

Etat des lieux de l'articulation vie privée-vie professionnelle chez le personnel féminin au Maroc

Overview of the Work-Life Balance Among Female Employees in Morocco.

Auteur 1 : Fatima Ezzahra CHOUKAIRI-DINI.

Auteur 2 : Amina BENRAISS.

CHOUKAIRI-DINI Fatima Ezzahra 1, Docteure en Sciences de Gestion
Professeure permanente, HEEC, Marrakech
Laboratoire de recherche en stratégies et innovations managériales (LABSIM)

BENRAISS Amina 2, Enseignant -chercheur
Universite Cadi Ayyad, /FSJES, Marrakech
Laboratoire de recherche nouvelles pratiques de gestion (LNPG)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHOUKAIRI-DINI .Fz & BENRAISS .A (2025). « Etat des lieux de l'articulation vie privée-vie professionnelle chez le personnel féminin au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0106 – 0125.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14745219
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'articulation vie privée/vie professionnelle est une thématique cruciale qui reflète des dynamiques complexes, particulièrement dans le contexte marocain. Cet article propose de dresser un état des lieux de cette problématique en mettant en lumière les spécificités du contexte sanitaire et leur impact sur la gestion de l'équilibre travail-famille (ATF), chez le personnel féminin au Maroc. La méthodologie suivie repose sur une analyse documentaire de la revue de littérature antérieure visant à contextualiser la problématique de l'articulation travail-famille au Maroc et à comprendre les principaux enjeux et perspectives qui en découlent. Cette approche permet de structurer et d'orienter les futures recherches empiriques en identifiant les questions à approfondir.

Il s'ensuit que les spécificités culturelles, sociales et économiques du Maroc, exacerbées par les contraintes du contexte sanitaire, amplifient les défis liés à l'articulation travail-famille pour les femmes. Ces constats soulignent la nécessité d'adopter des mesures organisationnelles et publiques adaptées pour renforcer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans ce contexte

Mots clés : Articulation vie professionnelle-vie privée, Contexte marocain, Personnel féminin.

Abstract

Work-life balance is a crucial issue that reflects complex dynamics, particularly in the Moroccan context. This article proposes to take stock of this issue, highlighting the specificities of the health context and their impact on the management of work-life balance (WB) among female staff in Morocco. The methodology followed is based on a documentary analysis of the previous literature review aimed at contextualizing the issue of work-family articulation in Morocco and understanding the main issues and perspectives arising from it. This approach will help to structure and guide future empirical research by identifying the issues to be investigated in greater depth.

It follows that Morocco's cultural, social and economic specificities, exacerbated by the constraints of the health context, amplify the challenges linked to the work-family balance for women. These findings underline the need for appropriate organizational and public measures to strengthen work-life balance in this context.

Keywords : Work-life balance, Moroccan context, Female employees.

Introduction

L'une des approches de la recherche sur les questions liées au travail et à la vie personnelle a été initialement conçue en termes de travail et de famille, mais elle a évolué au cours de quatre décennies, dans le contexte des changements sociaux et professionnels en cours (Lewis et Cooper, 1999). Elle a débuté dans les années 60, stimulée par l'afflux de femmes, en particulier de mères, dans tous les secteurs du marché du travail, remettant en question l'idée que le travail et la famille étaient des sphères indépendantes et sexuées, une hypothèse qui prévalait depuis la révolution industrielle.

Le terme "vie professionnelle-vie privée" est apparu dans les années 1990 et a remplacé les discussions sur le travail et la famille. Les débats sur le travail et la vie privée visaient à être plus neutres du point de vue du genre et plus inclusifs, en englobant les besoins des hommes comme des femmes, de ceux qui ont des responsabilités familiales autres que les enfants et, surtout, les besoins de ceux qui n'ont pas de responsabilités familiales actuelles et qui veulent simplement "avoir une vie" en dehors du lieu de travail, y compris des loisirs (Lewis, 2003).

➤ **Articulation vie privée-vie professionnelle : où en est le Maroc ?**

Au Maroc, comme dans de nombreux autres pays en développement, cette problématique est considérée comme émanant du partage des rôles femmes/hommes dans le ménage. On reconnaît aujourd'hui que la difficulté de concilier la vie professionnelle et la vie familiale est un enjeu qui concerne majoritairement les femmes en raison de leurs responsabilités domestiques, des activités liées à l'éducation des enfants et éventuellement à la prise en charge des parents âgés dépendants. En effet, selon le BIT (Bureau international du travail), « Trouver un équilibre entre le travail et la famille est à l'évidence un problème pour les femmes dans le monde même s'il peut être exacerbé dans des cultures plus axées sur la famille où les femmes sont censées prendre soin de leur ménage, de leur mari, de leurs enfants, etc. Et les hommes sont censés rapporter l'argent pour faire vivre la structure globale »¹.

Toutefois, malgré l'augmentation sensible du nombre des publications traitant cette problématique, des progrès restent à réaliser pour mieux comprendre l'origine, la nature et les effets de ce phénomène.

