choisir les énoncés et les discuter entre elles ;
3. En plénière, chaque paire argumente sa décision et puis on discute en groupe.

Les énoncés :

1. Les différences sexuelles propres ne justifient pas les inégalités.
2. Les différences hommes-femmes dans les différents pays sont profondément ancrées dans la culture. Peut-on intervenir sur ces questions sans imposer des valeurs de l'Occident ?
3. Les programmes de discrimination positive (ex. quotas de femmes dans certains postes, dans des listes de candidatures, etc.) sont une autre forme de discrimination et vont à l'encontre des principes démocratiques.
4. Il est normal que les femmes gagnent moins que les hommes, parce qu'elles s'absentent plus souvent pour des raisons familiales.
5. Il faut d'abord combattre la pauvreté, en répondant aux besoins fondamentaux de logis, de nourriture et de santé, avant de s'attaquer aux questions d'iniquités entre les hommes et les femmes.
6. Il est inutile de mettre une femme au sein d'une structure décisionnelle, si elle n'a pas l'expérience de gestion pour remplir ce genre de poste.
7. Les femmes ne sont pas discriminées, mais elles ne peuvent pas poursuivre leur carrière ou se consacrer entièrement à leur travail parce qu'elles ont des enfants.
8. Les femmes bloquent délibérément leur carrière car elles souhaitent se consacrer à la famille.
9. Plus de temps pour la famille signifie moins de temps disponible pour l'entreprise.
10. L'approche Genre est une méthode imposée au Sud par le Nord.

Module Division de travail**Si je pense à ma grand-mère, si je pense à mon grand père****Durée** : 50 minutes**Objectifs :**

1. Introduire sous forme active la notion des rôles hommes-femmes ;
2. Examiner ensemble les développements sociétales ainsi que les barrières persistantes.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. Les participants doivent élaborer individuellement un catalogue de 6 réponses liées aux questions suivantes (20 minutes) :
 - Qu'est-ce que mon grand-père ne pouvait pas faire qu'un homme peut faire aujourd'hui ?
 - Qu'est ce que ma grand-mère ne pouvait pas faire qu'une femme peut faire aujourd'hui ?

Les réponses se réfèrent au :

- Travail lié à la Production ;
- Travail lié à la Reproduction ;
- Travail lié à la Collectivité.

2. On établit une liste sur le flip chart pour la grand-mère et une liste pour le grand-père (10 min.).
3. En plénière, les résultats sont discutés en groupe. (20 min.).

Module Recrutement en entreprise
Le dilemme de Meryem**Durée :** 50 minutes**Objectifs :**

Tester l'appropriation de concepts liés aux stéréotypes, division de travail et conciliation entre vie de famille et vie professionnelle.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

Meryem, une jeune femme talentueuse, doit se décider entre carrière et maternité. Après une longue période de chômage, elle est convoquée aujourd'hui à un entretien d'embauche. C'est la chance de sa vie de construire une carrière. Et pourtant hier elle a promis à son mari, qui lui aussi est au chômage, de faire encore un enfant cette année. Comment réagir face à l'offre de travail ? Et comment annoncer à son mari qu'elle ne peut éventuellement pas tenir sa promesse ? Comment se décider ? Peut-elle concilier sa carrière avec l'élargissement de sa famille ? Qui consulter pour ce dilemme ?

1. Les participant/e/s se divisent en petits groupes (3-4 personnes).
2. Chaque groupe crée un scénario pour jouer une situation liée à la problématique. (10 min.).
3. Les paires présentent la situation en jeu de rôles (maximum 7 min. par groupe).
4. Une discussion s'engage à la fin de chaque présentation pour échanger les avis et partager des expériences. (5 min. de discussion sur chaque scénario).
5. Une discussion en plénière sur les éléments liés au recrutement, à l'égalité des chances dans le recrutement, à la division de travail au sein de la famille.

Exercice 8

Module Recrutement des cadres en entreprise Gendériser une annonce d'embauche

Durée : 35 minutes

Objectifs :

1. Comment gendériser une annonce de recrutement.

Résumé du contenu de l'exercice

1. Les participant/e/s se divisent en paires. Chaque paire choisit une annonce de recrutement amenée par les formateur/formatrice/s et l'analyse selon son langage genre (10 min.).
2. Les paires présentent l'annonce et indiquent les éléments gendérisés ou à améliorer (5 min. par paire).
3. Une discussion peut se faire au sujet du langage, des stéréotypes, de la division du travail (10 min.).

