



Munich Personal RePEc Archive

# **the Prospective Approach for the Implementation of Workplace Equality**

Naji, Fairouz

Université Paris 13-Sorbonne Paris Cité, laboratoire CEPN

June 2016

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71893/>  
MPRA Paper No. 71893, posted 10 Jun 2016 13:20 UTC

## **Introduction :**

L'existence d'inégalités hommes-femmes, au détriment de ces dernières, au sein de la sphère professionnelle est confirmée par les données de tous les pays aussi bien ceux « sous-développés », que ceux « développés » en passant par ceux en « voie de développement ». Partout, dans tous les pays et dans toutes les organisations, revient le constat qu'au fur et à mesure que les femmes gravissent les échelons hiérarchiques, elles deviennent de plus en plus rares et sont minoritaires d'une façon que nous pouvons qualifier d'alarmante, dans les postes à hautes responsabilités (Powel, 1999 ; Maruani, 2011).

Certes, nous ne pouvons nier les progrès historiques de l'insertion des femmes sur le marché du travail mais elles continuent à y faire l'objet d'une multitude d'inégalités. Nous assistons à une homogénéisation des activités masculines et féminines et en contrepartie à un élargissement des inégalités professionnelles entre hommes et femmes. Nous sommes témoins d'un essor de l'activité des femmes et en contrepartie de l'expansion du taux de leur chômage et l'intensification de la précarisation de leur emploi (Maruani, 2013). Au centre de cette myriade de mutations contradictoires, l'emploi féminin évolue de manière paradoxale (Coennen-Huther, 2009 ; ONU, 2010).

Dès leur entrée en entreprise à leur sortie et tout au long de leurs carrières, des écarts à ampleur variable se creusent entre femmes et hommes au détriment de ces dernières. Les femmes s'y heurtent à de multiples freins qui entravent leur avancement. Elles font face à des inégalités sur plusieurs niveaux et recouvrant plusieurs aspects (Belghiti-Mahut et al., 2008 ; Barreto et al., 2009).

Le degré d'investissement des entreprises pour résorber ces inégalités varie. Entre celles passives, celles actives, en passant par celles uniquement legalistes, l'engagement des entreprises pour la promotion de l'égalité professionnelle diffère.

Afin que l'égalité professionnelle prenne toute la place stratégique qu'elle mérite, nous prôtons, pour son implémentation, la démarche prospective. Démarche que nous expliciterons dans cette recherche.

### **1. La démarche prospective**

La prospective est une démarche récente qui a émergé dans les années 50, L'objet de la prospective est de transformer la manière dont sont prises les décisions. Elle propose de pallier

aux limites des méthodes classiques d'anticipation, basées sur la prévision, jugées insuffisantes (Berger, 1956).

L'anticipation n'a de sens que pour éclairer l'action. La prospective vise à explorer les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de l'analyse d'un système donné. En d'autres mots la prospective c'est d'explorer l'avenir afin d'éclairer les décisions du présent. Il s'agit de déterminer les fins puis les moyens pour les atteindre. (Durance et Godet, 2011 ; Durance 2014).

La prospective permet de distinguer une phase exploratoire d'identification des enjeux du futur et une phase normative de définition des choix stratégiques possibles et souhaitables (Godet, 1997).

Berger (1956) a défini l'attitude prospective à travers 5 principes qui sont :

- Voir loin ;
- voir large ;
- analyser en profondeur ;
- prendre des risques ;
- penser à l'homme.

Michel Armatte (2007) a quant à lui repéré cinq principes communs dans l'école de prospective :

- Globalité, ensemble des aspects pris en compte, méthode interdisciplinaire ;
- vision à long terme pour adapter sa conduite à un monde mouvant ;
- prédominance de l'analyse qualitative ;
- prospective basée sur une rationalité,
- caractère volontariste de la projection dans le futur.

Si nous croisons ces principes, nous arrivons à la conclusion que le pivot de la démarche prospective est l'alliance prévision-action. Elle part du principe que s'il n'y a pas de réflexion globale et approfondie sur la structure du système et tous les éléments en interaction, les solutions formulées et les décisions établies manqueront d'efficacité et d'efficience.

