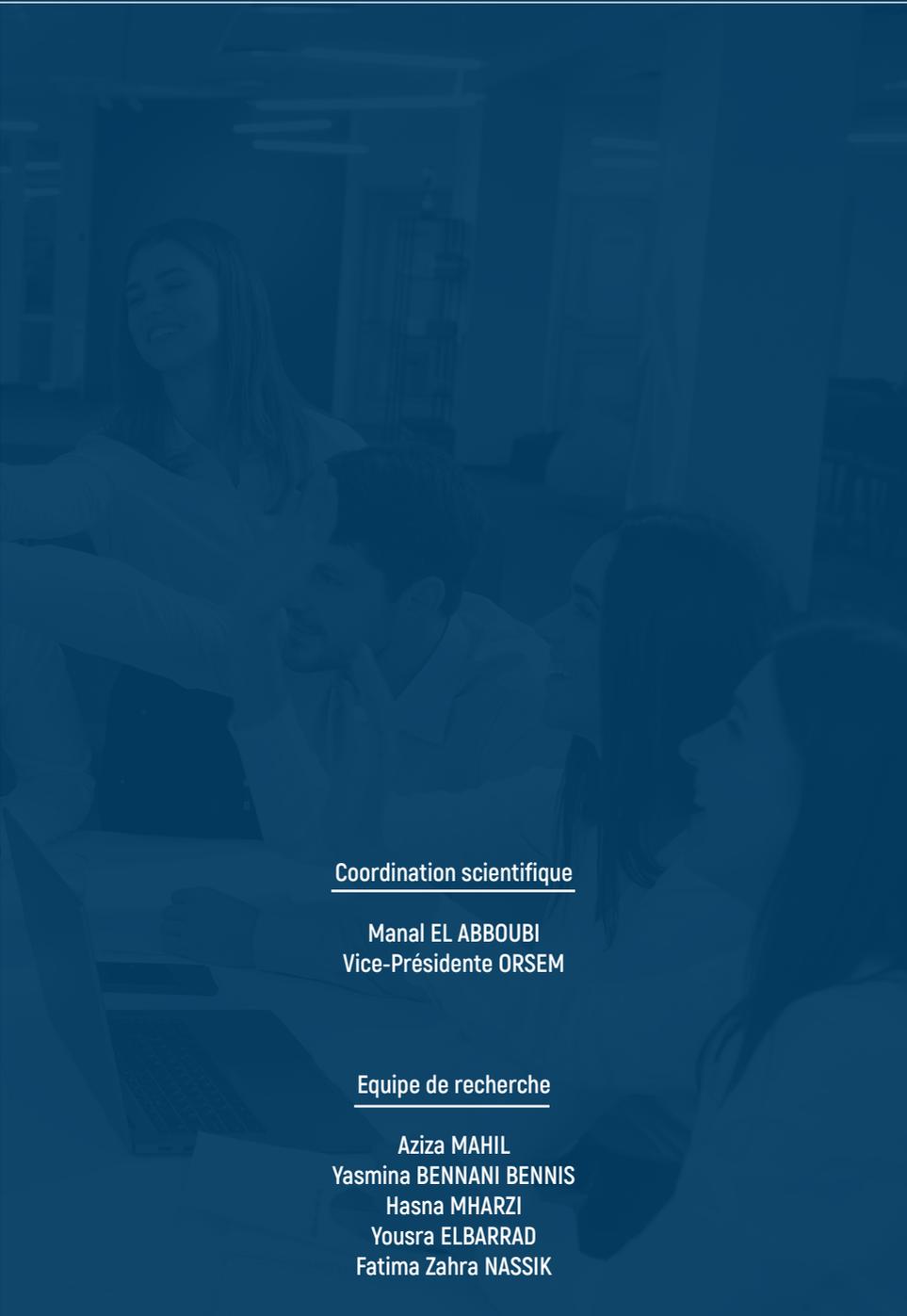




GUIDE RSE

Diversité Genre

Ce guide a été réalisé par ORSEM
en partenariat avec AtlantaSanad Assurance



Coordination scientifique

Manal EL ABBOUBI
Vice-Présidente ORSEM

Equipe de recherche

Aziza MAHIL
Yasmina BENNANI BENNIS
Hasna MHARZI
Yousra ELBARRAD
Fatima Zahra NASSIK

MOT DE LA VICE-PRÉSIDENTE D'ATLANTASANAD ASSURANCE

Tout d'abord, je me réjouis, en tant que femme, de l'implication du Maroc dans l'approche Genre, avec à la clé l'adhésion du Royaume à de multiples dispositifs internationaux en la matière.

Ensuite, en tant que dirigeante d'entreprise, je suis plus que ravie de voir de plus en plus d'entreprises impliquées stratégiquement dans la promotion de la diversité en général et de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en particulier.

L'approche Genre est un concept qui analyse les rapports de pouvoirs entre les femmes et les hommes basés sur l'assignation des rôles socialement construits en fonction du sexe. Elle a pour objectif de promouvoir l'égalité des droits, ainsi qu'un partage équitable des ressources et responsabilités entre les femmes et les hommes et se base sur la méthodologie d'analyse comparée de la situation des femmes et des hommes d'une manière transversale.

Ainsi, en politiques publiques, l'approche genre consiste en la considération des différentes opportunités offertes aux hommes et aux femmes, des rôles qui leur sont assignés socialement et des relations qui existent entre eux. En entreprise, elle n'en est pas différente. Elle implique la promotion de l'égalité des femmes et des hommes et la remise en cause des processus de hiérarchisation des individus en fonction de leur sexe et les discriminations qui en découlent.

A AtlantaSanad Assurance, l'approche genre a toujours fait partie de nos priorités. Non seulement, nous croyons et nous pratiquons des droits égaux pour les femmes et les hommes, mais nous adoptons également des politiques de prévention et de répression des violences et/ou discriminations fondées sur le sexe. Ce n'est pas tout. Nous valorisons les apports des femmes autant que ceux des hommes.

MOT DE LA VICE-PRÉSIDENTE D'ATLANTASANAD ASSURANCE

Après un travail constructif, durant de longues années au sein d'AtlantaSanad Assurance, nous sommes fiers d'affirmer, aujourd'hui, que l'approche Genre est un des fondamentaux qui constituent le socle de notre démarche managériale. La culture de la parité fait partie de notre culture d'entreprise et l'égalité des chances est plus qu'un concept chez nous. Il s'agit plutôt d'une pratique managériale adoptée par nos femmes et nos hommes. Nous nous réjouissons d'avoir presque la moitié de notre capital humain constitué de femmes. Notre promotion de la parité va au-delà du recrutement et de la rémunération, pour donner les mêmes chances à nos collaboratrices et collaborateurs dans les évaluations, les promotions et les formations.

A AtlantaSanad Assurance, l'approche Genre est également pratiquée dans nos relations externes notamment dans notre réseau d'agents généraux ouverts aux femmes comme aux hommes ainsi que dans nos partenariats avec les courtiers d'assurances, les réassureurs et l'ensemble de nos partenaires et prestataires.

Dans le cadre de notre collaboration avec l'ORSEM, le choix de la thématique de ce guide a été non négociable, car notre objectif dépasse notre écosystème. Nous ambitionnons de participer, à notre niveau, au développement durable du Maroc, entre autre en faisant la promotion de notions de responsabilité sociétale telle que l'approche Genre.

Bonne lecture !

Fatima Zahra Bensalah

MOT DU PRÉSIDENT DE L'ORSEM

Dans un contexte où la promotion des bonnes pratiques en affaires et le développement de la bonne gouvernance et de l'éthique s'imposent comme des leviers de compétitivité pour les entreprises, l'Observatoire de la RSE au Maroc (ORSEM), créé en 2017, se fixe des objectifs complémentaires.

Stimuler la production intellectuelle en devenant une plateforme de référence en termes d'échanges entre les différents acteurs de la RSE ; Informer les acteurs nationaux sur l'état des lieux de la RSE au Maroc ; Formuler des recommandations susceptibles d'aider les entreprises à mettre en place des politiques et/ou programmes dédiés à la RSE ; Evaluer les pratiques RSE des entreprises à travers la mise en place d'un baromètre social dédié... sont parmi les objectifs de l'ORSEM.

Les outils utilisés pour ce faire sont divers et variés et englobent la réalisation de guides thématiques dans le cadre du partenariat, établi en 2019, avec Atlanta/Sanad Assurance.

