

**L'égalité, un regard sur l'avenir**

Journée d'étude sur les programmes d'accès  
à l'égalité en emploi pour les femmes

*Les conditions de succès d'un programme d'accès  
à l'égalité en emploi pour les femmes*

Par Paul Inchauspé  
Directeur général, Collège Ahuntsic

Université de Sherbrooke  
le 2 mars 1990

## **Remarques liminaires**

D'entrée de jeu, je voudrais indiquer ici les limites de mon propos. Elles sont au nombre de trois.

- Je ne traite pas des conditions de succès de l'instauration de l'égalité en emploi pour les femmes, mais des conditions de succès d'un programme d'accès à l'égalité. Des syndicalistes et des militantes féministes doutent de l'efficacité de tels programmes pour corriger les inégalités systémiques, et préconisent d'autres moyens. Peut-être ont-ils raisons. Mais ici, je me limite au sujet imposé. Je ne parle donc que des programmes d'accès à l'égalité en emploi et des conditions pouvant assurer leur succès.

- Quand un tel programme est mis en place, de nombreux acteurs interviennent. Mais l'angle que j'ai retenu ici est celui du seul gestionnaire. C'est celui que je connais, car je l'exerce. Du même coup, mon propos s'adresse essentiellement à des gestionnaires: il se limite à leur indiquer quelques conditions qu'il leur faut réunir et faire exister pour assurer le succès de l'action entreprise.

- Dans mon Collège, nous ne sommes encore qu'aux premières étapes de l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité. Mes propos seront donc limités à cette situation, et peut-être dans deux ou trois ans auraient-ils d'autres insistances. En fait, je m'adresse ici surtout à des gestionnaires qui auraient l'intention d'implanter un programme d'accès à l'égalité. Aux autres, je n'ai rien à leur apprendre.

Ces limites indiquent clairement, je pense, le point de vue que j'ai privilégié dans mon intervention: celui d'un homme de terrain, responsable de la direction d'un établissement.

Instaurer dans un organisme un changement significatif ne va pas sans résistance. Or, instaurer dans un organisme un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, c'est instaurer de façon volontaire des changements significatifs qui bouleversent des stéréotypes, des pratiques, des valeurs, des normes formelles et informelles de cet organisme.

D'ailleurs, quand nous nous sommes engagés dans un programme pilote d'accès à l'égalité, le contrat signé nous a contraints à entrer dans un processus de changement planifié. Or, s'il n'y avait pas de résistances à dissiper, on n'aurait pas besoin de planifier avec autant de soin les changements. Il suffirait de préciser les attentes. Mais cela ne suffit pas.

Si je présente ainsi les programmes d'accès à l'égalité, ce n'est pas pour vous décourager, c'est pour classer l'implantation de tels programmes dans le genre d'action qu'un gestionnaire est conduit à mener de temps à autre dans son établissement, celui d'un changement qui ne va pas sans résistance. Les conditions de succès et aussi les difficultés de l'implantation de tels programmes sont donc les mêmes que celles des actions visant des changements significatifs dans un organisme. Vous avez sans doute mené des actions de ce type, vous pouvez donc déjà vous référer à votre expérience - et l'expérience est faite des échecs autant que des succès - pour savoir ce qu'il faut faire.

Cinq conditions me semblent particulièrement importantes pour s'assurer le succès d'une telle entreprise. Elles concernent:

- les raisons qui motivent l'action entreprise
- le soutien auquel doivent s'attendre les agents porteurs de dossier
- la participation des groupes
- l'utilisation des moyens facilitant l'intégration du changement
- la crédibilité des porteurs du dossier.

### 1 - **Les raisons qui motivent l'action entreprise**

Quand on s'engage dans l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, il faut que la volonté d'agir de la direction soit ferme et manifeste. Pour qu'elle le soit, il faut vouloir agir pour de bonnes raisons. Et cela doit se sentir.

## 1.1 Il faut vouloir agir pour de bonnes raisons

Ce ne peut être pour bénéficier d'une subvention ou paraître avant-gardiste, ou pour répondre aux pressions de certains groupes, ou encore pour se conformer aux contraintes d'une convention collective. Cela n'est pas suffisant, et le manque de vraie conviction conduira au manque de constance.

