



L'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social (UNRISD) est une institution autonome qui entreprend des recherches multidisciplinaires sur les dimensions sociales de problèmes contemporains du développement. L'Institut est guidé, dans son travail, par la conviction qu'il est indispensable, pour définir des politiques efficaces de développement, de bien comprendre le contexte social et politique. L'Institut tente donc de donner aux gouvernements, aux organismes de développement, aux organisations de base et aux universitaires, les moyens de mieux comprendre comment les processus et les politiques de développement, que modifient la situation économique et sociale et l'environnement, affectent divers groupes sociaux. Travaillant par l'intermédiaire d'un vaste réseau de centres nationaux de recherche, l'UNRISD vise à encourager une recherche originale et à renforcer la capacité de recherche des pays en développement.

Pour obtenir une liste des publications de l'Institut, veuillez prendre contact avec le Centre de référence, UNRISD, Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suisse; Téléphone: (41 22) 917 3020; Fax: (41 22) 917 0650; E-mail: info@unrisd.org; Internet: <http://www.unrisd.org>.

Copyright © UNRISD. De courts extraits de cette publication pourront être reproduits, sans altération et sans autorisation, sous condition que leur source soit mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction, devra être adressée à l'UNRISD, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNRISD aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La responsabilité des opinions exprimées est celle de l'auteur, et leur publication ne reflète pas nécessairement le point de vue de l'UNRISD.

Genre et emploi dans l'industrie textile marocaine

Rahma Bourqia

Occasional Paper 11, novembre 1999

Table des Matières

Liste des Tableaux	iv
Résumé	v
I. Introduction	1
A. Méthodologie	3
II. La Situation Sociale et Familiale des Ouvriers	6
A. Perspective historique de l'emploi industriel féminin	6
B. Moyens de subsistance des familles	7
C. Les ouvrières et les responsabilités domestiques	9
III. Pratiques de Recrutement et d'Emploi dans les Entreprises Textiles	12
A. Recrutement et sélection	12
B. Formation, apprentissage et mise à l'épreuve	14
C. Rotation de la main-d'oeuvre et instabilité de l'emploi	16
D. Les ouvrières, la production et la performance	19
E. Répartition des tâches et hiérarchie	21
F. Sanctions et primes : Une mobilité professionnelle bloquée	25
G. Salaire et perception de l'emploi	27
H. L'horaire et l'absentéisme	32
I. Les formes de solidarité et les stratégies de résistance	33
IV. Conclusion	36
V. Bibliographie	38

Liste des Tableaux

Tableau 1	Répartition de l'échantillon par secteurs
Tableau 2	Distribution de l'échantillon selon la position des employé(e)s
Tableau 3	Pourcentage d'employés inscrits à la sécurité sociale
Tableau 4	Lieu de naissance selon le genre
Tableau 5	Résidence des ouvriers et ouvrières selon le lieu d'habitation du père
Tableau 6	Membres de la famille dépendant des ouvrières interrogées
Tableau 7	Opinions des employé(e)s sur l'emploi comme un élément de pouvoir au sein de la famille (en %)
Tableau 8	Age des employé(e)s
Tableau 9	Statut matrimonial
Tableau 10	Niveau d'éducation des ouvrières dans les trois secteurs en %
Tableau 11	Ancienneté dans le travail selon les genres
Tableau 12	Répartition des employés qui ont déjà travaillé dans une autre entreprise avant de rejoindre celle où ils sont lors de l'enquête
Tableau 13	Nombre d'employés qui ont déjà reçu des sanctions
Tableau 14	Nature des encouragements et primes
Tableau 15	Modalités de rémunération des employés de l'échantillon
Tableau 16	Affiliation à un syndicat selon le genre
Annexe	Structures et niveaux des modèles industriels : Cas des entreprises étudiées

Résumé

Au Maroc, la main-d'oeuvre dans l'industrie textile d'exportation est féminine à 75 pour cent. Les études ont montré que, par rapport à d'autres secteurs, il y avait relativement peu de discrimination entre hommes et femmes pour les salaires de base et que la formation et l'expérience étaient rémunérées en conséquence. Pourtant, la discrimination y est présente sous d'autres formes. Sur la base d'entretiens réalisés avec des employeurs et des employé(e)s de 16 entreprises de textiles, l'auteur étudie comment la discrimination opère dans les faits, en poussant les employé(e)s à emprunter des chemins différents dans le monde du travail.

Les femmes employées dans l'industrie textile subissent des pressions contradictoires. L'une d'elles est économique : le besoin de faire vivre leur famille (bien que celle-ci reconnaisse rarement leur contribution économique). L'autre tient à l'éducation et à la socialisation, renforcée par la législation qui place les femmes sous la responsabilité et la protection des hommes de leur famille.

Subissant de telles pressions, il n'est guère surprenant que les femmes aient un sentiment ambigu à propos du travail. Grâce à l'emploi, elles peuvent s'affranchir dans une certaine mesure du milieu familial mais, en pratique, c'est souvent la famille qui leur permet d'échapper à un environnement de travail qui ne leur garantit ni la sécurité matérielle ni la stabilité de l'emploi et ne fonctionne pas non plus selon leurs valeurs et leurs normes.

La direction des usines de textiles a aussi un esprit qui n'est guère propice à la fidélisation de la main-d'oeuvre féminine. L'étude révèle une certaine hypocrisie chez les employeurs qui se plaignent de l'instabilité de leurs employées (en particulier du taux élevé de renouvellement de la main-d'oeuvre) tout en maintenant un système de production qui profite de l'instabilité. De même, si le patronat fait état d'un cruel besoin d'employés qualifiés et instruits, il semble réticent à engager des femmes qualifiées (qui ne sont peut-être pas aussi "malléables" que leurs collègues manoeuvres).

Rahma Bourqia est doyenne de la Faculté des lettres à l'Université Mohamed V de Rabat. Son étude a été réalisée pour le projet de l'UNRISD et du PNUD **Coopération technique et vie des femmes**. UNRISD remercie Sylvain Charoton et Christèle Arnaudon pour leur précieuse contribution à la finalisation de ce rapport.

I. Introduction

Sur le marché du travail urbain, la discrimination de genre prend souvent la forme d'une ségrégation, avec une concentration des femmes dans des emplois peu rémunérés, non qualifiés, et des écarts de salaire défavorables (Anker, 1997; Birdsall et Sabot, 1991). Les études réalisées sur l'emploi féminin au Maroc soulignent le constat de la discrimination salariale à l'égard des femmes (Joekes, 1985 et Belghazi, 1995).¹ Cette discrimination est légitimée par des stéréotypes et un discours social couramment associées au travail féminin. Certains entrepreneurs se font le reflet de ces attitudes sociales lorsqu'ils affirment que "les femmes travaillent uniquement pour le rouge à lèvres" (Joekes, 1985). En d'autres termes, le travail de la femme n'est pas considéré comme une importante source de revenu pour la famille. Le discours social entourant l'emploi féminin se trouve ainsi en contraste avec la tendance du marché du travail.

L'augmentation du taux d'activité féminin, surtout dans le secteur du textile, suggère que le travail des femmes est devenu une façon de renforcer les moyens d'existence des familles. Au niveau global ce taux est de 35,5%, alors qu'il atteint 42% dans le secteur du tapis, 71% dans celui de la bonneterie et 79% dans celui de la confection (Belghazi, 1995). Sur la base d'estimations de la discrimination salariale dans les entreprises urbaines, Belghazi a montré que l'écart de rémunération entre les genres est de 41,2%², et ce même si le marché du travail urbain a été capable d'attirer la main-d'oeuvre féminine. Les écarts de salaire les plus faibles (3%) ont été trouvés dans les services collectifs (administration et services publics), alors que les plus importants se situent dans les services domestiques (64%) (Belghazi, 1995:25).

Un autre résultat intéressant de l'étude de Belghazi concerne le secteur du textile d'exportation. Globalement, la discrimination salariale dans ce secteur (21%) est inférieure à celle de bien d'autres secteurs, en ce qui concerne la manière dont l'expérience et l'éducation des ouvriers et des ouvrières sont rémunérées.³ Les recherches de Belghazi ont aussi montré de

¹Dans les années 80, Joekes (1985) a montré que les piqueuses dans le secteur du textile gagnaient un salaire inférieur à celui de leurs confrères piqueurs. Les résultats de Belghazi sur l'emploi féminin (1995) seront discutés tout au long de ce travail.

²En d'autres termes, si l'on considère l'ouvrier moyen et que l'on change seulement un de ses attributs de travail, à savoir son genre, cela conduirait à 41,2% de réduction de son salaire. Inversement, une ouvrière bénéficierait d'une augmentation salariale d'au moins 41,2%, si elle était du sexe opposé.

³Une interprétation serait que les hommes, qui travaillent dans des "industries féminisées" reçoivent des salaires inférieurs par rapport aux autres travailleurs d'autres industries, ce qui implique que dans ce secteur "hautement féminisé", l'entier de la structure salariale est bas (Joekes, 1995). Dans son étude Belghazi souligne d'autres résultats intéressants concernant la manière dont l'éducation est rétribuée. Bien qu'en général, la rétribution des diplômés soit plus faible pour les femmes que pour les hommes dans l'ensemble du secteur industriel urbain (où les femmes qui possèdent des niveaux moyens à hauts sont les plus discriminées), la situation est différente dans le secteur textile. Depuis que les femmes sans aucune éducation "souffrent moins" de la discrimination salariale sur le marché du travail urbain, le degré de discrimination dans le secteur de l'habillement est relativement faible, et correspond au plus bas niveau d'éducation parmi les ouvrières de ce secteur (Belghazi, 1995, 1996).

très faibles écarts entre les hommes et les femmes au niveau du salaire de base dans le secteur du textile d'exportation, ce qui contraste fortement avec la situation des autres secteurs. Ceci suggère que dans ce secteur la discrimination s'exprimerait plutôt par des traitements différenciés, sexospécifiques, sur le lieu de travail (Joekes, 1995).

Ce résultat est important et nous aide à justifier l'approche de cette étude. En principe, l'absence d'écart au niveau du salaire de base implique que la discrimination dans le secteur textile peut être identifiée dans les pratiques de travail. C'est pourquoi cette étude cherche à savoir comment le processus de discrimination fonctionne véritablement ? Quels facteurs sociaux et quels types d'organisation au sein de l'entreprise sous-tendent la discrimination ?

Dans le modèle néo-classique, l'écart de rémunération est justifié par des qualifications éducatives plus basses pour les femmes. Comme celles-ci n'ont généralement pas de formation professionnelle, elles sont défavorisées et acceptent par conséquent des salaires plus bas. Cette vision a favorisé un "modèle industriel" de compétitivité basé sur les bas salaires féminins. Mais cette explication est principalement descriptive, et ne met pas en évidence les facteurs socio-culturels qui affectent le processus de la division du travail entre les hommes et les femmes, tant au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci, et qui déterminent d'une manière directe et indirecte la discrimination salariale, ainsi que les autres formes de traitements différenciés sur le marché de travail (Humphrey, 1985).

Une autre approche prend le contre-pied de l'approche économique et considère que les fondements de la discrimination salariale à l'égard des femmes sont à chercher à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire dans la division du travail au sein de la famille. La vulnérabilité des femmes, qui est due au manque de formation, aux conditions difficiles de leur famille et, par conséquent, à leur besoin de gagner un revenu, les place dans une situation paradoxalement favorable sur le marché du travail, puisque le taux de féminisation dans le textile est élevé, mais défavorable sur le plan salarial. Cette approche a aussi ses limites, dans la mesure où les écarts de salaire sont expliqués uniquement par la condition des femmes au sein de leur ménage, occultant l'expérience de la discrimination au sein de l'entreprise, et son impact sur la discrimination salariale à l'égard des femmes.

Dans cette étude, il s'agit d'opter pour une approche alternative combinant les deux orientations précédentes. Elle examine la construction des rapports hommes-femmes à la fois au sein de la famille et au sein de l'entreprise, et la manière dont cette construction influence la discrimination sur le marché du travail (Humphrey, 1987). Autrement dit, il s'agit de voir comment les conditions de genre sont vécues et perçues au sein de la famille, de l'entreprise, et d'examiner la hiérarchie des sexes, bien établie par la société, qui se prolonge et se maintient dans le processus de production. En outre, comme les entreprises observées ne sont pas monolithiques, en termes de méthodes de production et de pratiques de travail, ce rapport essaie aussi de comparer les expériences féminines dans les différents secteurs qui composent celui du textile d'exportation.

Au sein de l'entreprise l'ouvrière est impliquée dans un rapport de pouvoir qui détermine sa position dans la hiérarchie de l'entreprise et la négociation de son salaire. Une première approche consiste à faire de ce rapport une

relation d'exploitation et d'obéissance, où l'ouvrière est dans une situation de totale dépendance, au service de l'entreprise et ne dispose d'aucune marge de négociation. Une telle approche simplifie la complexité de l'organisation et des stratégies déployées à la fois par l'entreprise et par les ouvrières pour maximiser leur profit et préserver leurs intérêts. En d'autres termes, cela minimiserait le rôle des acteurs au sein de l'entreprise.

Dans le contexte des organisations, l'étendue de la marge de négociation possible pour les acteurs a été explorée par Crozier et Friedberg (1977). En reconnaissant que le rapport de pouvoir favorise les uns au détriment des autres et leur fournit les moyens d'en tirer profit plus que les autres, Crozier et Friedberg estiment que personne n'est jamais totalement démuné et ne se retrouve dans une situation d'entière obéissance, dans la mesure où chacun a une part de pouvoir, qui réside dans la capacité de rendre son comportement imprévisible, en brisant les normes et règles établies, ou en refusant d'exécuter ce que l'autre lui demande. Ce modèle a néanmoins besoin d'être ajusté pour appréhender la réalité des ouvrières dans des entreprises marocaines qui, en raison de leur organisation, restreignent la marge de négociation des femmes. En outre, l'organisation fixe le règlement, établit la division du travail, et fixe le salaire. L'usage des stratégies individuelles dépend de la position de l'acteur dans le système, de ses ressources, et de ses contraintes. Ainsi, la rationalité et le comportement des ouvrières sont façonnés et vraiment limités par leur position dans la société et dans l'entreprise.

Cette étude considère que les relations de genre inégalitaires que l'on retrouve au sein de la société et dans la famille sont reconduites et reproduites au sein de l'entreprise. La subordination des femmes fonctionne tout au long du processus, influençant le choix du secteur, l'accès à l'emploi, le recrutement, le type de poste, l'expérience et le niveau de salaire. Certaines valeurs et normes qui encadrent l'inégalité des sexes comme la soumission des femmes à l'autorité, leur manque d'ambition, leur humilité, leur prédisposition à accepter les tâches manuelles qui demandent de la dextérité, constituent, du point de vue de l'entreprise, des attributs positifs sur le plan de la productivité (voir Humphrey, 1987). En effet, cette étude espère démontrer que les formes de contrôle patriarcales sont reproduites et employées par les propriétaires d'entreprise et les managers, afin de consolider leur pouvoir sur les ouvrières et d'optimiser la production de leurs entreprises. Ces observations soulèvent des questions : dans quelle mesure le travail salarié contribue-t-il à "l'émancipation" des femmes ? Le travail ne constitue-t-il pas un autre domaine où les conséquences de la subordination des femmes sont évidentes ?