Le présent guide, qui est la deuxième réalisation conjointe avec AtlantaSanad Assurance, porte sur l'approche genre dans le milieu de travail. Cette question revêt une particularité spécifique dans la mesure où l'inclusion des femmes dans l'entreprise, malgré les avancées réelles en la matière, demeure insuffisante dans notre pays. Et cela malgré un certain nombre d'acquis réglementaires importants, telle que la loi 65-99 du Code du Travail, qui a été un élément déclencheur de pratiques managériales orientées vers la promotion de l'égalité femmes-hommes dans les milieux du travail, ou encore la Constitution de 2011 qui a institué le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, plus précisément au niveau de l'article 19. Mais ces textes n'ont pas été suivis d'amélioration significative concernant la participation des femmes à l'activité économique, que ce soit en tant que salariée ou entrepreneure. Les chiffres récents du HCP indiquent même une baisse du taux d'activité des femmes marocaines entre 1999 (30.4%) et 2015 (25.3%).

MOT DU PRÉSIDENT DE L'ORSEM

Ceci montre bien que « le management égalitaire » intégrant l'approche genre se développe mais à un rythme encore trop lent.

Les facteurs entravant sont liés principalement à l'environnement culturel mais également au monde du travail lui-même, où les entreprises, dans leur majorité, ne disposent pas véritablement de stratégie d'inclusion et de rétention des femmes.

Le présent guide, qui s'adresse à tout manager et responsable désireux de favoriser l'égalité homme-femme dans son entreprise, a pour vocation de combattre les idées reçues en termes d'approche genre au niveau du marché du travail, de partager, à travers des études de cas réelles, des expériences concrètes et de proposer des pistes d'action et de recommandations afin d'adresser cet enjeu managérial crucial.

Pr. Tarik EL MALKI

Sommaire

Introduction	8
· Pourquoi devons-nous gérer la diversité des collaborateurs ?	9
· Qu'est-ce qu'on appelle « Le genre » ?	10
· Le contexte juridique international	11
· Le contexte juridique au Maroc	12

Les discriminations « genre » dans le management des Ressources Humaines :

● Recrutement	15
● Rémunération	20
● Hommes acteurs de l'égalité	26
● Formation	31
● Evaluation & promotion	38
● Femmes aux sommets	46
● Conciliation vie privée/professionnelle	52

Glossaire avec quelques concepts clés :

● Le genre et le sexe, est-ce la même chose ?	57
● Egalité et Equité, quelle différence ?	57
● Plafond de verre et les parois de verre ... qu'est-ce que c'est ?	58
● Les stéréotypes, existent-ils vraiment ?	59
· Biographie des auteurs	60

INTRODUCTION

Ce Guide s'adresse aux managers soucieux d'intégrer la question du genre dans leurs processus ressources, quelque soit leur métier ou secteur d'activité. L'objectif est d'offrir une boîte à outils permettant d'appréhender la question du genre dans les organisations, analyser les concepts liés à cela et pouvoir mettre en place des actions préventives et/ou palliatives pour agir sur les formes de discriminations faites aux femmes dans le milieu de travail.

Cette version du guide se veut avant tout pratique et fournit des lectures faciles et facilitées par des illustrations pratiques, garnies de conseils concrets et d'outils d'analyse appropriés.

Une version plus élaborée de ce guide est aussi disponible. Elle propose une lecture théorique et académique détaillée des concepts liés à la problématique du genre.

Ce guide commence par poser, de manière limpide, les questions fondamentales dans le traitement du genre en entreprise, à savoir :

- Pourquoi devons-nous gérer la diversité des collaborateurs ?
- Quelle est la différence entre "le genre" et "le sexe" ?
- Quelle est la différence entre "égalité" et "équité" ?
- Qu'est-ce que "le plafond de verre" et "les parois de verre" ?
- Qu'est-ce que "les stéréotypes genre" ?

L'assimilation de ces concepts devrait permettre une lecture facilitée de sept thèmes en ressources humaines se rapportant à la problématique du genre qui sont les suivants : recrutement, rémunération, hommes acteurs de l'égalité, formation, évaluation et promotion, femmes aux sommets et conciliation vie privée et vie professionnelle.

L'analyse de ces sept thèmes devrait permettre d'analyser les pratiques les plus courantes au sein des organisations, mettre le doigt sur les biais ou les défaillances du système de management par rapport à ces pratiques et proposer des pistes d'amélioration.

POURQUOI DEVRONS-NOUS GÉRER LA DIVERSITÉ DES COLLABORATEURS ?

Parce que discriminer est illégal ;

Parce que le bassin de main d'œuvre est de plus en plus diversifié :

- Arrivée massive des femmes sur le marché du travail,
- Départ des travailleurs âgés,
- Diversité culturelle et nationale,
- Personnes en situation du handicap,
- Etc...

Parce que l'absence de la gestion de la diversité crée des problèmes pour certains groupes cibles dans :

- Accès à l'emploi,
- Type d'emploi proposé (ségrégation horizontale),
- Carrière et promotion (plafond de verre et ségrégation verticale),
- Salaire - équité et égalité salariale,
- Etc...

Parce qu'il y a un risque de "Corporate Réputation" en cas de scandale de discrimination relayé par les médias ;

Parce que les entreprises qui prônent la diversité sont plus compétitives.

Mais malgré cela, force est de constater que les entreprises et les organisations restent :

-  Très homogènes dans leur personnel ;
-  Très classiques dans leur façon d'appréhender les besoins des clients et du personnel !



**La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre
à un résultat différent**



-Albert Einstein-

QU'EST-CE QU'ON APPELLE « LE GENRE » ?

Nous devons d'abord distinguer GENRE et SEXE, notions trop souvent confondues.

Genre

Le Genre fait référence aux rôles, aux attitudes et aux responsabilités socialement définies et considérées comme appropriées à chaque sexe dans une culture ou une société donnée à une époque donnée.

Ces rôles et responsabilités sont influencés par les perceptions et les attentes issues de facteurs culturels, politiques, économiques, sociaux et religieux, ainsi que de coutumes, de lois, de classes socio-économiques, de l'ethnicité et des préjugés individuels et institutionnels.

Le Genre est donc un construit social qui varie dans le temps et dans l'espace.

Sexe

Le sexe fait référence aux différences biologiques entre les hommes et les femmes. Ces différences sont déterminées à la naissance et sont à la fois permanentes et universelles. Seul un faible pourcentage des rôles distincts attribués en fonction des sexes s'explique par des différences biologiques ou physiques.

Sexe
Biologique
Déterminé à la naissance
Permanent et universel
FIXE

Genre
Culturel / Social
Appris par la socialisation
Varie d'une époque à l'autre et d'une société à l'autre
DYNAMIQUE

LE CONTEXTE JURIDIQUE INTERNATIONAL



Le Maroc souligne son engagement au niveau international à travers son adhésion à presque tous les dispositifs internationaux ; tels que : la Déclaration des Nations Unies sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes - CEDAW, la Plateforme de Beijing (1995), la signature de la Déclaration du Millénaire et son engagement à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), qui, pour rappel, visaient dans leur 3^{ème} objectif à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Puis, le Royaume a renforcé son engagement aux Objectifs de Développement Durable (ODD).



LE CONTEXTE JURIDIQUE AU MAROC

Sur le plan national, plusieurs lois amendées touchent, de manière directe pour certaines et indirecte pour d'autres, le statut des femmes au Maroc, notamment : le Code de la Famille, le Code Pénal, le Code du Travail, le Code de la Nationalité, le Code Électoral et la Charte Communale, ainsi que l'adoption de la Constitution en 2011 qui stipule que :

L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, ...

L'Etat marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes.

(Article 19, la Constitution marocaine de 2011)

D'autres législations, réglementations, stratégies et réformes ont été mises en place pour le changement du statut des femmes au Maroc et/ou pour l'amélioration de leurs conditions notamment économiques.