Exercice 9

Module Plafond de verre Analyse des organigrammes des entreprises participantes

Durée : 50 minutes

Objectifs :

1. Mettre en pratique les concepts «plafond de verre» et «parois de verre».
2. Rendre les participantes conscientes des phénomènes de plafond et parois de verre au sein de leur entreprise.

Résumé du contenu de l'exercice

1. Les participant/e/s se divisent en petits groupes, représentant chacun une entreprise plus une personne en dehors de l'entreprise.
2. Chaque groupe analyse l'organigramme amené par les participant/e/s et tente d'identifier les phénomènes de plafond et parois de verre (15 min.).
3. Les groupes présentent l'organigramme et indiquent les éléments relatifs à ces phénomènes (20 min.).
4. Une discussion peut se faire au sujet des stéréotypes, de la division du travail, des handicaps pour les femmes dans la prise de décision (15 min.).

Exercice 10

Module Plafond de verre

Interprétation de vidéos sur le plafond de verre et les femmes dans la prise de décision

Durée : 25 minutes

Objectifs :

1. Mettre en pratique les concepts «plafond de verre» et «parois de verre».
2. Rendre les participantes conscientes des phénomènes de plafond et parois de verre dans le monde du travail.

Résumé du contenu de l'exercice

1. Visionnage de 4-5 vidéos traitant du sujet de la femme dans la prise de décision au sein du monde du travail et du phénomène de plafond de verre (15 min.).
2. Discussion au sein du groupe au sujet des stéréotypes, de la division du travail, des handicaps pour les femmes dans la prise de décision (10 min.).

Exercice 11

Module Négociation au féminin

Durée : 30 minutes

Objectif :

Vérification de l'acquisition des concepts de base liés à la négociation au féminin

Résumé du contenu de l'exercice

1. Les participant/e/s se mettent par paires
2. Chaque paire choisit une situation de négociation : embauche, salaire, congé pour maladie d'un membre de la famille, promotion, heures de travail et travaille sur une mise en situation (10 min.).
3. Selon la situation, les paires simulent l'entretien entre l'employeur/e et l'employé/e (10 min.).
4. Une discussion en groupe sur la technique de négociation et les spécificités / handicaps féminins (10 min.).

Exercice 12

Conciliation entre vie familiale et vie professionnelle

Durée : 20 minutes

Objectif :

Vérification de l'acquisition des concepts de base et des problématiques liés à la conciliation entre vie de famille et vie professionnelle

Résumé du contenu de l'exercice

1. Visionner ensemble 4-5 vidéos de témoignages de femmes sur les problématiques de conciliation (8 min.).
2. Discussion en groupe sur les problématiques.
3. Les participantes discutent sur la situation en la matière au Maroc (10 min.).

Exercice 13

Démarche Qualité totale et égalité totale

Durée : 35 minutes

Objectifs :

1. Accroître la sensibilisation quant à la relation entre Qualité totale et approche genre.
2. Concevoir des démarches appropriées pour lier les deux démarches dans le contexte des entreprises participantes.

Résumé du contenu de l'exercice

1. Diviser le groupe en plus petits groupes représentant chacun une entreprise ou une institution participante et leur donner le temps de réfléchir au processus qualité au sein de leur entreprise (10 min).
2. Leur demander de faire une liste de sujets «qualité» pouvant être interprétés comme étant liés à une démarche genre et égalité (5 min).
3. Demander aux groupes de présenter les plans «qualité-égalité» (20 min).

Module bonne pratique**Construisons une bonne pratique dans l'un des domaines de l'égalité selon le genre dans une sélection d'entreprises marocaines****Durée** : 45 minutes**Objectifs :**

1. Vérifier l'acquisition par les participant/e/s des concepts de base genre en entreprise présentés lors des 3 sessions de formation.
2. Tester la capacité des participant/e/s à transformer les connaissances acquises en action concrètes.

**Résumé
du contenu
de l'exercice**

1. Diviser le groupe en plusieurs petits groupes représentant chacun une entreprise ou institution participante et leur donner le temps de réfléchir sur les besoins de leur entreprise en matière d'approche genre (10 min).
2. Leur demander de faire une liste de besoins, d'en choisir un et de le transformer en action genre concrète : objectifs, indicateurs, mesures, suivi et évaluation (20 min).
3. Demander aux groupes de présenter les plans «actions genre» (15 min).