A. Méthodologie

Cette étude est basée sur une série d'entretiens avec des employé(e)s et des managers de 16 entreprises marocaines tournées vers l'exportation, toutes localisées dans la zone industrielle de Salé aux abords de Rabat, et prises comme échantillon représentatif des trois secteurs de l'industrie textile que sont le tapis, la bonneterie et la confection (voir Annexe 1). Un questionnaire a été adressé à 225 employés, 197 ouvrières et 28 ouvriers. Afin d'approfondir les données qualitatives, 8 ouvrières ont fait l'objet d'interviews approfondies retraçant leur itinéraire de vie, leur recrutement

dans l'entreprise et la manière dont sont vécus à la fois l'emploi et la vie familiale, en mettant l'accent sur leurs perceptions de la discrimination.

Tableau 1
Répartition de l'échantillon par secteurs

Secteur	Tapis	Bonneterie	Confection	Total
Nombre d'entreprises observées	5	5	6	16
Nombre d'ouvrières	73	37	87	197
Nombre d'ouvriers	5	15	8	28

En plus du questionnaire, un guide d'entretien adressé à 16 chefs d'entreprise nous a fourni des données sur l'organisation et la gestion de l'entreprise et des employés, en mettant l'accent sur les différences du système d'incitations, de sanctions, le rendement et la qualité en fonction du sexe.

Au niveau des méthodes de production, notons que les entreprises de confection et de bonneterie reposent principalement sur un modèle de production de type taylorien, tandis que celles du secteur du tapis sont semi-artisanales (Belghazi et Bourqia, 1997). Plus particulièrement, il y a dans ce dernier secteur, une tendance à se baser sur un petit noyau d'ouvrières régulières, semi-qualifiées ou qualifiées, auquel vient s'ajouter une majorité de travailleuses sous-qualifiées, temporaires, qui travaillent soit dans l'entreprise, soit à leur domicile (ibid.).

Tandis qu'un nombre d'entreprises exportent directement, d'autres, notamment dans la confection, font de la sous-traitance pour des firmes étrangères. Les entreprises qui privilégient cette forme d'organisation, préfèrent recourir à une main-d'oeuvre flexible, capable de répondre directement aux commandes, ce qui peut expliquer l'observation faite dans cette étude du recours à une main-d'oeuvre temporaire.

Tableau 2
Distribution de l'échantillon selon la position des employé(e)s

Emploi occupé	Hommes	Femmes
Ouvrier(e)s	24	176
Chef(fes) d'équipe	1	4
Contrôleurs*	0	14
Chef(fes) d'ateliers	2	0
Total	27	194

* Le contrôleur est la personne qui supervise et contrôle la qualité des produits d'une équipe.

Cette distribution nous montre que la principale différence entre les hommes et les femmes sur le plan de la hiérarchie au sein de l'entreprise, concerne le poste de chef d'atelier, qui dans la plupart des cas, est tenu par un homme. Comme ce poste implique la mise en oeuvre des règles de discipline et l'utilisation de l'autorité, il est nécessaire qu'il soit tenu, selon la perception des chefs d'entreprises, par des hommes.

L'équipe de recherche a dû renoncer à la question concernant la proportion d'employés réguliers ou temporaires, en raison de la teneur de celle-ci.

Cependant, l'inscription à la sécurité sociale a été prise comme un indicateur de la régularité ou de la sporadicité du travail, car lorsqu'un employé est régularisé, il est enregistré à la sécurité sociale par le chef d'entreprise.

Tableau 3
Pourcentage d'employés inscrits à la sécurité sociale

	Femmes	Hommes	% d'hommes	% de femmes
Inscrit à la sécurité sociale	70	11	39,3	35,5
Non inscrit	96	14	50,0	48,7
Sans réponse*	31	3	10,7	15,7

* Cette catégorie inclut toutes les personnes qui n'ont pas répondu à la question probablement parce qu'elles n'avaient pas compris ce que signifiaient les termes sécurité sociale.

Il apparaît ainsi (tableau 3) que la majorité des employés sont des travailleurs temporaires. C'est pourquoi nous pouvons supposer que tous les chefs d'équipe, contrôleurs ou chefs d'atelier, sont des employés réguliers.

Cette étude tente de vérifier trois hypothèses

- La première hypothèse consiste à considérer que les relations inégalitaires entre hommes et femmes que l'on retrouve au sein de la société et de la famille sont reconduites et reproduites au sein de l'entreprise. Certaines valeurs et normes qui sous-tendent l'inégalité des sexes comme la soumission des femmes à l'autorité, leur manque d'ambition à égaler les hommes, leur humilité, leur prédisposition à accepter les tâches manuelles qui demandent de la dextérité constituent, du point de vue de l'entreprise, des attributs positifs sur le plan de la productivité. Ceci pose plusieurs questions : dans quelle mesure l'emploi contribue-t-il ou favorise-t-il l'émancipation réelle de la main-d'oeuvre féminine ? Le travail ne constitue-t-il pas un autre domaine où les femmes subissent les lois de la discrimination sociale ? Il ne fait aucun doute que l'emploi en soi contribue à «émanciper» la femme selon l'idée que les femmes elles-mêmes se font de l'émancipation, à savoir sortir de la maison, gagner un salaire et acquérir une certaine importance au sein de la famille. Toutefois les mécanismes sociaux qui reproduisent les rapports de genre au sein de l'entreprise font que le processus d'émancipation réelle des ouvrières n'est pas totalement mis en place et qu'il est même entravé.
- La deuxième hypothèse considère que l'industrie textile a basé sa productivité et sa compétitivité sur la féminisation de la main-d'oeuvre recrutée dans les catégories sociales les plus défavorisées. Cette main-d'oeuvre porte en elle une double particularité, à savoir son manque de formation et sa culture d'origine qui la dévalorise sur le marché du travail et l'accule aux bas salaires. Cette dévalorisation n'est pas sans avoir un impact négatif sur la performance et par conséquent sur la productivité et la compétitivité.
- La troisième hypothèse considère que l'entreprise appartient à un environnement socioculturel qui, à plusieurs niveaux, entrave ou favorise la performance et la productivité. De ceci découle une culture particulière de l'entreprise, qui constitue un système où est mis en oeuvre le jeu des stratégies des acteurs (patron, agents de maîtrise et main-d'oeuvre féminine) et où chacun essaie de tirer le

meilleur parti de cette culture. Or les rapports d'autorité qui régissent la hiérarchie au sein de l'entreprise placent les stratégies déployées par la main-d'oeuvre féminine dans une situation défavorable par rapport à celle des agents de maîtrise et à celle du patron.

II. La Situation Sociale et Familiale des Ouvriers

En raison de l'appartenance des ouvrières à une couche sociale défavorisée, la majorité d'entre elles qui se présentent pour un emploi vivent dans des conditions précaires, et leur emploi joue un rôle des plus importants dans la stratégie de survie de la famille. Cette précarité des sources de revenu, qui pousse chaque adulte, et parfois même les enfants, à chercher un emploi, a favorisé la féminisation de la main-d'oeuvre dans plusieurs secteurs et plus particulièrement dans celui de l'industrie textile.

A. Perspective historique de l'emploi industriel féminin

La féminisation de la main-d'oeuvre dans le secteur du textile est un fait historique à l'échelle nationale et internationale. Quoique l'industrie marocaine n'aie pas connu la même évolution que l'industrie occidentale — passant de l'industrialisation au taylorisme, puis à l'automatisation — un besoin en main-d'oeuvre féminine s'est pourtant fait ressentir, dès son émergence, pendant la période du protectorat (de 1912 à 1956).⁴ En fait, l'emploi féminin a commencé avec la colonisation et l'installation d'unités industrielles à Casablanca, unités qui avaient besoin de femmes pour renforcer la main-d'oeuvre masculine. Par ailleurs, l'évolution de la famille dans le milieu urbain avait contribué à l'insertion graduelle des femmes dans l'économie. Par conséquent, l'arrivée des femmes sur le marché du travail était dictée à la fois, par des facteurs relatifs au développement de l'industrie coloniale et par le besoin de certaines femmes de trouver un moyen de contribuer à faire vivre leur famille. L'étude d'André Adam sur Casablanca (1972) montre que, pendant la période du protectorat, la décomposition de la famille traditionnelle et la fréquence des répudiations ont poussé certaines femmes à chercher du travail dans les usines (Adam, 1972:752). Ces femmes n'avaient pas beaucoup d'instruction, étaient plutôt analphabètes et sans formation. La sous-qualification était une caractéristique lors de l'arrivée des femmes sur le marché du travail (une tendance maintenue jusqu'à présent, comme nous le verrons plus loin). Bien que la plupart de ces femmes aient été obligées de travailler pour des raisons économiques, leurs aspirations se situaient ailleurs, c'est-à-dire dans l'espoir, situation idéale, d'avoir un mari qui les protège et assure leur survie. Ainsi ces femmes auraient volontiers quitté leur emploi si leur idéal avait pu être atteint (ibid.).

Bien que depuis l'indépendance du Maroc, la taille, la nature, le statut et les aspirations de la main-d'oeuvre féminine aient connu un grand changement, la nécessité économique, qui propulse les femmes sur le marché de l'emploi, associée à leur manque de qualification, continue à les pousser vers le secteur industriel du textile. Le taux de féminisation de l'industrie textile (79% pour la confection, 71% pour la bonneterie et 42% pour le tapis —

⁴ Kergoat, 1982.

Belghazi, 1996) a déterminé le choix de notre échantillon; ce dernier est composé de 87,6% de femmes et 12,4% d'hommes. En raison d'une majorité de femmes dans cette industrie, une stricte comparaison entre les hommes et les femmes dans le domaine de la production s'avère en général inappropriée, puisqu'ils n'occupent pas toujours les mêmes postes de travail. Toutefois, les différences entre les genres apparaissent dans les pratiques de gestion, la structure de l'autorité, ainsi que dans les attitudes vis-à-vis des femmes et du travail.

B. Moyens de subsistance des familles

La zone industrielle de Salé, zone principale dans laquelle s'est effectuée la présente étude, se caractérise par la proximité des quartiers populaires, qui reçoivent constamment le flux de l'exode rural. Bien que la plupart des ouvriers et ouvrières soient nés dans un milieu urbain, plus d'un quart sont nés en milieu rural. Cette zone n'a connu une expansion urbaine qu'à partir des années 80, où l'attraction est devenue de plus en plus grande pour les populations rurales de la région, à la recherche d'un emploi. On pourrait argumenter que l'ethos rural de cette force de travail a eu un impact sur leur adaptation à la vie urbaine et le développement d'une "conscience industrielle".

La formation d'une "conscience industrielle" est naturellement une question qui a été largement traitée, spécialement sur le plan de la formation d'une "conscience ouvrière et identitaire". La question que l'on pourrait se poser est la suivante : dans quelles mesures ces ouvrières ont-elles une "conscience ouvrière" et, par conséquent une "conscience industrielle" ?

Selon les théories, la "conscience industrielle", qui suppose l'intériorisation des normes édictées au sein de l'entreprise, est associée à une "conscience ouvrière". Au Maroc, par exemple, la faiblesse des syndicats, au niveau de la traduction des exigences des ouvrières, rend difficile le passage à une "conscience ouvrière".⁵ De plus, cette "conscience ouvrière" semble difficile à obtenir dans le secteur du textile, en raison de la forte rotation de la main-d'oeuvre féminine qui est pratiquée, et donc de l'instabilité de leur emploi, qui ne favorise aucunement leur fidélisation et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. D'ailleurs, cet attachement à l'entreprise, qui se concrétise par la fierté professionnelle et qui apparaît lorsque l'ouvrière est prête à défendre l'entreprise à laquelle elle appartient, est rare. La plupart des ouvrières trouvent que "toutes les entreprises sont les mêmes". Ajoutons que la stabilité dans l'emploi est en général soutenue, dans les sociétés industrielles, par une "conscience ouvrière", qui est la corollaire de la "conscience industrielle".

⁵ Cette dernière, qui implique une identification avec le rôle joué par l'ouvrière au sein de l'entreprise, est définie par les sociologues comme étant un double système de référence chez les ouvrier(e)s : 1) un principe d'identité que procure un sentiment de fierté d'appartenir à une profession productrice de richesse et qui détermine l'identification au rôle, 2) un principe d'opposition où l'employé(e) a conscience de l'autre (le patron) comme quelqu'un qui s'approprie le contrôle et les bénéfices du travail.

Tableau 4
Lieu de naissance selon le genre

Lieu de naissance	Femmes		Hommes		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Ville	143	72,6	19	67,9	162	72
Milieu rural	54	27,4	9	32,1	63	28
Total	197	100,0	28	100,0	225	100

Comme il a été précisé, cette couche sociale est caractérisée par la précarité des sources de revenu. En général, le chef de famille est incapable de subvenir aux besoins de sa famille. De ce fait, dès leur jeune âge, les enfants se mettent à la recherche d'un emploi. A cause de leur socialisation, les filles sont toujours dites "affectueuses" au sein de leur famille et prêtes à aider leurs parents. Lorsque la fille travaille, elle contribue beaucoup plus que le garçon au revenu de la famille, et devient graduellement, dans certains cas, le principal support financier de sa famille. L'emploi des femmes ne les libère pas complètement des contraintes sociales et culturelles qui accompagnent leur statut de femme appartenant à une couche sociale pauvre. En d'autres termes, elles subissent simultanément une subordination de "classe" (au travail) et de genre (dans la famille).

Tableau 5
Résidence des ouvriers et ouvrières selon le lieu d'habitation du père

Habitation du père	Femmes	Hommes	Total
La même ville	69,0	42,9	5,8
Autre ville	22,8	35,7	24,4
Milieu rural	6,2	17,9	7,6
Autre	2,0	3,5	2,2
Total	100,0	100,0	100,0

Les données de l'enquête révèlent qu'un tiers des ouvrières ne vivent pas dans la même ville que leurs parents. Ceci constitue un indicateur de la mobilité géographique des jeunes filles, et plus généralement de la main-d'oeuvre féminine à la recherche d'un emploi dans une grande ville. Certaines jeunes ouvrières viennent de villes voisines telles que Kénitra, Tiflet, Maaziz ou du milieu rural. Elles sont attirées par Rabat-Salé qui offre plus d'opportunités d'emploi et des salaires meilleurs qu'elles ne pourraient en trouver dans leurs lieux d'origine.

Toutefois, la majorité des ouvrières des entreprises textiles sont célibataires et habitent avec leurs parents. Elles subissent ainsi l'autorité parentale, tout en constituant un support matériel pour la famille. Pour beaucoup d'ouvrières, le besoin de travailler pour leur famille se manifeste par le fait que ce sont les parents eux-mêmes qui les poussent à chercher un emploi. Selon les ouvrières interrogées, le père ou la mère accompagne parfois leur fille à la porte de l'entreprise afin de solliciter son embauche. Ce fait a été confirmé par plusieurs chefs d'entreprises. Ceci est révélateur de la non-opposition des parents à l'emploi de leurs filles. Ils les poussent au contraire à chercher du travail pour gagner un salaire. En même temps, les jeunes femmes sont rarement libres vis-à-vis de leurs parents ou de leur mari. La majorité des femmes ont mentionné qu'elles doivent demander l'autorisation de leur père ou mari pour travailler.