Malgré des efforts et des progrès notables, les effets s'en font peu sentir pour l'instant, notamment pour les femmes des couches de la population les plus pauvres. (Parmi ces textes, nous pouvons citer Stratégie Nationale pour le Développement de l'Economie Sociale et Solidaire ; Stratégie Nationale pour l'Emploi ; Plans économiques sectoriels avec un volet Genre ; L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui intègre la dimension genre dans les différents programmes de lutte contre la pauvreté, la vulnérabilité et la mendicité ; loi organique n° 02-12 sur les nominations aux postes de haute responsabilité qui introduit le respect de la parité entre hommes et femmes ; ... ainsi que le Code du Travail)

Le Code du Travail comprend certaines mesures visant les femmes qui travaillent, telles que : prévenir la discrimination fondée sur le sexe (article 9), garantir le droit pour les femmes d'adhérer à un syndicat et de participer à sa gestion (art. 9), prévoyant une sanction pour violation de cette procédure (art. 12), prévenir la discrimination salariale entre les sexes à travail égal (art. 346), interdire le harcèlement sexuel (art. 40), interdire l'emploi de femmes en travail forcé (art. 152), garantir la protection des femmes pendant



le travail de nuit (art. 172), accorder le droit des femmes enceintes de mettre fin au contrat de travail et de prolonger le congé jusqu'à 22 semaines en cas de maladie due à la grossesse ou à l'accouchement (art. 154), accorder la possibilité pour une femme enceinte de quitter son emploi sans préavis (article 58), garantir le droit d'une mère qui travaille à une pause rémunérée spéciale pendant une demi-heure le matin et une autre demi-heure dans l'après-midi pour allaiter son enfant (art. 61).

C'est tout l'enjeu des différents acteurs de veiller à la mise en œuvre et à l'application de cette législation, il s'agit de mettre en place des mesures pour que les faits suivent les textes.

En conséquence, malgré toutes ces stratégies, réglementations et plans, la majorité des femmes restent affectées par la pauvreté, la vulnérabilité, la précarité et les discriminations.

En revanche, d'autres femmes occupent des postes de responsabilité mais elles restent confrontées aux ségrégations et à des positions paradoxales (problématique de l'accès aux postes de décision, de la gestion de carrière et du « plafond de verre » ; articulation vie professionnelle et vie privée et les problématiques de gestion du budget-temps mal partagé dans leur couple et leur famille ; problème de la mobilité et liberté de mouvement avec des contraintes de sécurité et de respect de normes patriarcales ; division sexuée ou genrée du travail ; inégalités de salaire entre hommes et femmes à compétences égales, ...).

Au-delà des engagements législatifs, instaurer une égalité femmes-hommes et éradiquer les discriminations de genre en entreprise est à placer sur le plan éthique, simplement parce que c'est juste.

Éradiquer les discriminations fondées sur le genre, c'est assurer une croissance économique qui profite à toutes et à tous, aux familles comme au pays.

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

RECRUTEMENT

“Étant jeune diplômée, j’ai toujours été questionnée sur mes prochains 5 ans dans les entretiens d’embauche en anticipant de la part des recruteurs une réponse tournée autour du mariage et des enfants.”

Fatima Zahra, 25 ans, Licencié en économie, Rabat

“Ayant fait 6 ans d’étude en architecture dans une école dont la population est majoritairement féminine, à ma surprise, je me suis retrouvée dans un environnement de travail dominé par les hommes. On m’a souvent conseillé de laisser le secteur privé et me diriger vers le public afin de bénéficier des horaires flexibles pour pouvoir m’occuper de mes enfants et de mon foyer.”

Zineb, 34 ans, Architecte dans un cabinet privé, Casablanca

La discrimination (souvent inconsciente) à l’embauche est le premier élément important sur lequel ce guide souhaite sensibiliser.

RECRUTEMENT

Biais souvent rencontrés lors du recrutement

«Je ne choisirai pas la femme parce que ...»

Difficulté de conciliation vie privée-vie professionnelle ;

Absences liées aux congés de maternité ;

Non disponibilité au travail suite aux charges familiales ;

Certaines professions sont pour les femmes : secrétaire; assistante, sage-femme, enseignante, métiers des RH, etc,

Certaines professions sont pour les hommes : ingénieur, informaticien, maçon, chauffeur, gardien, mécanicien, etc.

Prédominance d'hommes dans l'équipe

etc...

Erreurs lors du processus de recrutement

Annonce définissant le genre sans justification
(ex : nous cherchons une assistante) ;

Obligation d'un code vestimentaire
(interdiction du port du voile par exemple)

Questions sur l'origine, la grossesse, le handicap, la situation familiale, les opinions politiques, le nombre d'enfants, la profession du conjoint, etc.

Affectation géographique en fonction du genre (pas clair) ;

etc...

Approche genre en recrutement : pourquoi ?

- Discriminer est illégal et peut engendrer des poursuites pénales ;
- Au niveau des compétences, les hommes et les femmes sont égaux ;
- Il y a de plus en plus de femmes qui arrivent sur le marché de l'emploi ;
- Il faut créer moins de déséquilibre social dans le pays ;
- Il faut participer à une meilleure inclusion sociale des femmes ;
- C'est plus efficient et plus rentable économiquement d'avoir des équipes diversifiées ;
- C'est plus performant pour un groupe quand la dimension genre est présente .

Comment s'y prendre pour ne pas être discriminant/e ?

Étapes du processus	Éléments de vérification et recommandations
Présentation de poste et de la fonction	<p>Chasser les biais liés au genre de manière complète et objective avec 4 critères :</p> <ul style="list-style-type: none">● Qualifications requises ;● Responsabilités à assumer ;● Efforts requis ;● Conditions dans lesquelles le travail est à effectuer.
Appel à candidature	<ul style="list-style-type: none">● Vérifier que l'offre d'emploi ne contient pas des mentions interdites par la loi ;● Ne pas mentionner de critères restrictifs relatifs au genre, à l'âge, au sexe, à l'origine, aux opinions politiques ;
Réception des candidatures	<ul style="list-style-type: none">● Analyser des CV de manière anonyme et idéalement sans tenir compte de la photo.
Procédure de sélection	<ul style="list-style-type: none">● Multiplier les étapes de sélection pour éviter les biais liés aux stéréotypes et discriminations indirectes ;● Disposer d'indicateurs de sélection quantitatifs neutres en termes du genre ;● Maintenir une représentativité du genre dans toutes les étapes de la sélection.

Certains éléments ne doivent pas être omis lors du processus de recrutement, à savoir :

- Mentionner les deux sexes quand la dénomination est distinguée (directeur/directrice ou coordinateur/coordinatrice) ou ajouter une mention montrant que l'emploi est ouvert aux deux sexes (un manager H/F) ;
- Accorder les articles, adjectifs et participes passés aux deux genres « é(e) » ;
- Ne pas mentionner une limite d'âge supérieur, sauf obligation légale ou réglementaire (stipuler une limite pour les années d'expérience revient à limiter l'âge) ;
- Éviter les mentions suivantes : senior, junior, jeune et préférer les expressions débutant ou confirmé.



Exemples



La Compagnie AtlantaSanad est arrivée au fil du temps à équilibrer les effectifs et s'approche presque de la parité totale (47% de collaboratrices et 53% de collaborateurs).

Pour cela, un travail a été fait durant de longues années, afin d'instaurer dans la culture la notion d'équité genre.

Dans le processus de recrutement, et dès l'expression du besoin par le manager qui a besoin de recruter, il lui est demandé de renseigner le formulaire de recrutement sur lequel il est spécifié en haut en rouge « **Dans le cadre de la promotion de la parité et de l'égalité des chances, il ne doit être fait aucune distinction entre les candidats et les candidates** »

Le règlement intérieur de la Compagnie précisant par ailleurs qu'il ne doit jamais être fait de discrimination genre, et ce dès le recrutement au sein de la Compagnie.

Les offres d'emploi sont publiées en interne et en externe en toute transparence et précisent toujours « Candidate » et « Candidat » avec tous les qualificatifs au masculin et féminin.

Les intitulés des postes occupés par les femmes sont utilisés au féminin.

Les managers demandeurs reçoivent autant de CV de candidates que de candidats par le service recrutement.

Une fois le candidat/te retenu, une communication est diffusée à l'ensemble des collaborateurs pour présenter la nouvelle recrue, toujours sur le même modèle. Et en utilisant le prénom et le nom quelque soit le genre sans préciser mademoiselle ou madame/monsieur».

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT



RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

RÉMUNÉRATION

“ Dans mon entreprise, les salaires ne sont pas toujours les mêmes pour les femmes et les hommes exerçant la même fonction et ayant les mêmes compétences. Il peut y avoir des hommes mieux rémunérés que leurs collègues femmes. ”

Sara, 41 ans, assistante RH, Rabat

“ Mon employeur affiche clairement qu'il préfère recruter des femmes plutôt que des hommes pour diminuer ses charges salariales car elles sont payées moins que leurs confrères masculins et assument plus de responsabilité. ”

Leila, 28 ans, cadre RH, Casablanca

Bon à savoir

Égalité salariale → à travail égal, salaire égal.

Équité salariale → à travail équivalent, salaire égal.

