

Genre et attractivité organisationnelle : une analyse des facteurs différenciés d'attraction des talents féminins

Le cas du secteur de l'offshoring au Maroc

Zennati Sana

Docteur en sciences de gestion

Laboratoire — Équipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion (ERPG)

Établissement — FSJES d'Agadir

Université : Ibno Zohr – Agadir, Maroc

Résumé : Le Maroc a fait de l'offshoring l'un des piliers de sa stratégie « Maroc Digital 2030 », un secteur qui comptait 148 500 emplois directs fin 2024 et vise 418 500 emplois à l'horizon 2030. Ce développement coïncide pourtant avec une trajectoire paradoxale du marché du travail féminin marocain : alors que le taux brut de scolarisation des femmes dans l'enseignement supérieur est passé de 8,6 % à 53,5 % entre 2000 et 2024, leur taux d'activité a reculé d'environ 25 % à moins de 20 % sur la même période, plaçant le Maroc au 139^e rang sur 145 pays du classement mondial de la parité du Forum économique mondial. Cet article mobilise une revue de littérature structurée autour de cinq hypothèses relatives aux déterminants organisationnels de l'attractivité employeur pour les talents féminins (flexibilité, langage des annonces, représentation féminine dans le leadership, sécurité et transport pour le travail posté, équité perçue), qu'il articule à une analyse économétrique originale des déterminants macro-structurels de l'activité féminine au Maroc, construite exclusivement à partir de données officielles publiées (2000-2024, n = 25). Aucune donnée primaire n'a été collectée. Les résultats mettent en évidence une divergence statistiquement robuste entre la progression du capital humain féminin et la stagnation, voire le recul, de la participation, cohérente avec l'hypothèse selon laquelle les freins se situent moins du côté de l'offre de compétences que des pratiques organisationnelles des employeurs. L'article discute les implications pour les politiques de recrutement du secteur de l'offshoring et identifie l'absence de statistiques officielles désagrégées par genre propres à ce secteur comme une limite majeure, appelant une collecte de données primaires futures.

Mots-clés : attractivité organisationnelle ; genre ; offshoring ; Maroc ; marché du travail féminin ; données secondaires officielles.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22899387>



1. INTRODUCTION

Le Maroc a fait du développement de l'offshoring un axe central de sa stratégie « Maroc Digital 2030 ». Selon les annonces faites lors de la réunion nationale du secteur de l'offshoring tenue à Rabat, ce secteur comptait 148 500 emplois directs à fin 2024, soit 18 500 créations nettes sur les deux années précédentes, pour 26,22 milliards de dirhams d'exportations. Les pouvoirs publics affichent un objectif de 418 500 emplois directs et 40 milliards de dirhams d'exportations à l'horizon 2030, avec une cible intermédiaire de 25 milliards de dirhams d'exportations dès 2026, un objectif de court terme de 190 000 emplois supplémentaires, et un plan de formation de 50 000 talents qualifiés par an [1]. De nouveaux pôles sont annoncés à Agadir, Oujda, Tétouan, Laâyoune et Dakhla, en complément des pôles historiques de Casablanca, Rabat, Tanger et Marrakech [1]. Le secteur, largement composé d'activités de centres de relation client et de services partagés, est souvent présenté comme un vecteur privilégié d'insertion professionnelle féminine. De fait, les mêmes annonces officielles situent la part des femmes dans l'effectif du secteur à environ 40 % [1] — une proportion notable, mais qui, contrairement à l'image d'un secteur massivement féminisé souvent véhiculée dans le débat public, ne traduit pas une parité atteinte, même dans l'un des segments de l'économie marocaine réputés les plus ouverts à l'emploi féminin.

Cette dynamique sectorielle contraste avec la trajectoire d'ensemble du marché du travail féminin marocain, que l'on peut qualifier de paradoxale. Sur la période 2000-2024, le taux brut de scolarisation des femmes dans l'enseignement supérieur est passé de 8,6 % à 53,5 %, une progression continue et quasiment linéaire [2]. Dans le même temps, le taux d'activité féminine (15 ans et plus) a suivi une trajectoire inverse, reculant d'environ 25 % en 2000 à moins de 20 % en 2024 selon les estimations modélisées de l'Organisation internationale du travail reprises par la Banque mondiale [2] ; le Haut-Commissariat au Plan, sur la base de sa propre méthodologie, situe une trajectoire de même sens, de 28,1 % en 2000 à 19 % en 2023 [3]. Le taux d'activité masculin, par comparaison, est demeuré stable autour de 68-69 % sur la période récente [4]. Au troisième trimestre 2025, le taux de chômage féminin atteignait 21,6 %, contre 10,6 % pour les hommes, et les femmes représentaient 37,1 % de l'ensemble des chômeurs alors qu'elles ne constituent qu'une fraction beaucoup plus faible de la population active occupée [5]. Sur le plan international, le Maroc occupe le 139^e rang sur 145 pays au classement 2026 de l'indice mondial de la parité entre les sexes du Forum économique mondial (score de 0,632), avec un rang particulièrement défavorable de 141^e sur le seul sous-indice de participation et d'opportunité économiques [6]. Le rapport *Women, Business and the Law* 2026 de la Banque mondiale attribue pour sa part au Maroc un score de 60,95 sur 100, supérieur à la moyenne de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (43,2) mais inférieur à la moyenne mondiale (67), sans qu'aucune réforme n'ait été enregistrée entre octobre 2023 et octobre 2025 [7].

