



« Gender Competition 2022 », contribution de la GIZ Maroc **La diversité des Genres DG : un levier de performance, par excellence !**

A. Contexte et situation de départ

Un nombre croissant d'entreprises dans le monde entier investissent de grands efforts en vue de parvenir à un meilleur équilibre entre femmes et hommes dans leurs effectifs, sur les différents niveaux hiérarchiques. Cet investissement est fondé sur la conviction que la prospérité des affaires d'une entreprise dépend des talents et non du genre.

La Gestion de la Diversité des Genres est une approche structurée, devant permettre d'atteindre l'équilibre homme-femme dans le monde professionnel. Cette démarche aide les entreprises à augmenter leur vivier de talents en apportant des solutions aux défis les plus pressants qui ne se posent pas seulement aux responsables des ressources humaines (RH) mais aussi aux managers : le recrutement, la rétention et l'avancement professionnel des employé(e)s.

La proportion de femmes dans la population active au Maroc étant de 26 points de pourcentage inférieure à celle des hommes, les femmes sont aujourd'hui minoritaires sur le marché du travail. C'est pourquoi la Gestion de la Diversité des Genres se concentre actuellement surtout sur l'augmentation de la part des femmes dans les effectifs. Si toutefois les hommes représentent une minorité dans un secteur d'activité ou dans une entreprise donnée, l'approche globale que nous allons présenter dans cette contribution peut également aider à améliorer leurs opportunités d'emploi.

La présente contribution décrit le processus lancé avec succès par le Cercle Genre, qui travaille de manière accrue sur l'implémentation de la stratégie Genre au niveau décentralisée, et pour la promotion de la diversité au sein de la GIZ Maroc.

La GIZ Maroc qui, de son côté, s'engage fortement dans ce processus. Ce dernier s'inspire de l'approche développée par le projet régional Econowin, qui a eu l'occasion de la tester et l'appliquer sur une trentaine d'entreprises marocaines partenaires. Cette approche fournit un ensemble d'éclairages et de bonnes pratiques que nous avons intégré dans notre processus qui sera déployé en interne de la GIZ Maroc.

La GIZ Maroc compte, avec le personnel national, les consultants à long terme, les AMA et les stagiaires, plus de 300 collaborateurs.trices.

Grâce à la stratégie de genre et à un grand nombre de projets GG1, le thème du genre occupe une place importante.

Le Management de la GIZ Maroc est convaincu que la diversité des genres fait partie de l'identité de la GIZ Maroc, qui la déploie à deux niveaux :

- En interne, pour tout le personnel, au sein de l'Organisation GIZ Maroc ;
- En externe, au niveau des projets que GIZ Maroc implémente avec ses partenaires.

Notre approche évalue cinq dimensions :

Stratégie et culture d'entreprise : comment la diversité des genres et notamment la parité est intégrée dans la stratégie et la culture de l'entreprise afin de souligner son importance et d'assurer son acceptation ? ;

Management : est-ce que le management soutient la diversité des genres et œuvre pour atteindre la parité, pour inspirer les employé.e.s et appuyer les décisions importantes ;



« Gender Competition 2022 », contribution de la GIZ Maroc

La diversité des Genres DG : un levier de performance, par excellence !

Opérations : est-ce que des actions concrètes pour renforcer la diversité des genres et réaliser la parité sont menées au sein de l'entreprise sur les champs des ressources humaines : recrutement, types de missions confiées, rétention, avancement professionnel, leadership et participation à la prise de décision, salaires, etc...

Communication d'entreprise : est-ce que la communication interne et externe informe les employé.e.s sur les actions menées dans ce domaine Diversité Genre et Parité et renforce la bonne réputation de l'entreprise ;

Contrôle et suivi ; est ce qu'il y a un suivi des efforts déployés en matière de diversité des genres pour mesurer et diffuser les résultats obtenus. Avec un focus sur la dimension opérations et sur l'axe de la parité.