8. Glossaire Genre (basé sur 100 Mots pour l'Égalité, Union Européenne)

Action positive : Mesures à l'intention d'un groupe particulier visant à éliminer et prévenir ou à compenser des désavantages résultant des attitudes, comportements et structures existants (on s'y réfère parfois dans le terme «discrimination positive»).

Analyse selon le genre : Examen de toute différence de conditions, de besoins, de taux de participation, d'accès aux ressources, de gestion du patrimoine, de pouvoir de décision et d'image entre les femmes et les hommes par rapport aux rôles qui leur sont assignés en raison de leur sexe.

Audit selon le genre : Analyse et évaluation des politiques, programme et institutions par rapport à l'application des critères liés au sexe/genre.

Barrières invisibles : Attitudes reposant sur des préjugés, des normes et des valeurs classiques, empêchant la responsabilisation/la pleine participation des femmes dans la société.

Conciliation du travail et de la vie familiale : Introduction de programmes axés sur la famille et le congé parental, de mesures destinés à faciliter les soins aux enfants et aux personnes âgées et mise en place d'une structure et d'une organisation de l'environnement de travail qui favorise la combinaison des responsabilités professionnelles et familiales pour les femmes et les hommes.

Contrat social de genre : Ensemble de règles implicites et explicites régissant les relations hommes-femmes et leur attribuant des travaux, des valeurs, des responsabilités et des obligations distinctes. Ces règles s'appliquent à trois niveaux : le substrat culturel (normes et valeurs de la société), les institutions (protection de la famille, systèmes éducatif et emploi, etc.) et les processus de socialisation, notamment au sein de la famille.

Déficit démocratique : Conséquence de l'absence d'équilibre hommes-femmes sur la légitimité de la démocratie.

Démocratie paritaire : Notion selon laquelle la société se compose d'autant de femmes que d'hommes, que leur pleine et égale jouissance de la citoyenneté est subordonnée à une représentation égale dans le processus de prise de décision politique et que la participation proche ou équivalente des femmes et des hommes, dans un rapport de 40/60, à l'ensemble du processus démocratique, est un principe démocratique.

Déségrégation du marché de travail : Politiques visant à réduire ou à supprimer la ségrégation des hommes et des femmes dans le marché du travail.

Différentiel de rémunération entre les sexes : Ecart entre les rémunérations moyennes des hommes et de femmes, dû à la ségrégation professionnelle et à la discrimination directe.

Discrimination sexuelle directe : Lorsqu'une personne est traitée de façon moins favorable en raison de son sexe.

Discrimination sexuelle indirecte : Lorsqu'une législation ou une pratique apparemment neutre affecte une proportion considérablement plus importante d'un sexe, à moins que la différence de traitement puisse être objectivement justifiée.

Disparité entre les genres : Ecart entre les femmes et les hommes dans tout domaine en termes de degré de participation, d'accès, de droits, de rémunération ou d'avantages.

Diversité : Différences entre les valeurs, attitudes, cadres culturels, croyances, environnements ethniques, orientations sexuelles, compétences, connaissances et expériences propres à chaque membre d'un groupe.

Division du travail (selon le sexe) : Division du travail, rémunéré ou non, entre les femmes et les hommes dans la vie privée ou publique.

Données ventilées par sexe : Collecte et ventilation des données et des informations statistiques en fonction du sexe, en vue de procéder à une analyse comparative/analyse comparée selon le sexe.

Droits dérivés : Droits reconnus à une personne en matière de prestations de sécurité sociale et de résidence, mais qui résultent et dépendent du lien -généralement de parenté, de mariage et/ou de cohabitation- l'unissant à une autre personne.

Droits des femmes inhérents aux droits humains : Droits de la femme et de la jeune fille en tant que partie inaliénable, intégrale et indivisible des droits universels de l'homme et incluant la notion de droits en matière de procréation.

Droits en matière de procréation : Droits de toute personne ou de tout couple de déterminer librement et de manière responsable, le nombre d'enfants qu'il souhaite avoir, l'écart les séparant et le moment de leur conception, de disposer des informations et des moyens nécessaires à cette fin, ainsi que le droit d'atteindre le niveau le plus élevé en matière de santé, de sexualité et de procréation.

Droits individuels/propres : Droits qui échoient directement à une personne (par opposition aux droits dérivés).