En fait, la façon de socialiser les filles limite leur sens des responsabilités et leur engagement au travail. Le paradoxe est que les familles des ouvrières,

stimulées par la nécessité économique, les poussent sur le marché du travail, mais avec une éducation qui leur inculque l'idée que c'est l'homme qui devrait travailler et subvenir aux besoins de la famille. Même le Code du statut personnel marocain, qui régit le statut des femmes et des relations familiales, le stipule. Le Code est basé sur la loi traditionnelle islamique et sur le rite Malékite.⁶ Il place la femme sous la tutelle de l'homme tout au long de sa vie — célibat, mariage, divorce, veuvage — et institutionnalise la stricte division des rôles par genre : l'homme est le chef de la famille, il est responsable de l'entretien de sa femme et des enfants; la femme a des devoirs envers son époux ou, plutôt, son maître (Naciri, 1998:16).

Tableau 6
Membres de la famille dépendant des
ouvrières interrogées

	Nombre de personnes dépendantes		
	Aucune	1 à 3	4 à 8
Ouvrières	67 34,2%	83 42,3%	47 23,8%
Ouvriers	17 60,7%	8 28,6%	3 10,7%
Total	84 37,5%	91 40,6%	49 21,9%

Les salaires des jeunes ouvrières sont importants pour compléter le revenu du ménage. Ajoutons que les familles ont de multiples stratégies de survie, qui se traduisent par la recherche de sources de revenu additionnelles pour subvenir aux besoins matériels de la famille. Par exemple, au sein d'une même famille, on pourrait trouver un père salarié occasionnel, une mère femme de ménage, des fils marchands ambulants et des jeunes filles ouvrières. Le tableau ci-dessus nous indique que la majorité des ouvrières ont au moins une personne à leur charge, autrement dit, dépendant matériellement de leur salaire. Selon les ouvrières interrogées, dans la plupart des cas, la régularité de ce salaire fait d'elles la principale source de revenu stable au sein de la famille. Les contraintes socioculturelles qui entourent le statut de la femme permettent d'expliquer cet état de fait. Quoique la jeune fille constitue une source de revenu pour sa famille, elle reste sous la tutelle des parents, qui ont un droit de regard sur son comportement et parfois même sur l'utilisation de son salaire. Toutefois, la nécessité matérielle des familles et les changements que traverse la société mettent à l'épreuve le contrôle parental. Par la force des choses, le départ des filles afin de trouver un emploi dans une grande ville fait inévitablement partie de ces changements.

C. Les ouvrières et les responsabilités domestiques

Les responsabilités domestiques sont perçues par la société comme étant une fonction inhérente aux femmes, quelle que soit leur occupation dans la vie active. Manifestement, ces responsabilités constituent un handicap pour les femmes mariées dans leur travail au sein de l'entreprise : en fait, le mariage

⁶Le rite Malékite relève du droit islamique. Le Malékisme, fondé en 795, se base sur l'interprétation du Coran et de la tradition du Prophète (la Sunna). Appliqué à travers le Maghreb, il est considéré comme l'une des interprétations les plus conservatrices, à cause de certaines dispositions relatives au statut de la femme et de la famille.

et ce qu'il implique comme obligations et responsabilités familiale, est perçu, aussi bien par les chefs d'entreprises que par les ouvrières elles-mêmes, comme un obstacle à leur travail. A la question : "Est-ce que vous connaissez une ou des femmes qui ont divorcé à cause de leur emploi ?", la majorité des ouvriers et ouvrières ont répondu affirmativement; ceci signifie que pour une femme, le fait d'accéder à l'emploi, ne se passe pas sans tensions et sans "tiraillements" entre les obligations liées à l'emploi et celles liées à la famille qui, dans beaucoup de cas, se traduisent par le divorce. A ce propos, le cas de Mbarka est révélateur.

"Deux ou trois ans après avoir déménagé à Hay Rahma, je me suis mariée avec un garçon. Avant, il me suivait dans la rue jusqu'au lieu de travail; puis il est venu demander ma main à ma famille. Il était originaire de Shoul. Lui aussi était dépourvu et pauvre comme moi. Il travaillait dans un dépôt de sable. Il n'avait pas les moyens de me louer une maison, et il a demandé à ma famille de vivre avec nous. Et nous nous sommes installés avec mes parents. Une fois mariée, il ne m'a plus autorisée à travailler. Il était jaloux [...]"

Mbarka, ouvrière dans une entreprise de tapis

Bien que le travail de la femme soit nécessaire à l'économie domestique, il arrive que le mari, en voulant exercer son autorité sur sa femme, ne l'autorise pas à travailler ou lui demande de quitter son emploi. Même dans le cas où il l'autorise à travailler, la femme se trouve toujours dans une situation de vulnérabilité, parce qu'à n'importe quel moment, le mari peut changer d'avis et l'empêcher d'aller travailler. Dans la relation conjugale, l'emploi de la femme devient un objet de négociation utilisé par le mari pour manifester son autorité.

Le fait d'avoir des enfants constitue une autre barrière au travail des femmes. La majorité des personnes interrogées (hommes et femmes) ont répondu affirmativement à la question suivante : "Est-ce que le fait d'avoir des enfants constitue un obstacle pour le travail des femmes ?". Il y aurait donc un "consensus général" sur le fait que les enfants et les responsabilités domestiques sont difficilement conciliables avec l'emploi. Ce "consensus" est intériorisé par les ouvrières elles-mêmes qui, durant les entretiens, ont souvent évoqué le tiraillement des femmes mariées entre les obligations domestiques et le travail au sein de l'entreprise. Les tâches domestiques, l'autorité du mari et ses exigences, limitent l'adhésion aux contraintes de l'entreprise telles que l'assiduité, la régularité et la soumission aux horaires fixes. Ceci suggère qu'outre "l'ethos rural" des ouvrières, les structures patriarcales imposent des contraintes telles que les femmes ont des difficultés à se conformer à la "culture d'entreprise".⁷

Quoique les jeunes filles n'aient pas autant d'obligations familiales que les femmes mariées, elles n'échappent pas à des responsabilités domestiques. Au sein des familles, l'exécution des tâches domestiques est attribuée aux jeunes filles. Elles s'occupent du ménage, de la cuisine et des enfants lorsque leur mère a des enfants en bas âge. Pour ces jeunes filles, l'accès à l'emploi

⁷Ce concept de "culture d'entreprise" nous aide à comprendre l'entreprise comme une "entité sociale" avec des normes, des règles, des usages, des modèles de comportements et de préférences, des représentations et des croyances qui lui sont "propres", et qui sont partagés par l'ensemble de l'entreprise.

est vécu comme une situation émancipatrice, qui leur permet d'accéder à un salaire, les libère des tâches qui leur incombent et les soustrait au poids du contrôle, ainsi qu'à l'autorité directe de leurs parents (au moins durant la période de travail). Il arrive que certaines petites entreprises, lorsqu'elles n'ont pas de commandes, accordent une journée ou deux de congé aux ouvrières, en attendant la reprise des commandes. Dans ce cas, certaines jeunes ouvrières, bien qu'elles soient en congé, se rendent à l'entreprise, afin de simuler aux yeux de leurs parents une journée de travail, alors qu'elles passent la journée à flâner dans les rues de la ville. Ce phénomène est un indicateur de la volonté des jeunes filles d'approcher le monde du travail comme un échappatoire aux contraintes que leur impose la division du travail fondée sur le genre.

Tableau 7
Opinions des employé(e)s sur l'emploi comme un élément de pouvoir au sein de la famille (en %)

	Féminin	Masculin	Total
L'emploi donne du pouvoir	69,4	78,6	70,5
L'emploi ne donne pas de pouvoir	30,6	21,4	29,5
Total	100,0	100,0	100,0

La notion de pouvoir doit être appréhendée dans le contexte des familles auxquelles appartiennent les jeunes ouvrières. Le pouvoir est essentiellement lié à la possibilité de disposer d'une plus ou moins grande partie de son salaire. L'ouvrière peut acquérir pour elle-même certaines choses beaucoup plus facilement lorsqu'elle gagne son propre salaire que lorsqu'elle dépend de celui de son père ou de son mari. Son propre salaire lui donne une marge de négociation plus grande dans les décisions se rapportant aux dépenses.

Les ouvriers et les ouvrières interrogés trouvent que l'emploi donne du "pouvoir" au sein de la famille. Si le pourcentage des hommes est sensiblement plus élevé que celui des femmes, cela s'explique peut-être par le fait qu'en matière d'emploi les hommes se sentent plus atteints dans leur fierté que les femmes (par contre, lorsqu'ils sont dans une situation de chômage, cela diminue leur estime personnelle). Néanmoins, il est significatif que la majorité des ouvrières trouvent que leur emploi leur donne un peu de "pouvoir" au sein de la famille. Certes, l'emploi peut améliorer le statut de la femme au sein de sa famille et atténuer l'autorité des parents lorsqu'elle est célibataire. Toutefois, l'attitude à l'égard de l'emploi féminin demeure ambiguë dans une société en pleine mutation. L'emploi des jeunes filles est mieux accepté et apprécié que celui des femmes mariées. Le père accepte plus facilement d'être remplacé par sa fille dans son rôle de pourvoyeur de revenu, que ne l'est le mari vis-à-vis de sa femme. En somme, l'emploi de la jeune fille est accepté parce qu'il est perçu comme transitoire, en attendant que celle-ci se marie ou que les conditions de vie de la famille s'améliorent.

De cette façon, dans le contexte des relations hommes-femmes au sein de la famille, l'emploi constitue un moyen d'émancipation pour les femmes et améliore leur statut; il leur donne une part "d'autonomie" par rapport au contrôle parental ou marital. Cependant, même en intégrant le monde du travail, les femmes n'échappent pas nécessairement à la subordination, qui va des relations sociales aux mécanismes qui reproduisent et maintiennent le désavantage de genre, qui les suit à l'intérieur de l'entreprise.

III. Pratiques de Recrutement et d'Emploi dans les Entreprises Textiles

Les données statistiques, ainsi que l'observation sur le terrain, montrent que les femmes ne font pas l'objet d'une discrimination pure. On pourrait même constater qu'il leur est plus facile qu'aux hommes de trouver un emploi dans le secteur textile. Néanmoins, comme nous le verrons ci-dessous, le travail salarié des femmes est à l'image de leur expérience discriminante au sein de la famille et dans la société. Les répercussions de cette discrimination sont évidentes et fonctionnent à tous les niveaux de l'organisation du travail et de la production. Dans cette partie, nous examinerons le rôle que jouent les ouvrières dans le processus de production, les relations et les mécanismes qui reproduisent leur désavantage social.

A. Recrutement et sélection

Le recrutement est un moment décisif où apparaissent les stratégies des employeurs et leurs conséquences sur le choix des critères d'embauche. Plusieurs chefs d'entreprises précisent qu'ils n'ont pas de critère bien déterminé et qu'ils ne font pas subir de test aux ouvrières avant de les embaucher. Il est vrai que la plupart des entreprises ne font pas subir de test basés sur des attributs physiques ou sur certaines normes et préalablement définies au moment du recrutement. Toutefois, un ensemble de critères implicites, utilisés pour sélectionner les ouvrières, est ressorti des entretiens que nous avons eus avec les employeurs.

Certains chefs d'entreprise considèrent comme important de recruter des ouvrières qui vivent dans le même quartier que l'entreprise. En effet, cela évite tous les problèmes tels que les retards et les absences engendrés par l'éloignement du lieu du travail. Parmi les ouvrières de notre échantillon, la majorité se rend à pied sur son lieu de travail. Cette proximité facilite l'accès à l'entreprise et évite par là même aux employeurs toute revendication pour l'octroi de frais de transport.

Tableau 8
Age des employé(e)s

	- 20 ans	21 - 25 ans	26 - 30	31 - 35	36 et plus	Total
Femmes	44 22,3%	73 37,1%	58 29,4%	14 7,1%	8 4,1%	197 100%
Hommes	4 14,3%	8 28,6%	10 35,7%	3 10,7%	3 10,7%	28 100%
Total	48 21,3%	81 36,0%	68 30,2%	17 7,6%	11 4,9%	225 100%

L'âge et le statut matrimonial sont les deux principaux facteurs qui déterminent le recrutement : la préférence est donnée aux femmes jeunes et célibataires. Ce fait, bien que mentionné par beaucoup de chefs d'entreprises, est corroboré par la composition de notre échantillon qui, quoique constitué de manière aléatoire, montre que la majorité des ouvrières est célibataire et a moins de 25 ans.

Les paramètres de l'âge et du statut matrimonial opèrent comme des facteurs discriminatoires au moment du recrutement. La production des entreprises repose sur une main-d'oeuvre féminine jeune et célibataire dont les

exigences sont moindres par rapport à celles des femmes mariées et plus âgées. Un fait qui justifie les bas salaires.

Tableau 9
Statut matrimonial

	Célibataire	Marié(e)	Veuf(ve)	Divorcé(e)	Séparé(e)	Total
Femmes	142 72,1%	40 20,3%	1 0,5%	12 6,1%	2 1%	197 100%
Hommes	19 67,9%	9 32,1%	0	0	0	28 100%
Total	161 71,6%	49 21,8%	1 0,4%	12 5,3%	2 0,9%	225 100%

La prédominance des femmes célibataires parmi les ouvrières s'explique de plusieurs manières. Le fait d'être mariée et d'avoir des enfants est un obstacle qui se présente à la femme pour l'exercice de son emploi. Un phénomène qui trouve ses fondements dans la représentation sociale des rôles de chaque sexe. La femme a pour rôle et fonction de s'occuper en priorité des tâches ménagères et d'éduquer ses enfants. La division du travail entre homme et femme au sein du foyer tourne autour de la dualité privé/public. Les femmes s'occupent en principe des tâches qui relèvent de l'espace privé et les hommes de l'espace public. Toutefois, les femmes mariées sont obligées de travailler dans des espaces publics ou de chercher à intégrer le marché de l'emploi tout en portant avec elles les perceptions et les représentations sociales propre à leur rôle. Dans ce contexte, l'emploi constitue un moyen d'émancipation pour les femmes et améliore leur statut au sein de leur famille, mais une fois insérées dans le monde du travail, les mécanismes de reproduction de la structure sociale les guettent.

Il faut ajouter que les femmes mariées sont perçues, notamment dans l'industrie de la confection et de la bonneterie, comme ayant des responsabilités familiales qui limitent leur disponibilité et leur rentabilité pour l'entreprise. Selon ce qui ressort de nos entretiens avec les chefs d'entreprises, le fait d'être célibataire et jeune (de sexe féminin) présente quelques avantages :

- Ces femmes ont moins de responsabilités et d'obligations familiales : elles disposent de plus de temps à consacrer à l'entreprise car elles n'ont pas à se préoccuper d'enfants ou d'obligations envers leur mari.
- Leur jeune âge les rend maléables et plus disposées à accepter les structures d'autorité. Selon les normes sociales, on peut "gronder" et par conséquent contrôler une jeune femme, mais pas une femme plus âgée .
- Leur manque d'expérience et de qualifications les place dans une situation d'apprentissage et justifie les bas salaires que l'entreprise leur offre au moment du recrutement.