B. Culture d'entreprise

Pour mener cette analyse, il était important d'élaborer **une étude documentaire**, définir le cadre stratégique et d'identifier les référentiels d'orientation qui guideront la démarche DG à la GIZ. Ensuite, nous avons établi **un état des lieux** sous forme de tableaux de données quantitatives. A ce stade, des entretiens internes ont, également, été menés avec des personnes clés à la GIZ Maroc (Directeur, PFG, CK's et RH) pour compléter l'overview et passer à l'étape de l'analyse qualitative.

Notre Analyse de la diversité des genres repose sur trois axes centraux : paramètres de mesure, efforts et réalisations :

- Analyse des paramètres de mesure DG pour avoir un aperçu de la représentation des femmes au sein de l'entreprise.
- Analyse des efforts DG pour recenser les pratiques en vigueur favorables à la diversité des genres.
- Analyse des réalisations DG pour vérifier l'efficacité des pratiques en vigueur et les améliorer.
- Rapport des résultats pour faire ressortir les réussites, les écarts et les défis à relever.

Ce qui a permis donc d'identifier :

- Les principales dispositions prévues par la GIZ Siège & Maroc pour réaliser l'égalité des genres en entreprise ;
- Les champs où la GIZ a obtenu des résultats probants en termes d'égalité DG et de parité ;
- Les domaines où les écarts sont significatifs entre les données relatives aux femmes et celles relatives aux hommes.

Dans un second temps et à partir des écarts constatés, cinq thématiques nécessitant une attention particulière ont été identifiées et ont fait l'objet, chacune, d'un **Focus Groupe**. Il s'agit de :

- FG 1 : Recrutement
- FG 2 : Affectation en régions et mobilité géographique
- FG 3 : Maternité, Discrimination basée sur le Genre, Harcèlement moral et Harcèlement sexuel
- FG 4 : Mobilité transversale, Avancement, Fidélisation et accès aux postes du Top Management
- FG 5 : Diversité Genre & Métiers

Pour enrichir l'analyse, et en plus de ces Focus Groupes, **plusieurs entretiens** ont été réalisés avec des Managers, des Responsables Administratifs et Financiers et avec quelques collaboratrices affectées



« Gender Competition 2022 », contribution de la GIZ Maroc

La diversité des Genres DG : un levier de performance, par excellence !

en régions ou à des postes administratifs ou techniques. Ces focus groupes ont été de véritables espaces d'échange, où quelques employé.e.s ont partagé leurs vécus et exprimé librement leurs perceptions des thématiques et des problématiques abordées.

L'analyse de l'état des lieux de la Diversité Genre à la GIZ a été menée selon les directives du Guide du Manager sur la Diversité, fruit de l'approche du projet Econowin. Elle a concerné principalement l'axe Opérations (recrutement, rétention et avancement professionnel), mais elle couvre aussi les axes Stratégie, Management, Contrôle - Suivi et Communication.

L'analyse de chaque dimension avec ses résultats a été enregistrée ensuite dans un rapport d'analyse spécifique, en l'occurrence de diversité des genres, qui fournit une analyse approfondie des données RH sensibles au genre ainsi que des processus et des actions sensibles au genre au sein de l'entreprise. Ainsi, il sert de base aux futurs projets RH – plus spécifiquement sur les projets DG – pour améliorer la situation de base. Les évaluations quantitatives, par conséquent, aident à prioriser les actions à mener.