Lors d'une enquête réalisée auprès des cadres marocains, l'équilibre travail-famille s'est trouvée en deuxième place : sur le plan professionnel, les cadres s'attendent à un meilleur salaire et un équilibre vie privée/ vie professionnelle (Bennani et Bertal, 2020), *Selon une*

¹ Rapport conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc. Publication du Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, 2011

enquête réalisée par TNS Sofres pour l'ANACT, « l'équilibre vie privée / vie professionnelle fait partie des 3 ingrédients essentiels de la qualité de vie au travail, Pour 75% des salariés interrogés, l'équilibre vie privée / vie professionnelle est au cœur de la satisfaction professionnelle, à égalité avec l'intérêt du travail et l'ambiance de travail, 99% d'entre eux considèrent cet équilibre comme important ».(Rossignol, 2023)

Bien qu'elle soit largement discutée, la question féminine reste un débat d'actualité au Maroc et qui nécessite une réflexion prospective. Les femmes se trouvent toujours soucieuses d'un héritage de structures sociales qui leur pèse lourd et bloque encore leur voie vers l'équité, la performance et la conformité aux lois (Bentaleb et Sahraoui, 2016).

Aujourd'hui, le Maroc tend vers une nouvelle approche considérant la question du genre comme un enjeu majeur à relever afin d'approcher l'égalité professionnelle et comprendre les relations sociales existant entre les deux sexes².

➤ ***Inégalité hommes-femmes devant la charge de travail : une problématique encore non résolue au Maroc***

Dans un monde moderne où tout va très vite, les femmes actives ont de plus en plus de mal à trouver l'équilibre délicat entre leurs obligations personnelles et professionnelles. C'est comme si elles essayaient de ramer sur deux bateaux en même temps. En outre, celles-ci aspirent à exceller dans leur travail tout en maintenant une certaine stabilité dans leur vie personnelle, mais la charge de travail croissante, les exigences professionnelles stressantes et les routines trépidantes les éloignent souvent de leur famille (Hayman, 2005). De surcroît, la vie personnelle est une partie essentielle et intégrante du bien-être général d'un employé, qui nécessite autant d'attention et d'engagement que sa carrière. On peut affirmer que les employés s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes dans les deux domaines, mais la lutte constante entre les deux s'avère immensément exigeante. Ces aspects conflictuels de la vie d'un salarié entraînent souvent un déséquilibre, aucun des deux ne recevant l'attention qu'il mérite (Dodeler et Tremblay, 2016).

Au niveau national, les recherches menées sur l'articulation vie privée/ vie professionnelle se multiplient aujourd'hui suite au nombre croissant de femmes instruites au Maroc qui occupent des postes techniques, professionnels et de gestion dans le secteur public et privé (Farah et Jibraili, 2021), ce phénomène s'est accompagné d'une croissance régulière du nombre des familles à double revenu (Farah, 2016). Dans le contexte marocain, traditionnellement, les

² Haut-Commissariat au Plan-Maroc. Enquête emploi, chômage, HCP. 2016

hommes s'identifient en termes de rôle professionnel, tandis que les femmes s'identifient généralement au rôle domestique. En effet, la femme marocaine consacre sept fois plus du temps au travail domestique et quatre fois moins du temps au travail professionnel que l'homme, ce qui reflète le degré d'inégalité hommes-femmes devant la charge de travail³. Ceci dit, le partage sexué de la charge du travail place ainsi les rapports homme-femme dans le schéma classique de « l'homme gagne-pain et de la femme au foyer »⁴.

Alors que le marché de travail au Maroc a connu un mouvement de féminisation ces dernières décennies, récemment, les résultats de l'enquête effectuée par l'HCP sur l'activité, l'emploi et le chômage ont révélés une diminution du taux de féminisation de la population active ce qui confirme l'existence du phénomène de départ professionnel chez les femmes.

1. Contexte religieux

1.1. L'islam et l'égalité homme-femme dans le droit au travail

L'Islam a également égalisé entre l'homme et la femme dans le droit au travail, en permettant à la femme d'entreprendre des emplois et des travaux légitimes qui améliorent son rendement et ne contredisent pas sa nature, et il n'a restreint ce droit qu'à ce qui préserve la dignité de la femme, la protège de l'extravagance et l'éloigne de tout ce qui contredit les bonnes mœurs. Il a donc stipulé qu'elle doit accomplir son travail avec dignité et décence. Ainsi, selon l'islam, le travail ne doit pas conduire à un préjudice social ou moral à la femme travailleuse, ni l'empêcher d'accomplir d'autres devoirs envers son mari et son foyer, ou la charger de ce qu'elle ne peut pas supporter.

Les femmes, À l'époque du Messager, que Dieu le bénisse et lui accorde la paix, avaient également l'habitude d'assurer de multiples rôles, aussi bien, à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs foyers. En effet, celles-ci ont entrepris certaines missions importantes à cette époque et ont assuré différentes fonctions nécessaires à leur société.

