



2

Un diagnostic objectif de la situation homme/ femme dans l'entreprise

Une question bien posée est déjà résolue à moitié. Et pourtant, au-delà de l'obligation légale, établir une photographie fidèle d'une situation à un instant donné dans une organisation donnée sur une question aussi multidimensionnelle que celle-ci demande de mêler des aspects objectifs et subjectifs, internes et externes, culturels, historiques, éducatifs, sociologiques, comportementaux et économiques... Cela suppose aussi de pouvoir mettre de côté certaines certitudes et *a priori*³³ pour se poser les vraies questions au bon moment et accepter de confronter les réponses.

Philippe Hagmann

« Au final, je pense qu'il faut avant toute autre chose prendre conscience de l'existence d'un déni de réalité. »³⁴

Au-delà des indicateurs suivis en réponse aux obligations légales, nous chercherons dans ce chapitre à balayer les grandes composantes d'un diagnostic interne en prenant appui sur notre expérience, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité tant l'ampleur du sujet demande humilité et ouverture. Nous aborderons notamment les points suivants : l'origine du diagnostic, sa finalité, ses composantes et la manière de le réaliser.

Qui peut suggérer l'idée d'un diagnostic ?

La loi prévoit des interlocuteurs très précis pour son application : direction et partenaires sociaux au minimum dans le cadre des négociations sur l'égalité professionnelle. Au-delà de ces deux catégories d'acteurs, nous pensons que la diversité hommes/femmes en tant que source de richesses et de progrès pour tous et pour l'entreprise peut être, quand son intérêt est bien compris, mise à l'ordre du jour de l'agenda de l'entreprise par toute personne capable de mobiliser et/ou de provoquer une réelle prise de conscience à son sujet. Ainsi, l'ensemble des acteurs listés ci-après peuvent se révéler des agents privilégiés d'une impulsion, dès lors qu'ils parviennent à développer des arguments audibles par ceux et celles à qui ils les adressent :

- président(e) ou directeur (trice) général(e) ;
- directeur (rice) des ressources humaines ;
- membre du comité exécutif et du comité de direction ;
- membre du conseil d'administration ;
- salariés et leurs représentants ;
- actionnaires et investisseurs ;
- femmes issues du « top management » et/ou constituées en réseau ;
- parties prenantes externes (pouvoirs publics, clients et consommateurs, ONG, la HALDE, associations ou réseaux spécialisés sur la mixité, l'égalité ou la diversité).



De l'origine de la mise en mouvement et plus spécifiquement du niveau d'influence et de crédibilité de celui ou celle dont émane la décision dépend le degré d'implication des différents acteurs sur le sujet.

La qualité et l'efficacité des recommandations posées et des futures actions mises en place dépendent des moyens mis en œuvre et des données observées et observables par ceux qui posent le diagnostic.

Un diagnostic, pour quoi faire ?

Voici un petit dialogue anecdotique à analyser.

Alain, responsable des ressources humaines de l'entreprise X, est très fier d'annoncer à l'ensemble de son personnel une mesure hautement symbolique de l'engagement de la société en faveur de l'égalité des chances et de la mixité : l'ouverture d'une crèche d'entreprise en collaboration avec trois autres entreprises du secteur. De retour dans son bureau après l'annonce, il reçoit la visite de la directrice adjointe de la recherche et développement, Nadine.

« *Puis-je me permettre de vous demander à qui est destinée cette crèche, Alain ?* », demande Nadine. Interloqué, il répond, candidement :

À vous et à toutes celles qui le désirent... Pourquoi cette question ?

- *C'est bien ce que j'avais cru entendre... »*

Alain ne comprend pas.

« *Les hommes pourront-ils amener leurs enfants dans cette crèche, eux aussi ?*

- *Pourquoi pas ?*

- *J'en étais persuadée, mais je ne l'ai pas entendu dans votre discours d'annonce tout à l'heure. Ai-je été distraite une minute ?*

- *Non, vous avez raison, je ne l'ai pas mentionné. Cela ne m'a pas semblé important puisque nous avons décidé d'ouvrir cette crèche d'entreprise avant tout pour vous faciliter les choses à vous, les mères...*

- *C'est très gentil, Alain. Je comprends votre volonté, fort sympathique au demeurant, mais qui avez-vous consulté sur le sujet avant de prendre votre décision ? Savez-vous combien de femmes vont utiliser ce service ? »*

Alain rougit. Il n'en sait rien. Il n'a effectivement consulté que des confrères d'autres entreprises et quelques assistantes du service, mais n'a pas demandé à l'ensemble des femmes ce qu'elles en pensaient.

« *Vouloir nous aider est tout à votre honneur, Alain. Toutefois, la plupart de celles que vous pensez soutenir sont déjà bien organisées. Elles ont parfois plusieurs solutions de rechange pour être certaines que leur situation familiale ne pèse pas sur leur efficacité au travail. Elles s'évertuent de surcroît, chaque jour, à faire oublier à leurs collègues, plutôt mal à l'aise avec le sujet, qu'elles ont une famille et des enfants afin que ces derniers les considèrent avant tout comme des professionnelles, tout aussi compétentes qu'eux... »*

Alain baisse les yeux.