Les conditions d'embauche montrent que le recours aux intermédiaires ne joue pas un grand rôle au moment du recrutement, comme c'est le cas dans d'autres contextes industriels (voir Kibria, 1998; Afsar, 1998). La majorité des ouvrières sont recrutées d'une manière directe, c'est-à-dire qu'elles se présentent elles-mêmes à la porte de l'entreprise, à la recherche d'un emploi. Seul un petit nombre d'employés ont déclaré qu'ils avaient eu recours à un

membre de la famille pour accéder à leur emploi, quoiqu'un nombre significatif d'entre eux aient eu de la parenté dans la même usine. Ce fait est reconnu par un chef d'entreprise :

“Notre entreprise a adopté la politique de ne pas faire travailler les filles de la même famille. On évite de recruter une fille parce que sa soeur travaille dans l'entreprise. Ceci crée des problèmes. Si l'une n'est pas satisfaite, elle influence l'autre, ou encore, si le chef de chaîne a des problèmes avec l'une, cela se répercute sur l'autre. Dans ce cas, au lieu d'avoir un seul problème, nous en avons deux; ce qui perturbe le travail.”

Un chef d'entreprise

La stratégie de certains chefs d'entreprise, qui consiste à éviter de recruter les ouvrières de la même famille, est présente uniquement dans le secteur de la confection et de la bonneterie : le travail est individualisé et la solidarité familiale entre les ouvrières constitue, selon certains, une sorte d'entrave à la production.

Par contre, dans le secteur du tapis, où le recrutement se fait en deux étapes, la solidarité familiale fonctionne. En premier lieu, le chef d'entreprise ou le contremaître recrute la *maalma* (maîtresse-artisan), cette dernière recrute ensuite les tisseuses de sa famille.

B. Formation, apprentissage et mise à l'épreuve

La main-d'oeuvre de notre échantillon se caractérise par un niveau d'instruction peu élevé : plus d'un tiers des ouvrières n'a aucun niveau d'instruction. Un autre tiers n'a qu'un niveau primaire et le dernier tiers a un niveau de premier cycle de l'enseignement secondaire. La formation professionnelle, quant à elle, est presque inexistante.

Tableau 10
Niveau d'éducation des ouvrières dans les trois secteurs en %

	Tapis	Bonneterie	Confection	Ensemble
Aucun	75,0	33,3	12,9	38,1
Primaire	22,1	30,6	32,3	28,4
Secondaire 1*	1,5	27,8	43,0	25,9
Secondaire 2	1,5	8,3	11,8	7,6
Professionnel	0,0	0,0	0,0	0,0
Supérieur	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

* Secondaire 1 correspond à la 7, 8 ou 9ème année de scolarité, alors que secondaire 2, correspond à la 10, 11 ou 12ème année.

La majorité des jeunes filles et des femmes de notre échantillon qui n'ont aucun niveau d'instruction se trouve dans le secteur du tapis et 75% d'entre elles sont analphabètes; ceci en raison d'une production qui repose essentiellement sur une formation artisanale qui ne nécessite pas de niveau d'instruction particulier. En effet, ce manque d'instruction n'a jamais été soulevé comme un problème de la part des chefs d'entreprise lors des entretiens. La production est basée sur un savoir-faire artisanal. Par conséquent, l'apprentissage se fait d'une manière informelle, avec la *maalma* qui se charge d'apprendre le métier aux filles qu'elle engage. Cette situation lui donne la liberté de contrôler l'apprentissage, qui échappe alors aux chefs d'entreprise.

Les ouvrières qui ont un niveau d'éducation secondaire se trouvent dans le secteur de la confection : seules 12,9% sont analphabètes. Ici, la capacité à lire est un atout pour l'ouvrière et tous les chefs d'entreprise ont souligné l'importance pour l'ouvrière de savoir lire les chiffres et les lettres. Le niveau d'éducation des ouvrières détermine la qualité de leur travail. En effet, une ouvrière analphabète confond les tailles et se trompe en collant les morceaux de tissus numérotés, ce qui a un effet négatif sur la qualité de la production. Il est intéressant de noter qu'au cours des entretiens la plupart des chefs d'entreprises ont formulé le souhait de recruter des employés avec un niveau d'instruction plus élevé ou avec une formation professionnelle (le tableau 7 indique l'absence virtuelle de hautes qualifications parmi notre échantillon); ils restent néanmoins hésitants à mettre en oeuvre une telle politique. Leurs hésitations peuvent s'expliquer de plusieurs manières :

1. Même lorsque la fille a reçu une éducation, le contenu de cette dernière est remis en question. En effet, bien que la fille ait terminé les cinq niveaux du cycle primaire, son éducation s'avère insuffisante : ce qu'elle a appris à l'école n'est pas adéquat pour le marché du travail et lorsqu'elle quitte l'école, ses connaissances sont vite oubliées, et elle replonge dans un quasi analphabétisme. Comme le reconnaissent plusieurs chefs d'entreprises, dans la plupart des cas, les ouvrières, même avec quelques années d'éducation primaire, ne savent pas lire le français, ou les chiffres dans le bon sens.
2. Une autre raison relève de la stratégie de l'entreprise qui veut fonctionner avec une main-d'oeuvre dont elle contrôle l'apprentissage et les qualifications. Les commentaires d'un chef d'entreprise du secteur de la confection au sujet des diplômés est représentatif de cette attitude :

“Les licenciés universitaires ne sont pas bons. Malheureusement, lorsqu'ils sont recrutés, ils veulent obtenir un téléphone, un bureau, une secrétaire, alors qu'ils doivent travailler dans la production. Ils ne veulent pas travailler entre 12 heures et 14 heures, mais dans ce travail, on doit transpirer. L'université les habitue à travailler dans un bureau, ce qui les entrave dans l'obtention d'un travail”.

Un chef d'entreprise

Pour la plupart des chefs d'entreprise, la formation sur le tas est primordiale, et doit s'effectuer au sein de l'entreprise. La période d'apprentissage est aussi une période de “dressage”. La fille apprend à se conformer aux règles et aux normes de l'entreprise, ce qui la place dans une situation d'endettement envers l'entreprise.

L'apprentissage et la formation sur le tas constituent un moyen de retarder le moment d'attribuer aux employés le salaire minimum statutaire (SMIC); les chefs d'entreprise voient cela comme une période de stage qui leur permet de sélectionner leurs ouvrières et de bénéficier d'une période de travail à bas salaire. Même lorsque la jeune fille a un diplôme de couture, elle est payée 600 Dirhams (Dh) par mois, pendant une période qui varie de 6 mois à 2 ans.

Selon certains chefs d'entreprise, sur une partie des ouvrières recrutées, 50% sont renvoyées après six mois de stage parce qu'elles n'ont pas donné satisfaction et ne se sont pas adaptées aux conditions de travail. En adoptant

une telle stratégie de sélection sur épreuve, les entreprises gagnent sur les salaires. En conséquence, il y a une dévalorisation des qualifications et des diplômes acquis dans les écoles et les centres de formation. La principale explication donnée est que la connaissance acquise avec le diplôme n'est pas adaptée aux besoins de l'entreprise. En somme, l'expérience professionnelle est plus valorisée que les diplômes et constitue en soi une promotion.⁸

Cette logique de l'expérience plutôt que des diplômes met le chef d'entreprise dans une situation avantageuse en ce qui concerne la sélection des ouvrières et la fixation de leur salaire. Cette logique lui donne une marge de manoeuvre dans la gestion de la carrière des ouvrières et dans la détermination du niveau d'expérience acquis, et de leur salaire. Il faudrait encore noter que la qualification associée au diplôme impose une négociation collective autour des salaires, dans la mesure où "pour tel diplôme, on gagne tel type de salaire", alors que les critères de l'expérience professionnelle, de la capacité ou de l'incapacité de l'ouvrière à apprendre rapidement établissent, dans le meilleur des cas, une négociation individuelle au cours de laquelle le chef d'entreprise et ses agents de contrôle ont le pouvoir d'évaluer l'expérience des ouvrières.

Ajoutons que le bas niveau d'éducation des ouvrières des secteurs de la confection et de la bonneterie permet d'allonger la période de stage et d'apprentissage. Pendant cette période, leur travail n'est pas reconnu à part entière puisqu'il n'est pas rémunéré au niveau salarial minimum. De telles pratiques, quoique "légitimes" dans un contexte de manque de main-d'oeuvre qualifiée, ouvrent la voie à des abus de la part de certains chefs d'entreprise, qui en tirent profit en essayant de prolonger au maximum cette période de stage.

Les chefs d'entreprise optent dans les faits pour une main-d'oeuvre instruite mais non diplômée. Le diplômé est perçu comme prétentieux, ne voulant pas accomplir n'importe quelle tâche et refusant l'autorité.⁹ Bien que les chefs d'entreprises se plaignent du manque de main-d'oeuvre qualifiée nécessaire à la production industrielle, paradoxalement, ils profitent aussi de la non qualification de cette main-d'oeuvre.

C. Rotation de la main-d'oeuvre et instabilité de l'emploi

La précarité et l'instabilité de l'emploi des ouvrières peuvent s'expliquer à la fois par leur besoin de concilier un travail salarié et des responsabilités domestiques, et un système de production basé sur de bas salaires et une main-d'oeuvre occasionnelle.

⁸ C'est ce qui semble ressortir d'une étude sur la discrimination salariale dans le secteur textile au Maroc (Belghazi, 1996). Les recherches nous indiquent que les ouvrières expérimentées sont mieux rémunérées que celles qui possèdent des diplômes.

⁹ Ces préférences exprimées de la part des employeurs semblent être confirmées dans la pratique, si l'on considère les résultats statistiques de Belghazi (1995, 1996) suggérant qu'il y a une discrimination marquée envers les femmes diplômées sur le marché de travail urbain. Le bas niveau d'éducation des ouvrières dans le secteur textile reflète par conséquent les préférences des employeurs.

C'est particulièrement le cas dans le secteur du tapis, où le caractère informel de la production et de l'organisation du travail a pour corollaire l'instabilité de la main-d'oeuvre, le travail au sein de l'entreprise n'étant pas un travail contractuel. Un nombre limité de *maalmas* est recruté par le *cabran*¹⁰ en fonction des commandes. La *maalma* recrute ensuite le nombre de tisseuses nécessaires pour accomplir la tâche qui lui est confiée. Les tisseuses forment la majorité de la main-d'oeuvre constamment renouvelée par les *maalmas*. Lorsque les commandes diminuent, certaines ouvrières restent chez elles sans travail et ne perçoivent aucun salaire, puisque celui-ci est versé en fonction des pièces produites. Par conséquent, on peut dire que l'irrégularité de l'emploi et l'instabilité de la main-d'oeuvre sont inhérentes à l'organisation du travail dans ce secteur.

Dans le secteur de la confection et de la bonneterie, l'instabilité de l'emploi s'explique de plusieurs manières :

- La disponibilité de la main-d'oeuvre aux portes des entreprises. Les demandeuses d'emploi sont toujours à la recherche d'un travail aux portes des entreprises textiles et constituent une "armée de réserve" qui, se situant au sein d'un vaste secteur caractérisé par des contrats de travail courts, conduit à la précarité de l'emploi de celles qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise.
- La position désavantageuse des femmes marocaines et leur ambiguïté à propos de l'emploi rémunéré. L'ouvrière, en tant que femme, a intériorisé socialement l'idée que son emploi n'est dicté que par la nécessité et que la situation idéale est d'avoir un père ou un mari qui subviennent à ses besoins. Dans ce contexte, lorsqu'une femme rencontre des difficultés au sein de l'entreprise ou lorsque le salaire est bas, elle quitte son emploi avec facilité.
- La durée de la période de formation et les bas salaires n'incitent pas les ouvrières à se stabiliser dans leur emploi.

Tableau 11
Ancienneté dans le travail selon les genres

Ancienneté	Nombre d'employés	Total (%)	Femmes (%)	Hommes (%)
Moins d'un an	38	16,9	15,2	28,6
Entre 1 et 2 ans	49	21,8	22,8	14,3
3 ans	34	15,1	13,7	25,0
4 ans et plus	99	44,0	45,7	32,1
Sans réponses	5	2,2	2,6	0,0
Total	225	100,0	100,0	100,0

Parmi les ouvrières, plus d'un quart ont moins de 2 ans d'ancienneté et plus de la moitié sont restées dans leur emploi actuel moins de 3 ans. Mais quelle que soit l'ancienneté, la stabilité n'est jamais garantie. En effet, presque la moitié des ouvrières de notre échantillon ont déjà travaillé dans une autre entreprise, et certaines d'entre elles en sont à leur quatrième ou cinquième entreprise. Les raisons de ce changement fréquent de travail apparaissent clairement dans la citation ci-dessous :

¹⁰*Cabran* est une déformation du terme français caporal pour désigner le contremaître. C'est un terme utilisé dans les entreprises de tapis ; les entreprises de confection et de bonneterie utilisent le terme français de "chef d'atelier".

“La première fois où j’ai travaillé, c’était avec la société X que le centre de formation professionnelle m’avait indiquée, mais les conditions de travail étaient difficiles et le salaire bas, ont fait que je l’ai quittée très vite. Je suis restée sans travail pendant quelques mois, puis j’ai regagné une autre entreprise à Kénitra. J’y suis restée trois ans. Je l’ai quittée parce que je ne pouvais accepter l’exploitation de cette entreprise et surtout que, là encore, les salaires étaient maigres. Les bas salaires sont une caractéristique de Kénitra. Avec mon père décédé, il fallait que je trouve un moyen pour améliorer mon salaire. Alors, j’ai pensé à me déplacer vers Salé (30 km de Kénitra) et à chercher du travail afin d’aider ma famille. J’étais sûre que les conditions de travail à Rabat ou à Salé seraient mieux qu’à Kénitra. Ma famille ne s’est pas opposée à l’idée. Je suis partie à Salé et je me suis présentée à une entreprise, dont j’avais entendu dire qu’elle était la meilleure dans le quartier industriel de Salé. Les propriétaires sont des étrangers. Ils sont connus pour leur sympathie envers les ouvrières, et leurs salaires étaient les meilleurs. Ils paient au salaire minimum statutaire. Je fus acceptée, lorsqu’ils ont vu que j’avais un diplôme de couture et que j’avais de l’expérience dans d’autres sociétés. J’ai aimé le travail au sein de cette entreprise, mais le problème était mon chef d’atelier, qui était une femme. Elle était très autoritaire et nous insultait. Elle était contre moi et m’insultait souvent. J’ai quitté l’entreprise à cause de cette “cheffa”, bien que j’étais mieux payée que je ne le suis dans l’entreprise actuelle. J’étais payée à 7.30 Dh de l’heure, mais je l’ai quittée. Je me suis présentée à l’entreprise où je travaille actuellement, après avoir vu que les filles se rassemblaient chaque matin à la porte de cette entreprise, pour demander du travail. Je fus vite acceptée, surtout après avoir subi un test pratique sur machine à coudre”.

Touria, ouvrière dans une entreprise de confection.

Tableau 12
Répartition des employés qui ont déjà travaillé dans une autre entreprise avant de rejoindre celle où ils sont lors de l’enquête

Durée du travail précédent	Fréquence	Pourcentage
Moins d’un an	23	22,8
Entre 1 et 2 ans	37	36,6
3 ans	19	18,8
4 ans et plus	22	21,8
Total	101	100,0

Pour les employé(e)s qui ont déjà travaillé dans une autre entreprise, la durée du précédent travail varie de quelques mois à plus de quatre ans. Plus de la moitié des ouvrières interrogées sont restées à leur poste de travail précédent moins de 2 ans. En outre, durant nos entretiens, les raisons données du changement fréquent d’emploi sont diverses et tournent toutes autour des bas salaires, des conditions de travail, de l’excès d’autorité, des facteurs personnels, etc.