D'autre part, quant au besoin de la femme de travailler, il était, jadis, dû à la perte du soutien de la famille, ou à son incapacité à gagner de l'argent. L'Islam par ailleurs, fixe ce manque en désignant un soutien à la femme à chaque étape de sa vie et selon les degrés de parenté dans sa petite communauté. Si ce soutien n'est toujours pas présent, alors c'est à la grande communauté " l'Etat " de jouer son rôle. Et ceci pour qu'elle ne manque pas de besoin de gain ou d'humiliation. Enfin, L'Islam approuve et valorise le travail des femmes, et reconnaît leur droit à poursuivre une carrière, à exercer des professions et à contribuer activement à la société. En effet, les

³ L'Enquête Nationale sur l'Emploi du Temps au Maroc 2011/2012, HCP, (2014).

⁴ Ibid.

femmes sont considérées comme des partenaires égales des hommes dans tous les aspects de la vie, y compris sur le marché du travail. De plus, l'Islam souligne l'importance de l'équité entre les sexes et encourage les femmes à acquérir des connaissances, à se développer intellectuellement et à participer pleinement à la vie économique. Toutefois, l'Islam insiste tout autant sur l'importance des responsabilités familiales et incite les femmes à concilier leur vie professionnelle avec leur rôle de mère et d'épouse, tout en leur offrant des protections et des droits pour les aider à réconcilier ces différents aspects de leur vie. Dans l'ensemble, l'Islam considère le travail des femmes comme une source de dignité, d'autonomie et de contribution précieuse à la société.

1.2. Avantages et inconvénients du travail des femmes en dehors de la maison

La révolution de nos sociétés actuelles a produit des phénomènes contemporains qui n'étaient pas connus il y a à peine un demi-siècle, notamment le célibat, le mariage tardif, le phénomène du divorce de manière alarmante et la disparition de la famille patriarcale au profit de la famille nucléaire. Cette dernière étant caractérisée par la présence des conjoints et leurs enfants sans la présence des grands-parents comme c'était le cas auparavant. A ces aspects, s'ajoute également le phénomène de l'absence du soutien de la famille pour les femmes comme cela a été exigé par les commandements de l'Islam.

Sur cette base, nous pouvons énumérer les avantages et les inconvénients du travail des femmes en dehors du foyer, dans un souci d'équilibre et de conciliation.

1) Intérêts souhaités des femmes travaillant en dehors du foyer :

- Atteindre une stabilité financière qui préserve leur dignité et leur honneur si elles ne sont pas mariées, divorcées, ou si la personne à leur charge décède.
- Acquérir une croissance intellectuelle et personnelle leur permettant de gérer indépendamment leur vie sur tous les plans.
- Aider leurs familles à faire face aux coûts et aux exigences de la vie, en les prenant en charge ou en les soutenant financièrement.
- Difficulté à combiner leur travail hors du foyer avec leurs tâches de maternité et de prise en charge du mari et de leurs familles.
- La multiplication des pressions et des exigences liées aux rôles professionnels et familiaux engendre des problèmes de santé physiques et psychique.

2. Vue d'un angle social et culturel

2.1. La femme marocaine, actrice dans la vie économique

Le Maroc est en train de vivre une situation de changement social importante qui se manifeste dans divers champs : économique, politique, démographique et social. L'accès de la femme au travail rémunéré a chamboulé la structure sociale du pays. Les femmes marocaines, sont dans une situation ambiguë, injuste et inégale : elles s'occupent de tout ce qui est relatif à la reproduction sociale et du soin de la famille, alors qu'elles sont, très souvent, les réels soutiens de la famille. Celles-ci se voient donc confrontées à une discrimination culturelle dans l'affectation des rôles domestiques qui se dessine dans un ensemble d'éléments : La femme est le membre le plus confronté à la gestion des besoins sociaux liés aux conditions de l'habitat, la fillette est associée à un jeune âge aux travaux ménagers, domestiques et économiques.

Selon Farah, (2016) : « *Le contexte Marocain présente une particularité au niveau de sa culture, en effet, au cours des dernières années, la culture des marocains s'est largement développée, les employés aujourd'hui exercent de nombreuses activités en parallèle de leur travail : activités associatives, politiques, sportives... Jadis absente des aspirations des marocains* ».

Ainsi, les activités les moins rentables et les moins lucratives sont affectées à la femme/fille. En effet, les femmes marocaines consacrent 1/5 de leur temps journalier aux travaux domestiques. Le poids du temps réservé à ses activités domestiques représente 79% de leur charge. En 2020, cette charge a augmenté de 33 mn/jour pendant le confinement. De plus, l'activité professionnelle de la femme ne l'a pas libérée de ses responsabilités familiales, au contraire, elle se trouve dans l'obligation de supporter plus de charge de travail que ce soit personnelle ou professionnelle. Ceci est confirmé par l'étude de l'HCP qui indique que le temps quotidien consacré aux tâches domestiques par les femmes en activité est de 4h18mn, soit à peine 1h 42mn de moins que la femme au foyer.