Pourquoi donc vouloir instaurer un programme d'accès? C'est d'abord et surtout une question de justice et d'équité. L'écart constaté entre la représentation des femmes dans les études et la représentation des femmes dans l'emploi est une situation aussi inéquitable que la situation faite aux francophones voici vingt ans dans la fonction publique fédérale ou dans le monde des affaires. C'est de plus -et un gestionnaire est au moins sensible à cela - une question de nécessité et d'intérêt. Nos institutions doivent s'adapter aux changements dans les rôles sociaux: situation des couples, accès des femmes à des études traditionnellement masculines, etc., et à ce que ces changements supposent. Entrer dans un tel programme, c'est donc agir en gestionnaire prévoyant, car les tensions naissent quand les institutions sont en retard sur la vie. Or, la vie change radicalement quant à la répartition traditionnelle des rôles des membres d'une famille.

Deux exemples pour illustrer ce point. Comment une société où, d'ici l'an 2000, 50 p. cent des enfants seront élevés dans des familles monoparentales ou séparées et 25 p. cent dans des familles où les deux membres du couple travaillent, peut-elle accepter longtemps encore une école primaire organisée en fonction de familles où la mère peut attendre les enfants à la maison à 3h30 de l'après-midi? Comment des institutions d'enseignement en mal de clientèle peuvent-elles longtemps faire des efforts pour attirer des filles dans des programmes d'études traditionnellement masculins sans leur offrir dans le corps professoral de ces programmes des modèles féminins? On ne peut assurer un accès égal des femmes à l'emploi ni même tout simplement tenir compte de leur présence accrue sur le marché du travail sans revoir des pratiques et une organisation du travail et des services bâties à partir du modèle traditionnel de la distribution des rôles dans le couple: homme pourvoyeur/femme gardienne du foyer. Nos organisations sont donc appelées à se transformer, autant vaut-il nous y préparer.

## 1.2 Il faut donc vouloir pour de bonnes raisons, mais cela de plus doit se sentir.

Les raisons de convenance administrative sont donc importantes, mais elles ne sont pas suffisantes. La recherche d'une plus grande justice et d'une plus grande équité doit aussi nous animer, car pour mener à bien des changements significatifs, il faut toujours qu'ils s'appuient sur des valeurs. Alors, seulement, on a des chances de convaincre les récalcitrants, les hésitants et de motiver les convaincus. *"L'esprit avant de devenir lumière doit se faire chaleur. Alors il atteint son plus haut degré de rayonnement et de pénétration"* (Michel Tournier). De plus, c'est toujours quand on s'appuie sur des valeurs qu'on trouve les vrais ressorts pour agir. Vous le savez par expérience, on ne peut pas mettre à quoi que ce soit de la passion sans qu'elle devienne action. Contrairement à ce que nous pensons, pour les Grecs, l'Homme n'était pas composé de Corps et d'Esprit, mais de Corps, d'Esprit et de Coeur<sup>1</sup>. Le Coeur, c'est le lieu des sentiments qui nourrit les engagement profonds. C'est donc le lieu des valeurs, ces convictions durables, ces fins de vie ou d'action qui nous font agir et nous comporter d'une certaine façon et non d'une autre.

## **2 - Le soutien auquel doivent s'attendre les agents porteurs du dossier**

La volonté d'agir dépend de la qualité des raisons, mais elle n'existe véritablement que par les actes qui viennent soutenir et le processus de changement et ceux qui travaillent à ce changement.

Deux formes de soutien sont particulièrement indispensables: l'allocation des ressources et la prise en charge du changement par la prise en charge des résistances qu'il provoque.