Pour éviter de nous perdre dans la multiplicité des exercices de prospective, nous traiterons de la prospective stratégique telle qu'elle a été formulée par Godet. Pour qui il ne peut exister de prospective sans visée stratégique. Sans la détermination de mobiliser tous les moyens nécessaires à la concrétisation des actions.

La prospective stratégique s'appuie sur trois piliers qui sont l'anticipation, l'appropriation et l'action. Cet ensemble de trois éléments indispensables et indissociables forme ce qui est communément appelé le triangle grec. La prospective permet de passer de l'anticipation à l'action en trouvant la combinaison optimale permettant d'atteindre une finalité établie de manière stratégique et en mobilisant toutes les parties prenantes à son atteinte (Godet, 1993).

L'anticipation comprend l'analyse des variables internes et externes, le diagnostic des structures et de la dynamique de l'environnement. S'ensuit l'appropriation, à ce niveau nous parlons de prospective mobilisatrice qui vise à faire converger les efforts de tous les acteurs concernés et parties prenantes vers la réalisation du but commun. Enfin se présente l'action ; il s'agit de l'évaluation des options stratégiques qui s'offrent à l'entreprise, de la formulation du plan d'actions et de sa mise en œuvre.

Toujours selon Godet(1999) la prospective permet de passer de l'anticipation à l'action à travers trois attitudes déterminantes qui sont :

- L'attitude réactive : la situation s'est détériorée, les écarts sont présents, il faut intervenir.
- L'attitude préactive : il s'agit d'anticiper, de se préparer aux changements attendus.
- L'attitude proactive : il s'agit d'agir pour provoquer les changements désirés.

*« Les problèmes changent plus vite qu'ils ne se résolvent et prévoir ces changements est plus important que trouver des solutions qui s'appliqueraient à des problèmes passés »* (Godet M. 1997, p. 22). Partant de ce constat les trois attitudes que nous avons citées doivent être mixées afin d'optimiser la démarche prospective.

Au total, la prospective stratégique peut être un facteur de succès pour toute organisation qui veut construire un futur souhaité. Chaque organisation peut se servir de la prospective stratégique pour prévoir le changement et le transformer en réalité. Dans la section qui suit, nous nous attachons à démontrer comment l'entreprise, via une démarche de prospective

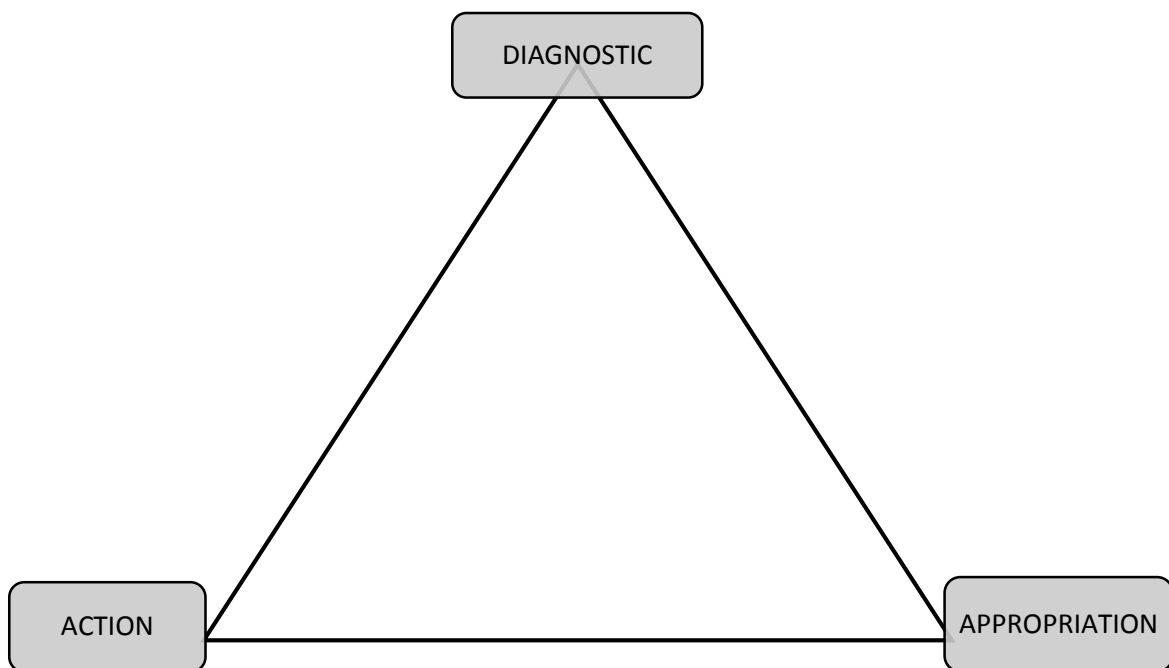
stratégique, peut réussir l'implémentation de l'égalité professionnelle et ainsi garantir les mêmes opportunités de carrières à ses collaborateurs femmes et hommes.

