

BLOG

**Le 8 mars : des fleurs ou
du changement ?**

**Ce que les employeurs et
managers doivent
vraiment entendre**





Manal El Abboubi

Professeure, FSJES-UM5 Rabat

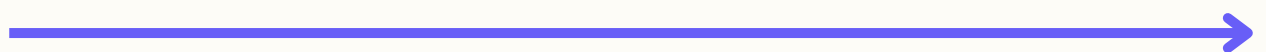
Chercheure associée à HEM

Research Center

Coordinatrice de la Chaire innovation
sociale et responsable du programme
de recherche SAWI* en collaboration
avec AUB**.

* SAWI (SUPPORT AND ACCELERATE WOMEN INCLUSION)

**AUB (AMERICAN UNIVERSITY OF BAYROUTH)



Leçon 1 : L'inclusion n'est pas un défi individuel. C'est un enjeu systémique.

Chaque année, le 8 mars revient avec son lot de communications, d'affiches, de messages et parfois... de bouquets de fleurs. Pourtant, le 8 mars n'est pas une fête. C'est la Journée internationale des droits des femmes.

À travers l'étude SAWI[1] (Support and Accelerate Women Inclusion), que nous avons menée pendant quatre ans au Maroc, nous avons analysé les pratiques organisationnelles en matière d'inclusion et interrogé une centaine de femmes pour comprendre leur ressenti d'inclusion dans leurs milieux de travail. Le 8 mars est notre momentum pour observer, tenter de comprendre et questionner.

Premier constat troublant issu de nos recherches SAWI est que de nombreuses femmes perçoivent leur inclusion professionnelle comme relevant principalement de leur propre responsabilité. Comme si leur progression dépendait uniquement de leurs efforts, de leur résilience ou de leur capacité d'adaptation. Cette perception est révélatrice. Elle invisibilise la responsabilité organisationnelle et le poids des stéréotypes sociaux et les construits culturels inscrits dans les habitudes quotidiennes très peu questionnées.

[1] EL ABBOUBI, M. MAHIL, A. (2023). Support and Accelerate Women Inclusion in Morocco. Fast Print, Maroc

Leçon 2 : La question n'est pas : « Que faire le 8 mars ? » mais plutôt « Que faisons-nous le reste de l'année ? »

Notre deuxième constat découle de l'analyse des messages et communications diffusés par les organisations à l'occasion du 8 mars — rappelons-le, la Journée internationale des droits des femmes et non une fête. Deux approches se distinguent nettement. La première se limite à une communication bienveillante et ponctuelle, saluant les collaboratrices, parfois accompagnée de gestes symboliques ou de cadeaux. La seconde s'inscrit dans une dynamique plus structurée : elle articule des objectifs mesurables, engage des transformations internes et assume une volonté explicite de remettre en question les pratiques susceptibles de générer discrimination ou exclusion. Cette seconde voie dépasse le symbolique pour inscrire l'inclusion dans une trajectoire stratégique visant des environnements de travail réellement plus inclusifs, pour les femmes comme pour les hommes.

Leçon 3 : Troquer la symbolique du 08 mars pour les engagements et les plans d'action.

Notre troisième constat concerne la portée et la centralité du registre symbolique. Les gestes de reconnaissance déployés à l'occasion du 8 mars sont majoritairement perçus par les femmes comme des marques d'attention légitimes et valorisantes. Ces manifestations, bien que ponctuelles, suscitent un sentiment de considération et de visibilité, révélant en creux la relative rareté de cette reconnaissance dans les pratiques ordinaires de l'organisation.

Cette adhésion au symbolique ne doit toutefois pas occulter une dimension plus structurelle. Elle met en évidence la persistance d'une représentation selon laquelle la reconnaissance constitue un acquis suffisant, indépendamment des conditions matérielles et organisationnelles dans lesquelles s'inscrit l'activité professionnelle. Or, l'égalité et l'inclusion ne relèvent ni de la bienveillance ni de l'exception annuelle ; elles procèdent d'une obligation normative et organisationnelle. Les employeurs sont tenus de déployer des politiques de ressources humaines garantissant l'égalité des droits, des opportunités et des traitements.

Dans cette perspective, le 8 mars ne saurait être réduit à une célébration. Il devrait constituer un moment d'imputabilité organisationnelle : un espace de reddition des engagements pris, d'évaluation des avancées réalisées et de formalisation d'actions concrètes visant à transformer durablement les conditions de travail des femmes.

Leçon 4 : L'inclusion n'est pas une affaire RH seulement, elle s'inscrit dans une dynamique plus large de production et de recomposition des normes sociales.

Notre quatrième constat est relatif à l'analyse des médias et des supports éducatifs qui met en évidence la persistance de représentations genrées qui structurent les imaginaires sociaux dès le plus jeune âge. Les manuels scolaires, les contenus publicitaires et les médias économiques continuent, dans une large mesure, d'associer les femmes et les hommes à des rôles différenciés, à des sphères d'activité distinctes et à des attributs spécifiques. Ces représentations, souvent implicites et naturalisées, contribuent à façonner les aspirations professionnelles, les choix d'orientation et les perceptions de légitimité dans certains espaces de pouvoir.

Ainsi, et comme l'ont montré les résultats de l'étude SAWI susmentionnée, les trajectoires ne se construisent pas dans un vide neutre ; elles sont progressivement orientées par des cadres symboliques qui définissent ce qui apparaît comme possible, souhaitable ou accessible pour chacun. L'intériorisation précoce de ces normes participe à la reproduction des inégalités, bien avant l'entrée dans le monde du travail.

Dans ce contexte, l'entreprise ne constitue pas un espace autonome, détaché des dynamiques sociales. Elle est traversée par ces représentations et peut soit les reproduire, en validant des schémas implicites de sélection, d'évaluation et de leadership, soit les questionner et contribuer activement à leur transformation.

Mesdames et Messieurs les décideurs, managers et dirigeants, les constats sont désormais posés. Ils ne vous invitent ni à la défensive ni à l'autosatisfaction, mais à l'exigence. Le 8 mars n'est pas un exercice de communication ; il constitue un révélateur de cohérence entre vos discours et vos pratiques. Le prochain 8 mars ; celui de 2027 ; se prépare dès aujourd'hui, dans vos décisions quotidiennes, dans vos arbitrages budgétaires, dans la manière dont vous recrutez, évaluez, promouvez et partagez le pouvoir. L'inclusion ne se décrète pas une fois par an ; elle se construit dans la durée, par des choix structurants et assumés.

C'est dès à présent que se joue la crédibilité de vos engagements et la portée réelle du leadership responsable que vous entendez incarner