### 2.1 L'allocation de ressources

Gestionnaires, nous savons que les ressources sont nécessaires pour mener à bien des activités récurrentes, mais nous oublions souvent que des activités de changement ne peuvent pas compter seulement sur la bonne volonté et l'enthousiasme des promoteurs. Nous brûlons souvent des agents de changement et les projets qu'ils mènent parce que nous nous sommes montrés pingres et que nous n'avons pas consenti les investissements nécessaires en temps, en personne, en

---

<sup>1</sup> Pour les Grecs, l'Esprit, c'est la Raison, le **Noûs**. Le Corps, c'est l'Appétit. l'**Epithumetikon**. Le Coeur, c'est le ressort de l'Action, le **Thumos**.

matériel, en services. Un des rôles d'un gestionnaire est celui de pourvoyeur de ressources. Et c'est le domaine des premières résistances qu'il aura à vaincre au moment où s'engagera le débat sur les ressources à accorder à de tels projets.

## 2.2 La prise en charge du changement par la prise en charge des résistances qu'il provoque

Il n'est pas du ressort d'une direction de mener elle-même l'action, mais il est de sa responsabilité d'en prévoir les difficultés et de les assumer. Souvent une direction se glorifie de l'initiative de l'action de changement et de son succès, mais était absente lors des difficultés. Ce faisant, nous nous comportons plus comme des vendangeurs que des vignerons. Or, c'est l'inverse qu'il faut faire. Il faut prendre en charge le changement, non dans ses succès mais ses difficultés.

Il faut en particulier avoir conscience des types de résistances auxquels le projet sera soumis. Résistances liées aux personnes qui ont peur de l'inconnu ou qui seront appelées à changer leurs habitudes. Résistances liées au système social informel des groupes, car un changement significatif vient toujours bouleverser les normes informelles qui orientent les opinions et les actions (et Dieu sait s'il y en a concernant les femmes!). De tels changements bouleversent aussi les intérêts et les droits acquis. Résistances liées au mode d'implantation du changement, car de telles démarches ne se font pas sans faux pas et, même si elles sont lentes et respectueuses des personnes, elles sont ressenties comme agressantes.

Il faut aussi avoir conscience que les résistances qui s'exprimeront à l'occasion d'un programme d'accès sont bien plus explosives que celles d'autres dossiers, car elles touchent les relations hommes-femmes. Traiter de cette question, ce n'est pas traiter seulement de la place des femmes à l'emploi. Ce sujet est surdéterminé, comme disent les psychologues, par l'histoire personnelle et collective des relations hommes-femmes. Les coordonnatrices de tels projets en savent quelque chose.

Il est difficile de donner des règles précises de comportement dans de telles situations, mais il est évident qu'il n'y a pas de soutien de la direction sans compréhension, sans empathie, mais aussi parfois sans l'intervention qui explique, dédramatise ou atténue.

### 3 - La participation des groupes

Ai-je besoin de dire que la participation et l'implication des différents groupes est indispensable pour mener à terme de tels projets? Mais que faut-il faire pour susciter leur adhésion? Là encore il n'y a pas de recette. Je voudrais toutefois indiquer sommairement la situation de départ à laquelle il faut s'attendre pour trois de ces groupes: les syndicats, les cadres, les militantes.

#### 3.1 Les syndicats

Tous les syndicats ne sont pas spontanément enthousiastes pour entrer dans de tels programmes. Certains de leurs membres les freinent, mais de plus ils ont souvent une méfiance qu'il faut comprendre. Traditionnellement n'ont-ils pas été les moteurs des changements sociaux? Quel crédit peuvent-ils donc accorder à une opération de changement social commanditée par des patrons? Voilà pour la méfiance de départ. Pourtant la participation de leurs délégués est indispensable, car ils possèdent une arme d'une redoutable efficacité dans de telles opérations, la consigne du boycott. Des nuances importantes peuvent cependant marquer les positions de départ des trois catégories de syndicat dans les collèges: les syndicats d'employés de soutien sont plus disposés à s'impliquer que les syndicats de professeurs.

#### 3.2 Les cadres

Les cadres, s'ils ne s'impliquent pas, ont eux aussi à leur disposition une arme d'une aussi redoutable efficacité: l'inertie et le dénigrement qui entraînent la paralysie. Pour se lancer dans une telle opération, il faut au moins s'assurer leur neutralité bienveillante. Et là encore, il faut comprendre leurs résistances, car ne sont-ils pas menacés d'être les boucs émissaires de cette opération?