## **2. L'implémentation de l'égalité professionnelle par le biais de la démarche prospective stratégique**

L'enjeu fondamental pour l'entreprise devrait être d'intégrer l'égalité professionnelle à tous les niveaux de réflexion et d'action dans tous ses process. La finalité majeure étant d'en faire une démarche stratégique capable de supprimer à la fois les effets et les causes des inégalités et ceci en mobilisant tous les acteurs concernés.

Comme pour toute démarche stratégique, se pose la question des étapes nécessaires à sa mise en œuvre. Afin d'explicitier la mise en place de l'approche intégrée de l'égalité professionnelle, nous faisons la similitude entre les trois angles du triangle de la prospective stratégique et les principales étapes de la conduite de cette démarche:

FIGURE 1 - Les trois pôles de la démarche d'égalité professionnelle



Nous nous servons des trois pôles de la prospective stratégique pour représenter le projet d'implémentation de la démarche d'égalité professionnelle.

- Le diagnostic de la situation qui permet d'identifier les écarts et les obstacles à l'avancement des femmes.
- L'appropriation de la démarche, qui permet de mobiliser les énergies vers l'atteinte du but, au-delà des obstacles.
- La détermination à agir sur le contexte afin de résorber les écarts éventuels et éliminer les inégalités et pratiques discriminatoires.

La première étape est celle du diagnostic de la situation professionnelle des femmes et des hommes dans l'entreprise. Il s'appuie sur des indicateurs chiffrés qui fournissent un état des lieux de la situation d'égalité et permettent d'en assurer le suivi et de se représenter l'évolution dans l'ensemble des processus RH.

Le diagnostic rend visible les inégalités, mais également les opportunités de progression de l'égalité professionnelle. D'où l'importance de cette étape. La finalité étant d'identifier les éventuels écarts et discriminations mais également de détecter les opportunités de la progression de l'égalité professionnelle.

La seconde étape est celle de l'appropriation de la démarche d'égalité professionnelle et les modalités de sa mise en œuvre par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Leur mobilisation étant un élément majeur car elle conditionne le succès ou l'échec de cette démarche.

Enfin l'ultime étape consiste à définir les mesures destinées à résorber les écarts constatés. Ces mesures s'inscrivent dans un plan d'actions négocié avec les partenaires sociaux ou initié par l'entreprise. Il doit se baser sur des objectifs de progression, assortis d'indicateurs chiffrés et d'échéance.

Les actions doivent être précises, claires et englober l'ensemble des process RH : du recrutement à la fin de la relation contractuelle, en passant par la rémunération, la formation, la mobilité, les conditions de travail, etc.

À travers le plan d'action, le but est de :

- résorber les écarts existants via les mesures adaptées aux objectifs poursuivis et ainsi, garantir les mêmes perspectives d'évolution professionnelles aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

- éviter que de nouveaux écarts se creusent en mettant en place des indicateurs de suivi et en sensibilisant les managers aux discriminations directes et indirectes que subissent les femmes et aux mesures promouvant l'égalité.

Conduite par la direction des Ressources Humaines, cette démarche est destinée à faire primer l'intérêt général. Les pratiques participatives sont la condition indispensable à la réalisation de la démarche d'égalité professionnelle, à sa fiabilité, à sa crédibilité et à sa légitimité. Toutefois, sans distribution réfléchie des rôles de chacun, elles perdent leur pouvoir mobilisateur.

#### ***Le rôle à jouer par la DRH :***

Initiatrice de la démarche, la Direction des Ressources Humaines est le premier acteur-clé.