En même temps, les ouvrières utilisent le système pour accumuler du savoir-faire. Lorsque leur travail est en danger, elles menacent de partir et d’aller vendre leur expérience ailleurs.¹¹ Ainsi, les ouvrières jouent sur la

¹¹Durant nos entretiens, nous avons constaté que les ouvrières connaissent les noms de toutes les entreprises de la place, et les noms des chefs d’entreprises. Elles évaluent même chacune de ces entreprises en termes de salaires et de relations humaines.

compétition entre les entreprises en espérant obtenir une meilleure position.¹² Les chefs d'entreprises essaient aussi d'utiliser cette accumulation de compétences à leur avantage :

“Les chefs d'entreprise cherchent des filles formées, qui ont déjà travaillé dans une autre entreprise, et leur offrent un salaire un petit peu plus haut que le nôtre. La fille est prête à vous quitter pour quelques dirhams de plus. L'année dernière, on m'a piqué 6 ouvrières formées et qualifiées. On leur a offert un peu plus et elles sont parties”.

Un chef d'entreprise du secteur de la confection

Ces résultats suggèrent que l'instabilité de l'emploi dans l'industrie textile est en grande partie une caractéristique structurelle du mode d'organisation de l'entreprise. L'employeur favorise un système de production fondé sur une forte rotation de la main-d'œuvre : une méthode qui ne garde et ne stabilise qu'une petite partie de la main-d'œuvre. Ceci limite l'accumulation de compétence et de savoir-faire, et garde la main-d'œuvre féminine en constante rotation, circulant entre les entreprises. Comme nous le verrons ci-dessous, cette rotation de la main-d'œuvre agit comme une contrainte sur le développement d'un processus de négociation collective pour des améliorations salariales et de meilleures conditions de travail.

D. Les ouvrières, la production et la performance

Les femmes sont considérées comme étant “plus indiquées” que les hommes pour le travail dans l'industrie textile. Cette perception se fonde sur la division du travail entre les genres : le travail de filature, celui du tissage et de la couture constituaient, par le passé, un travail purement féminin, et de tels points de vue ont été en grande partie responsables du fait que ces activités ont émergé au sein de l'industrie textile moderne, comme un métier dit “féminin”. L'explication donnée est que les femmes sont plus douées, plus habiles, et possèdent des attributs physiques qui correspondent à ce type de métier. Suivant ce raisonnement, dans la production de tapis, la finesse des doigts féminins permet de passer plus aisément entre les trames du tissage, tandis que dans la confection et la bonneterie, leur précision et leur dextérité correspondent aux besoins de ce métier. De tels points de vue ont été confirmés lors des entretiens avec les chefs d'entreprises :

“Le textile est un métier de filles. Si un client étranger voit un homme sur une machine, il est choqué, parce que même en France, c'est un travail de femme. Les femmes ont les doigts fins et plus habiles. Historiquement, les femmes ont fait ce travail. Mais sur certaines machines qui demandent un effort musculaire, nous avons des hommes”.

Un chef d'entreprise du secteur de la confection

Alors que la majorité des ouvrières interrogées pensent que les femmes sont plus performantes que les hommes dans les entreprises textiles, les ouvriers

¹²Dans plusieurs cas, une ouvrière partira d'une entreprise et sera recrutée par une autre, qui n'offrira pas nécessairement de meilleurs salaires.

ont des avis très partagés sur la question.¹³ Cependant, la manière de mesurer la performance dépend des critères que chaque entreprise se fixe. La performance maximale est réalisée différemment dans le secteur du tapis et dans ceux de la confection et de la bonneterie.

Dans le secteur du tapis, les salaires dépendent de la performance (mesurée en termes de quantité). Dans ce cas la *maalma*, payée au mètre carré, voit son salaire lié à sa capacité de produire et de faire produire la quantité requise par l'entreprise à travers des apprenties tisseuses qu'elle engage. Dans ce secteur, la production est réalisée d'une manière artisanale. La *maalma* a donc tout intérêt à réaliser le maximum et à donner le plus d'elle-même et de "ses filles" pour produire le plus possible et, de cette façon, gagner un meilleur salaire.

Dans le secteur de la confection et de la bonneterie, bien que le salaire soit aussi fonction de la performance le rendement est mesuré en fonction du rythme des commandes; cela n'est donc pas fixé d'une manière précise. Cela dépend de la saison de travail, des commandes et des délais fixés par les clients. Bien que la majorité des ouvrières aient déclaré que les normes sont précisées, dans la pratique, ces normes ne sont que des directives que les ouvrières reçoivent quotidiennement de leur chef d'atelier.

Au cours des entretiens les ouvrières ont mentionné les variations des normes de rendement. Comme elles ne sont pas fixées à l'avance, cela permet au chef d'entreprise d'être exigeant avec les ouvrières et d'exercer une pression sur elles, pour produire plus chaque fois que le besoin en production supplémentaire se fait sentir.

"Lorsque les chefs veulent que l'on produise 30 articles par heure, ils nous demandent de produire 40, et lorsqu'ils voient qu'après tant de peine les ouvrières ont pu malgré tout produire les 40, ils en demandent 50; et si on arrive à produire 50, ils vont demander 60. Parfois, ils nous demandent de produire 80 ou 90 articles par heure et nous obligent à le faire bien que cela nous soit impossible. Par exemple, lorsqu'il s'agit de blousons, il est difficile d'en produire plus de 30 ou 35, alors qu'on nous demande de produire 50 articles sans discussion".

Touria, ouvrière dans une entreprise de confection

Bien qu'une grande partie des ouvrières déclare qu'il n'est pas difficile de suivre la cadence de la chaîne, une productivité maximale leur est demandée lorsque la commande se fait pressante et que le délai se rapproche. Dans ces circonstances, les chefs d'entreprises poussent les femmes jusqu'à leurs limites, afin de maintenir le rythme de la production. C'est ce qu'elles font. En conséquence, cette donnée étant connue des ouvrières, celles-ci freinent le rythme de la production pour le maintenir dans les limites de leur capacité réelle.

Dans le domaine du tapis, la productivité maximale est réalisée par la mobilisation des jeunes et des petites filles sous le contrôle et la supervision de la *maalma*, responsable de la qualité de la production. Par ailleurs, le

¹³ A ce propos, Joekes (1995:12) observe que les producteurs de vêtements marocains croient que la qualité du travail des femmes est supérieure à celui des hommes, bien que le taux de rendement masculin soit plus élevé.

travail des petites filles dans le secteur du tapis est souvent justifié par le fait que cela leur évite la délinquance et la débauche.

“Les clients étrangers exigent des producteurs de signer un contrat attestant que la production n’est pas effectuée par des enfants. On signe, mais ici, nous sommes confrontés aux problèmes sociaux. Dans la tradition marocaine l’enfant est placé chez le *maalem* et la fille chez la *maalma*. Evidemment aujourd’hui, il y a l’école mais il y a aussi tous ceux qui ont quitté l’école et qui n’ont pas où aller. Que faire ? Parfois les mères viennent nous supplier pour les faire travailler. Par pitié on les laisse travailler”.

Un chef d’entreprise, secteur du tapis

Les chefs d’entreprises du tapis se basent sur le contexte socio-économique pour déterminer leur politique d’emploi. Ce qui n’est pas conforme à l’éthique des pays occidentaux sur le travail des enfants est accepté dans la société marocaine où le taux de non scolarisation des filles est élevé, et où la pauvreté dans la rue est répandue. En l’absence d’une scolarité obligatoire jusqu’à l’âge de 16 ans et de centres de formation professionnelle pour les enfants, les chefs d’entreprises soutiennent l’emploi des enfants comme un moyen de les prémunir contre les fléaux sociaux de la rue tels que la cigarette, la drogue, la délinquance et la débauche.

E. Répartition des tâches et hiérarchie

La répartition des tâches au sein d’une entreprise textile est déterminée par les différents travaux à accomplir tout au long du processus de production. Celui-ci va de la filature à l’emballage dans les secteurs du tapis et la bonneterie, et de la coupe à l’emballage dans le secteur de la confection. L’organisation du travail diffère selon les secteurs.

Dans le secteur du tapis, l’organigramme de l’entreprise détermine les tâches des employés. Certaines entreprises, les plus modernes, comptent au niveau de la direction, en plus du directeur administratif, un directeur financier et un directeur de création. Les chefs d’atelier, dont le nombre dépend des commandes et des besoins en production, ont pour tâches l’installation des métiers à tisser, la supervision des tâches des *maalmas*, la distribution à ces dernières des quantités de fils nécessaires au tissage, ainsi que la bonne marche du travail.

Les femmes sont concentrées au niveau du tissage; leur nombre varie constamment en fonction des besoins en main-d’oeuvre. Par exemple, dans une entreprise de tapis qui emploie entre 800 et 1 100 ouvriers et ouvrières, seuls 145 employés seront permanents. Les tisseuses sur lesquelles repose la production sont régulièrement renouvelées par la *maalma*. Celle-ci s’occupe du travail d’un ou plusieurs métiers à tisser, sous l’autorité du chef d’atelier. La *maalma* a pour fonction de tisser et de contrôler la qualité du tissage des autres tisseuses.

La répartition des tâches, bien que hiérarchisée, suit aussi un modèle de discrimination professionnelle constaté dans plusieurs régions du monde (voir Anker, 1997) où certains travaux sont considérés comme étant propres aux femmes ou aux hommes. Par exemple, sur les 800 employés d’une entreprise de tapis visitée, 20 sont des hommes. Ils ont pour tâche de fixer

les métiers à tisser, de s'occuper du rasage, du brossage et de la finition des tapis, ainsi que de l'emballage et du transport. Ainsi, les tâches qui nécessitent un effort physique, telles le transport ou l'usage d'outils lourds (comme la tondeuse ou les grosses paires de ciseaux) sont confiées aux hommes, alors que la filature, le lavage de la laine et le tissage sont confiés aux femmes. Il en va de même pour le savoir-faire technique qui tend à rester l'apanage des hommes, soulevant des questions d'évolution de l'emploi féminin et de la promotion, alors que de nouvelles technologies sont adoptées dans les entreprises textiles.

Dans le secteur de la confection, où la répartition des tâches se base sur la même idée (les tâches lourdes sont attribuées aux hommes et les plus légères aux femmes), un autre principe vient s'ajouter qui différencie le savoir-faire des hommes de celui des femmes. Les piqueuses sont toujours des femmes : il est très rare de trouver un homme piqueur. On retrouve parfois des hommes au niveau de la direction avec des postes de responsabilité en ce qui concerne la coupe, la mécanique, l'emballage, le transport et le gardiennage. Le travail de secrétariat est habituellement assuré par les femmes. Les responsabilités de négociation avec le client de produits d'importation et d'exportation sont assurés à la fois par les femmes et les hommes.

Dans la phase de fabrication, la production est réalisée sur une chaîne de montage. Après les coupes, les ouvriers sont responsables du placement des articles sur la chaîne, du contrôle, de la finition, du repassage, du conditionnement, de l'emballage et du transport. La bonneterie suit le même processus avec une étape supplémentaire de fabrication des étoffes mailleées, destinées à la confection des articles. Dans la confection et la bonneterie, le contrôle de l'organisation du travail est assuré par le chef d'atelier qui dispose de l'autorité la plus immédiate sur les chefs de chaîne et sur les ouvrières. L'équipe qui s'occupe de la coupe est supervisée par un chef de coupe. Chaque chaîne a un chef de chaîne, une contrôleuse au milieu et en fin de chaîne, et des piqueuses qui réalisent la plus importante part de la production. Une fois sorti de la chaîne, l'article est dirigé vers la finition, puis vers le repassage, le dernier contrôle, le conditionnement et l'emballage. Seul l'emballage est parfois attribué aux hommes, alors que les autres tâches sont réalisées par les femmes.

L'attitude générale des employés (hommes et femmes) est favorable au mélange des genres dans l'exécution du travail à la chaîne, dans les secteurs de la confection et de la bonneterie. Tel n'est pas le point de vue des chefs d'entreprises dont la position est dictée par le fait que les femmes sont soit disant dociles et se soumettent plus facilement aux ordres. Comme les hommes ont un esprit contestataire, en les mélangeant avec les femmes il y a un risque d'influencer celles-ci.

“Notre entreprise a comme politique de ne pas mélanger les hommes et les femmes dans une chaîne, parce que cela crée des problèmes. Certaines entreprises qui ont essayé ont eu des problèmes. Les hommes sont plus revendicateurs. Souvent, ils sont mal élevés. Si un homme a une relation sentimentale avec une fille dans la même chaîne, il peut l'influencer en cas de problèmes avec son supérieur, et cela crée des problèmes pour la bonne marche du travail. C'est pour cette raison que la politique de l'entreprise est

de n'employer que les filles. Les filles sont plus gentilles, elles comprennent vite ce qu'on attend d'elles".

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

Selon la plupart des chefs d'entreprises, lorsque les garçons sont mélangés avec les filles dans une même chaîne, il y a une interaction et une dynamique qui s'opèrent dans leurs rapports et qui font que les garçons veulent montrer leur supériorité et leur capacité devant les filles en tenant tête à l'autorité du supérieur. Cela perturbe les jeunes femmes dans le processus de production. L'interaction des hommes et des femmes sur la même chaîne ne crée pas une rivalité positive qui profite à la production, mais reproduit les rapports de domination où les hommes exaltent leur autorité, signe de leur masculinité.¹⁴

Globalement, dans la répartition des tâches entre les hommes et les femmes, l'entreprise obéit à une logique de rentabilité, qui se greffe sur des idées préconçues sur la division des rôles et des capacités et qui existe au sein de la société.

"Les femmes travaillent dure, mais devant les responsabilités, les hommes se débrouillent mieux que les femmes. J'ai mis des femmes aux postes de chefs de chaînes, parce que les femmes savent parler aux femmes et communiquent mieux avec elles. Mais lorsqu'il y a un problème d'ordre technique, par exemple un problème au niveau des mesures, l'homme ira voir la source du problème, c'est-à-dire à la coupe et y remédier, alors que la femme qui a la même responsabilité ne le fait pas. Elle demande de l'aide à son supérieur (au directeur technique). Les hommes se comportent autrement que les femmes devant les problèmes et font preuve de responsabilités beaucoup plus qu'elles".

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

L'attitude du chef d'entreprise vis-à-vis des capacités des femmes est conforme à l'éducation et à la socialisation de la jeune fille au sein de la société, moins préparée et moins armée pour affronter les responsabilités. L'éducation des filles ne favorise pas la confiance en soi et la responsabilité devant la difficulté. Les femmes apprennent à craindre l'autorité qui est souvent bâtie sur l'autorité masculine, celle d'un père, d'un mari, d'un grand frère. Cet état de fait se reproduit au sein de l'entreprise, se maintient et est utilisé par des chefs d'entreprises dans le processus de production.