Rémunération et équité, pourquoi ?

D'abord et avant tout, parce que la discrimination est interdite. La loi marocaine (Les articles 9 et 12 du Code du Travail marocain) interdit et punit toute discrimination en matière de rémunération basée sur le sexe, la race, le handicap, etc.

En plus de cela, l'équité dans la rémunération est importante, parce qu'elle ...

Assure l'équilibre interne d'une organisation

La motivation et la fidélisation des membres de l'organisation passent par :

- Un rapport juste entre contributions et rétributions ;
- L'équité du système de rémunération ;
- L'évaluation en permanence des responsabilités et des contributions pour mettre à jour le système de rémunération.

Garantie la cohérence externe

- Niveau de rémunération adapté au marché ;
- Respect des minimums légaux ;
- Attraction des compétences.

« A travail égal, salaire égal » ... encore une utopie parce que :

La discrimination directe

Les femmes sont majoritairement sous payées par rapport aux hommes pour le même travail ou un travail de même valeur :
A travail égal, salaire inégal.

La ségrégation professionnelle

Les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes métiers dans les mêmes secteurs.. Les secteurs dits « féminins » comme la santé et les services sont moins payants que les autres secteurs « masculins » comme l'énergie.

Les femmes au sommet

« Les femmes au sommet » sont rares ; et donc les femmes sont moins représentées dans les postes les mieux payés. Cette tendance est accentuée chez les mères de famille.

Le travail «non marchand et non rémunéré»

Les femmes actives, en plus du temps dédié à la vie professionnelle, accordent plus de temps que les hommes aux travaux domestiques, non marchands et non rémunérés.

RÉMUNÉRATION

En pratique : Comment réduire les inégalités des rémunérations ?

Modifier la perception du rôle des femmes dans le monde du travail et dans la société et encourager l'équité notamment salariale.

À travers :

- Le renforcement de l'image de la femme compétente, responsable, ambitieuse et mère de famille ;
- L'encouragement d'un leadership féminin ;
- La mise en avant de la compétence et non le genre dans la définition de la rémunération ;
- La réduction de la ségrégation fondée sur le sexe ;

Rendre les systèmes de rémunération transparents

Et ce en s'assurant que :

- La fixation des rémunérations doit être exempte de tout préjugé sexiste ;
- Les systèmes de rémunération doivent être communiqués dans des rapports dédiés ;
- L'équité salariale entre les hommes et les femmes doit être un droit ;
- La marge de négociation des salaires doit répondre à des critères maîtrisés et non discriminants ;

Promouvoir la rémunération équitable comme un outil de gestion de la diversité

Ceci passe par :

- Prévenir et sanctionner les discriminations basées sur le sexe, etc...
- Promouvoir l'équité de la rémunération comme un outil de marketing RH en vue d'attirer les talents et les fidéliser ;

Instaurer un suivi et une évaluation permanents pour chaque poste afin d'assurer une équité de rémunération

Via :

- Assurer le suivi de l'évolution des postes et leur accessibilité aux femmes ;
- Evaluation en permanence du contenu du travail et de la fonction pour une rémunération équitable des emplois de valeur égale sans discrimination.



Il importe d'insister sur la nécessité d'évaluer les emplois sans biais sexistes en vue d'éliminer la discrimination de rémunération dite « systémique » et qui porte préjudice aux femmes en ne considérant pas à sa juste valeur leur travail.

Exemples

The logo for Orange, featuring the word "orange" in white lowercase letters on an orange square background, with a small "TM" trademark symbol to the upper right.

Orange Maroc s'engage pour l'égalité homme femme à travers une politique de rémunération qui veille aux principes d'égalité et de non-discrimination. Ceci passe par la garantie d'une égalité de rémunération entre les femmes et les hommes à l'embauche, pour un même travail ou un travail à valeur égale, et ce tout au long du parcours du salarié.

Pour cela, les actions suivantes sont mises en place :

- Analyse des écarts pour garantir l'équité entre les genres, quelle que soit la fonction ou la position hiérarchique : ceci passe par une évaluation juste et équitable des postes basée sur les critères de la méthodologie Hay abstraction faite des occupants du poste. Suite à cette évaluation, les salaires, avantages, bonus et commissions proposés aux salariés sont liés au poste et non à la personne ;
- Transparence de la matrice d'augmentation(*) en faveur de l'égalité salariale H/F : l'équité RH est garante de la non-discrimination lors de l'exercice de revue salariale ;
- Les bonus, variables Sont décorrélés des absences maternités ;
- Le salaire intégral est maintenu pendant le congé maternité, l'entreprise assure le différentiel entre le montant normalement perçu et la partie versée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;

RÉMUNÉRATION

- Mise en place du BARI (Bilan Annuel de Rémunération Individuelle) pour plus de compréhension et de transparence sur la rémunération ;
- Analyse de la compétitivité d'Orange à travers des études des pratiques salariales du marché et des Benchmarks.

Résultats :

Les actions mises en place ont permis d'assurer l'égalité salariale sur les postes et les fonctions. Le groupe mène un audit annuel pour s'assurer de la question, en sus de l'audit GEEIS auquel Orange Maroc s'est soumis pour certifier les résultats obtenus.

Entre 2016 et 2020, la question de la rémunération au niveau des résultats du Baromètre Salarié a évolué de près de 25 points.

Tous ces constats témoignent de l'engagement fort d'Orange Maroc en faveur de l'égalité salariale hommes/femmes, considérant cette initiative comme l'un des critères sociaux essentiels pour une entreprise performante, mais humaine avant tout.

(*) La matrice est composée de :
Budget définitif au préalable par la DG selon le résultat de l'entreprise,
Les performances individuelles ;
Le positionnement du collaborateur par rapport à la grille salariale ;
L'ancienneté ;
La nature et la criticité du poste ;
La progression sur le plan professionnel

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION



HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

“ Depuis que j'ai pris les responsabilités de GRH dans notre groupe et que la question du genre m'a été imposée par notre maison mère, cela m'a engagé en tant que manager d'une équipe, que DRH d'un groupe international, mais aussi en tant que père de famille et que citoyen. ”

Amine, 49 ans, DRH Casablanca

“ L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental [...]. L'Etat oeuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femme.[...] ”

Article 19 de la Constitution instituant le principe de l'égalité entre hommes et femmes au Maroc.

La question du genre n'est pas l'affaire des femmes seulement.

C'est une construction sociale qui engage aussi bien les hommes que les femmes.

Pourquoi aborder cette question ?

Parce que ...

- Un changement social et culturel est nécessaire pour faire évoluer les perceptions entravant l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- Les hommes sont des acteurs primordiaux qu'il faudrait investir davantage dans le débat et les actions entourant l'égalité des genres ;
- Les comportements discriminatoires envers les femmes (violences, restrictions d'accès aux ressources, aux services essentiels, etc.) sont principalement d'origine sociale dans lesquels les hommes jouent un rôle important, et aboutissent à des relations non égalitaires, parfois violentes et préjudiciables pour les femmes.

Pratiquement, comment engager les hommes dans le processus de l'égalité ?

Enclencher l'engagement des hommes

- **Sensibiliser les hommes à l'égard des discriminations dont les femmes font l'objet :**
 - Formations au sein des entreprises,
 - Ouvrir la réflexion au sein des organisations sur l'égalité et l'apport des hommes,
 - Actions de sensibilisation au sein des établissements scolaires et universitaires,
 - Intégrer dans les manuels scolaires la thématique de l'égalité,
 - Sensibiliser aux dangers des stéréotypes,
 - Etc...
- **Mettre en place une politique de communication axée sur le genre et l'égalité ;**
- **Agir sur la culture d'entreprise qui prône la mixité et aide à déconstruire les stéréotypes liés aux rôles sociaux des hommes et des femmes.**

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

Requestionner les
normes sociales et la
culture par rapport à la
construction des rôles
et son influence sur
l'évolution de la société

- Ouvrir des débats sur le « nouveau » rôle actif de la femme à la lumière des changements sociétaux et culturels : femme active, femme au sommet, compétences des femmes, etc...
- Interroger la « légitimité » du pouvoir masculin au sein de l'organisation ;
- Créer des espaces de réflexion et de démystification des notions, parfois tabous, qui pourraient dynamiser l'engagement masculin dans l'égalité, notamment :
 - la masculinité,
 - le genre,
 - le pouvoir
 - etc...
- Intégrer les hommes dans des campagnes de publicités commerciales avec une valorisation de leurs rôles dans la sphère familiale.