Elle se doit en premier lieu d'explicitier les enjeux et finalités poursuivis, en fonction de l'ambition définie de l'entreprise. De clarifier la stratégie en vainquant l'incertitude des différentes directions, de l'encadrement, des salariés et de leurs représentants afin que le dispositif, mis en place, soit crédible.

Il paraît essentiel aussi que la DRH joue la carte de la transparence et renforce sa communication, que ce soit auprès de ses managers, des collaborateurs ou des partenaires sociaux. Une bonne communication constituera un gain de temps pour l'ensemble des acteurs.

La DRH se doit, également, de décider de ce qui sera évalué : bien identifier « les ingrédients » de la situation d'emploi et des normes d'évaluation acceptées par tous.

Par ailleurs, la DRH doit d'une part, impliquer les managers en les faisant participer à l'élaboration des actions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs. Elle doit garantir leur adhésion en leur montrant que leur participation active ne peut que favoriser l'atteinte des objectifs.

D'autre part, elle devra accompagner les collaborateurs en encourageant l'élaboration et la réalisation de leurs projets professionnels et en les aidant à préparer leurs mobilités. La DRH doit régulièrement présenter à chaque collaborateur, en fonction de l'évaluation de ses compétences, une vision claire des possibilités d'évolution en termes de salaire et de carrière.

#### ***Le rôle à jouer par les managers***

Dans les organisations hiérarchiques, l'encadrement joue un rôle crucial. Le manager répond à un double enjeu : Il relaie et explicite les orientations de la DRH en matière d'égalité professionnelle et mobilise les collaborateurs.

Il s'agira pour les managers de permettre aux collaborateurs d'avoir une vision de la situation de l'entreprise et des actions qui sont menées. Leur objectif principal étant de les sensibiliser à la démarche intégrée de l'égalité. Ceci en leur faisant comprendre ses enjeux, dans le but de leur donner un sens à ce qui leur est demandé.

Les managers doivent également être acteur par l'écoute et le conseil du recueil des besoins et aspirations des collaborateurs et les aider à élaborer leur projet professionnel en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, tout en s'assurant du transfert des acquis des actions de la DRH.

Notons, à ce propos, que l'accompagnement des managers dans la conduite du changement doit être optimisé. L'entreprise ne doit pas se suffire à des actions en formation mais devra accompagner le management sur le terrain. Le suivi opérationnel est indispensable au bon déroulement de l'implémentation d'une démarche d'égalité professionnelle.

#### ***Le rôle des collaborateurs :***

Impliquant une démarche volontariste, l'objectif des dispositifs d'égalité professionnelle est de faire adhérer les collaborateurs. À les amener à prendre conscience de l'intérêt qu'ils ont à remettre en cause les pratiques discriminatoires au sein de l'entreprise et d'évaluer l'impact positif que cette démarche aura, aussi bien sur leur parcours professionnel que sur la performance de l'entreprise. Il s'agit de faire d'eux à la fois des sujets et acteurs de l'égalité professionnelle.

Chaque salarié doit s'engager à :

- reconnaître l'existence des inégalités et prendre conscience des coûts apparents et cachés qu'elles génèrent.
- participer aux actions de la DRH permettant une redistribution non discriminatoire des rôles.
- être acteur de son parcours professionnel, développer ses compétences afin de pouvoir saisir les opportunités d'orientation professionnelle, et de mobilité proposées par l'entreprise.

L'adhésion des collaborateurs à la démarche d'égalité professionnelle est indispensable pour sa réussite, car cette dernière ne peut leur demander de se mobiliser pour atteindre des objectifs imposés, auxquels ils n'arrivent pas à donner un sens personnel. Les femmes concernées par la démarche sont, d'office, engagées dans le processus.

Dans la mesure où la démarche d'égalité professionnelle se base sur l'implication personnelle et collective des collaborateurs, l'espoir pour chaque partie de tirer bénéfice de ses



engagements, peut être source de divergence d'intérêt. Malgré cette divergence une coopération partagée est nécessaire.