Tableau 1 : Comparaison de la charge de travail entre hommes et femmes au Maroc

	Femmes	Hommes
Temps journalier consacré aux travaux domestiques	20,8%	3%
Temps journalier consacré aux travaux professionnels	5,6%	22,6%

Source : HCP, 2012

2.2. Œuvrer pour plus d'égalité : un plan gouvernemental (2012-2016)

Le gouvernement a adopté le 6/2/2013 un « Plan Gouvernemental pour L'égalité » 2012-2016. Ce plan s'articule autour de huit principaux axes permettant de promouvoir la situation de la femme dans sa globalité :

- ❖ Equité et parité ;
- ❖ Lutte contre les formes de discrimination et de violence envers les femmes ;
- ❖ Mise à niveau du système éducatif et de formation sur la base de l'équité et de l'égalité ;
- ❖ Renforcement de l'accès équitable et égal aux services de santé ;
- ❖ Développement des infrastructures de base pour améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes filles ;
- ❖ Autonomisation sociale et économique des femmes ;
- ❖ Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif politique et économique ;
- ❖ Réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

L'objectif 23 : Mises-en place de mécanismes pour garantir « l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle », l'accent est mis sur :

- ❖ La mise en œuvre des recommandations de l'étude sur «la conciliation entre vie privée et vie professionnelle »
- ❖ « Les mesures prises pour une flexibilité des heures de travail des salariées »
- ❖ Les campagnes de sensibilisation pour soutenir la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

2.3. Conciliation vie professionnelle-vie familiale et politiques d'aides sociales au Maroc

- Les mesures habituellement adoptées par les Etats dans leur pratique nationale pour promouvoir la conciliation entre la vie familiale et la vie privée consistent en une série de possibilités offertes. Il s'agit notamment des mesures suivantes :
- ❖ L'aménagement du temps du travail et d'organisation du travail flexible ;
- ❖ L'encouragement du recours au travail à temps partiel et au télétravail (pendant certaines circonstances) ;
- ❖ L'institution de congés spécifiques (congé de maternité à la naissance d'un enfant, congé en cas de maladie d'un enfant, congé parental de courte durée payé, congé non rémunéré pour élever l'enfant ou s'occuper d'un parent) ;
- ❖ L'aménagement des crèches et des chambres d'allaitement de proximité ;

- ❖ La mobilisation des œuvres sociales.
 - Dans le cadre de l'infrastructure sociale, la création et l'aménagement des crèches et des chambres d'allaitement dans les administrations et dans les entreprises ou dans les quartiers proches peuvent favoriser la conciliation travail-famille.
 - La mobilisation des œuvres sociales et la démocratisation de leur gestion dans les secteurs privés et publics contribueront à la concrétisation de cet objectif.
 - Ces recettes précitées sont à mettre en œuvre dans le contexte professionnel marocain par voie, législative, des conventions collectives et par une politique publique de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

2.4. Articularion vie professionnelle vie familiale chez les femmes en activité professionnelle, une forme moderne de discrimination

Tableau 2 : Pratiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle au Maroc

Pratiques d'équilibre vie privée/ vie professionnelle	Etat actuel au Maroc
Flexibilité du lieu de travail (temporelle et spatiale)	
Heures réduites ou temps partiel ; horaires flexibles ; semaine de travail comprimée ; partage de poste ; temps compensatoire (le temps supplémentaire est récupéré) ; et congés. le télétravail, c'est-à-dire le fait de travailler depuis un autre endroit que le lieu de travail officiel.	Règlement de temps de travail prévu par la loi Marocaine
Soutien aux responsabilités en matière de soins aux proches	
Les prestations englobent les soins aux enfants et aux personnes âgées ; la prestation de services de garde d'enfants (chambre d'allaitement, crèche...) et de personnes âgées (maison de retraite) ; le soutien financier pour les soins aux personnes à charge ; les soins d'urgence aux enfants et aux personnes âgées, congé parental.	Encore très rare au Maroc bien que des projets sont en cours depuis des années
Accompagnement et assistance aux employés	
Prestation d'informations et de conseils juridiques et fiscaux, accompagnement et soutien moral en matière des relations personnelles et professionnelles.	Présence de médecins de travail, assistance sociale et comité d'organisation

Soutien informationnel et social	
Des lignes d'assistance téléphonique et des groupes de soutien. Un réseau d'information de premier plan dans le domaine, avec une liste d'options permettant de maximiser les ressources en temps et en argent, qui englobe des programmes de réduction, une aide pour les frais de scolarité des enfants d'âge préscolaire, des services de conciergerie, etc.	Presque inexistant Au Maroc sauf les lignes d'assistance téléphonique (principalement dans les CHU)
Services de proximités	
Salle de sport, infirmerie, espace de détente, salle de prière, garage, etc.	En général, très rare Au Maroc sauf infirmerie et chambre des infirmiers (dans les CHU)
Soutien aux projets familiaux	
Crédit de logement sans intérêt, financement pour les projets personnels (mariage, pèlerinage, etc.), aide aux financements des études et de formations continues, crédit de temps rémunéré.	Encore rare au Maroc et notamment dans les CHU / législation marocaine sur la formation continue
Changement organisationnel	
Sensibilisation des managers et supérieurs aux discours de conciliation et d'articulation travail-hors travail, développement des politiques de gestion de temps et de l'organisation du travail personnel et professionnel...	Très rare au Maroc