Cette configuration soulève une question simple mais peu explorée dans la littérature consacrée au Maroc : si l'offre de compétences féminines — mesurée par la scolarisation — progresse aussi nettement, où se situe alors le frein à la participation ? Cet article défend l'idée que la réponse doit être cherchée, au moins pour partie, du côté de la demande, c'est-à-dire des pratiques organisationnelles des employeurs et de leur capacité différenciée à attirer les talents féminins. Il s'appuie pour cela sur le cadre théorique de l'attractivité organisationnelle et formule cinq hypothèses, ancrées dans la littérature internationale, sur les leviers susceptibles de peser différemment sur l'attraction des candidates : la flexibilité et la conciliation vie professionnelle-vie privée, le langage genré des annonces de recrutement, la représentation féminine dans le leadership, la sécurité et le transport associés au travail posté, et l'équité salariale perçue. Le secteur de l'offshoring, en forte croissance, structurellement organisé autour d'horaires décalés pour servir une clientèle internationale, et engagé dans une compétition active pour les talents, constitue un contexte empirique particulièrement pertinent pour discuter ces hypothèses.

La contribution de l'article est triple. Premièrement, il propose une synthèse structurée de la littérature sur les déterminants genrés de l'attractivité organisationnelle, articulée à cinq hypothèses. Deuxièmement, il mobilise exclusivement des statistiques officielles réellement publiées — aucune donnée n'a été simulée, estimée ou fabriquée à quelque étape que ce soit de l'analyse. Troisièmement, il propose une analyse économétrique originale des déterminants macro-structurels de l'activité féminine au Maroc sur la période 2000-2024, qui vient étayer empiriquement, au niveau agrégé, l'argument selon lequel la contrainte ne réside pas dans l'offre de compétences. Il convient cependant de préciser d'emblée la portée de cette démarche : à la différence d'une enquête de terrain, cet article ne teste pas directement les cinq hypothèses au niveau des organisations ou des individus ; il les formule comme des propositions informées par la littérature et les met en regard d'éléments de contexte officiels, dont une analyse économétrique de séries macroéconomiques agrégées. Cette limite méthodologique, ainsi que l'absence de statistiques officielles désagrégées par genre propres au secteur de l'offshoring, sont explicitement discutées en section 8.

L'article est organisé comme suit. La section 2 présente le cadre conceptuel de l'attractivité organisationnelle et développe les cinq hypothèses. La section 3 documente le contexte marocain à partir de statistiques officielles. La section 4 expose la méthodologie. La section 5 présente les résultats de l'analyse économétrique. La section 6 discute les hypothèses à la lumière de ces résultats et du contexte sectoriel. La section 7 en tire des implications managériales et de politique publique. La section 8 discute les limites et les perspectives de recherche, avant la conclusion en section 9.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

2.1 L'attractivité organisationnelle : cadre conceptuel

L'attractivité organisationnelle désigne l'ensemble des bénéfices perçus qu'un candidat potentiel associe au fait de travailler pour une organisation donnée. Elle conditionne la taille et la qualité du bassin de candidatures qu'une entreprise est en mesure d'attirer, et constitue à ce titre un déterminant central de la gestion des ressources humaines, en particulier dans les secteurs en forte croissance où plusieurs employeurs se disputent un même bassin régional de talents — configuration qui caractérise précisément le secteur marocain de l'offshoring. La littérature en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines a montré de façon récurrente que les déterminants de cette attractivité ne sont pas neutres du point de vue du genre : certains attributs organisationnels exercent une influence différenciée selon que le candidat est un homme ou une femme. Cinq de ces déterminants, retenus pour leur pertinence au regard du contexte marocain et du secteur de l'offshoring, sont développés ci-après.

2.2 Flexibilité et conciliation vie professionnelle-vie privée (H1)

La méta-analyse de Konrad, Ritchie, Lieb et Corrigan [9], portant sur plus de 250 échantillons, établit que les femmes accordent en moyenne une importance relative plus élevée que les hommes aux attributs d'emploi liés aux horaires, au confort et aux relations interpersonnelles, tandis que les hommes valorisent davantage le pouvoir, l'autorité et les perspectives de promotion. Rau et Hyland [10], dans une étude expérimentale sur l'attraction des candidats, montrent que la présence de dispositifs de flexibilité des horaires de travail augmente l'attractivité perçue de l'employeur, cet effet étant modéré par le niveau de conflit de rôle anticipé par le candidat — un mécanisme qui touche de façon disproportionnée les candidates confrontées à des responsabilités familiales plus lourdes en moyenne. Ces résultats conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H1. Les dispositifs organisationnels de flexibilité (aménagement des horaires, télétravail partiel) renforcent de façon différenciée l'attractivité employeur perçue par les candidates.

2.3 Langage genré des annonces de recrutement (H2)

Gaucher, Friesen et Kay [11] démontrent, à travers une analyse de contenu d'annonces réelles puis une série d'expériences contrôlées, que les formulations à connotation masculine (« compétitif », « dominant », « leader ») réduisent le sentiment d'appartenance anticipé et l'intérêt exprimé par les candidates, indépendamment de leur qualification réelle pour le poste. Ce résultat, répliqué depuis dans plusieurs contextes, suggère que le langage des offres d'emploi constitue un vecteur autonome — distinct du contenu réel du poste — de sélection différenciée des candidatures selon le genre. D'où :

H2. La formulation des annonces de recrutement (présence ou absence de vocabulaire genré) influence de façon différenciée l'attractivité perçue par les candidates.

2.4 Représentation féminine dans le leadership (H3)

Iseke et Pull [12] montrent que la présence de femmes dans les instances dirigeantes peut fonctionner comme un signal positif d'ouverture organisationnelle à l'égard des candidates, tout en soulignant que ce signal est contingent à la fonction occupée : une directrice des ressources humaines (CHRO) n'envoie pas le même signal qu'une directrice financière (CFO), la seconde étant perçue comme un indicateur plus crédible de méritocratie de genre, la première pouvant être lue comme une diversité cantonnée à des fonctions stéréotypées. Dauth, Schmid, Baldermann et Orban [13], sur un large échantillon d'entreprises, confirment que la diversité de genre au sein du comité de direction et les efforts de communication des entreprises en matière de diversité augmentent tous deux, indépendamment l'un de l'autre, l'attractivité employeur perçue, avec une intensité qui dépend de la crédibilité perçue du signal envoyé. Ces travaux conduisent à formuler :

H3. La représentation visible de femmes dans les postes de direction et d'encadrement de proximité accroît de façon différenciée l'attractivité organisationnelle perçue par les candidates.