Afin de faire participer les hommes à l'atteinte de l'égalité, Kaufman (2003) a élaboré un cadre<sup>1</sup> d'action intéressant. Le modèle qu'il propose implique de :

- ne plus intervenir uniquement sur les femmes mais intervenir sur les relations de pouvoir existant entre hommes et femmes et les structures qui les perpétuent.
- s'attaquer aux comportements genrés plutôt qu'aux mâles en tant que sexe.
- s'intéresser au processus par lequel les garçons développent le sentiment d'appartenance au genre dominant (polarisation des sexes).
- tenir compte du fait que la masculinité est associée au pouvoir.
- tenir compte de la souffrance des hommes qui relativise les privilèges associés à leur position dominante (suppression de leurs émotions dites féminines, pressions d'une masculinité impossible à atteindre). L'auteur appelle cette situation le « vécu contradictoire du pouvoir par les hommes ».

Cette démarche doit être portée et soutenue, par des programmes d'éducation dont la finalité est de changer l'attitude des hommes envers les femmes que ce soit dans la sphère publique ou privée. Ainsi que par des programmes d'implication des hommes dans l'élaboration des stratégies visant l'égalité entre les femmes et eux.

Notons, à ce propos, toujours selon Kaufman, que l'implication d'une part repose sur trois piliers : la reconnaissance des inégalités que subissent les femmes, la responsabilisation à ces inégalités et la prise de conscience de l'impact positif de leur suppression.

D'autre part, pour l'obtenir, il faut faire fi de toute confrontation, blâme ou destitution du pouvoir qui provoque un effet contraire. Kaufman souligne, également, l'importance d'éviter les généralisations, clichés et stéréotypes.

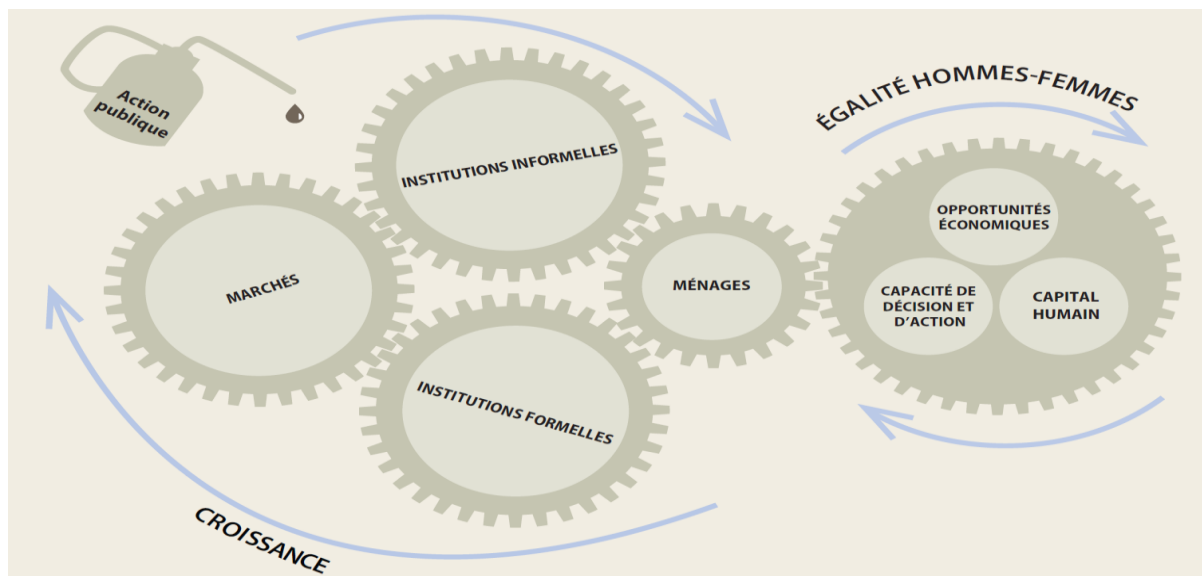
Par ailleurs, toujours dans une démarche prospective et au-delà des frontières de l'entreprise, l'enjeu de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes devrait prendre toute la place stratégique qu'il mérite. Pouvoir public, acteurs sociaux, politiques et économiques devraient se mobiliser et s'engager à y répondre puisque le devenir de l'égalité hommes-femmes dépend étroitement des interactions entre eux.

---

<sup>1</sup> Cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons à l'avancement de l'égalité entre les sexes et à l'élimination de la discrimination et de la violence à l'endroit des femmes et des filles.