3. Source : Elaboration propre

4. Synthèse des travaux antérieurs au niveau national

4.1. Conciliation Travail-Famille des Femmes et des Hommes Fonctionnaires au Maroc

- Suite au enjeux qui ont accompagné l'accès des femmes marocaines au marché de travail et leur participation importante et récente dans les activités génératrice de revenus, l'un des enjeux majeur pour ces femmes nouvellement introduites dans le monde du hors travail concernait principalement la difficulté de concilier la vie privée et la vie professionnelle, cette problématique à susciter l'intérêt d'un ensemble d'entités qui ont pris la responsabilité de répondre aux appels des femmes marocaines et d'améliorer leur situation. A ce titre et dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs

entre les Sexes dans le secteur de l'administration publique initié, à partir de 2006, par le Ministère de la Modernisation de l'Administration (MMSP) et en collaboration avec l'ONU-Femmes et le soutien de la GIZ, le MMSP s'est chargé de diagnostiquer la situation à l'époque et d'appuyer la mise en place de mesures permettant une meilleure conciliation travail-famille.

- A cet égard, une enquête a été menée auprès d'un échantillon (établi par la méthode des quotas) de 415 personnes (244 hommes, 166 femmes et 5 non déclarés) fonctionnaires au sein des administrations publiques à Rabat (15 ministères actuellement parties-prenantes du Comité de concertation interministériel sur genre et fonction publique). La conduite de l'étude s'est déroulée sur deux étapes : une recherche documentaire qui a permis de dresser un état des lieux analytique sur la question et qui a servi de base pour l'enquête terrain. Celle-ci faisant l'objet de la deuxième étape, s'est déclinée sur deux volets : qualitatif consistant à la réalisation d'un focus group qui a permis d'affiner le questionnaire élaboré pour le second volet quantitatif, ce dernier avait pour objectif de cerner les opinions de l'enquêté sur la conciliation vie privée-vie professionnelle. Le questionnaire était divisé en trois principaux axes comprenant respectivement : les caractéristiques sociodémographiques de la population, l'impact de la vie professionnelle sur la vie familiale (l'activité du conjoint, la relation avec la garde des enfants, la prise en charge des parents et la perception des proches). Le questionnaire examine également les considérations personnelles qui limitent l'avancement professionnel des enquêtés et les contraintes qu'ils rencontrent dans l'organisation du travail, finalement, une partie du questionnaire était consacrée à étudier les effets de la vie familiale sur le parcours professionnel et le degré de conciliation entre les considérations familiales et professionnelles.
- Une assise théorique visant la délimitation de la problématique a précédé la partie de l'analyse de données, celle-ci a permis de rassembler les vécus, les représentations sociales de la famille marocaine et les limites des politiques publiques dédiées à répondre aux enjeux de la conciliation travail-famille. En outre, elle a permis de soulever la question de genre et son effet sur l'articulation travail-famille.
- L'analyse de données a débouché sur des résultats importants qui ouvrent la voie vers de nouvelles pistes de recherches pour les études futures. Nous résumons ces résultats dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Conclusions des résultats de l'étude nationale sur la conciliation travail-famille

PRINCIPALES CONCLUSIONS	
5. Empiètement de la famille sur le travail	
Choix de vie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le choix de la fonction publique est plus répondu chez les jeunes femmes pour son caractère de stabilité ; ✓ Le retard du mariage pour des raisons professionnelles est une question qui touche plus les hommes que les femmes ; ✓ La non cohabitation des époux relativement plus importante chez les femmes ; ✓ Pour des raisons professionnelles, les femmes sont plus susceptibles à renoncer à avoir des enfants ; ✓ La présence d'enfants est moindre pour les jeunes couples (1 ou 2 enfants).
Tâches ménagères et garde des enfants	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les femmes sont les plus concernées à assurer les tâches ménagères ; ✓ Les hommes diffèrent dans la prise en charge des tâches ménagères selon leur situation matrimoniale ; ✓ La garde des enfants elle aussi empiète sur la vie professionnelle des femmes en premier degré (cet effet diminue dans la présence d'une personne pouvant s'occuper des enfants) ; ✓ Les hommes sont plus nombreux à assurer le transport des enfants ; ✓ En général, le mariage est plus favorisant pour les hommes que pour les femmes en activité.
Prise en charge et soins aux parents âgés dépendants	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes à prendre en charge leurs parents ; ✓ L'activité professionnelle ne permet pas aux femmes de ménager les conditions nécessaires pour cette prise en charge. ✓ La prise en charge des parents âgés dépendants diffère dans sa signification selon le sexe :