2.5 Sécurité et transport pour le travail posté (H4)

Woodcock [14] souligne que les décisions d'emploi des femmes sont conditionnées de façon disproportionnée par la sécurité et la fiabilité des dispositifs de déplacement domicile-travail, en particulier pour les emplois organisés en horaires décalés ou postés, en dehors des plages diurnes standards. Ce facteur revêt une pertinence directe pour le secteur marocain de l'offshoring, dont une part significative de l'activité — centres de relation client au service de donneurs d'ordre européens et nord-américains — impose des horaires de nuit ou de fin de soirée du fait du décalage horaire. D'où :

H4. La disponibilité de dispositifs de transport sécurisé pour les horaires décalés accroît de façon différenciée l'attractivité employeur perçue par les candidates.

2.6 Équité salariale perçue (H5)

La théorie de l'équité d'Adams [15] postule que les individus évaluent la justice d'une relation d'échange en comparant leur ratio contributions/rétributions à celui d'autrui ; la perception d'une inéquité — par exemple une rémunération inférieure pour une contribution comparable — réduit la motivation, la satisfaction et, par extension, l'attractivité perçue de l'organisation pour les candidats qui anticipent un traitement inégal. Ce mécanisme trouve une résonance particulière dans le contexte marocain : le Haut-Commissariat au Plan évalue l'écart salarial entre hommes et femmes dans le secteur privé à 43 %, dont 91 % ne serait pas statistiquement expliqué par des différences de caractéristiques observables (niveau d'éducation, expérience, catégorie socioprofessionnelle), et serait donc attribuable à des pratiques discriminatoires [8]. Un tel niveau d'inéquité documentée constitue, au sens de la théorie d'Adams, un terrain propice à l'anticipation d'un traitement inégal par les candidates potentielles. D'où :

H5. La perception d'une politique salariale équitable accroît de façon différenciée l'attractivité employeur perçue par les candidates.

2.7 Synthèse des hypothèses

Le tableau 1 synthétise les cinq hypothèses ainsi formulées et leur fondement théorique principal.

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses de recherche.

Hyp.	Facteur organisationnel	Fondement théorique principal
H1	Flexibilité / conciliation vie professionnelle-vie privée	Konrad et al. [9] ; Rau & Hyland [10]
H2	Langage genré des annonces de recrutement	Gaucher, Friesen & Kay [11]
H3	Représentation féminine dans le leadership	Iseke & Pull [12] ; Dauth et al. [13]
H4	Sécurité / transport pour le travail posté	Woodcock [14]
H5	Équité salariale perçue	Adams [15] ; écart salarial [8]

3. CONTEXTE : LE MARCHE DU TRAVAIL FEMININ ET LE SECTEUR DE L'OFFSHORING AU MAROC

3.1 Une trajectoire nationale en ciseaux

Selon la note annuelle du Haut-Commissariat au Plan relative à la situation du marché du travail en 2025, le taux d'activité global est resté stable à 43,5 %, avec un taux d'activité masculin d'environ 68,5 % contre environ 19 % pour les femmes. L'économie nationale a créé 193 000 emplois entre 2024 et 2025 (dont 203 000 emplois urbains et une perte de 10 000 emplois ruraux), portés par les services (+123 000), le BTP (+64 000) et l'industrie (+46 000), l'agriculture ayant détruit 41 000 emplois. Le taux de chômage s'est établi à 13 %, avec des taux nettement plus élevés chez les jeunes de 15 à 24 ans (37,2 %), les diplômés de l'enseignement supérieur (19,1 %) et les femmes (20,5 %) [4].

Les données infra-annuelles publiées pour le troisième trimestre 2025 précisent ce constat : le taux d'activité féminin s'établissait à 19,1 % (20,2 % en milieu urbain, 16,8 % en milieu rural) contre 68,1 % pour les hommes ; le taux d'emploi féminin atteignait 15 % contre 60,9 % pour les hommes, soit un écart de 45,9 points de pourcentage. Le taux de chômage féminin s'élevait à 21,6 % (en hausse de 0,8 point sur un an), contre 10,6 % pour les hommes, les femmes représentant 37,1 % de l'ensemble des chômeurs au niveau national (39,7 % en milieu urbain) [5]. Le tableau 2 récapitule ces principaux indicateurs.

Tableau 2 : Principaux indicateurs du marché du travail selon le genre, Maroc, 2025.

Indicateur	Hommes	Femmes	Période / source
Taux d'activité (15 ans et +)	≈ 68,5 %	≈ 19,0 %	2025 [4]
Taux d'activité (T3)	68,1 %	19,1 %	T3 2025 [5]
Taux d'emploi (T3)	60,9 %	15,0 %	T3 2025 [5]
Taux de chômage	10,6 %	20,5–21,6 %	2025 [4] / T3 [5]
Part dans le total des chômeurs	62,9 %	37,1 %	T3 2025 [5]

Source : [4], [5].

3.2 Positionnement international

Le classement 2026 de l'indice mondial de la parité entre les sexes du Forum économique mondial situe le Maroc au 139^e rang sur 145 pays (score de 0,632 sur 1), en recul de deux places par rapport à l'édition précédente (137^e rang). Le sous-indice de participation et d'opportunité économiques, le plus directement lié au marché du travail, place le Maroc au 141^e rang, tandis que les sous-indices de santé et de survie et d'autonomisation politique le situent respectivement aux 133^e et 90^e rangs [6]. Par ailleurs, le rapport Women, Business and the Law 2026 de la Banque mondiale attribue au Maroc un score de 60,95 sur 100 (contre une moyenne régionale Moyen-Orient et Afrique du Nord de 43,2 et une moyenne mondiale de 67), avec un sous-indice de dispositifs d'accompagnement de 49,38 et une perception de l'application effective des textes de 52,34 ; aucune réforme n'a été recensée entre octobre 2023 et octobre 2025 [7].