Le schéma suivant, explicite ce mécanisme :

FIGURE 2 - Les résultats en matière d'égalité hommes-femmes sont fonction des interactions entre les ménages, les marchés et les institutions



Source : Banque mondiale (2012)

La croissance économique est source de répercussions positives sur le fonctionnement des marchés, les ménages, ainsi que sur les institutions formelles et informelles, favorisant, ainsi, l'égalité entre hommes et femmes. Cette dernière, en plus d'être un indicateur révélateur de l'état de droit et de la justice, est également révélatrice de la croissance économique et y est capital.

Notons à ce propos, qu'au niveau international<sup>2</sup>, ont été définis des domaines d'action prioritaires pour la promotion de l'égalité des genres. Ce programme d'action mondial vise à :

- combler les écarts en matière de capital humain ;
- promouvoir l'accès des femmes aux opportunités économiques ;
- combler les écarts en matière de capacité de décision et d'action ;
- prévenir la perpétuation des inégalités entre les genres d'une génération à la suivante ;

<sup>2</sup> Rapport sur le développement dans le monde. Egalité des genres et développement (Banque mondiale, 2012).

- appuyer les interventions publiques basées sur des éléments concrets.

Ce programme a été mis en place afin de sensibiliser et mobiliser la communauté internationale sur l'importance et la nécessité de la promotion de l'égalité entre hommes et femmes. Il est important de souligner que ce programme a été établi pour inciter et appuyer les actions nationales et non pour s'y substituer. S'inscrivant dans la continuité, la consécration des droits et de l'autonomisation de la femme requiert l'implication de toutes les nations.

## **Conclusion :**

Nous concluons par dire qu'agir pour l'égalité professionnelle est l'investissement juste à avoir et la prospective est la démarche intelligente à suivre pour concrétiser cet investissement.

La réussite de la démarche prospective pour l'implémentation de l'égalité professionnelle repose principalement sur le diagnostic qui est fait au sein de l'entreprise des écarts existants entre hommes et femmes et des pratiques y conduisant. Ce diagnostic est la première pierre dans l'édifice de définition et mise en place d'un système d'égalité intégrée.

Il revient à l'entreprise de construire sa propre démarche et d'être garante de son efficacité et sa pérennité. Ceci en s'inscrivant dans une dimension de progrès continu et en privilégiant une logique mobilisante.

Car rappelons-le, dans la lutte contre les inégalités et afin de cerner les pratiques discriminatoires, Il est vital d'obtenir aussi bien des femmes que des hommes la reconnaissance du besoin de corriger les écarts et de rééquilibrer les déséquilibres ainsi que la nécessité d'un partage de responsabilités.

La finalité majeure pour l'entreprise étant de passer, en s'appuyant sur la démarche prospective, d'une institution de reproduction des inégalités à un lieu de leur déconstruction.

## **Bibliographie :**

Armatte, M. (2007). *Les économistes face au long terme : l'ascension de la notion de scénario*, in Les modèles du futur. Paris: La Découverte.

Banque Mondiale. (2012). Les Indicateurs du développement dans le monde, *World data bank*.

Barreto M., Ryan M.K., & Schmitt M.T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.

Belghiti-Mahut, S., Cornet, A., & Laufer, J. (2008). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert.

Berger, G. (1956). *L'homme et ses problèmes dans le monde de demain. Essai d'anthropologie prospective*, *Les Études philosophiques*, (1), 150-151.

Coenen-Huther, J. (2009), *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : Une gageure*. Paris : L'harmattan.

Durance, P. & Godet, M. (2011). *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*. Paris: Dunod.

Durance, P. (2014). *La prospective stratégique en action*. Paris: Odile Jacob.

Godet, M. (1993). *De l'anticipation à l'action : Manuel de prospective et de stratégie*. Paris: Dunod.

Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique*. Paris: Dunod.

Kaufman, M. (2003), *Addressing and Involving Men and Boys To Promote Gender Equality and End Gender Discrimination and Violence*, (3).

Maruani, M. (2011), *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte.

Maruani, M. (2013), *Travail et genre dans le monde*. Paris : La Découverte.

ONU (2010), *The World's Women: Trends and Statistics*. New-York: Department of Economic and Social Affairs.

Powell, G.N. (1999), *Handbook of Gender and Work*. California: Sage publications.