	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les hommes ça signifie surtout la prise en charge matérielle et financière ; - Pour les femmes ça signifie aussi bien les activités de soins que la prise en charge financière et matérielle.
<p>Impacts des responsabilités familiales sur la carrière professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nous énumérons les considérations personnelles impactant le parcours professionnel (pour les deux sexes) selon leur degré d'importance : <ul style="list-style-type: none"> - La séparation géographique avec le/la conjoint(e) - La nature du poste proposé (contraintes horaire) - L'âge des enfants - L'obligation pour le/la conjoint(e) de renoncer à son emploi ✓ En général, les femmes sont plus nombreuses à subir la discrimination dans la vie professionnelle et plus particulièrement, les hommes divorcés/ veufs ressentent moins d'épanouissement dans leur milieu de travail.
<p>6. Empiètement du travail sur la famille</p>	
<p>Les horaires de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le travail tardif au bureau est plus répandu chez les hommes, toutefois plus de la moitié des femmes enquêtées exercent elles aussi un travail tardif au bureau, ceci s'explique par le niveau de responsabilité assumé par les personnes interrogées (par exemple les directeurs sont ceux qui travaillent le plus tardivement parmi les autres catégories). ✓ Les déplacements pour des raisons professionnelles sont plus contraignants pour les femmes que pour les hommes.
<p>Les formations et poursuite des études</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Près de la moitié des personnes interrogé (entre hommes et femmes) indiquent être réticents à l'idée de poursuivre des études/ formations de longue durée avec une légère différence entre les deux sexes, en effet, pour des raisons d'ordre professionnel et familial, les femmes sont plus nombreuses à avoir renoncé à poursuivre des formations.

Travail et relations familiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La perception de l'activité professionnelle par les proches (époux et proches) est positive chez la plupart des interviewés avec une légère dominance des hommes pour ce cas. ✓ Etrangement, certains des hommes interrogés ;bien que très peu mais restent plus nombreux que les femmes; déclarent qu'en raison du conflit travail-famille, leurs conjointes renoncent à leur emploi.
--	---

7. Source : Elaboration propre

7.1. Articulation vie privée-vie professionnelle et Couples à Double Carrière au Maroc

- Dans un contexte caractérisé par un ensemble de changements économiques, culturels et sociaux, concernant principalement la féminisation du travail, l'augmentation des nombres de CDC (couples à double carrière) et l'apparition de plus en plus des mouvements de lutte pour l'égalité homme-femme. Cette thématique fut un intérêt de premier degré pour les chercheurs notamment au Maroc.
- La thèse réalisée par Farah en 2016 sur l'articulation vie privée-vie professionnelle chez les CDC constitue effectivement le premier travail doctoral académique dans ce domaine au niveau national. Sa recherche avait pour objectif principal d'étudier l'influence de l'articulation travail-famille chez les CDC sur leur vie professionnelle, la réponse à cette problématique s'est traduite dans un premier temps par la caractérisation de l'ATF chez les CDC et la définition des spécificités de ces derniers, ensuite dans un deuxième temps l'auteur s'est focalisé sur les effets de la vie familiale sur le travail des CDC et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.
- Afin d'y parvenir, Farah (2016) a adopté une méthodologie constructiviste, suivant une démarche mixte scindée en deux grandes étapes, la première étape visait une contextualisation de la thématique qui a permis de dégager une typologie des cadres par rapport à l'ATF, la deuxième étape quant à elle, consistait en principe à réaliser une seconde étude qualitative auprès des cadres qui a permis d'apporter des éléments de réponses à la problématique de recherche.
- Les principaux résultats de cette étude s'articulent autour de quatre grands apports : premièrement, l'articulation travail-famille ne constitue toujours pas une préoccupation manifeste des organisations, ceci est constaté à travers l'absence des pratiques permettant de concrétiser la conciliation entre ces deux grandes sphères de la vie.

Deuxièmement, l'articulation vie privée-vie professionnelle peut exercer un impact soit positif ou négatif sur un ensemble de variables, notamment, l'engagement, la trajectoire professionnelle et le bien être ce qui nous a inspiré dans notre recherche pour étudier et analyser cet impact. Le troisième apport soulevé concerne le vécu des CDC qui perçoivent le conflit et l'enrichissement en dépend des conditions de leur vie qui varient d'une période à l'autre. Et le dernier point apporté confirme la différence de la perception du soutien chez les femmes de celle chez les hommes.

7.2. Du conflit travail-famille à l'épuisement professionnel des soignantes des hôpitaux publics au Maroc : vers une exploration du rôle de soutien social