3.3 Écarts salariaux entre hommes et femmes

Une étude du Haut-Commissariat au Plan portant sur les inégalités salariales en milieu urbain, fondée sur les données de 2019 et publiée en mars 2024, estime l'écart salarial global entre hommes et femmes à 22 %, avec une disparité considérable selon le secteur : 2,4 % dans le secteur public contre 43 % dans le secteur privé. L'écart varie également selon le niveau d'instruction (42,4 % pour les personnes sans instruction, 30 % pour le niveau primaire, 37 % pour l'enseignement supérieur), et 91 % de l'écart salarial ne serait pas expliqué par des différences de caractéristiques observables, ce qui, selon le HCP, en fait un indicateur de discrimination sexiste [8]. Le tableau 3 détaille cette décomposition.

Tableau 3 : Écarts salariaux hommes-femmes, Maroc (données 2019).

Décomposition de l'écart salarial	Valeur
Écart global (national)	22 %
Secteur public	2,4 %
Secteur privé	43 %
Sans instruction	42,4 %
Niveau primaire	30 %
Enseignement supérieur	37 %
Part non expliquée (discrimination)	91 %

Source : [8].

3.4 Le secteur de l'offshoring, pilier de la stratégie Maroc Digital 2030

Le secteur de l'offshoring marocain comptait 148 500 emplois directs à fin 2024, en hausse nette de 18 500 postes sur deux ans, pour 26,22 milliards de dirhams d'exportations. La stratégie « Maroc Digital 2030 » fixe un objectif de 418 500 emplois directs et 40 milliards de dirhams d'exportations à l'horizon 2030 (avec une cible intermédiaire de 25 milliards de dirhams d'exportations dès 2026 et un objectif de court terme de 190 000 emplois supplémentaires), appuyé par un plan de formation visant 50 000 talents qualifiés par an au sein des dispositifs de l'OFPPPT, des universités et des écoles d'ingénieurs. De nouveaux pôles régionaux sont annoncés à Agadir, Oujda, Tétouan, Laâyoune et Dakhla, en complément des pôles historiques de Casablanca, Rabat, Tanger et Marrakech. Les mêmes annonces officielles situent à environ 40 % la part des femmes dans l'effectif du secteur [1]. Le tableau 4 récapitule ces chiffres clés.

Tableau 4 : Secteur de l'offshoring au Maroc : chiffres clés.

Indicateur	Valeur
Emplois directs (fin 2024)	148 500
Créations nettes (2 dernières années)	+18 500
Exportations (2024)	26,22 milliards MAD
Cible emplois directs (2030)	418 500
Cible exportations (2030)	40 milliards MAD
Cible exportations intermédiaire (2026)	25 milliards MAD
Objectif court terme (emplois additionnels)	190 000
Formation de talents qualifiés	50 000 / an
Part féminine estimée de l'effectif	≈ 40 %

Source : [1].

3.5 Un angle mort statistique

En dehors du chiffre agrégé d'environ 40 % cité ci-dessus [1], aucun organisme officiel — HCP, Agence marocaine de développement des investissements et des exportations, Ministère de la Transition numérique — ne publie, à la connaissance des auteurs, de série statistique régulière et désagrégée sur la composition par genre de l'effectif du secteur de l'offshoring, que ce soit par métier, par niveau hiérarchique, par région ou par sous-segment d'activité (centres d'appel, IT-BPO, services partagés). Cette absence de données constitue la principale limite empirique à laquelle se heurte toute tentative de test direct des hypothèses H1 à H5 au niveau sectoriel, et elle est au cœur de la démarche méthodologique adoptée dans cet article, détaillée à la section suivante.

4. METHODOLOGIE

4.1 Posture méthodologique

Compte tenu de l'angle mort statistique documenté en section 3.5 et conformément à une exigence de rigueur scientifique excluant toute donnée simulée ou fabriquée, cet article n'a procédé à aucune collecte de données primaires (enquête, entretien) et ne prétend pas tester directement les hypothèses H1 à H5 au niveau des organisations ou des individus. La démarche combine (i) une revue de littérature structurée, ayant permis de

formuler les cinq hypothèses présentées en section 2 à partir de travaux publiés et vérifiables, et (ii) une analyse secondaire de données officielles, à deux niveaux : un niveau descriptif (statistiques nationales et sectorielles présentées en section 3) et un niveau économétrique (analyse des séries temporelles macroéconomiques marocaines, présentée en section 5).

4.2 Sources et variables

Les données mobilisées pour l'analyse économétrique proviennent exclusivement de la base World Development Indicators / Gender Data Portal de la Banque mondiale [2], qui reprend pour le Maroc les estimations modélisées de l'Organisation internationale du travail ainsi que les statistiques démographiques officielles. Sept séries annuelles ont été extraites pour la période 2000-2024 (n = 25 observations) :

- Taux d'activité féminine, 15 ans et plus, estimation modélisée OIT (SL.TLF.CACT.FE.ZS) ;
- PIB par habitant, dollars courants (NY.GDP.PCAP.CD) ;
- Taux brut de scolarisation féminine dans l'enseignement supérieur (SE.TER.ENRR.FE) ;
- Indice synthétique de fécondité, naissances par femme (SP.DYN.TFRT.IN) ;
- Population urbaine, % de la population totale (SP.URB.TOTL.IN.ZS) ;
- Taux de chômage féminin, estimation modélisée OIT (SL.UEM.TOTL.FE.ZS) ;
- Part des femmes au Parlement, % des sièges (SG.GEN.PARL.ZS), retenue comme indicateur proxy de l'autonomisation politique et institutionnelle.