Ecart de rémunération entre les sexes : Ecart entre les rémunérations moyennes des hommes et des femmes

Economie informelle : Activités économiques non payées, réalisées au profit direct du ménage ou de ménages apparentés ou amis sur une base de réciprocité, y compris le travail domestique quotidien et une grande variété d'auto-provisionnement et/ou activité professionnelle, en marge ou en dehors des obligations légales, réglementaires ou conventionnelles, à l'exclusion des activités occultes qui relèvent de l'économie criminelle.

Egalité de traitement entre les hommes et les femmes : Veiller à l'absence de discrimination fondée sur le sexe, directe ou indirecte (voir discrimination en raison du sexe).

Egalité des chances entre les hommes et les femmes : Absence d'obstacle à la participation économique, politique et sociale en raison du sexe.

Egalité des sexes : Notion signifiant, d'une part, que tout être humain est libre de développer ses propres aptitudes et de procéder à des choix, indépendamment des restrictions imposées par les rôles réservés aux hommes et aux femmes et, d'autre part, que les divers comportements, aspirations et besoins des femmes et des hommes sont considérés, appréciés et promus sur un pied d'égalité.

Egalité entre les hommes et les femmes : Le principe des droits égaux et de traitement égal des femmes et des hommes (voir aussi Egalité des sexes).

Enquête sur l'emploi du temps : Mesure de la manière dont les personnes utilisent le temps dont ils disposent quotidiennement, en particulier par rapport au travail rémunéré ou non rémunéré, aux activités du secteur marchand et non-marchand, et aux activités de récréation.

Etalonnage des performances (benchmarking) : Adoption d'un critère, d'une norme ou d'une référence permettant de fixer des objectifs et d'évaluer les progrès obtenus.

Etudes féministes/études de genre : Approche universitaire généralement interdisciplinaire, de la condition féminine et de la répartition des rôles entre les hommes et les femmes, ainsi que de la dimension hommes-femmes de toutes les autres disciplines.

Evaluation de l'impact selon le genre : Evaluation des conséquences discriminatoires des propositions d'action en vue d'apporter à ces dernières les modifications permettant de s'assurer que les effets discriminatoires sont neutralisés et que l'égalité des sexes est promue.

Féminisation de la pauvreté : Accroissement de l'incidence et de la prévalence de la pauvreté chez les femmes plus que chez les hommes.

Genre/sexe (rapports sociaux de sexe) : Concept qui se réfère aux différences sociales entre les femmes et les hommes qui sont acquises, susceptibles de changer avec le temps et largement variables tant à l'intérieur que parmi les différentes cultures.

Harcèlement sexuel : Tout comportement intempestif à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe, qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail, que ce comportement soit le fait de supérieurs hiérarchiques ou de collègues.

Individualisation des droits : Mise en place des régimes fiscaux de sécurité sociale conférant des droits directs à la personne.

Intégration de l'égalité des chances/perspective genre : Voir intégration de l'égalité hommes-femmes.

Intégration de la dimension genre (gender mainstreaming) : Intégration systématique des conditions, priorités et besoins propres aux hommes et aux femmes dans toutes les politiques, en vue de promouvoir des activités fondées sur l'égalité entre les femmes et les hommes ou de mobiliser toutes les politiques et mesures générales dans le seul but de réaliser l'égalité en tenant compte activement, et manifestement, au stade de la planification, de leur incidence sur la situation spécifique des femmes et des hommes lors de leur mise en œuvre, de leur suivi et de leur évaluation (Commission COM (96) 67 final du 21.02..96)

Non discriminatoire/non sexiste (Gender neutral) : Exempt de tout effet discriminatoire, positif ou négatif, sur la répartition des rôles entre les hommes et les femmes ou sur l'égalité des sexes.

Participation équilibrée des femmes et des hommes : Partage des responsabilités et des prérogatives entre les hommes et les femmes dans tous les domaines, condition importante pour l'égalité hommes-femmes.

Perspective de genre : Examen et prise en compte des différences entre les femmes et les hommes dans tout domaine d'action/toute activité.

Pertinence au regard du genre : Examen et prise en compte des différences entre les femmes et les hommes dans tout domaine d'action /toute activité.

Plafond de verre : Obstacle invisible résultant d'un ensemble complexe de structures au sein des organismes à prédominance masculine empêchant les femmes d'accéder à des fonctions supérieures.