- La recherche doctorale de Salma Bertal (2021) est considérée comme le second travail académique traitant la problématique du conflit travail-famille au Maroc et le premier dans le contexte hospitalier et plus précisément chez les femmes soignantes, à travers son étude Bertal a soulevé la question du lien entre le conflit travail-famille et l'épuisement professionnel ainsi que le rôle du soutien social pour atténuer l'intensité de cette relation chez les soignantes en adoptant l'approche genre et l'approche de l'entrée par la profession. Le contexte choisi par Bertal (2021) constitue un champ de recherche fertile pour étudier en profondeur cette thématique, notamment en matière du bien être des soignantes. En effet, les résultats des études portants sur l'épuisement professionnel chez cette population affichent des taux de prévalence importants (Elketani et al., 2017, Benraïss et al, 2020), en outre, l'effet du conflit travail-famille sur le bien être des employés est désormais avéré dans de nombreuses études conduites sur ce sujet.
- Pour ce faire, Bertal (2021) a emprunté une méthodologie interprétativiste suivant une démarche qualitative à visée exploratoire afin de mieux appréhender les différentes relations existantes entre l'articulation travail-famille, l'épuisement professionnel et le soutien social chez le personnel soignant du secteur public au Maroc.
- Il ressort des résultats de l'étude menée par Bertal (2021) que les interférences entre le travail et la famille sont susceptibles d'être une source de développement de l'épuisement professionnel chez le personnel soignant. Ainsi, ces conclusions mettent en exergue, à la fois, l'importance qu'occupe le soutien hors travail dans la prévention de l'épuisement professionnel et le rôle favorisant du soutien au travail dans le développement de l'enrichissement travail-famille.

7.3. Les effets de l'articulation vie privée/vie professionnelle sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter chez les infirmières : Cas des CHUs marocains

Cette recherche doctorale réalisée par Choukairi-dini (2023) s'inscrit dans une logique de continuité par rapport aux études antérieures réalisées dans ce cadre. L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer les effets de l'articulation vie privée/vie professionnelle sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter chez les infirmières des CHU marocains.

Tout d'abord, cette thèse a mobilisé un cadre théorique basé sur trois principales théories, à savoir, la théorie de la conservation des ressources, la théorie de l'échange social et la théorie du comportement planifié, ensemble, ces théories ont permis d'expliquer les résultats des perspectives de l'articulation vie privée/vie professionnelle sur les attitudes organisationnelles. A l'issue de ce cadre, un schéma relationnel de la problématique apparaît, illustrant les relations entre les formes du conflit et de l'enrichissement travail/famille avec l'engagement organisationnel affectif, le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

Ensuite, l'étude empirique a porté sur deux principales étapes. La première s'est fixée pour objectif de contextualiser un schéma relationnel et l'adapté au contexte de l'étude, en menant 16 entretiens semi-directifs, 13 auprès des infirmières de différents services du CHU Mohamed VI de Marrakech et trois auprès des responsables RH des CHU (Marrakech, Rabat et Fes). La deuxième étape était consacrée au test de ce schéma relationnel sur un échantillon de 226 infirmières opérantes au sein des CHU marocains, à travers la méthode des équations structurelles.

Finalement, cette recherche donne lieu à un résultat intéressant sur la réalité de la question des effets de l'articulation vie privée-vie professionnelle au Maroc qui se manifeste dans le fait que le degré d'intention de quitter le CHU chez les infirmières augmente et diminue en proportion avec leurs perceptions de l'articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle et que l'engagement organisationnel affectif constitue, dans ce contexte, un résultat spécifique à l'enrichissement travail-famille (Choukairi-dini, 2023).

8. Contexte juridique

8.1. Les réglementations spécifiques aux personnel féminin

Au niveau mondial, l'articulation travail-famille est une question complexe qui préoccupe tant les parents que les politiques publiques. Dans de nombreux pays, la participation accrue des femmes sur le marché du travail et l'adoption généralisée du modèle familial à double revenu

ont créé des défis pour concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Cette situation est exacerbée par les inégalités entre les sexes persistants qui pèsent sur les femmes en termes de responsabilités familiales et d'opportunités professionnelles. Les femmes assument toujours une part disproportionnée des tâches domestiques et des soins aux enfants et aux personnes âgées, ce qui les oblige souvent à renoncer à des opportunités professionnelles ou à travailler à temps partiel.

Plusieurs réglementations ont été mises en place au niveau mondial pour protéger les droits des femmes sur le lieu de travail et promouvoir l'égalité des sexes. Parmi ces réglementations figurent la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) adoptée par l'ONU en 1979, qui garantit l'égalité des sexes dans le domaine de l'emploi et de l'éducation, et la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CIEDR) adoptée en 1965, qui interdit la discrimination fondée sur la race, l'ethnie ou l'origine nationale.

Cela est également vrai au Maroc, où les femmes ont connu une participation importante sur le marché du travail ces dernières années. Les inégalités de genre dans le pays persistent toutefois, limitant souvent les opportunités professionnelles des femmes et leur capacité à équilibrer travail et famille. Les femmes marocaines assument encore une grande partie des responsabilités familiales, notamment la prise en charge des enfants et des membres âgés de la famille, tout en étant confrontées à des obstacles tels que des horaires de travail atypiques, un manque de soutien familial et des politiques publiques inadéquates.

Bien que le Maroc ait adopté des politiques et des initiatives pour améliorer l'équilibre travail-famille, telles que des congés parentaux, des horaires de travail flexibles et des centres de garde d'enfants, leur mise en œuvre reste limitée et inégale dans tout le pays.