Ces séries ont été complétées, pour la mise en contexte descriptive (section 3), par les publications du Haut-Commissariat au Plan [3, 4, 5, 8], le classement 2026 du Forum économique mondial [6] et le rapport Women, Business and the Law 2026 de la Banque mondiale [7], ainsi que par les annonces officielles relatives au secteur de l'offshoring [1]. L'ensemble des chiffres cités dans cet article est directement attribuable à l'une de ces sources ; aucune valeur n'a été interpolée au-delà des séries officiellement publiées, à l'exception des régressions statistiques explicitement présentées comme telles en section 5.

4.3 Traitement économétrique

Le traitement, réalisé sous Python (pandas, statsmodels, scipy), comporte quatre étapes : (i) le calcul de statistiques descriptives pour chacune des sept séries ; (ii) l'estimation, pour chaque série, d'une régression linéaire simple sur la variable temporelle (année), afin de caractériser la tendance propre à chaque indicateur (pente annuelle, significativité, coefficient de détermination) ; (iii) le calcul de la matrice de corrélation de Pearson entre l'ensemble des variables ; (iv) l'estimation de deux modèles de régression multiple par moindres carrés ordinaires (MCO) du taux d'activité féminine sur les autres variables, un modèle complet à cinq prédicteurs et un modèle parcimonieux à deux prédicteurs, accompagnés d'un diagnostic de colinéarité par les facteurs d'inflation de la variance (VIF).

4.4 Limites de la démarche économétrique

Trois limites doivent être soulignées en amont de la présentation des résultats. Premièrement, il s'agit de données agrégées au niveau national : aucune inférence directe ne peut en être tirée quant au comportement des organisations ou des individus (risque de faille écologique). Deuxièmement, la série ne compte que 25 observations annuelles, ce qui limite la puissance statistique et la robustesse des modèles multivariés. Troisièmement, et c'est la limite la plus contraignante, la plupart des variables macroéconomiques marocaines évoluent de façon quasi monotone sur la période et partagent donc une tendance temporelle commune : cette caractéristique, courante dans les séries macroéconomiques de pays en transition démographique et économique rapide, produit une colinéarité élevée entre prédicteurs et empêche toute interprétation causale individuelle des coefficients de régression. Ces limites sont documentées de façon transparente dans la présentation des résultats (section 5) et reprises dans la discussion des limites (section 8).

5. RESULTATS DE L'ANALYSE ECONOMETRIQUE

5.1 Statistiques descriptives

Le tableau 5 présente les statistiques descriptives des sept séries mobilisées pour l'analyse économétrique.

Tableau 5 : Statistiques descriptives des séries macroéconomiques, Maroc, 2000-2024 (n = 25).

Variable	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.
Taux d'activité féminine (%)	23,77	2,17	19,58	26,28
PIB / habitant (USD courants)	2 955,7	776,0	1 499,1	4 153,2
Scolarisation supérieure féminine (%)	24,25	14,88	8,56	53,48
Indice de fécondité (naissances/femme)	2,49	0,15	2,21	2,77
Population urbaine (%)	58,78	2,87	53,59	62,80
Chômage féminin (%)	10,85	1,03	9,29	13,01
Femmes au Parlement (%)	14,55	6,64	0,62	24,30

Source : [2]. Calculs des auteurs.

5.2 Une trajectoire en ciseaux

La figure 1 présente l'évolution du taux d'activité féminine et celle du taux de scolarisation féminine dans le supérieur sur la période 2000-2024. Les deux courbes suivent des trajectoires inverses : le taux d'activité féminine recule de 24,9 % en 2000 à 19,8 % en 2024, tandis que le taux de scolarisation supérieure féminine progresse de 8,6 % à 53,5 % sur la même période.

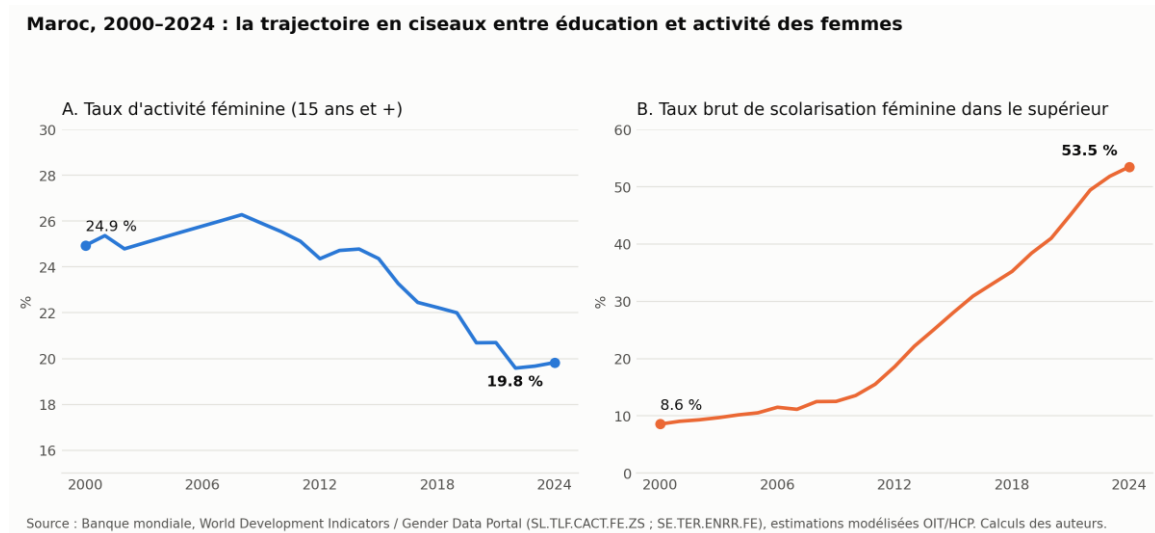


Figure 1 : Maroc, 2000-2024 : trajectoires du taux d'activité féminine et de la scolarisation supérieure féminine.