Le style de management au sein des trois types d'entreprise est autoritaire. En effet, le management des ressources humaines a plus une fonction de contrôle que de formateur dans les industries textiles. Dans le secteur de la confection et de la bonneterie, la hiérarchisation des autorités est organisée de telle manière que les femmes subissent directement l'autorité des agents de maîtrise (superviseurs), qui exercent leur autorité de façon différente par rapport au chef d'entreprise. Le groupe des agents de maîtrise se compose du chef d'atelier, qui est en général un homme, et des chefs de chaînes qui peuvent être soit des hommes soit des femmes. Les superviseurs constituent l'autorité la plus directe qui s'exerce sur les ouvrières : c'est à travers eux

¹⁴On voit là comment la compétition entre les deux sexes autour de la production est déviée par les rapports sociaux de genre. Ceci est spécifique aux entreprises où les jeunes femmes ne sont pas qualifiées, ont peu d'instruction et ne disposent pas de beaucoup d'atouts pour faire valoir leur travail.

que les directives du chef d'entreprise sont communiquées aux ouvrières. Dans le secteur du tapis, les tisseuses se trouvent dans la même situation, à la différence que la *maalma* a l'autorité sur les tisseuses; mais elle subit à son tour, avec les tisseuses, l'autorité du chef d'atelier.

En fait, les rapports d'autorité sont les seuls rapports qui régissent les relations entre les ouvrières et leurs chefs immédiats. L'exercice de l'autorité est perçu comme le seul moyen d'assurer la production et un rendement maximum. Les entretiens avec des chefs d'entreprise suggèrent que le modèle de management où la responsabilité de l'ouvrier est accrue, est inapproprié pour les entreprises de textile marocaines.

“Il faut de l'autorité, mais il ne faut pas en abuser. Les gens sont susceptibles. Il faut les ménager. Comme on dit : il faut leur donner une gifle avec un gant de velours. Trop d'autorité ne marche pas; pas d'autorité en les responsabilisant ne marche pas non plus”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

En général, l'exercice de l'autorité directe est attribué au chef de maîtrise, alors que le chef d'entreprise se réserve le rôle de l'arbitre lorsque des tensions éclatent entre les ouvrières et les chefs d'atelier ou de chaîne. Ceci améliore parfois l'image du patron auprès des ouvrières et affaiblit celle du chef d'atelier. Généralement, quel que soit le secteur, l'autorité du chef d'entreprise apparaît comme une autorité “légitime” dans le discours des ouvrières. Cette légitimité provient du fait qu'il est le propriétaire de l'entreprise (*moul sharika* ou *moul al maamal*), et qu'il est d'ordinaire relativement bien instruit. La distance du chef d'entreprise par rapport aux ouvrières tend à le légitimer : sa distance inspire la crainte et le respect.

Inversement, l'autorité du chef d'atelier n'est pas volontiers acceptée par les ouvrières et les tisseuses des différents secteurs. Elles font également une différence entre l'autorité des chefs de chaîne et celle du chef d'atelier. Les chefs de chaîne sont plus proches des ouvrières, et ils sont eux-mêmes passés par le travail sur les machines à coudre; leur autorité se limite au contrôle de la production sur les chaînes. Par contre le chef d'atelier, en général un homme, assure le rôle de surveillant au niveau de la production et des comportements. Il est l'homme de confiance du chef d'entreprise, il le relaie dans son pouvoir et en abuse parfois.

“Je n'aime pas le chef d'atelier; je ne peux vous le décrire. Le malheur c'est qu'il est incompetent. Il ne connaît pas le métier et la couture. Il ne sait rien. Tout ce qu'il sait faire, c'est insulter pour n'importe quelle raison, et parfois sans raison”.

Une ouvrière, entreprise de confection

“Le *cabran* agit selon sa volonté. Il traite bien certaines femmes, d'autres mal. Il y a des filles qu'il trouve sérieuses, leur travail est bien, et il les traite bien. Il y en a d'autres qu'il drague. Si une fille ne veut pas le suivre, il se monte contre elle (*shad maaha dad*). Il prend soin de la fille qui est sa petite amie et lui donne du bon travail”.

Une ouvrière, entreprise de tapis

Dans le secteur du tapis, la *maalma* a plus d'autorité sur les tisseuses que les chefs de chaîne n'en ont sur les piqueuses. Elle a le pouvoir de recruter et par conséquent le pouvoir de maintenir les tisseuses dans une position de dette vis-à-vis d'elle. Toutefois, elle n'échappe pas à l'autorité du chef d'atelier qui a la possibilité, si la qualité de la production n'est pas conforme aux normes fixées, de déchirer ce qu'elle a produit pendant toute une journée pour qu'elle recommence.

Le comportement des ouvrières justifie-t-il de tels modèles d'autorité et de contrôle ? Sur quoi ce système de management est-t-il basé ?

L'autorité est utilisée pour assurer la discipline et le bon déroulement du processus de production. Par exemple, elle est quelquefois utilisée pour contrôler le bavardage des jeunes ouvrières qui perturbe le travail dans la confection; ceci est un exemple de conflit entre les normes culturelles et les exigences de l'entreprise. Pourtant, les ouvrières désirent communiquer tout en travaillant. Bavarder en exécutant les tâches fait partie de la culture marocaine; un fait soutenu par l'adage "discussion et métier à filer" (*hdith wa moughzel*), qui signifie que l'on peut à la fois parler et filer la laine. Pour neutraliser ce comportement, les chefs d'atelier contrôlent le bavardage en diffusant de la musique et en augmentant le volume si nécessaire.

Les systèmes d'autorité sur le lieu de travail sont perçus comme excessifs par les employés. Les ouvrières font état des insultes qu'elles ont reçues de la part de leurs chefs d'ateliers pour une faute commise. Cette autorité excessive est justifiée, pour la plupart des chefs d'entreprises, par le comportement irresponsable des ouvrières. Ceci est en complète contradiction avec le point de vue des mêmes chefs d'entreprise sur la docilité et la complaisance des ouvrières. Selon eux, l'autorité intervient afin que les tâches soient exécutées, que les travailleurs soient assidus, respectent l'horaire et ne trichent pas. On rencontre une fois encore un préjugé social qui attribue les comportements irresponsables à ceux qui sont subordonnés, dans le but de justifier la domination et l'autorité des chefs.¹⁵

En somme, l'autorité des chefs d'ateliers est toujours présente et directe et met les ouvrières dans une situation de crainte permanente. Dès que l'autorité immédiate disparaît, cela laisse place à des comportements qui ne sont pas toujours responsables. Comme nous allons le voir en dessous, les pratiques autoritaires déclenchent des mécanismes de défense, qui prennent la forme de tricheries, de sabotage ou de vol, qui doivent être interprétés comme des signes de protestation.

F. Sanctions et primes : Une mobilité professionnelle bloquée

En dépit du facteur autoritaire, la majorité des ouvriers a déclaré de manière surprenante ne pas avoir reçu de sanctions. Comment interpréter cette donnée ?

¹⁵On retrouve le même discours chez certaines femmes vis-à-vis de leurs employées de maison qui sont souvent taxées de tricheuses, voleuses et d'irresponsables.

Tableau 13
Nombre d'employés qui ont déjà reçu des sanctions

Sanctions	Employés	%
Mise à pied sans paie	4	1,8
Réprimande verbale	4	1,8
Autres	7	3,1
Pas de sanctions	210	93,3
Total	225	100,0

Une explication viendrait du fait que le chef d'atelier exerce un contrôle direct, et par conséquent, évite aux ouvrières de commettre des fautes et d'en arriver aux sanctions. En même temps, la crainte des châtiments et des prélèvements sur la paie découragent probablement les ouvrières. Dans le secteur du tapis, un travail mal fait est sanctionné par la destruction de ce qui a été produit et cela peut faire perdre à la tisseuse une journée ou deux de travail et donc de salaire. Dans le secteur de la confection et la bonneterie, une faute se traduit par une diminution du salaire.

La plus sérieuse sanction est le licenciement; il est utilisé pour donner l'exemple aux autres, afin d'éviter des fautes et d'éventuelles sanctions. Tous les chefs d'entreprise essaient, par le biais des chefs d'atelier, d'instaurer une discipline stricte qui laisse peu de place à la faute.

“ Au début il était difficile d'instaurer une discipline de l'assiduité. Mais dès le départ nous avons pris des mesures pour contrecarrer cela. Pour une fête de l'Aïd, un congé payé de deux jours leur avait été accordé, mais 25 ouvrières ont prolongé leur congé d'un jour. Les 25 ouvrières furent licenciées. Depuis, personne ne s'absente, car elles savent que si elles prolongent leur congé elles seront licenciées. De même, les retards ne sont pas permis. Si une ouvrière a un retard de quelques minutes le matin, elle perturbe la chaîne et le travail. Lorsqu'il y a un retard, une fois elle est réprimandée verbalement; mais si cela se répète, elle est licenciée”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

En effet, l'offre de main-d'oeuvre sur le marché de l'emploi donne aux employeurs la possibilité de renouveler régulièrement leur potentiel humain, par le licenciement d'employés qui ne se plient pas à la discipline de l'entreprise.

Tableau 14
Nature des encouragements et primes

	Fréquence	Pourcentage
Primes	26	11,6
Compliments	26	11,6
Promotion	2	0,9
Congé	2	0,9
Autres	1	0,4
Pas d'encouragement	163	72,4
Non réponses	5	2,2
Total	225	100,0

En ce qui concerne les encouragements et les primes, la majorité des ouvrières disent qu'elles n'en ont pas reçu. Ceci contraste avec les ouvriers, dont plus de la moitié ont affirmé qu'ils en avaient reçus. En fait, les encouragements comme facteur d'émulation pour stimuler la productivité des ouvrières sont peu pratiqués. Seule une minorité a déclaré avoir reçu des encouragements verbaux. En général, les compliments valorisent la personne, lui procurent de la satisfaction et rehaussent son estime de soi, mais dans un système de management autoritaire, tout encouragement verbal ou compliment est considéré comme une faiblesse qui diminue l'autorité de l'employeur. Un chef d'entreprise reconnu toutefois avoir procédé à des encouragements :

“Parfois les encouragements sont verbaux. On montre à l'ouvrière qu'on apprécie son travail. Dans d'autres cas, lorsqu'on constate qu'une employée a une bonne rentabilité et qu'elle est sérieuse, on lui donne une prime. Evidemment ce fait l'encourage et encourage les autres à faire comme elle. Dans d'autres cas, il y a la promotion des ouvrières qui passent du statut d'ouvrières au statut d'aides de chef de chaîne ou à celui de chefs de chaîne, et elles gagnent 300 Dh de plus. Celles qui bénéficient de cette promotion doivent passer par toutes les étapes de la production dans la chaîne [...] Ceci crée un esprit de compétition entre les ouvrières et les encourage à réaliser une meilleure performance”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

L'aperçu général nous a montré que les récompenses et les promotions sont des exceptions plutôt que la règle. Par exemple, une entreprise de 200 ouvrières peut travailler avec 4 chaînes et n'avoir besoin que de 4 chefs de chaîne. Les tisseuses ou les piqueuses assurent ainsi la production dans le cadre d'un système où il n'y a virtuellement aucune opportunité de promotion. De la même manière, les entreprises offrent vraiment peu d'opportunités de mobilité professionnelle. Les ouvrières stagnent, avec un emploi qui n'offre que peu de chance de promotion, qui sature leur potentiel de travail et leur rendement. La motivation est limitée, en dépit du fait que l'avenir du secteur dépend d'une force de travail pour laquelle il doit y avoir des opportunités de mobilité ascendante.

G. Salaire et perception de l'emploi

Cette étude révèle que la moyenne des salaires (1 037 Dh) des ouvrières de notre échantillon est inférieure à celle des ouvriers (1 642 Dh). En outre, la comparaison entre les salaires extrêmes perçus par les femmes et les hommes, montre que l'avantage des hommes se maintient avec l'augmentation des salaires. La moyenne des salaires les plus bas est de 703 Dh pour les ouvrières contre 1 025 Dh pour les ouvriers. Une explication de ces différences viendrait du fait que les femmes acceptent des bas salaires, tandis que les hommes ont toujours demandé de meilleurs salaires.¹⁶ Les postes réservés aux femmes les placent dans une situation désavantageuse au niveau salarial. En effet, les femmes travaillent en majorité au niveau du

¹⁶Concernant l'apparente divergence entre cet échantillon et les résultats des recherches de Belghazi (1995, 1996) soulignées dans l'introduction, il faut noter que sa recherche est basée sur des agrégats de statistiques nationales, et mesure la discrimination salariale sur la base d'un certain nombre de variables, incluant les diplômes, le statut de chef de famille, l'expérience, etc.

piquage, et les hommes au niveau de la technique et de la gestion. Cette ségrégation des emplois opère comme une forme de discrimination envers les femmes.

Tableau 15
Modalités de rémunération des employés de l'échantillon

Modalité de rémunération	Nombre d'employés	Pourcentage
A la tâche	52	23,1
Par mois	83	36,9
Par quinzaine	33	14,7
Par semaine	3	1,3
Par journée	1	0,4
Par heure	52	23,1
Autre	1	0,4
Total	225	100,0

Les modalités de paiement dans les entreprises textiles diffèrent d'un secteur à l'autre, et d'une entreprise à l'autre.

i. Le secteur du tapis

Dans le secteur du tapis, les salaires sont payés à la tâche. La *maalma* est payée 50 ou 60 Dh le mètre carré. Elle se charge de payer les tisseuses qu'elle engage et les supervise. Les salaires accordés aux tisseuses dépendent de l'âge et de l'accord passé entre la *maalma* et les tisseuses; en général, ils se situent autour de 10 Dh la journée. Il arrive que des parents confient leurs fillettes à la *maalma* pour qu'elles apprennent le métier. Dans ce cas, elles ne sont pas rémunérées. Dans d'autres cas, la *maalma* fait travailler ses soeurs ou ses parentes sur son métier à tisser, d'où une augmentation de sa production et de son revenu, ainsi qu'un accroissement du revenu familial.

Les tisseuses engagées par des *maalmes* constituent l'écrasante majorité de la force de travail. Les conditions d'emploi suggèrent que les tisseuses jonglent avec les structures formelles et informelles du secteur. Depuis que les ouvrières sont entrées dans les entreprises, il n'y a plus de travailleurs externes ou de travailleurs à domicile au sens courant du terme. Toutefois, les statuts de travailleur occasionnel, la dépendance de la bonne volonté et de l'autorité de la *maalma* font que les salaires de la main-d'oeuvre féminine sont aléatoires et échappent à toute réglementation; ceci est généralement une caractéristique associée au secteur informel. En outre, l'absence d'une réglementation sur les salaires des enfants laisse le champ libre aux abus et à leur exploitation. Pourtant, cette structure informelle d'emploi, qui se fonde sur le travail à la tâche, présente une flexibilité qui, tout en correspondant au contexte social des tisseuses, permet à l'entreprise de réaliser un gain sur les salaires. Sur ce point les principaux résultats de cette recherche sont les suivants :

- Les tisseuses-*maalmes* préfèrent travailler à la tâche, parce qu'elles peuvent gagner un revenu avec l'aide de leurs filles ou de leurs soeurs, ce qui leur permet de transposer leur responsabilités domestiques et de soutenir le réseau familial.¹⁷ Cela donne aux

¹⁷On permet aux ouvrières du secteur du tapis de faire travailler leurs filles ou leurs , voire d'amener leurs bébés au travail.

jeunes filles la possibilité de s'intégrer dans un système d'emploi, tout en leur évitant de rester dans les rues, où elles pourraient être exposées à de mauvaises fréquentations.