Faire évoluer
durablement les
stéréotypes de genre

- Développer la mixité dans les métiers dans les deux sens (femme-homme) en redéfinissant les notions de masculinité et féminité
- Sensibiliser aux préjudices de la non-mixité des métiers sur les parties prenantes
- Orientations de choix de carrières non sexuées : éviter les biais d'orientation basés sur le genre
- Reconnaissance de la technicité des emplois dits « féminins ». La technicité étant reconnue comme propre aux métiers masculins.



Les hommes sont, certes des acteurs de l'égalité mais il ne faut pas oublier le rôle des femmes aussi. Le changement de cadre de référence est nécessaire chez les deux genres avec plus d'importance pour les femmes responsables de l'éducation et la socialisation des futurs hommes acteurs d'égalité.

Exemples



Ama detergent est une entreprise créée en 2009 qui commercialise des produits détergents et cosmétiques au Maroc, dont la marque MIO.

L'entreprise a lancé une campagne publicitaire dans laquelle elle met

en lumière l'inégalité de la répartition des tâches ménagères entre les hommes et les femmes, et tente de sensibiliser et inclure les hommes dans ces tâches. Cette campagne de publicité lancée d'abord sur internet puis à la télévision, a été récompensée par le Trophée Tilila, prix qui récompense la publicité télévisuelle la plus valorisante de l'image de la femme, qui lutte contre les stéréotypes négatifs à l'égard des femmes et qui implique les hommes dans les répartitions des rôles et responsabilités familiales.

En plus de cela, l'entreprise met en avant les hommes, dans des rôles classiquement attribués aux femmes, dans ses affiches sur son site internet comme le montre les deux photos suivantes.



LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ



FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

FORMATION

“ Je suis en charge de communication et de publicité dans une multinationale basée à Casablanca. Mon travail est la conception, avec les agences de COM, des publicités commerciales de nos produits. Quand j’ai vu que la maison mère nous demande de suivre une formation en genre, j’étais certain qu’il s’agissait d’une erreur. Le genre est une affaire des RH et pas de marketing. ”

Ahmed, 49 ans, Responsable communication et publicité, Casablanca

“ Je suis conseillère en recrutement dans un cabinet de placement spécialisé dans les métiers d’ingénierie et d’IT. Je reçois souvent des demandes de la part des clients qui demandent des ingénieurs spécialisés dans certains domaines (biotech, télécommunication, etc.) mais me demandent de n’envoyer que des CV de jeunes hommes. ”

Leila, 36 ans, Responsable recrutement, Casablanca

Pour lutter contre les discriminations, il est important d’investir dans la formation et la sensibilisation des collaborateurs, mais aussi des clients et usagers.

Formation et discrimination : Pourquoi ?

La formation des collaborateurs ne peut plus se limiter à l'acquisition des savoirs et des savoirs être. Dans le traitement de la question de la diversité en entreprise, et du genre en particulier, la formation et la sensibilisation sont les étapes premières d'une démarche inclusive avec impact.

Pratiquement, comment mettre en place des formations à la diversité ?

Etape 1

Analyse de l'existant

Que faire

Analyser l'offre de formation dont dispose l'entreprise

Analyser les modalités pratiques d'organisation des formations

Pourquoi

Détecter les biais potentiels :

- Une répartition sexuée des thèmes de prédilection ;
- Domination des contenus par des spécialités classiquement choisies par les hommes (IT, ingénierie, travaux de chantiers, manœuvre ...etc.)

Détecter si potentiellement elles sont directement ou indirectement discriminantes pour les femmes :

- Lieux des formations éloignés du domicile ou du lieu de travail habituel (nécessitant un déplacement inter-ville ou international par exemple) ;
- Horaires ;
- Organisation logistique ;
- Durée de la formation ;
- Etc...

Etape 2

Mettre en place un plan de formation « genre »

Penser à intégrer des formations sur le genre dans le plan des formations à proposer. Pour cela, il est important d'identifier qui peut / doit bénéficier de la formation et pour quels motifs. Le tableau suivant devrait vous aider :



FORMATION



Il faut rester vigilant quant à la manière de :

- Aborder les sujets critiques liés au genre ;
- Aborder un changement d'attitude et de comportement ;
- Réagir face à des attitudes ou comportements discriminants envers les femmes ;
- Procéder aux recours à proposer en cas de comportements discriminants.

Exemples



IBM a créé un environnement de travail où les femmes (et les hommes) peuvent travailler de manière flexible n'importe où, n'importe quand, permettant aux collaborateurs de gérer au mieux leur équilibre vie privée vie professionnelle de manière efficace.

IBM a mis en place plusieurs outils pour soutenir les talents féminins :

- Grâce à un programme de formation pour les femmes, axé sur le coaching et l'amélioration des compétences et d'affirmation de soi ;
- Par la conception d'un programme de mentorat accessible à tous ;
- La diversité est ancrée dans tous les processus RH afin d'en faire un élément des activités normales.

Les principaux points d'attention sont les suivants :

- Aligner les valeurs sur la stratégie : s'assurer que les valeurs fondamentales constituent la base de la gestion des performances et des politiques de récompenses en définissant des indicateurs clés de performance au niveau de la gestion régionale et nationale ;
- Communiquer activement les valeurs : ateliers pour les employées, événements avec des intervenants externes, déjeuner-réunions ; communications intranet ; modèles de rôle.

FORMATION

- Travailler sur le changement des valeurs et des comportements : aligner l'organisation sur les nouvelles valeurs / culture en termes de KPI, processus décisionnels, rôles et responsabilités, etc. et aligner les processus RH sur les nouvelles valeurs ;
- Transformer les leaders en modèles pour vivre les valeurs : « leadership du changement » et mettre en place des formations pour leaders et managers.

Bénéfices / Résultats obtenus :

- Accent accru sur la diversité à tous les niveaux de l'organisation ;
- Augmentation progressive du nombre de femmes cadres ;
- Évolution de l'état d'esprit dans toute l'organisation ;
- Devenir une entreprise « familiale »;
- Équipe passionnée qui veut faire progresser les choses.

Source : “Women in Leadership Positions, Practitioners Report”, CSR Europe, 2006

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION



ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

EVALUATION & PROMOTION

“ Le moment des évaluations annuelles est toujours chargé de stress pour moi. Je me dois d’être juste, correcte et objective dans la considération de mon appréciation de mes collaboratrices et collaborateurs. Mais je sais qu’il y a toujours une place à une appréciation subjective des parcours de vie de certain(e)s, des contraintes personnelles et des attitudes. ”

Sarah, 42 ans, Directrice de département
dans un laboratoire pharmaceutique, Casablanca

“ Je ne sais toujours pas quoi faire avec mes collaboratrices qui font par ailleurs un excellent travail, mais se montrent à chaque fois modestes et timides (ou intimidées ... je ne sais pas) lors de leurs entretiens annuels avec moi. Elles ne défendent pas aussi bien leurs mérites que leurs collègues hommes. ”

Abdellatif, 52 ans, Directeur commercial, Tanger

L'évaluation est un moment crucial dans lequel des critères subjectifs peuvent intervenir. Il faut rester vigilant et faire la chasse aux jugements subjectifs.

Quels sont les biais qui peuvent exister dans une évaluation ?

- Appréciation biaisée des qualifications à acquérir pour occuper certains postes ;
- Ségrégation horizontale : concentrer les femmes dans certaines fonctions ou activités ;
- Ségrégation verticale : concentrer les femmes dans certains niveaux hiérarchiques.

Que se passe-t-il à la suite d'une discrimination (volontaire ou pas) lors d'une évaluation ?

- Mauvaise appréciation des performances accomplies ;
- Feedbacks subjectifs sur les comportements et les attitudes ;
- Promotion créant une ségrégation horizontale ou verticale ;
- Discrimination au niveau de la révision du package de compensation.



Pratiquement, comment agir efficacement sur son processus d'évaluation pour éviter les discriminations envers les femmes ?

Etape 1

Analyser les dispositifs d'évaluation

Pour cela, il est proposé quatre facteurs d'analyse qui sont les suivants :

- ① Les qualifications requises ;
- ② Les responsabilités assumées par l'emploi ;
- ③ Les efforts requis pour accomplir le travail ;
- ④ Les conditions de travail dans lesquelles les tâches sont effectuées.