Source : [2]. Calculs des auteurs.

Le tableau 6 confirme, pour chacune des sept séries, la significativité statistique de sa tendance temporelle propre. Le taux d'activité féminine affiche une pente annuelle négative de -0,257 point par an ($p < 0,001$), expliquant 74,2 % de sa variance totale, tandis que la scolarisation supérieure féminine progresse de 1,979 point par an ($p < 0,001$, $R^2 = 0,916$), la population urbaine de 0,421 point par an ($R^2 = 0,977$), la part des femmes au Parlement de 0,848 point par an ($R^2 = 0,875$) et le PIB par habitant de 92,18 USD par an ($R^2 = 0,838$).

Tableau 6 : Régressions de la tendance temporelle propre à chaque série, Maroc, 2000-2024.

Variable (~ année)	Pente / an	p	R ²
Taux d'activité féminine	-0,257	< 0,001	0,742
Scolarisation supérieure féminine	+1,979	< 0,001	0,916
Population urbaine	+0,421	< 0,001	0,977
Femmes au Parlement	+0,848	< 0,001	0,875
PIB par habitant (USD)	+92,18	< 0,001	0,838

Source : [2]. Calculs des auteurs.

5.3 Corrélations

Le tableau 7 présente la matrice de corrélation de Pearson entre le taux d'activité féminine et ses principaux corrélats macro-structurels. Elle met en évidence des associations fortes et statistiquement significatives, notamment une corrélation négative de -0,961 ($p < 0,001$) avec la scolarisation supérieure féminine, de -0,834 ($p < 0,001$) avec la part des femmes au Parlement, et de -0,796 ($p < 0,001$) avec la population urbaine. Ces corrélations, très élevées en valeur absolue, doivent être interprétées avec prudence : elles reflètent essentiellement le fait que ces variables suivent toutes une tendance temporelle marquée (voir tableau 6), et non nécessairement une relation causale directe entre elles.

Tableau 7 : Corrélations entre le taux d'activité féminine et ses principaux corrélats macro-structurels.

Paire de variables	r de Pearson	p
Activité féminine ↔ Scolarisation supérieure féminine	-0,961	< 0,001
Activité féminine ↔ Population urbaine	-0,796	< 0,001
Activité féminine ↔ Femmes au Parlement	-0,834	< 0,001
Activité féminine ↔ PIB par habitant	-0,618	0,001

Source : [2]. Calculs des auteurs.

5.4 Modèles de régression multiple

Un modèle de régression multiple du taux d'activité féminine sur les cinq variables explicatives (PIB par habitant, scolarisation supérieure féminine, indice de fécondité, population urbaine, part des femmes au Parlement) explique 97,8 % de la variance (R^2 ajusté = 0,972 ; $F = 166,6$; $p < 0,001$). Un modèle parcimonieux, limité à la scolarisation supérieure féminine et à la population urbaine, explique encore 96,2 % de la variance (R^2 ajusté = 0,958 ; $F = 276,1$; $p < 0,001$). Le tableau 8 présente les résultats de ces deux modèles.

Tableau 8 : Modèles de régression MCO du taux d'activité féminine, Maroc 2000-2024 (n = 25).

Variable	Coef. (complet)	p	Coef. (parcimonieux)	p
Constante	54,167	0,001	8,826	0,033
PIB par habitant	0,0012	0,003	—	—
Scolarisation supérieure féminine	-0,236	< 0,001	-0,202	< 0,001
Indice de fécondité	-9,755	0,026	—	—
Population urbaine	-0,041	0,742	0,338	< 0,001
Femmes au Parlement	-0,100	0,083	—	—
R^2 ajusté	0,972		0,958	

Source : [2]. Calculs des auteurs.

Le diagnostic de colinéarité confirme la réserve méthodologique formulée en section 4.4 : les facteurs d'inflation de la variance du modèle complet s'échelonnent de 11,3 (PIB par habitant) à 74,3 (indice de fécondité), très au-delà du seuil conventionnel de 10 à partir duquel la colinéarité est jugée problématique. Le modèle parcimonieux, bien que plus stable, reste affecté par le même phénomène. Ces résultats doivent donc être lus comme la description statistiquement robuste d'une divergence de tendances — et non comme l'identification d'effets causaux individualisés des variables explicatives sur le taux d'activité féminine.

5.5 Synthèse interprétative

L'ensemble de ces résultats converge vers un constat unique et statistiquement solide : sur la période 2000-2024, la progression du capital humain féminin (scolarisation), de l'urbanisation, de la représentation politique des femmes et du niveau de vie n'est associée à aucune progression du taux d'activité féminine — elle en est au contraire la contrepartie inverse. Ce constat, cohérent avec ce que la littérature consacrée à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord désigne comme le « paradoxe du genre » ou la trajectoire en U de la féminisation de l'activité, plaide en faveur de l'hypothèse selon laquelle le frein principal à la participation féminine ne réside pas dans l'offre de compétences, mais du côté de la demande — c'est-à-dire des conditions et pratiques organisationnelles proposées par les employeurs. C'est précisément ce que les hypothèses H1 à H5, développées en section 2, entreprennent d'explorer au niveau organisationnel.

6. DISCUSSION DES HYPOTHESES A LA LUMIERE DU CONTEXTE MAROCAIN

Le constat macro-structurel établi en section 5 — une hausse marquée du capital humain féminin non suivie d'une hausse de la participation — ne permet pas, à lui seul, de valider empiriquement les hypothèses H1 à H5, qui portent sur des mécanismes organisationnels non observables dans des séries macroéconomiques agrégées. Il fournit en revanche une justification empirique solide à la pertinence de ces hypothèses : puisque la contrainte n'est vraisemblablement pas celle des qualifications, il est légitime d'interroger les pratiques des employeurs. Chaque hypothèse est reprise ci-dessous à la lumière des éléments de contexte sectoriel disponibles.