- Cette structure informelle permet d'accroître le revenu de la famille et de faire fonctionner une forme de solidarité familiale et d'aide mutuelle.
- Le travail à la tâche s'accompagne d'une rotation de la main-d'oeuvre. Les *maalmas* sont constamment renouvelées et renouvellent à leur tour les tisseuses qu'elles engagent. En général les tisseuses travaillent d'une manière irrégulière, c'est-à-dire lorsqu'on fait appel à elles ou lorsqu'elles se présentent à l'entreprise. Dans le travail à la tâche la flexibilité de l'horaire permet aux femmes de gérer leur temps : elles peuvent arrêter le travail quand elles le veulent pour s'occuper de leur foyer ou de leurs enfants.
- Quant aux ouvriers, ils travaillent aussi à la tâche comme raseurs et finisseurs. Pour eux, cette possibilité présente des avantages qui sont partagés avec ceux des ouvrières; l'entraide familiale est l'un des plus importants.

“Les ouvriers-raseurs préfèrent travailler à la tâche parce qu'ils ont la possibilité de faire venir les membres de leur famille pour les aider. Certains peuvent arriver à produire jusqu'à 4 000 mètres carrés par semaine, à raison de 3,5 Dh le mètre carré. Ils sont plusieurs à le faire. Un employé prend la commande à la tâche et en recrute d'autres pour l'aider. En général, ceux qui l'aident sont des membres de sa famille”.

Un chef d'entreprise, secteur du tapis

En somme, le travail à la tâche permet aux chefs d'entreprises de faire l'économie d'une organisation de la production basée sur l'encadrement des tisseuses. Il intègre le mode traditionnel du tissage au sein de l'entreprise. Au lieu d'avoir son métier à tisser chez elle, la tisseuse l'a dans l'entreprise. Elle n'est pas maîtresse de sa production, comme dans le système traditionnel, mais reçoit un salaire calculé sur la base des longueurs réalisées.

En dépit de ces avantages, la flexibilité de l'emploi dans le secteur du tapis a des inconvénients. Pour les tisseuses, l'instabilité et l'incertitude de l'emploi, qui dépendent des commandes et du bon vouloir de l'employeur de leur accorder le travail, ne permettent pas aux jeunes filles d'accumuler de l'expérience. Du reste, c'est dans ce secteur que l'on retrouve les salaires les plus bas et les augmentations les plus faibles. Selon les résultats, la moyenne des salaires dans le secteur du tapis est de 623 Dh contre 784 Dh et 815 Dh pour la bonneterie et la confection respectivement. Les augmentations déclarées par les personnes interrogées sont dérisoires, variant de 0,50 centimes à 10 Dh pour le mètre carré de tapis.

“Un emploi qui est mieux que celui que j'exerce actuellement est celui de couturière dans une entreprise de confection. Si au moins je savais coudre. Les salaires sont meilleurs que dans le tapis [...] Si une opportunité de mariage se présente à moi, je cesserai de travailler dans le tapis. Je quitterai ce travail, si j'arrive à en trouver un qui est mieux. Pour moi, le bon salaire, c'est 1000 Dh

par mois. Si j'arrive à ce salaire, je ne demanderai pas d'augmentation”.

Une tisseuse, entreprise de tapis

Le fait que les salaires dans le secteur du tapis soient bas, affaiblit la réputation de la profession et crée parmi les tisseuses une sorte de dévalorisation de leur savoir-faire. Le maintien d'une structure traditionnelle fait que ce secteur n'est pas perçu par les tisseuses comme un domaine où elles aimeraient évoluer. Leurs aspirations se situent parfois dans le secteur de la confection, perçu comme offrant de meilleurs salaires.

ii. Les secteurs de la confection et de la bonneterie

Dans les secteurs de la confection et de la bonneterie, les modalités de paiement varient. En général, le calcul se fait à l'heure de travail et le paiement par semaine, par quinzaine ou par mois. Les salaires des ouvrières payées au mois varient entre 300 et 4 000 Dh, mais la plupart se situent entre 300 et 1 400 Dh. Le paiement à la semaine ou à la quinzaine n'est pas toujours régulier, surtout pour les entreprises qui ont des difficultés financières. Dans le secteur de la bonneterie, le travail à domicile est utilisé en sous-traitance par certaines petites entreprises. Dans ce cas, le paiement se fait à la pièce. Le salaire minimum statutaire, quant à lui, n'est accordé qu'après une période de stage qui dure au moins un an. L'augmentation réglementaire, qui est de 5% tous les deux ans et de 10% tous les cinq ans, est très peu appliquée, en raison notamment de la rotation de la main-d'oeuvre.

L'impact général des bas salaires sur la rotation de la main-d'oeuvre féminine et sur son engagement dans le travail est négatif. La femme ouvrière célibataire arrive sur le marché du travail en considérant son emploi comme une phase transitoire en attendant le mariage. Les bas salaires et le manque de mobilité professionnelle renforcent une telle attitude. Beaucoup de femmes affirment que si leur salaire atteignait 2 000 Dh, elles ne quitteraient pas leur emploi.

“Je souhaite être débarrassée de ce travail que je n'aime plus [...] D'après ce que je sais le salaire minimum statutaire est à 7,50 Dh l'heure, alors que nous ne sommes pas payées à ce prix. Si on était payées au salaire minimum, on travaillerait mieux. Le salaire idéal pour moi serait de 2 000 Dh par mois. Si je pouvais toucher cette somme, je ne penserais jamais à quitter le travail même si je suis mariée”.

Une ouvrière, entreprise de confection

Par conséquent, il s'ensuit que le niveau de salaire est le principal déterminant de la stabilité ou la non stabilité de l'emploi des ouvrières. On constate dans les témoignages des ouvrières, et plus particulièrement celles du secteur de la confection et de la bonneterie, que leurs aspirations salariales tournent autour du salaire minimum statutaire ou un peu plus.

Pour les ouvrières, le salaire est le critère le plus important d'un bon emploi. La majorité des employés de notre échantillon trouvent que le salaire détermine le statut de l'emploi. Pour cela, les ouvrières sont prêtes à accepter une discipline rigoureuse lorsque le travail est bien rémunéré. Ces dernières

évaluent leur emploi à travers la grille de valeurs qu'établit la société et qui, en général, correspond à la grille des rémunérations. Ainsi, l'emploi au sein d'une entreprise est mieux perçu que celui d'une employée de maison.

Le travail au sein d'une entreprise de confection est relativement mieux perçu que celui dans une usine de tapis, et pas seulement pour les meilleures rémunérations salariales. Les jeunes ouvrières font la différence entre le travail au sein d'un *maalmal* (entreprise de tapis) et au sein d'une *sharika* (entreprise de confection ou bonneterie). En fait, le travail dans le domaine de la confection et de la bonneterie fait valoir un savoir-faire moderne (la couture et le tricotage), alors que le travail au sein d'une entreprise de tapis repose sur un savoir-faire traditionnel, le tissage, dévalorisé par la société.

En dépit des observations précédentes, les bas salaires peuvent être considérés comme ayant un impact majeur sur l'attitude des femmes au travail. Dans beaucoup de cas, le salaire de l'ouvrière joue un rôle central dans la stratégie de subsistance familiale. Ceci signifie que les ouvrières n'ont pas beaucoup d'emprise sur la façon dont il est dépensé. Cela doit même conduire à une plus grande ambivalence à propos de leur emploi, étant donné que le revenu permet à peine d'augmenter l'indépendance des ouvrières, comme cela a été constaté dans d'autres régions (voir Kibria, 1998).

“A Salé, les trois quarts des ouvrières habitent avec leurs parents et sont sous leur tutelle. Le niveau social est très défavorisé. La pauvreté des conditions de vie fait du lieu de travail un environnement épanouissant, quelles que soient les conditions dans lesquelles elles travaillent. Malgré cet avantage, c'est une main-d'oeuvre qui n'est pas motivée parce que dans la plupart des cas elle ne reçoit pas son argent. Il se trouve que beaucoup de parents viennent réclamer la paie de leurs filles et demander combien elles touchent. La fille qui est sous l'autorité de ses parents est obligée de leur donner sa paie. Il en résulte que les filles ne sont pas motivées pour travailler”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

“Je partage mon salaire avec ma famille [...] C'est un salaire modeste; il ne me permet pas de penser à acheter des choses comme les bijoux ou d'avoir un projet d'acheter une maison ou un lot de terrain. Ces choses là sont loin. Mes conditions et mon salaire ne me permettent pas de les atteindre. Je voudrais m'habiller bien et m'occuper de moi-même mais Dieu est puissant (Allah Ghaleb)”.

Une ouvrière, entreprise de confection

Le gain du salaire améliore le statut de la femme ouvrière au sein de sa famille, dans la mesure où elle devient une source de revenu et couvre certaines dépenses de la famille. Mais elle est frustrée par le fait que son salaire soit bas et ne lui permette pas de subvenir à ses propres besoins, particulièrement en ce qui concerne les vêtements. D'ailleurs, c'est un problème pour les jeunes filles qui traversent un âge où l'émulation entre les pairs se fait par l'habillement. Certains chefs d'entreprise sont conscients de ce problème et ont instauré le port du tablier afin d'uniformiser les apparences au travail.

Les conclusions sur les salaires et les attitudes au travail indiquent que le statut ou l'autorité potentiellement conféré à la femme par son revenu est limité par les relations de genre propres à la famille et à la société. Le fait que son salaire soit bas ne permet pas à la femme de faire face, simultanément, aux besoins de sa famille et aux siens propres. Tout le processus d'émancipation de l'ouvrière se trouve ainsi bloqué.

H. L'horaire et l'absentéisme

L'entrée des femmes dans le monde industriel salarié a initié la mise en place d'un système complexe de normes sociales, de valeurs et de pratiques entrecroisées avec la demande des entreprises. Nous pouvons aussi appréhender ceci en termes de ponctualité et d'absentéisme, où les différences de systèmes de production et des pratiques managériales dans les secteurs du tapis, de la bonneterie et de la confection, créent des conditions diverses pour l'ensemble des ouvrières.

Quelques entreprises du secteur du tapis ont fixé un horaire précis d'entrée et de sortie pour les tisseuses. Le travail s'effectue à la tâche et la *maalma* gère son temps pour réaliser sa production. Cette organisation est conforme à la perception que les tisseuses se font de l'horaire de travail et leur permet de négocier en fonction de leurs obligations familiales; par exemple, si une mère a un enfant malade, elle sait qu'elle peut quitter le travail pour s'en occuper, et se rattraper par la suite. Les pauses ne sont pas fixées non plus; les tisseuses se reposent lorsqu'elles en ressentent le besoin. Pour la tisseuse, le fait de travailler selon ses capacités et ses besoins, tout en possédant une flexibilité dans l'aménagement de son temps, concorde avec sa gestion du temps et du travail domestique. En d'autres termes, à ce niveau, l'organisation de l'entreprise coïncide avec les normes sociales et les responsabilités des ouvrières. En effet, entre l'espace domestique et l'espace de travail, la tisseuse vit une continuité où elle se sent à l'aise, même si elle la paie par un salaire bas.

Dans le secteur de la confection et de la bonneterie, l'horaire est de 8h jusqu'à 18h, avec une heure de pause entre 13h et 14h pour le repas. Certaines entreprises accordent aux ouvrières de courtes pauses d'un quart d'heure pour se reposer au milieu de la matinée et de l'après-midi, d'autres ne le font pas.

Les ouvrières déclarent que les pauses ne sont pas les mêmes selon le poste. En effet, les piqueuses, qui travaillent à la chaîne d'une manière régulière et continue pendant des heures, ont besoin d'arrêts fréquents, afin d'atténuer l'intensité de leur travail. Par contre, la coupe, le conditionnement ou l'emballage, ne nécessitent pas autant de concentration sur la tâche.

Les pauses peuvent aussi différer selon le sexe, et ce à cause de la division du travail entre les femmes et les hommes. Mais les moments de pauses, lorsqu'ils existent, sont limités dans le temps et n'excèdent pas une heure pour le repas de la mi-journée, et un quart d'heure le matin et l'après-midi.

Les moments de pause permettent aux ouvrières de se reposer mais aussi de se socialiser et de communiquer entre elles. Les entreprises qui n'accordent pas de courtes pauses dans la matinée et dans l'après-midi, les privent d'un

moment d'échange nécessaire. Entre les jeunes ouvrières se crée une complicité favorisée par le travail en commun, l'âge, les problèmes et les conditions de vie identiques. La pause allège, à sa façon, la charge horaire tout en favorisant l'interaction entre les ouvrières.

Par contre, si l'horaire convient à la majorité des ouvrières dans les trois secteurs, c'est en raison de leur statut de célibataire, parce qu'elles n'ont pas les mêmes obligations que les mères ou les femmes mariées, pour lesquelles les horaires de travail sont souvent difficiles à respecter. Quoique la majorité des ouvrières aient déclaré que l'horaire leur convenait, ceci ne se traduit pas toujours, au quotidien, par le respect de l'horaire et de l'assiduité au travail. L'absentéisme des ouvrières est un problème auquel les responsables de l'entreprise font face durant la période qui précède le recrutement, en licenciant certaines d'entre elles afin de donner une leçon aux autres.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'absentéisme. Premièrement, l'absence d'une culture de la ponctualité. Les problèmes rencontrés à ce niveau ont leur origine en dehors de l'entreprise. Cette non conformité aux horaires est caractéristique de la société globale. Les seules façons d'inciter les gens à se plier aux horaires sont la formation et la motivation financière. Les bas salaires justifient donc l'absentéisme des ouvrières.

Deuxièmement, la socialisation au sein de la famille ne va pas dans le sens des normes organisationnelles et des méthodes de travail industrielles. Par exemple, les parents de l'ouvrière, représentant les premières générations de migrants ruraux, ont une autre relation au temps, que dans la "culture industrielle urbaine". Ainsi, les parents des jeunes ouvrières n'encouragent pas leurs filles à se conformer aux règlements de l'entreprise et à être assidues. Les fêtes religieuses et les occasions familiales sont toujours des périodes de fort absentéisme. Parfois, les parents se présentent à l'entreprise pour demander si leur fille peut s'absenter, car l'ensemble de la famille doit, soit se rendre au village, soit visiter un parent.¹⁸

Troisièmement, les bas salaires que perçoivent les ouvrières les placent dans une situation précaire. Le travail, quoiqu'important pour elles, ne les met pas totalement à l'abri des nécessités matérielles. L'incertitude les accompagne dans l'exercice de leur emploi et, par conséquent, limite leur motivation, et se répercute sur leur assiduité et leur ponctualité.

I. Les formes de solidarité et les stratégies de résistance

L'entreprise est un système qui rassemble d'un côté le management (le chef d'entreprise et ses agents de maîtrise) et de l'autre les employé(e)s. Tous ont des intérêts différents, parfois même divergents, et chacun déploie des stratégies pour défendre les siens. Dans le domaine industriel, les ouvriers utilisent généralement l'action collective et les syndicats pour faire part de leurs revendications. Pourtant, dans les entreprises étudiées, l'activité syndicale semblait peu importante.¹⁹

¹⁸Quoique ce genre d'absentéisme soit souvent autorisé, il finit par être la cause de la sanction ultime, à savoir le renvoi, lorsqu'il se répète.