D'abord, leur groupe est celui dans lequel les femmes sont sous-représentées. De plus, l'analyse diagnostique fera nécessairement ressortir des pratiques de discrimination systémique qu'on mettra sur le compte de leurs décisions de gestionnaires (alors que le syndiqué, lui, s'en lavera les mains). Enfin, les méthodes de gestion des cadres peuvent être aussi à cette occasion critiquées. Or, on devient défensif face à une action qui vise la transformation d'une situation quand on a l'impression qu'à travers le projet de changement c'est notre personne qu'on discrédite. Il faut donc dès le départ s'assurer l'accord des cadres tout comme celui des syndicats. C'est même une condition essentielle de mise en oeuvre du projet. Et pour le faire, il faut, entre autres, rappeler

clairement à tous qu'en présence d'effets de système (et la discrimination systémique est un effet de système), il ne faut pas chercher des coupables, mais des solutions permettant des corrections.

### 3.3 Les militantes

Ce groupe convaincu d'avance peut cependant devenir menaçant. C'est pourtant dans ce groupe qu'on trouvera les éléments moteurs qui assureront le soutien du porteur du dossier et la réussite de l'opération. Cependant, ce groupe doit alors être constitué de femmes provenant de toutes les catégories d'emplois et de statuts, et si possible d'hommes; il doit se constituer en réseau; il doit avoir conscience du rôle nouveau qui lui incombe: rôle d'appui et non plus seulement rôle de revendication. Tout changement significatif requiert la présence d'alliés crédibles, de démultiplicateurs qui se feront les promoteurs du changement.

## 4 - **L'utilisation des moyens facilitant l'intégration du changement**

Trois moyens sont particulièrement nécessaires:

- l'information et la sensibilisation, et cela de façon constante et variée, aux différentes étapes de l'avancement du projet;
- la diffusion de ce qui se fait ou s'est fait ailleurs. On réduit l'inconnu, et donc les sources d'insécurité, quand on prend connaissance des chemins qui ont été déjà ouverts par d'autres;
- l'action du temps. Dans des changements de cette nature, il faut faire preuve de flexibilité, être capable d'ajuster les durées. Il faut parfois bousculer les lenteurs et parfois laisser du temps au temps. Et il faut, en tout temps, faire preuve de patience, de ténacité, de persévérance.

## 5 - **La crédibilité du porteur de dossier**

Bien des projets de changement ont échoué parce que l'image du porteur de dossier était discréditée ou neutre. Il faut ici aussi comprendre ce qui se passe et le rôle joué, dans un changement significatif, par le porteur du dossier. Ce n'est pas un simple rôle de coordonnateur ou de coordonnatrice. Quand un organisme est en changement, des mouvements ambivalents le travaillent: d'un côté l'insécurité générée par l'inconnu, de l'autre la fascination du modèle

nouveau recherché. Les gens se retrouvent dans l'un ou l'autre camp, et souvent les mêmes, alternativement, dans l'un et l'autre camp. Dans cette situation, on demande beaucoup au porteur du dossier: on projette sur lui ses craintes et ses espoirs. Il faut donc qu'à la fois - et c'est pourquoi ça ne peut être ici qu'une femme - les promoteurs du changement puissent s'identifier à elle, mais aussi que les gens inquiets soient rassurés par elle!

### **Conclusion**

J'ai indiqué ici un certain nombre de conditions qui peuvent assurer le succès d'un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes. Ces conditions sont celles requises dans toute action visant un changement significatif. Et vous le savez par expérience: ces conditions sont difficiles à réunir. Et le seraient-elles que le succès total peut nous échapper. Mais cela est le risque de l'action et de l'existence. Dans son sens étymologique "exister", c'est sortir de soi, "s'asseoir à côté", c'est se compromettre, risquer. Et pour cela, l'assurance du succès n'est pas requise. Aussi, en terminant, je vous laisse une parole de Goethe que je me redis dans les moments de découragement: *"Avoir des idées est facile. Agir est difficile. Mais agir selon ses idées est la chose la plus difficile au monde"*.