Planification intégrant la dimension genre : Approche active de la planification qui pose la dimension hommes-femmes comme une variable ou un critère fondamental et tente d'intégrer une dimension hommes-femmes explicite dans les politiques ou actions.

Population active : Toute personne de sexe masculin ou féminin, exerçant un travail pour la production de biens et de services économiques, tels que définis par le système de comptabilité nationale de l'ONU, durant une période déterminée.

Quota : Détermination d'une proportion ou d'un nombre défini de postes, de sièges ou de ressources réservés à un groupe particulier, généralement selon certains critères ou règles, en vue de corriger un déséquilibre antérieur, généralement en matière de prise de décision ou d'accès à la formation ou à l'emploi.

Rapports de genre : Rapport et distribution inégale du pouvoir entre les femmes et les hommes qui caractérisent tout système sexiste (voir Statut des hommes et des femmes).

Reconnaissance de travail non-rémunéré : Mesure quantitative du travail non-rémunéré, non repris dans les comptes nationaux (système des comptes nationaux de l'ONU), tel que le travail domestique, les soins apportés aux enfants et aux autres personnes dépendantes, la préparation des repas quotidiens, les activités associatives et bénévoles, y compris son évaluation et l'indication de sa valeur dans un compte satellite.

Rémunération égale pour travail de valeur égale : Rémunération égale pour un travail de même valeur, sans discrimination fondée sur le sexe ou la situation familiale en ce qui concerne tous les aspects relatifs au salaire et aux conditions de rémunération.

Renforcement de pouvoir (autonomisation, empowerment) : Processus visant à donner et à développer ses propres moyens devant permettre à toute personne de contribuer activement à l'organisation de sa propre vie et de sa communauté sur le plan économique, social et politique.

Répartition du travail rémunéré et non-rémunéré entre les hommes et les femmes : Voir division du travail entre femmes et hommes.

Rôle en fonction du genre : Ensemble de règles d'action et de comportement assignés aux femmes et aux hommes, inculqués et entretenus. (Voir statut des hommes et des femmes).

Santé en matière de procréation : Bien-être physique, mental et social complet, qui ne se limite pas à l'absence de maladie ou d'infirmité, dans tous les domaines ayant trait au système de procréation et à ses fonctions et processus.

Ségrégation horizontale/sectorielle : Concentration des femmes et des hommes dans différents secteurs et professions (Voir ségrégation professionnelle).

Ségrégation professionnelle/ségrégation des emplois : Concentration des femmes et des hommes dans des types et niveaux d'activité et d'emploi différents, où les femmes sont limitées à une gamme restreinte d'occupations (ségrégation horizontale) et à des niveaux inférieurs de responsabilité (ségrégation verticale).

Ségrégation verticale : Concentration des femmes et des hommes dans divers échelons, niveaux de responsabilité ou situation.

Sensible à la dimension de genre : Concernant et intégrant la dimension hommes-femmes.

Sexe : Caractéristiques biologiques qui distinguent les femmes des hommes.

Soins aux personnes dépendant/e/s : Soins aux enfants, aux malades, aux personnes âgées ou diminuées et dépendant/e/s d'autrui.

Spécificité de genre (gender dimension) : Pour toute question, approche selon le sexe/les différences entre les femmes et les hommes.

Statistiques ventilées par sexe : Collecte et ventilation des données et informations statistiques en fonction du sexe en vue de procéder à une analyse comparative.

Système social de genre : Système des structures économiques, sociales et politiques qui soutiennent et reproduisent des rôles et des caractéristiques spécifiquement masculins ou féminins. (Voir statut des hommes et des femmes).

Traitement équitable entre les sexes (Gender equity) : Equité de traitement envers les hommes et les femmes qui peut se traduire par une égalité de traitement ou un traitement différent mais considéré comme équivalent en termes de droits, d'avantages, d'obligations et de chances.

Traitement préférentiel : Traitement d'une personne ou d'un groupe de personnes susceptible de se traduire par des avantages, accès, droits, chances ou statut supérieurs à ceux dont bénéficie une autre personne ou un autre groupe. Ce traitement peut avoir un sens positif lors qu'il comporte une action positive destinée à supprimer une pratique discriminatoire antérieure, ou un sens négatif lorsqu'il vise à conserver les écarts ou les avantages d'une personne/d'un groupe par rapport à une/un autre.