EVALUATION & PROMOTION

Le tableau suivant donne des illustrations de compétences visibles et celles invisibles par rapport à chaque facteur d'évaluation :

Qualifications	Compétences visibles	Compétences invisibles
Les qualifications requises	Scolarité, formation, expérience, dextérité et coordination	Rédaction, relecture et correction de textes. Mise en page de documents, manipulation des bases de données.
Les responsabilités assumées par l'emploi	Imputabilité, communication et supervision des collaborateurs	Service à la clientèle, Organisation de la logistique des réunions, conférences, déplacements des collaborateurs.
Les efforts requis pour accomplir le travail	Effort intellectuel, concentration et attention sensorielle, effort physique, autonomie, complexité des tâches	Dextérité (digitale par ex), Posture de travail inconfortable, Exécution de plusieurs tâches en même temps, capacité de concentration et sens du détail.
Les conditions de travail dans lesquelles les tâches sont effectuées	Inconvénients et risques inhérents, Déplacements fréquents rythme de travail	Bruit et difficulté de travail dans un cadre paysager, Stress causé par l'exécution de tâches imprévisibles.

Etape 2

Réviser les modalités pratiques des évaluations

S'assurer que durant les entretiens d'évaluation, il n'y a pas des éléments sur :

- L'histoire personnelle de l'évalué ;
- Les conditions physiques ou psychiques ;
- Les opinions ;
- Les sentiments ;
- Les valeurs personnelles.



- Assurer la diversité des évaluateurs/trices, aussi bien en termes de genre, que de positions hiérarchiques ;
- Rajouter dans le dispositif d'évaluation, la possibilité d'avoir recours à l'arbitrage d'une personne de confiance qui jouera le rôle d'observateur/trice, ce qui devrait, en cas de relations hiérarchiques tendues, compenser les distorsions pouvant être commises.

EVALUATION & PROMOTION

Exemples

INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ H/F DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE¹

En septembre 2006, l'administration a mis en place un système de notation et d'évaluation des fonctionnaires, en application de l'arrêté 2.05.1367, du 02 décembre 2005. Ce système se voulait équitable (il se base sur le mérite et la réalisation des objectifs), et transparent (il se basé sur la concertation et l'implication des parties prenantes).

Les critères d'évaluation sont les suivants :



(1) Source : https://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/Guide_methodologique_Integration_Egalite_processus_GRH.pdf. Dernière consultation le 07/12/2020



Selon la procédure de notation et d'évaluation, l'évaluateur devrait respecter trois phases :

AVANT L'ÉVALUATION :

- Définir clairement les missions et les tâches ;
- Prendre en considération les particularités de chaque emploi ;
- Définir dans la mesure du possible des objectifs mesurables et limités dans le temps ;
- Utiliser des critères pour mesurer les réalisations.

DURANT L'ÉVALUATION :

- Mettre en place une fiche d'évaluation des résultats atteints en comparaison avec les objectifs assignés ;
- Conduire un entretien avec l'intéressé/e et l'informer des résultats et les discuter avec lui/elle ;
- Mettre une note pour chaque critère selon l'échelle de notation et rédaction d'un rapport avec le cas échéant les besoins du fonctionnaire pour sa réhabilitation ou sa mobilité pour lui permettre d'exercer des fonctions qui correspondent à ses compétences en vue de sa titularisation ou de son avancement.

APRÈS L'ÉVALUATION :

Le chef hiérarchique fait un suivi de cette évaluation soit par :

- Titularisation ou avancement du fonctionnaire ;
- Mobilité ou réhabilitation ;
- Organisation de la formation continue.

EVALUATION & PROMOTION

Quelques bonnes pratiques en matière d'évaluation du rendement

- Assurer une formation sur les techniques d'évaluation du rendement à l'ensemble des responsables hiérarchiques ;
- Inviter les collaborateurs et collaboratrices à être des acteurs actifs de leur évaluation ;
- Former l'ensemble des responsables hiérarchiques chargés des évaluations aux aspects genre ;
- Exiger des recommandations et des mesures effectives à prendre, suite à l'évaluation, pour assurer l'évolution des femmes aux postes de responsabilité ;
- Détecter les hauts potentiels féminins lors des évaluations et mettre des recommandations spécifiques à leur accompagnement ;
- Faire valider le rapport d'évaluation par les collaborateurs et collaboratrices et mettre en place une procédure de réclamation.

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION



FEMMES AUX SOMMETS

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

FEMMES AUX SOMMETS

“Je suis dans un milieu très masculin. Je galère même si je suis cadre supérieur. Aux réunions je me sens invisible. Les hommes autour de moi ont du mal à accepter une femme comme supérieure hiérarchique.”

Nadia, Ingénieure en pétrochimie, Mohammedia

“Le sommet de la hiérarchie pour une femme est un rêve avorté par la réalité masculine des entreprises. Les femmes ne sont pas prises au sérieux pour qu'on leur confie des fonctions dirigeantes. D'ailleurs le cercle est fermé et ne comprend que des hommes.”

Aïcha, assistante marketing, Casablanca

L'accès des femmes au sommet est souvent limité entre autres par un « plafond de verre ». Il ne se rapporte nullement à leurs compétences mais plutôt aux jugements comportementaux et organisationnels préétablis.

« Femmes au sommet », de quoi s'agit-il ?

- La notion du sommet fait référence au pouvoir associé à une fonction et partant, à la place occupée dans une hiérarchie ;
- Le sommet se définit par rapport à trois critères :
 - 1- La direction de subalternes ;
 - 2- La responsabilité par rapport au plan budgétaire ;
 - 3- Le degré d'intervention dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.
- « Femmes au sommet » désigne l'accès des femmes au plus haut sommet de la hiérarchie des organisations, tant privées que publiques. Cet accès est limité par un « plafond de verre » désignant un ensemble de barrières invisibles et artificielles tissées autour de préjugés.

Pourquoi l'accès des femmes au sommet est-il difficile ?

- La culture organisationnelle masculine : systèmes organisationnels conçus avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Ces systèmes sont contraignants pour les femmes notamment par rapport aux longues heures de travail, les horaires exigeants, la difficulté de concilier famille et travail, etc. La vie organisationnelle est ainsi imprégnée de « valeurs masculines » ;
- Les stéréotypes de genre : Les hommes se sentent plus à l'aise d'avoir affaire à d'autres hommes et peuvent juger les femmes moins compétentes notamment pour des postes au sommet de la hiérarchie ;
- La préparation inexistante ou insuffisante des successions des femmes avec un « mentoring négatif » pour des postes d'expertise ou de positions de responsabilités opérationnelles et hiérarchiques ;
- L'exclusion des femmes des réseaux informels professionnels où les hommes apprennent et partagent les règles implicites de succès et des opportunités pour la progression de l'évolution professionnelle.

FEMMES AUX SOMMETS

Pratiquement, comment permettre aux femmes d'accéder au sommet ?

Renforcer ses politiques d'égalité des chances

- Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre la discrimination envers les femmes ;
- Politique de recrutement non dirigée vers certains groupes et effectuée selon des règles non discriminantes et transparentes notamment pour les postes au sommet ;
- Fixation d'objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement, les promotions et les postes au sommet.

Questionner les valeurs de son entreprise vis-à-vis de l'équité et la diversité.

- Instaurer une culture organisationnelle basée sur l'efficacité et l'équité ;
- Valoriser, intégrer et gérer la diversité au sein de son organisation ;
- Mettre l'accent sur la compétence comme un déterminant d'accès à un poste, notamment au sommet, et non le sexe ou autre composante subjective ;
- Sensibiliser aux dangers des stéréotypes.

Multiplier les initiatives favorisant la conciliation entre le travail et la famille

- Flexibilité des horaires, temps partiels de travail, télétravail, et ;
- Aides diverses : garde des enfants, congé parental, congés divers, etc.

Questionner les valeurs de son entreprise vis-à-vis de l'équité et la diversité.

- Identification des femmes à potentiel et suivi de leur accès aux postes au sommet ;
- Formations et programmes de mentoring spécifiques aux femmes ;
- Encouragement et soutien des réseaux propres aux femmes ;
- Sensibilisation aux avantages de la gestion de la diversité notamment la question du genre et l'accès au poste au sommet.



- Il ne faut pas perdre de vue les enjeux d'équité en réduisant la question des « femmes au sommet » à des considérations d'égalité entre les sexes et non une reconnaissance de leurs compétences au-delà des sphères classiques dans lesquelles elle ont été longtemps été confinées ;
- Instaurer une culture organisationnelle axée sur l'équité et permettant aux femmes de briser le « plafond de verre » demande des réformes significatives dans le système des valeurs et les pratiques des entreprises. Une adhésion de toutes les composantes de l'organisation est nécessaire pour réussir ce passage qui prend du temps à être instauré et assimilé.