¹⁹Le mouvement syndical marocain fut une composante à part entière du mouvement nationaliste. L'indépendance obtenue, il s'ensuivit une fragmentation du mouvement dû à des forces sociales et politiques (voir Ayache, 1993; Suret-Canale, 1995). Le

Tableau 16
Affiliation à un syndicat selon le genre

Réponses	Nombre d'Employés	Total	Femmes (%)	Hommes (%)
Affilié	1	0,4	0	3,6
Non affilié	217	96,4	97	92,8
Non réponse	7	3,1	3	3,6
Total	225	100,0	100	100,0

Seul un ouvrier de l'échantillon prétendait être affilié. Par contre, une grande partie des employés attribuait sa non affiliation à un choix personnel; une part significative de l'échantillon affirmait ne jamais avoir été approchée par les syndicats ou ignorait même leur existence. Seul une petite partie déclarait ne pas avoir peur des sanctions en rejoignant les syndicats. Toutefois, l'attitude envers les syndicats et leurs membres est clairement façonnée par le management de l'entreprise pour lequel les syndicalistes sont des hérétiques.

“Les syndicats sont un obstacle à notre travail. On aurait aimé être en négociation directe avec les ouvriers. J'ai des ouvriers qui, parce qu'au moment du démarrage de l'entreprise je les ai recruté faute de mieux, je ne peux pas les licencier actuellement, bien qu'ils n'aient rien appris et qu'il ne soient pas productifs. J'hérite maintenant d'une main-d'oeuvre non qualifiée et que je garde malgré moi”.

Un chef d'entreprise, secteur du tapis

Il en résulte que même lorsque les ouvriers sont affiliés, ils ne le déclarent pas. Quelques évidences suggèrent que les femmes sont méfiantes à l'égard des syndicats et des délégués syndicaux. Les raisons avancées pour la non affiliation des ouvrières aux syndicats sont diverses. Un point de vue commun est que le syndicalisme est encore perçu comme l'apanage des hommes. Cette vision est confirmée par les chefs d'entreprises interrogés : les hommes sont perçus comme ayant de plus grandes ambitions, comme étant plus revendicateurs et ayant recours aux formes organisées pour exprimer une revendication. Les femmes, au contraire, n'expriment pas leurs griefs ou utilisent leurs relations personnelles pour régler leurs problèmes. Plus vraisemblablement, comme décrit plus haut, les ouvrières changent simplement d'entreprise ou quittent leur travail, plutôt que d'essayer de surmonter les conditions de travail difficiles. L'impact des formes de solidarité traditionnelle au sein de la famille a été mentionné par un chef d'une entreprise de confection :

mouvement syndical au Maroc resta sujet à des pressions discriminatoires, à des mécanismes de négociations collectifs dysfonctionnels, et à des infrastructures légales de protection des travailleurs faibles. Toutefois, il y a quelques signes d'activités en dehors de l'entreprise. En effet, une ouvrière d'une entreprise de confection déclara qu'en raison de l'absence de délégués syndicaux au sein de l'entreprise, elle devait aller voir les syndicats en dehors de l'entreprise. La façon dont les syndicats sont capables de répondre aux attentes des ouvrières n'est pas claire, bien que d'autres études sur les femmes et les mouvements syndicaux rendent compte de ces questions (voir Mitter, 1994:7).

“Les filles ne sont pas responsables. Une fille dépend de sa famille, et elle n'est pas supposée gagner sa vie, mais le fait par nécessité. L'esprit de famille est un obstacle, mais en dernier ressort, c'est la famille qui résoud les problèmes”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

Par ailleurs, les ouvrières tentent de transposer au sein de l'entreprise les formes de solidarité sociale et d'entraide mutuelle. Il arrive qu'une ouvrière, lorsqu'elle accède à un emploi, veuille servir d'intermédiaire à sa soeur ou à une parente. L'entraide dans l'accomplissement des tâches se heurte à la rationalité de l'entreprise, qui veut que chaque ouvrier (ouvrière) s'occupe de son poste, et ne demande de l'aide qu'à son supérieur immédiat. Lorsqu'il y a des problèmes au niveau de l'exécution du travail, cela se négocie sur des bases individuelles avec le chef de chaîne ou la *maalma* dans le secteur du tapis. Selon les chefs d'entreprises, la bonne marche de l'entreprise ne saurait être conciliable avec une solidarité sociale qui lie les ouvrières et consolide leurs rapports les unes aux autres. Toutefois, la solidarité des ouvrières, ainsi que leur complicité, constituent une force qui pourrait être mobilisée contre l'entreprise pour perturber l'organisation du travail.

En revanche, une forme marginale de solidarité existe entre les ouvrières sur le plan matériel. Il arrive en effet qu'un groupe d'ouvrières s'organise pour que chacune cotise une certaine somme, dont elles peuvent disposer à tour de rôle, afin de faire face à une dépense urgente au sein de la famille. Par exemple, si l'une a besoin de faire un achat de mobilier ou de réparer sa maison, elle utilise la somme totale ainsi économisée et, le mois suivant, c'est une autre qui en dispose. Cette forme de solidarité n'est cependant pas très répandue parmi les ouvrières.

Le développement de formes de solidarité entre les ouvrières est limitée par une double contrainte. D'une part, l'activité des syndicats est considérée comme une activité politique et n'est pas encouragée au sein des entreprises. D'autre part, dans un contexte de précarité de l'emploi (avec une “armée de réserve” aux portes des entreprises), les attitudes de soumission aux règles et au contrôle des responsables de l'entreprise, l'emportent sur celles de défi de vouloir imposer une forme de solidarité organisée. En même temps, l'absence de syndicats souligne un problème plus général, concernant la difficulté pour les ouvrières à assimiler “l'identité collective” et la “conscience ouvrière industrielle”.

Sans aucune structure formelle pour mettre en avant leurs revendications, les ouvrières se retirent dans des formes culturelles spécifiques de résistance. Un exemple nous est donné par les fréquentes crises d'hystérie vécues par les ouvrières. Ce phénomène a été évoqué, au cours des entretiens, à la fois par les ouvrières et par les chefs d'entreprises. Il arrive qu'en exécutant sa tâche, l'ouvrière tombe en crise, crie et gesticule; ensuite, il faut parfois la transporter à l'hôpital ou l'entourer pour qu'elle se calme; il arrive que ces crises d'hystérie soient collectives, où que la crise de l'une entraîne celle des autres.

“Il arrive souvent que certaines femmes aient des crises d'hystérie. L'ouvrière tombe et crie, tout le monde se met autour d'elle. Une fois j'ai eu 8 femmes en crise à la fois. C'était l'hystérie collective. Les ouvrières l'ont interprété comme due au *djnoun*”

[mauvais esprit] dans l'entreprise. Elle ont proposé d'acheter un mouton et de le tuer dans la cour et nous l'avons fait. Elles ont aussi amené un *taleb* qui a lu le Coran. Et depuis il n'y a pas eu de nouvelle crise”.

Un chef d'entreprise, secteur de la bonneterie

Les croyances de la culture populaire sont transposées au sein de l'entreprise. La croyance selon laquelle les *djnouns* habiteraient les lieux de travail refait surface, surtout lorsque l'espace de l'entreprise est mal aéré et mal éclairé ou se trouve dans une cave.

“Elle est fréquente dans les usines. Lorsqu'une fille a une crise, on lui dit “reste chez toi et va te soigner”. J'ai pris cette décision en 1986-87. On a un médecin du travail qui vient chaque semaine; il les consulte, si ce n'est pas médical je la renvoie. Une fois les ouvrières ont répandu la nouvelle, qu'il y avait des *djnouns* à l'usine, alors c'était l'hystérie collective. Tout le monde a été renvoyé en attendant que les *djnouns* évacuent le lieu. Elles se sont retrouvées sans travail. Elles sont revenues. Avant, l'hystérie chez nous était fréquente; mais actuellement, elle arrive rarement”.

Un chef d'entreprise, secteur de la confection

L'intensité du travail et sa durée (plus de 9 heures par jour) déclenchent chez certaines ouvrières l'hystérie comme un mécanisme psychologique de défense, afin de solliciter l'attention de l'entourage, de s'accorder un moment de repos. Lorsqu'elles se rendent compte que ces crises se paient par un arrêt de travail sans revenu ou par un licenciement, elles se conforment aux règlements de l'entreprise et les refoulent.

Ce phénomène, considéré par les chefs d'entreprises comme “du cinéma”, peut être interprété comme une forme de protestation des ouvrières contre la pression de leur travail. Pour ces ouvrières jeunes et célibataires, qui ont une faible estime d'elles-mêmes, à cause de leur situation sociale désavantageuse, de leur position subordination aux hommes, et d'un métier dévalorisé par la société, la crise est un mécanisme de revanche pour gagner un moment d'attention, même si ce n'est qu'un court instant.

IV. Conclusion

Selon la théorie, plus l'entreprise développe son niveau technologique et organisationnel, plus elle rationalise sa gestion, ses normes de travail, adopte la réglementation de l'emploi et exige une qualification de la main-d'oeuvre, plus elle a tendance à demander un engagement et une discipline de travail à ses employés. Cette étude suggère que les industries textiles marocaines paraissent se mouvoir, lentement, dans cette direction. En revanche, nous remarquons que c'est un secteur textile largement tourné vers l'exportation, avec une stratégie axée sur des bas salaires, une main-d'oeuvre féminine non qualifiée, et qui travaille au sein d'entreprises caractérisées par des pratiques de management autoritaires, patriarcales.

Cette étude a montré que les ouvrières au sein des industries textiles se trouvent devant deux impératifs contradictoires. L'un est économique, dicté par le besoin de la famille qui force la fille à travailler. L'autre est dicté par

l'éducation, la socialisation, et renforcé par la loi, qui stipule que la fille est sous la responsabilité et la protection économique de son père ou de son mari. Ces pressions contradictoires sont vécues, perçues et réalisées de manière "ambivalente". En fait, les ouvrières sont partagées entre ces deux réalités. La famille fournit un support moral et un échappatoire au moment de la difficulté dans le travail. La famille constitue aussi une "soupape" de sécurité pour l'ouvrière, qui est projetée dans un environnement industriel dont elle n'a pas encore totalement intériorisé les normes, et qui ne lui garantit pas la sécurité matérielle et la stabilité de l'emploi. Bien que son travail soit une nécessité, lorsque l'entreprise ne réalise pas ses aspirations, elle abandonne son emploi pour trouver refuge dans sa famille.

En même temps, la "culture d'entreprise" et les pratiques du management dans les entreprises textiles, qui se basent sur une hiérarchisation des genres pour contrôler les ouvrières, militent contre le développement d'un engagement de la force de travail comprenant la constitution d'une "identité collective" des travailleurs. D'une manière significative, les formes de résistance adoptées par les ouvrières sont traditionnelles, comme l'illustre l'exemple des hystéries collectives. Les femmes apportent avec elles, au sein de l'entreprise, les construits culturels et les modèles de comportement qui leur sont assignés, qui ont une influence et se perpétuent par leurs expériences sur leurs lieux de travail. Leurs expériences leur permettent de surmonter cette ambivalence qu'elles ressentent vis-à-vis de l'emploi salarié. En fait, cette ambivalence se trouve renforcée par les rapports d'autorité et de contrôle au sein de l'entreprise ainsi que par les bas salaires. Même si les salaires dans la confection et la bonneterie sont plus élevés que dans le secteur du tapis, les ouvrières paraissent trouver les pratiques de management particulièrement "excessives" et arbitraires, rendant vraiment difficile l'établissement de "règles du jeu". On constate que, dans les entreprises qui se rapprochent le plus de la tradition artisanale, comme celles du secteur du tapis, les femmes subissent plus la loi des bas salaires, mais elles disposent en contrepartie d'une flexibilité des horaires et de l'existence d'un environnement qui prolonge l'environnement familial et qui est perçu comme "acceptable" pour elles.

Finalement, les résultats de cette étude suggèrent que l'emploi en soi contribue à "émanciper" la femme, selon sa propre perception de l'émancipation, c'est à dire sortir de la maison, gagner un salaire et acquérir une certaine importance qui améliore son statut au sein de sa famille. Toutefois, les relations et les mécanismes sociaux, qui reproduisent le désavantage de genre et de "classe" au sein de l'entreprise, font que le processus d'émancipation réelle des ouvrières n'est pas totalement à l'oeuvre; il est même réduit.

V. Bibliographie

- Adam, A. (1972)
Casablanca, Vol. 2, CNRS, Paris.
- Afsar, R. (1998)
A case study of the Gender Dimensions of Labour Migration in the Formal Manufacturing Sector of Dhaka City, non publié, UNRISD, Genève.
- Anker, R. (1997)
“Theories of occupational segregation by sex: An overview”,
International Labour Review, Vol. 136, N° 3.
- Ayache, A (1993)
Le Mouvement syndical au Maroc, Tome 3 : **Vers l'indépendance (1949-1956)**, Coll. “Histoire et Perspectives Méditerranéennes”, L'Harmattan, Paris.
- Belghazi, S. (1995)
Emploi féminin urbain et avantage compétitif du Maroc, Rapport introductif préparé pour l'atelier de travail organisé par le CERAB et l'UNRISD, mimeo, UNRISD, Genève.
- Belghazi, S. (1996)
Emploi féminin, compétitivité des industries du tapis, de la bonneterie et de la confection, Rapport du CERAB, Rabat, mai.
- Belghazi, S. et R. Bourqia (1997)
Emploi féminin et modèles industriels, non publié, UNRISD, Genève.
- Birdsall, N. et R. Sabot (éds.) (1991)
Unfair Advantage: Labor Market Discrimination in Developing Countries, The World Bank, Washington, DC.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977)
L'acteur et le système, Le Seuil, Paris.
- Humphrey, J. (1985)
“Gender, pay, and skill: Manual workers in Brazilian industry”, *in* Haleh Afsher (éd.), **Women, Work, and Ideology in the Third World**, Tavistock Publications, Londres.
- Humphrey, J. (1987)
Gender and Work in the Third World: Sexual Divisions in Brazilian Industry, Tavistock Publications, Londres.

- Joekes, S. (1985)
“Working for lipstick? Male and female labour in the clothing industry in Morocco”, *in* Haleh Afsher (éd.), **Women, Work, and Ideology in the Third World**, Tavistock Publications, Londres, pp. 183-213.
- Joekes, S. (1995)
Trade-Related Employment for Women in Industry and Services in Developing Countries, OP 5, UNRISD, Genève, August.
- Kergoat, D. (1982)
Les ouvrières, Le Sycomore, Paris.
- Kibria, N. (1998)
Becoming a Garments Worker, The Mobilisation of Women into the Garments Factories of Bangladesh, OP 9, UNRISD, Genève.
- Mitter, S. (1994)
“A comparative survey”, *in* S. Mitter et M. Hosmer Martens (éds), **Women in Trade Union: Organizing the Unorganized**, ILO, Genève.
- Naciri, R. (1998)
The Women’s Movement and Political Discourse in Morocco, OP 8, UNRISD, Genève.
- Suret-Canale, J. (1995)
“Le rôle des syndicats dans les luttes pour l’indépendance”, *in* **Aujourd’hui l’Afrique**, N° 58, décembre, pp.2-4.