Vérification de la prise en compte du genre (gender proofing) : Contrôle de toute proposition d'action en vue d'assurer que tous les effets discriminatoires potentiels en résultant sont neutralisés et que l'égalité des sexes est promue.

Violence domestique/dans la famille : Toute forme de violence physique, sexuelle ou psychique menaçant la sécurité ou le bien-être d'un membre de la famille et/ou recours à la force physique ou émotionnelle ou menace de recours à force physique, y compris la violence sexuelle, au sein de la famille ou du ménage. Cette notion recouvre la maltraitance des enfants, la violence conjugale à l'égard des femmes et l'abus sexuel ou autre à l'égard de tout membre du ménage.

Violence liée au genre : Toute forme de violence, utilisant ou menaçant d'utiliser la force physique ou émotionnelle, y compris viol, violences, intra ou extra conjugales, harcèlement sexuel, inceste et pédophilie.

9. Bibliographie

- Christel ALIAGA, *Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : des écarts entre les femmes et les hommes*, Statistiques en bref, Population et conditions sociales, 4/2005
- *Accord sur l'égalité et la mixité professionnelles* au sein du groupe EADS en France
- *Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise à la famille*, Etude auprès d'un échantillon d'entreprises suisses, Fédération des coopératives Migros, Direction des affaires culturelles et sociales
- *L'approche intégrée de l'égalité : méthodologies et outils*, la Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité de la région PACA, avec la collaboration du CIDF Phocéen, 4 juillet 2006, Marseille
- Imane BERRADI, *Elles bataillent sur le marché du travail*, www. lereporter.ma - Site de l'hebdomadaire marocain, mars 2006
- *Le cas commercial en faveur de la diversité, Bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Unité D.3, septembre 2005
- *Le nouveau code de travail 2004*, Bulletin Officiel n° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004 Dahir n°1-03-194 du 14 rejeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n°65-99 relative au Code du travail
- Conférence ministérielle euro-méditerranéenne autour du thème "Renforcer le rôle des femmes dans la société.", Euromed Report, Edition 96, 08 décembre 2006
- *La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale*, Ministère français de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Décembre 2004 - N° 50.3
- Marie CRAWLEY and Louise O'MEARA, *Gender Proofing Handbook*, May 2002, Data Printers, Galway, ISBN 0-9542895-0-1
- Dr Linda DUXBURY, Dr Christopher HIGGINS, Donna COGHILL, *Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Développement des ressources humaines Canada, 2003, No de cat. RH54-12/2003, ISBN 0-662-67059
- *Égalité entre les femmes et les hommes dans l'Union européenne - Exemples de bonnes pratique*, Commission européenne, Emploi affaires sociales, 1999
- "Égalité égale qualité" Prix destiné aux entreprises privées ou publiques, aux coopératives ou aux associations et autres organismes à but non lucratif, qui mettent en oeuvre des politiques exemplaires dans le domaine de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, Formulaire de candidature, Ministère français du Travail et de la Solidarité Sociale, Commission pour l'égalité dans le travail et l'emploi, (6^{ème} édition - 2005)
- Sika ELIEV et Christiane BERNIER, *Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine* 1, Reflets - Vol. 9, n° 2, automne 2003
- Larbi JAIDI et Hayat ZIRARI, *Apport et limites du partenariat euro-méditerranéen à l'évolution récente des droits de la femme marocaine*, Conférence annuelle EuroMeSCo 2006, Voies vers la démocratie et inclusion dans la diversité