Exemples

The logo for Atlas Copco, featuring the company name in a blue, cursive-style font. The logo is centered within a white rectangular box that has two horizontal blue bars above and below the text. This white box is set against a dark blue background that also contains the word 'Exemples' on the left.

Atlas Copco² est un groupe industriel suédois spécialisé dans l'air comprimé et les compresseurs industriels notamment .

Chez Atlas Copco Maroc, « les femmes au sommet » est un choix stratégique répondant à la vision du groupe d'être un employeur « First in Mind, First in Choice ».

Cette démarche est accompagnée de plusieurs dispositifs pour promouvoir l'équité comme :

- ① La transparence dans l'équité des chances pour accéder aux postes vacants à travers une publication sur intranet (Internal Job Market) ;
- ② Une culture organisationnelle de respect pour la femme, par exemple dans le parking des places sont réservées aux femmes pour confirmer l'adage « ladies first » ;
- ③ Une garantie procédurale : mise en place d'une procédure de recrutement qui implique la présélection d'au moins une femme qui va être évaluée en entretien par les ressources humaines, le manager recruteur et enfin la Direction Générale ;
- ④ L'accompagnement : mise en place d'un programme de développement des compétences féminines à l'international pour une préparation à des postes des futurs leaders du Groupe ;
- ⑤ Le réseautage : Création d'un réseau professionnel de Femmes « Pléiades Maroc » en vue de partager les expériences, promouvoir le leadership féminin, prendre en charge les nouvelles recrues, promouvoir un équilibre vie privée/vie professionnelle, etc ;

[2] Source : EL ABBOUBI, M., OULAHYANE, A., 2015. La Gestion du Genre Contextualisée, le cas Atlas Copco, in S, FRIMOUSSE (Eds) « Les défis Managériaux au Maghreb », Management Prospectives Editions, Paris, France.

FEMMES AUX SOMMETS

- ⑥ L'absence de la discrimination : Chaque employé, cadre ou non cadre, est évalué chaque année par rapport à un ensemble de critères établis à l'avance dont fait partie son attitude vis-à-vis de la discrimination Genre entre autres ;
- ⑦ La mesure en interne : la maison mère s'adresse aux employés pour s'exprimer sur les différents volets de la gestion interne. Le management est appelé à établir des plans d'action en prenant en considération les suggestions des employés ;
- ⑧ La bonne gouvernance : « The Grandfather principle » est un principe suédois qui permet, lors de divergence d'opinion entre le manager et son équipe, de passer à l'arbitrage de son chef (grand père). Ce principe est utilisé dans différents domaines y compris pour s'assurer de l'équité des chances homme-femme ;
- ⑨ Dernier recours : Lorsque ce processus de « Grandfather » ne répond pas aux attentes, la hotline peut être saisie pour des questions qui touchent aux valeurs et à l'éthique entre autres.

LES DISCRIMINATIONS « GENRE » DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

RÉMUNÉRATION

HOMMES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

FORMATION

ÉVALUATION ET PROMOTION

FEMMES AUX SOMMETS



CONCILIATION VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

CONCILIATION VIE PRIVÉE/ PROFESSIONNELLE

“ J’ai un master en ressources humaines, j’ai travaillé comme responsables des RH dans une multinationale pendant cinq ans. Après mon mariage et la naissance des enfants, j’étais obligée de faire un choix entre carrière et vie familiale car je ne pouvais pas être ici et là en même temps. J’ai choisi la famille.”

Leila, 30 ans, ex cadre RH, Casablanca

“ Je manque grandement de temps pour faire ce que j’ai à faire dans une journée, les vingt-quatre heures ne suffisent pas. Chaque soir, je dors avec l’idée de l’échec. L’échec de ne pas finir mes projets professionnels mais aussi à l’idée que je sors à l’aube et que je rentre tard le soir. Mes enfants ... je n’en profite pas ou peu. Je me sens une mère indigne.”

Amina, 42 ans, ingénieur, El Jadida, 2020

Concilier vie privée et vie professionnelle devient de plus en plus difficile. Trouver un équilibre entre les obligations professionnelles et les contraintes familiales est un défi notamment pour les femmes actives qui doivent s’investir doublement : au travail et au foyer.

Concilier vie privée et vie professionnelle, pourquoi ?

Les transformations survenues dans la constitution des familles

- Une tendance vers l'individualisme avec disparition de certaines valeurs et normes collectivistes ;
- Familles monoparentales, éclatées, reconstituées ;
- Familles éloignées géographiquement suite aux mobilités professionnelles, etc.

Le bouleversement dans l'organisation du travail

- La diversification des formes d'emploi et d'horaires (horaires par shift de jour comme de nuit, travail à temps partiel, etc.)

La dématérialisation et l'hyper connectivité

- L'abolition des barrières entre vie privée et professionnelle (l'usage répandu des ordinateurs portables, des smartphones et outils de connexion permettant l'accès à tout et moment à un bureau virtuel et l'obligation morale d'apporter des réponses aux sollicitations reçues via ses canaux digitaux).

La perception des rôles selon le genre

- Traditionnellement le rôle actif et productif est dédié aux hommes et l'axe passif et reproductif est consacré aux femmes ;
- L'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi occupant des postes variés même ceux occupés auparavant exclusivement par les hommes.

CONCILIATION VIE PRIVÉE/ PROFESSIONNELLE

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle, une problématique féminine ?

La question de la conciliation vie privée et vie professionnelle est perçue comme un souci féminin parce que ...

- Les constructions sociales obéissent à des stéréotypes qui définissent les rôles de chaque genre au sein de la société : les femmes sont supposées s'occuper de la sphère privée alors qu'on légue aux hommes l'action publique ;
- Les femmes abordent la conciliation de manière systématique et s'investissent totalement et simultanément dans deux rôles (femme au foyer et salariée) ;
- Pour les femmes, la vie familiale prend le dessus sur la vie professionnelle même si la priorité n'est pas forcément donnée à la famille ;
- Pour les hommes, la vie professionnelle piétine la vie personnelle et prend le dessus.

A noter que la division égalitaire des tâches de la sphère privée n'est envisageable que dans le cas des femmes les plus qualifiées que les conjoints.

En pratique, comment arriver à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Plusieurs voies de sortie peuvent aider à réaliser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle notamment :

Le télétravail
ou le travail à
horaires
flexibles

Aménagement des horaires de
travail en fonction des
responsabilités familiales.

La mise en
place de
structures de
crèches

Mettre en place des crèches pour des
entreprise, ou de groupement
d'entreprises dans un parc industriel/
d'affaire par exemple

La solidarité
familiale

Retour aux valeurs de la culture
collectiviste axées sur l'entraide pour
alléger les obligations familiales ;

Congés familiaux pour les grands-
parents actifs désirant prendre soin
de leurs petits-enfants.

L'aménagement des parkings pour le personnel en besoin de mobilité spéciale pour des responsabilités familiales

Faciliter l'accès au parking et alléger les déplacements en offrant des places de parkings adaptées.

Le partage des responsabilités domestiques entre les deux parents

Sensibiliser aux avantages du partage des tâches et des responsabilités domestiques à travers par exemple des publicités commerciales diffusées à grande échelle ;

Enrayer les stéréotypes dictant le rôle de chaque sexe en misant sur l'éducation et la sensibilisation des enfants.

Des lois pour faciliter la conciliation

Congés parentaux, congés familiaux, congés spéciaux, obligation de mettre en place des garderies dans les entreprises ayant un certain nombre d'employés, etc.



Plusieurs conséquences pourraient surgir si l'équilibre famille-travail n'est pas atteint. Il pourrait s'agir de :

- La baisse du rendement au travail ;
- L'absentéisme et les retards ;
- Les départs volontaires ;
- Les refus de promotion et de déplacement géographique ;
- La dégradation de la satisfaction au travail et de l'implication ;
- Etc.

CONCILIATION VIE PRIVÉE/ PROFESSIONNELLE

Exemples



Capgemini³ est une entreprise de service du numérique française créée en 1967 à Grenoble. L'entreprise est présente dans plus de 50 pays et est spécialisée dans le conseil en organisation, le conseil en informatique, la mise en place de logiciels et la transformation des méthodes informatiques.