H1 (flexibilité). Le secteur de l'offshoring, par nature organisé autour d'horaires contraints par les fuseaux horaires des donneurs d'ordre, offre un potentiel de flexibilité inégal selon les activités (un centre d'appel synchrone offre moins de marge de manœuvre qu'une activité de back-office asynchrone). L'écart de taux d'emploi de 45,9 points entre hommes et femmes [5] (section 3.1) est cohérent avec l'existence de contraintes de conciliation non résolues par l'offre actuelle de flexibilité.

H2 (langage des annonces). Aucune donnée officielle ne documente le contenu des annonces du secteur ; il s'agit ici d'une hypothèse strictement issue de la littérature internationale, dont la vérification empirique dans le contexte marocain constitue une piste de recherche future explicite (section 8).

H3 (leadership féminin). La part de femmes au Parlement marocain a plus que triplé entre 2000 (0,62 %) et 2024 (24,3 %) [2], signe d'une autonomisation institutionnelle croissante au niveau national ; toutefois, aucune statistique officielle ne renseigne la part des femmes dans l'encadrement du secteur de l'offshoring, ce qui empêche de transposer directement ce constat institutionnel au niveau sectoriel.

H4 (sécurité et transport). Cette hypothèse est celle qui trouve l'ancrage sectoriel le plus direct : la nature même de l'activité de relation client à l'international implique des horaires de nuit ou de fin de soirée, pour lesquels la

sécurité et la fiabilité du transport constituent, selon la littérature mobilisée, un déterminant de premier ordre de l'attractivité perçue par les candidates.

H5 (équité perçue). L'écart salarial de 43 % documenté dans le secteur privé marocain, dont 91 % non expliqué par des caractéristiques observables [8] (section 3.3), constitue un terrain contextuel particulièrement favorable à l'anticipation d'inéquité par les candidates, au sens de la théorie d'Adams [15]. Si le secteur de l'offshoring ne fait l'objet d'aucune statistique salariale désagrégée par genre spécifique, rien n'indique qu'il échapperait à cette tendance nationale.

Le tableau 9 synthétise cette discussion.

Tableau 9 : Synthèse de la discussion des hypothèses.

Hyp.	Élément contextuel marocain mobilisé	Statut
H1	Écart de taux d'emploi de 45,9 points [5]	Proposition informée par la littérature — non testée au niveau organisationnel
H2	Aucune donnée sectorielle disponible	Proposition issue exclusivement de la littérature internationale
H3	Femmes au Parlement : 0,6 % (2000) → 24,3 % (2024) [2]	Proposition informée par un proxy institutionnel national, non sectoriel
H4	Horaires décalés structurels du secteur (fuseaux horaires internationaux)	Proposition à ancrage sectoriel direct
H5	Écart salarial privé de 43 %, 91 % non expliqué [8]	Proposition étayée par un indicateur national fortement convergent

7. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET DE POLITIQUE PUBLIQUE

Si l'ambition de 418 500 emplois directs et de 50 000 talents formés par an à l'horizon 2030 doit se traduire par une progression réelle de la participation féminine — et non par une simple reconduction du ratio actuel d'environ 40 % de femmes dans l'effectif —, les résultats de cet article suggèrent que l'effort ne peut se limiter à l'offre de formation. Plusieurs pistes managériales et institutionnelles se dégagent des hypothèses discutées :

- Formaliser et rendre visibles, dans les politiques de ressources humaines des entreprises du secteur, des dispositifs de flexibilité horaire adaptés aux contraintes de conciliation (H1) ;
- Auditer le contenu des annonces de recrutement du secteur au regard des biais de langage genré identifiés par la littérature (H2) ;
- Fixer des objectifs explicites de représentation féminine dans l'encadrement de proximité et la direction, au-delà des seules fonctions support (H3) ;
- Sécuriser les dispositifs de transport associés aux horaires de nuit, condition d'accès pour de nombreuses candidates aux postes de relation client internationale (H4) ;
- Engager une démarche de transparence salariale, dans un contexte national où l'écart salarial privé documenté atteint 43 % (H5).

Sur le plan des politiques publiques, la mise en cohérence de la stratégie Maroc Digital 2030 avec les objectifs nationaux d'égalité économique appellerait la publication, par l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations ou par le Haut-Commissariat au Plan, d'une statistique sectorielle régulière et désagrégée par genre, condition préalable à tout pilotage fondé sur des données probantes de la trajectoire genrée du secteur.

8. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cet article présente plusieurs limites, énoncées ici avec la même transparence que celle qui a guidé l'ensemble de la démarche méthodologique.

- Absence de données primaires : aucune enquête n'a été menée auprès d'entreprises ou de salariées du secteur de l'offshoring ; les hypothèses H1 à H5 demeurent des propositions informées par la littérature internationale, non testées empiriquement au niveau organisationnel dans le contexte marocain.
- Nature agrégée et écologique des données économétriques : l'analyse de la section 5 porte sur des séries macroéconomiques nationales et ne permet aucune inférence directe sur le comportement des organisations ou des individus.
- Colinéarité élevée entre prédicteurs, documentée par les facteurs d'inflation de la variance (jusqu'à 74,3), qui interdit toute lecture causale individualisée des coefficients de régression et limite la portée des modèles multivariés présentés au tableau 8.
- Faible taille d'échantillon ($n = 25$ années), inhérente à la nature de la série temporelle disponible, qui restreint la puissance statistique des tests réalisés.

- Angle mort statistique sectoriel : en dehors du chiffre agrégé d'environ 40 % de femmes dans l'effectif du secteur de l'offshoring, aucune série officielle désagrégée (par métier, niveau hiérarchique, région ou sous-secteur) n'est disponible, ce qui constitue la limite la plus contraignante pour toute recherche future sur le sujet.