En parallèle, un certain nombre de réglementations ont été mises en place pour protéger les droits des femmes sur le lieu de travail, notamment la loi n° 19-12 promulguée en 2019 qui garantit l'égalité des sexes dans tous les domaines, y compris l'emploi, et interdit la discrimination fondée sur le genre. En outre, le code du travail marocain prévoit des dispositions spécifiques pour les travailleuses, telles que la protection de la maternité et le congé de maternité rémunéré, ainsi que des réglementations sur le travail de nuit et le travail à temps partiel.

Disponibilité

Article 59

Il existe à l'égard du personnel féminin une disponibilité spéciale. La mise en disponibilité est accordée de droit à la femme fonctionnaire, et sur sa demande, pour élever un enfant de moins de cinq ans ou atteint d'une infirmité exigeant des soins continus. Cette mise en disponibilité ne peut excéder deux années, mais peut être renouvelée aussi longtemps que se trouvent remplies les conditions requises pour l'obtenir. Lorsque la femme fonctionnaire a la qualité de chef de famille, elle continue à percevoir les allocations familiales dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Article 60

La mise en disponibilité peut être accordée également, sur sa demande, à la femme fonctionnaire pour suivre son mari si ce dernier est astreint à établir sa résidence habituelle, en raison de sa profession, en un lieu éloigné de celui où sa femme exerce ses fonctions. Dans ce cas, la durée de la disponibilité, prononcée également pour une période de deux années renouvelables, ne peut excéder dix années au total. (alinéa 2, insitué par la loi n° 15-93 du 2 mars 1994 - 19 ramadan 1414 promulguée par le dahir n° 1-94-125 ; B.O. n° 4246 du 16 mars 1994). Peut également bénéficier des dispositions du premier alinéa ci-dessus et dans les mêmes conditions, l'époux fonctionnaire qui désire rejoindre le lieu où sa femme exerce ses fonctions.

En outre, les stéréotypes de genre et les préjugés culturels persistants peuvent constituer des obstacles à la pleine participation des femmes sur le marché du travail et à leur capacité à équilibrer travail et vie de famille. Cela souligne la nécessité d'une action collective et coordonnée pour aborder les défis de l'articulation travail-famille dans la société marocaine et dans le monde.

Conclusion

Les travaux réalisés sur l'articulation travail-famille (ATF) au Maroc mettent en évidence une problématique encore émergente mais de plus en plus centrale dans les débats sociaux, académiques et organisationnels. Les recherches nationales révèlent une prise de conscience croissante des défis liés à la conciliation entre les responsabilités professionnelles et familiales, particulièrement dans des secteurs tels que la santé, où les exigences professionnelles sont élevées. Cependant, ces études soulignent également des lacunes importantes, notamment en termes de dispositifs de soutien institutionnel, de flexibilité dans l'organisation du travail, et de reconnaissance des spécificités culturelles et genrées.

Le Maroc se trouve aujourd'hui à une étape intermédiaire dans le traitement de la question de l'articulation travail-famille. Si des progrès significatifs ont été accomplis en matière de sensibilisation et d'élaboration de cadres réglementaires, leur mise en œuvre et leur efficacité demeurent limitées. Le pays est encore en phase de consolidation des bases nécessaires pour instaurer une véritable culture d'équilibre travail-famille, comparable à celle observée dans d'autres contextes internationaux avancés.

BIBLIOGRAPHIE

- BENNANI, A. H., & Bertal, S. (2020). Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille: Revue de littérature. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).
- BENRAISS, A., JAMAL, A., EL YADARI, K., & DINI, F. E. C. (2020). Le choix de carrière chez les médecins internes du CHU Mohamed VI de Marrakech: facteurs d'impact et proposition de pratiques innovantes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Bentaleb, C., & Sahraoui, D. (2016). L'égalité professionnelle homme/femme à l'épreuve de la culture nationale. *Management & Sciences Sociales*, 20, 51-71.
- BERTAL, Salma. (2021). Du conflit travail-famille à l'épuisement professionnel des soignantes des hôpitaux publics au Maroc : vers une exploration du rôle de soutien social. Thèse de doctorat.
- Choukairi-dini (2023). Les effets de l'articulation vie privée/vie professionnelle sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter chez les infirmières : Cas des CHUs marocains. Thèse de doctorat.
- Dodeler, N. L., & Tremblay, D. G. (2016). La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec: une entrée par le groupe professionnel. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54).
- FARAH, A., & JIBRAILI, Z. (2021). Pratiques d'Articulation Travail-Famille: déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4).
- Farah. A. Articulation famille-travail chez les couples à doubles carrières au Maroc : Exploration du contexte et proposition d'un modèle. Thèse en sciences de Gestion soutenue le 03 décembre 2016. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Marrakech. UCA
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
- Lewis, S. (2003). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?. *Leisure studies*, 22(4), 343-345.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1999). The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 382.
- Rapport conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc. Publication du Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, 2011, https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/publications/Rapport_conciliation_travail-famille_des_fonctionnaires_Maroc.pdf

Rossignol, P. (2023). À l'ombre de la féminité : Réflexions autour de la féminisation des métiers de l'Administration pénitentiaire. *Cahiers de la sécurité et de la justice*, 59(3), 205-210.