Depuis 2013, l'entreprise a mis en place le télétravail dans certaines de ses filiales comme alternative au travail classique au bureau surtout que certains segments de son activité comme le digital, la cyber sécurité et le cloud se prêtent au télétravail. Ainsi Capgemini passe d'un management par « la présence » à un management par objectif dans le but de faciliter la conciliation vie privée et vie professionnelle. Cette initiative a été accompagnée par plusieurs mesures notamment :

- La mise en place d'un module e-learning ;
- La diffusion d'un kit de télétravail spécifiant les règles applicables au télétravail, les pré-requis et les recommandations inhérentes à une relation de travail à distance ;
- Le recensement des avis et suggestions des employés est établi chaque année en vue d'adapter et améliorer le cadre du télétravail.

Au Maroc et depuis 2019, Capgemini concrétise son engagement pour la conciliation vie privée et vie professionnelle pour ses employés. Et ce, à travers l'encouragement du télétravail pour l'ensemble de ses collaborateurs comme pratique agile permettant la flexibilité et répondant aux nouvelles aspirations des générations Y et Z. L'entreprise mise sur la confiance réciproque, la responsabilisation, la collaboration et l'autonomie des collaborateurs en leur permettant de mieux gérer la manière de concilier la vie privée et la vie professionnelle (éliminer le temps du trajet, aménager de son gré les horaires du travail etc.).

(3) Source : <https://www.observatoire-qvt.com/bonne-pratique/capgemini-teletravail/> consulté le 04-12-2020

GLOSSAIRE AVEC QUELQUES CONCEPTS CLÉS

Le genre et le sexe, est-ce la même chose ?

Genre

Il fait référence aux rôles, aux attitudes et aux responsabilités socialement définis et considérés comme appropriés à chaque sexe dans une culture ou une société donnée à une époque donnée.

Sexe

Le sexe fait référence aux différences biologiques entre les hommes et les femmes. Ces différences sont déterminées à la naissance et sont à la fois permanentes et universelles.

Egalité et Equité, quelle différence ?

Egalité

offrir les mêmes caractéristiques et/ou avantages à tout le monde, sans regard des différences.



Equité

Offrir des caractéristiques et/ou des avantages de telles sortes à ce que les personnes concernées puissent avoir accès aux mêmes droits.

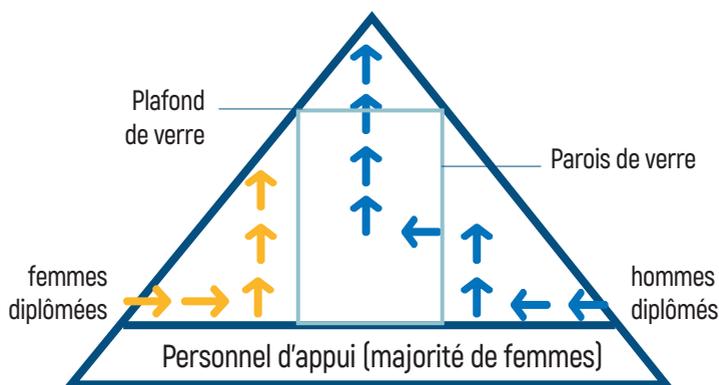


CONCILIATION VIE PRIVÉE/ PROFESSIONNELLE

Plafond de verre et les parois de verre ... qu'est-ce que c'est ?

Le plafond de verre et la paroi de verre sont des barrières artificielles (invisibles) créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel empêchant des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation.

- Le plafond de verre entrave la promotion verticale (vers des postes de responsabilité) ;
- La paroi de verre entrave la promotion horizontale (vers des postes similaires hiérarchiquement mais de nature différente).



Plafond de verre et parois de verre

Source : Orse - étude n°5, février 2004

Les stéréotypes, existent-ils vraiment ?

Les stéréotypes de genre sont des croyances socialement construites entre les femmes et les hommes. Ils dessinent « des clichés, images préconçues et figées, sommaires et tranchées, des choses et des êtres, que se fait l'individu sous l'influence de son milieu social (famille, entourage, études, professions, fréquentations, média de masse, etc.) et qui déterminent à un plus ou moins grand degré ses manières de penser, de sentir et d'agir. »

(Morfaux et Lefranc, 2005).

Voici un exemple d'images préconçues influencées par le milieu social

Évènement	Réaction et Images préconçues Si c'était un homme	Réaction et Images préconçues Si c'était une femme
Avoir des photos des enfants dans le bureau	Quel bon père de famille !	Elle ne doit pas être très disponible
Parler avec ses collègues	Il entretient son réseau	Encore en train de bavarder
Déjeuner avec le patron	Il sait quoi faire pour avancer	Son mari est au courant ?
Être muté au siège à l'étranger	Ca va être super pour sa carrière	Son mari va la suivre ?

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Manal EL ABBOUBI

Professeure à l'Université Mohamed V, Rabat. Elle est la vice-présidente de l'Observatoire Marocain de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Elle est aussi chercheuse associée à Economia, HEM Research Center où elle dirige la chaire Innovations Sociales, et à EGid (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion) à l'Université de Liège (Belgique). Ses travaux portent sur la responsabilité sociale de l'entreprise, la gestion de la diversité et les innovations sociales.

Forte d'une expérience académique internationale, elle a publié plusieurs travaux scientifiques dans des revues internationales classées et indexées (M@n@gement, International Management, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Revue Internationale PME, Management et Avenir, IJBSS), ainsi que dans des colloques internationaux (Academy of Management, European Academy of Management, EGoS, AGRH ...etc.) ainsi que des ouvrages et des chapitres d'ouvrages. Son expérience internationale l'a amené à occuper plusieurs fonctions : professeur à l'ESC La Rochelle (France), Chargée de cours à l'ICHEC Brussels Management School (Belgique), Chercheur post-doc à La Louvain School of Management (Belgique) dans laquelle elle dirigeait la chaire Belgacom en « Leadership and Corporate Social Responsibility », Chercheuse invitée à l'Université du Québec à Montréal (Canada) et Professeure invitée à Tampere University (Finland).

Aziza MAHIL

Titulaire d'un Ph.D en sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et une d'une M.Sc en marketing aux Hautes Etudes Commerciales (HEC Montréal), Aziza MAHIL est professeure de gestion à la FSJES de Ainsebaâ, Université Hassan II Casablanca et chercheuse associée à l'ORSEM et à Economia, HEM Research center. Ses intérêts de recherche tournent, entre autres, autour du management de l'innovation, de l'innovation sociale, de la RSE et du management interculturel.



Yasmina BENNIS BENNANI

Professeure universitaire, économiste, enseignante de Management et d'Entrepreneuriat à la Faculté de Droit et Économie de Casablanca (FSJES AC).

Cheffe de l'équipe de recherche DEGG (Droit, Économie, Gestion et Genre), membre d'un Laboratoire de Recherche s'intéressant aux innovations sociales, Diversités (Genre, Culture, Handicap) et à la RSE. Elle est directrice de thèse de plusieurs doctorants dont certain-e-s travaillent sur le Genre en économie et le travail des femmes en économie sociale et solidaire.

Hasna MHARZI

Enseignante-chercheure à l'Université Hassan 2 de Casablanca. Pour sa thèse de doctorat intitulée « Opérationnalisation de la RSE dans la Supply chain: Cas des entreprises de la région Casablanca-Settat », elle a reçu le prix de la meilleure thèse en Economie de l'Université Hassan 2 de Casablanca en 2017. Ses travaux de recherche portent principalement sur l'inclusion économique et sociale des jeunes et des femmes.

Yousra EL BARRAD

Doctorante, elle fait sa thèse avec une lecture genrée de l'économie marocaine ; elle est également consultante en Genre avec des missions références qui se rapportent au diagnostic et l'analyse des besoins avec une perspective genre, elle s'occupe de conception et d'animation des ateliers et des formations, élabore et rédige une série d'études sur le Genre, formulation d'avis consultatifs sur la gestion et le Genre, et l'audit de la perspective genre.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Fatima Zahra Nassik

Architecte de formation lauréate de l'Ecole Nationale de l'Architecture de Rabat, spécialisée en management des villes et des territoires de l'ISCAE Corporate Casablanca. Suite à une expérience professionnelle riche au sein de divers organismes comme Enactus Maroc ou encore la Fondation Marocaine pour le Soutien Scolaire, elle travaille aujourd'hui au sein du projet «Engageons-nous ! Pour plus de femmes en politique au Maroc et Bénin» cofinancé par l'Union européenne au sein de la Fondation Konrad Adenauer à Rabat en collaboration avec plusieurs partenaires africains et européens. Fatima Zahra est consultante genre et social auprès de plusieurs organismes.



OBSERVATOIRE

ORSEM

DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU MAROC



AtlantaSanad
ASSURANCE