- *Femmes cadres*, Point statistique, APEC - Cadres : le temps des femmes
- *Les femmes dans la sphère publique*, Rapport régional de la Banque mondiale sur le genre, 2005
- *Genre et secteur informel*, Confédération Mondiale du Travail, EuroPROFEM - The European Men Profeminist Network <http://www.europrofem.org>, avril 1999
- *Genre- Entrepreneuriat-Accès aux Marchés (GEM)*, Société Financière Internationale (SFI) Résumé du Programme par pays, GEM MAROC 2005, 17 octobre 2005, <http://www.ifc.org/GEM>
- *Genre et développement, Trousse de formation*, Comité québécois femmes et développement (CQFD) de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), mars 2004
- *Gender sensitivity, A training Manual*, UNESCO 2002, ED-2002/WS/26
- *Gender Analysis for Monitoring and Evaluation : The Engendered Logframe Approach, A Training Module*, International Service for National Agricultural Research (ISNAR), June 2001
- *Gender Diversity, The business case for diversity*, INSEAD Quarterly 2005
- *Le Genre du Sud au Nord, Sensibilisation à la question du genre du Sud au Nord*, Outil didactique à l'usage des formatrices/eurs, Le Monde selon les femmes, ISBN : D/2002/792607
- *Le processus d'examen et d'évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du Programme d'action de Beijing en Afrique (Beijing + 10)*, Rapport des ONG au Maroc, Association Démocratique des Femmes du Maroc, juin 2004
- *Guide pour l'élimination des stéréotypes de genre au niveau du travail et au sein des organisations syndicales*, Comision Exécutive Confédérale de UGT, 2005, Dépôt légal N.º: m-7034-2006
- *Handbook on concepts and methods for mainstreaming gender equality, Toolkit on mainstreaming gender equality in EC development cooperation, Section 1: Handbook on concepts and methods for mainstreaming gender equality*, http://europa.eu.int/comm./europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- *Intégration de l'approche genre dans des organisations*, guide, Projet d'Appui Institutionnel aux Organisations Rwandaises de Développement, mai 2002
- Valentine M. MOGHADAM, *Towards gender equality in the Arab/Middle East region : Islam, culture and feminist activism*, United Nations Development Programme Human Development Report Office, Background paper for HDR 2004
- Mokhtar EL HARRAS, *Les mutations de la famille au Maroc*
- « *Label égalité* », Dossier de candidature de l'entreprise de moins de 50 salariés AFAQ AFNOR certification SAS, 116, avenue Aristide Briand, BP 40, 92224 Bagneux CEDEX.
- Rajaa MEJJATI ALAMI, *Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb - Femmes et marché du travail au Maroc : vulnérabilité et régulations sociales*, CNRS- INSEA-DULBEA, Rabat 11 et 12 avril 2003
- *Monitoring Gender Equality - Responsibility, Accountability & Monitoring*, September, 2001
- Leila DINIA MOUDDANI, *Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative*, ENA, Rabat, Maroc 17 mars 2003

- Rabéa NACIRI et Isis NUSAIR, *L'intégration des droits des femmes du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord dans le Partenariat euro-méditerranéen*, Réseau euro-méditerranéen des droits de l'Homme (REMDH), Copenhague, mai 2003
- Sameena NAZIR, *Challenging Inequality obstacles and opportunities towards women's rights in the Middle East and North Africa*, 2005
- *Objectifs du Millénaire pour le développement*, Royaume du Maroc, Rapport national 2005, septembre 2005
- *Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise*, Ministère français de la parité et de l'égalité professionnelle, mars 2005
- *Promotion de l'esprit d'entreprise parmi les femmes*, Rapport Best n° 2 2004, Direction générale Entreprises, Commission européenne, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004
- *Rapport sur « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 »*
- *Rapport National Beijing +10, Maroc*
- *Rapport du Maroc CEDAW, 2002*
- *Recommandations pour le respect de l'égalité des sexes dans la région euro-méditerranéenne : intégration des genres, actions affirmatives et rôle de la société civile*, Réseau euro-méditerranéen des Droits de l'Homme, novembre 2006
- Samir RADWAN et Jean-Louis REIFFERS, *Les femmes et le développement économique en Méditerranée*, avril 2006
- *Stratégie Nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes*. Royaume du Maroc - Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de la Solidarité et de l'Action Sociale, 2003.
- *Le temps des femmes*, Les Études de l'Emploi Cadre, l'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres, Mars 2005 ISBN 2-7336-0482-1
- *TQM le management par la qualité totale implications pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises*, Séminaire à Bruxelles, 20-21 octobre 1999, Editeur : UNI, Av. Reverdil 8-10, CH-1260 Nyon Genève 01-2000 / Réf. N° 01
- *Valoriser la place des femmes dans les politiques économiques au Maghreb*, Compte-rendu du forum de discussion électronique, février 2006, Le Groupe de la Banque mondiale, département Maghreb et du groupe Genre de la région MENA, contact : Chloé Oudiz, coudiz@worldbank.org
- Professor Susan VINNICOMBE, Dr Val SINGH and Dr Savita KUMRA, *Making good connections best practice for women's corporate networks*, www.scsmarketing.co.uk
- *With equal opportunity to success 10 years TOTAL E-QUALITY*, TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V, August 2006, www.total-e-quality.de
- Hayat ZIRARI, *Évolution des conditions de vie des femmes au Maroc*