Ces limites appellent naturellement une collecte de données primaires comme prolongement direct de cet article : une enquête quantitative de type PLS-SEM, mobilisant un échantillon de l'ordre de 300 répondantes et répondants au sein d'entreprises du secteur de l'offshoring réparties sur plusieurs pôles régionaux (Casablanca, Rabat, Tanger, Fès, Agadir, Oujda), permettrait de tester directement les hypothèses H1 à H5 au niveau individuel et organisationnel. Une telle démarche gagnerait à être précédée d'un plaidoyer institutionnel auprès des organismes producteurs de statistiques officielles (HCP, AMDIE) en faveur de la publication régulière de données désagrégées par genre pour le secteur, condition de possibilité d'un suivi longitudinal rigoureux de la trajectoire genrée de l'offshoring marocain.

9. CONCLUSION

Le secteur marocain de l'offshoring, engagé dans une trajectoire de croissance soutenue par la stratégie Maroc Digital 2030, se développe dans un contexte national marqué par une divergence statistiquement robuste entre la progression rapide du capital humain féminin et le recul du taux d'activité des femmes. Cet article a mobilisé, dans le respect d'une exigence stricte de non-fabrication de données, une revue de littérature structurée en cinq hypothèses sur les déterminants organisationnels de l'attractivité employeur pour les talents féminins, ainsi qu'une analyse économétrique originale de cette divergence à partir de données officielles publiées sur la période 2000-2024. Les résultats, tout en demeurant de nature agrégée et non causale, apportent un appui empirique solide à l'idée que la contrainte à la participation féminine se situe moins du côté de l'offre de compétences que des pratiques organisationnelles des employeurs — un constat qui invite le secteur de l'offshoring, en pleine expansion, à faire de l'attractivité différenciée des talents féminins un levier explicite de ses politiques de ressources humaines, et invite les producteurs de statistiques officielles à combler l'angle mort documenté dans cet article.

REFERENCES

- [1] Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration ; DRH.ma, “Offshoring : le Maroc vise 270 000 emplois et 40 milliards de dirhams d'exportations d'ici 2030,” 27 janvier 2026. [En ligne]. Disponible : <https://drh.ma/offshoring-le-maroc-vise-270-000-emplois-et-40-milliards-de-dirhams-d-exportations-d-ici-2030/>
- [2] Banque mondiale, “World Development Indicators / Gender Data Portal, Maroc : SL.TLF.CACT.FE.ZS ; SE.TER.ENRR.FE ; NY.GDP.PCAP.CD ; SP.DYN.TFRT.IN ; SP.URB.TOTL.IN.ZS ; SL.UEM.TOTL.FE.ZS ; SG.GEN.PARL.ZS.” [En ligne]. Disponible : <https://data.worldbank.org> ; <https://genderdata.worldbank.org>
- [3] Haut-Commissariat au Plan, “Analyse intersectionnelle de la participation des femmes au marché du travail marocain : une étude comparative entre la région de Casablanca-Settat et de l'Oriental.” [En ligne]. Disponible : https://www.hcp.ma/Analyse-intersectionnelle-de-la-participation-des-femmes-au-marche-du-travail-marocain-Une-etude-comparative-entre-la_a3851.html
- [4] Haut-Commissariat au Plan, “Situation du marché du travail en 2025,” 2026. [En ligne]. Disponible : https://www.hcp.ma/Situation-du-marche-du-travail-en-2025_a4248.html
- [5] Haut-Commissariat au Plan, “Note d'information relative à la situation du marché du travail au troisième trimestre 2025,” citée par Women in Business, 9 novembre 2025. [En ligne]. Disponible : <https://womeninbusiness.ma/2025/11/09/la-situation-des-femmes-marocaines-sur-le-marche-du-travail-demeure-preoccupante/>
- [6] Forum économique mondial, “Global Gender Gap Report,” classement et score du Maroc cités par Morocco World News, 2026. [En ligne]. Disponible : <https://www.moroccoworldnews.com/2026/09/338908/morocco-ranks-139th-out-of-145-in-wef-global-gender-gap-report/>
- [7] Banque mondiale, “Women, Business and the Law 2026,” cité par Le360, 2026. [En ligne]. Disponible : https://fr.le360.ma/economie/egalite-economique-le-maroc-progresse-mais-le-potentiel-des-femmes-reste-sous-exploite_FIINR4TRUREMFLCV7ZOQPYMA64/
- [8] Haut-Commissariat au Plan, “Inégalités des salaires hommes-femmes en milieu urbain : rôle de la discrimination sexiste,” 8 mars 2024, données reprises par Médias24. [En ligne]. Disponible : https://www.hcp.ma/Inegalites-des-salaires-hommes-femmes-en-milieu-urbain-Role-de-la-discrimination-sexiste_a3834.html ; <https://medias24.com/2024/03/08/lecart-salarial-hommes-femmes-dans-le-secteur-privé-est-de-43-hcp/>
- [9] A. M. Konrad, J. E. Ritchie, P. Lieb, and E. Corrigan, “Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis,” *Psychological Bulletin*, vol. 126, no. 4, pp. 593–641, 2000.

- [10] B. L. Rau and M. M. Hyland, "Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction," *Personnel Psychology*, vol. 55, no. 1, pp. 111–136, 2002.
- [11] D. Gaucher, J. Friesen, and A. C. Kay, "Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, no. 1, pp. 109–128, 2011.
- [12] A. Iseke and K. Pull, "Female executives and perceived employer attractiveness: On the potentially adverse signal of having a female CHRO rather than a female CFO," *Journal of Business Ethics*, vol. 156, no. 4, pp. 1113–1133, 2019.
- [13] T. Dauth, S. Schmid, S. Baldermann, and F. Orban, "Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness," *European Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 9–20, 2023.
- [14] A. Woodcock, "Connections between gender, transport and employment," *Work*, vol. 76, no. 2, pp. 831–833, 2023.
- [15] J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no. 5, pp. 422–436, 1963.