C. Compétences en matière du Genre

Une fois l'étape de l'analyse réussie et les résultats obtenus, le cercle Genre, pilote de cette analyse, a organisé une tournée dans l'ensemble des clusters. Une tournée qu'il a baptisé **« Caravane Genre »**. Cette caravane est – en allant à la rencontre de différentes catégories du Personnel national- se voulait une sorte d'ateliers participatifs, au profit et avec la contribution de groupes mixtes au niveau des différents clusters. Les participant.e.s ont été sensibilisé.e.s à la thématique de la Diversité des Genre, son importance dans une entreprise et sa pertinence pour la GIZ. Les résultats de l'analyse de la DG ont été présentés et partagés et ont suscité un fort intérêt. Les participant.e.s ont été accompagné.e.s dans une réflexion autour d'actions qui seraient portées par les différentes parties prenantes, Management, RH, mais également sur le rôle des collaborateurs et collaboratrices dans l'amélioration continue des conditions professionnelles basées sur la diversité et la parité au sein de la GIZ Maroc. L'analyse a été menée avec dans des conditions difficiles à cause de la situation sanitaire. Elle s'est penchée ; également, sur l'impact de la pandémie sur les collaborateur.trices, qui ont exprimé une grande satisfaction de la reconnaissance et la bienveillance de la GIZ Maroc vis-à-vis son personnel pendant cette période compliquée.

L'analyse a démontré que la GIZ Maroc est sur le bon chemin et les résultats sont très probants au niveau de l'avancement professionnel des femmes à la GIZ Maroc. Des défis sont encore à relever au niveau du recrutement et au niveau de la rétention des femmes. Selon l'analyse, le taux de turnover des femmes est de 10% contre 4% chez les hommes à la GIZ Maroc. Sur la base d'une culture d'inclusion à la GIZ Maroc, le défi serait donc de garantir un taux de départ des employé.es plus faible, ce qui représente des économies importantes en termes de temps et d'argent consacrés au recrutement. Une réputation d'employeur inclusif montrera également les valeurs positives de notre entreprise, ce qui renforcera notre image employeur.

La notion de rétention réfère aux actions déployées par la GIZ Maroc afin de s'assurer que leurs employé.e.s demeurent dans l'organisation. En plus de tout ce que la GIZ propose dans ce sens, le plus grand défi serait d'encourager et d'accompagner les femmes à reconnaître et valoriser leurs talents, à s'auto-évaluer individuellement et à déterminer, progressivement, des alternatives d'avancement



« Gender Competition 2022 », contribution de la GIZ Maroc
La diversité des Genres DG : un levier de performance, par excellence !

professionnel, ce qui peut faire une grande différence quant à notre productivité et nos résultats au quotidien.

A partir des résultats de l'analyse, une disparité entre les chiffres et la perception des employé.e.s nous a mené à réfléchir aussi à comment la GIZ Maroc, ensemble avec ses employées, dans un processus continu, pourrait examiner les moyens de traiter et corriger les biais inconscients existants, et réussir, ainsi, un réel combat contre les préjugés.

D. Coopération

Un des facteurs de réussite de cette analyse était l'implication de l'ensemble du personnel national mais aussi les efforts fournis par le cercle Genre, le département RH et le management. Une coopération qui a démontré que nous avons un objectif commun, celui de tirer parti de nos différences et de reconnaître que l'inclusion est l'affaire de tous. Un appui considérable de l'équipe du projet Econowin nous a permis de comprendre l'approche et de l'appliquer au mieux sur notre structure. Notre analyse a prévu un benchmark, pour identifier le positionnement de la GIZ Maroc par rapport à des organisations similaires. Malheureusement, cette comparaison n'a pas pu voir le jour. Nous n'avons pas pu recueillir des données quantitatives ou qualitatives. Ce manque d'information auprès de ces organismes démontre que la GIZ Maroc fait ses premiers pas pour être leader en matière de la gestion de la diversité des Genre.

E. Prochaines étapes :

A ce stade, la GIZ Maroc est bien consciente des éléments qui doivent figurer dans son plan d'action pour faire progresser la diversité des genres et pour faciliter une meilleure transition. Le plan dans l'ensemble présentera les principales mesures prioritaires à prendre et les échéanciers nécessaires afin de :

- Établir des engagements visibles relatifs à quelques procédures organisationnelles en lien avec recrutement et la rétention des talents féminins.
- Déterminer les indicateurs de suivi les et échéanciers appropriés pour chacun de ces indicateurs ;
- Renforcer les capacités du personnel à divers niveaux de l'organisation en vue de la gestion de la diversité des genres et de l'ancrage de la culture organisationnelle.