



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Colloque sur la formation en genre et développement

2 - 4 février 2006

Bordeaux

Communication

Martine Deyris - association Elixir

Annie Ducellier - cabinet Isotélie

réseau Atout Genre



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Résumé

La question de l'opportunité de la formation « genre et développement » renvoie à deux types de questions fondamentales sur d'une part la notion même de développement et d'autre part la plus value qu'apporte l'approche de genre à ce développement.

L'étendue du sujet et le grand nombre d'acteurs concernés appellent de la part des professionnels en charge de ces formations des capacités d'adaptation aux contextes et aux personnes tant il est avéré que le sujet, d'envergure collective et politique, bouscule les habitudes et les statu quo et ce jusque dans la vie privée des participants.

1. Sensibiliser et former des acteurs du développement

Nous souhaitons témoigner des analyses tirées des expériences de formation-action et/ou de recherche-action que nous avons menées.

Comme nombre d'entre nous, face à la nouveauté du sujet, au peu d'intérêt général qu'il suscite ainsi qu'au peu de financement qu'il génère, c'est un peu en solitude que nous avons développé notre démarche d'intervention et notre approche pédagogique.

Nos actions auprès des conseils de développement de la région Provence Alpes Côte d'Azur, l'identification des résistances rencontrées, les quelques points d'appui trouvés, ont fait l'objet d'une première publication avec recueil d'expériences.

Notre propos s'appuiera principalement sur quatre expérimentations menées :

- « Genre, égalité entre les femmes et les hommes et Conseils de développement en région PACA ».
- Formation des partenaires et des organismes pilote des projets Interreg « Rural Med I et II »,
- « Formation des acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises » dans le cadre de la politique de la ville (Marseille).
- Formation-sensibilisation à l'approche de genre appliquée à d'autres secteurs d'activités.

2. Former au genre les chefs d'entreprises

Sur un sujet aussi transverse que l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, des cloisonnements subsistent entre des mondes qui devront apprendre à mieux travailler ensemble pour faire avancer les choses : chercheurs et enseignants de l'Université, écoles de management, associations, pouvoirs publics, collectivités territoriales, entreprises...

Tout le monde s'accorde pour indiquer la nécessité de sensibiliser à l'égalité professionnelle les responsables économiques : dirigeants d'entreprise, responsables de ressources humaines,



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

partenaires sociaux, etc... comme le prévoient par exemple les accords d'égalité signés au niveau national, dans les branches professionnelles et dans les entreprises.

Toutefois il existe peu de programmes de sensibilisation pour ce public à ce jour.

Aussi avons-nous été amenées à développer notre propre approche pédagogique, en utilisant un langage que comprennent les chefs d'entreprise et avec une démarche spécifique, s'appuyant sur des faits, illustrée de chiffres et de dates, et rejoignant leurs préoccupations. Notre témoignage permettra de faire le point sur cette démarche, ses avantages et les difficultés rencontrées.

Une partie des éléments utilisés dans ces formations figure dans le livre publié en novembre dernier « La mixité, un atout pour l'entreprise » dans la collection « 20 questions » de l'éditeur Milalma (www.20questions.fr).



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Les auteures

Atout Genre est un réseau national de compétences pluridisciplinaires, spécialistes du genre et de l'égalité femme/homme au service du développement et de la performance des entreprises, des organisations et de la collectivité.

- Nicole Raoult – Maturescence - Ile de France
- Françoise Leverage et Isabelle Gueguen - Perfégal – Bretagne
- Isabelle Gaydon-Ohl –Languedoc-Roussillon
- Laurence Langer-Sautière –Rhône-Alpes
- **Martine Deyris** a créé et dirige ELIXIR, association de prestations de services spécialisée dans l'approche de genre. Diplômée en sciences économiques et en sciences humaines, elle a effectué l'essentiel de son parcours dans le domaine de la formation, de l'emploi, du développement et des ressources humaines.
- **Annie Ducellier** a créé et dirige Isotélie, cabinet de conseil en égalité professionnelle et mixité des emplois. Diplômée d'HEC, elle a effectué l'essentiel de son parcours dans le groupe IBM à des fonctions commerciales, de Management, et des Ressources Humaines, puis de Consultant en performance individuelle et collective.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Communication de Martine Deyris

1 - Les points d'ancrage de nos témoignages.

Dans le champ du développement, au sens large du terme, et dans le cadre de nos actions de sensibilisation et de formation auprès des acteurs du développement nous intervenons sur 4 chantiers, que nous avons développés de notre propre initiative ou pour lesquels nous avons été sollicités.

- Premier chantier : « Genre, égalité entre les femmes et les hommes et Conseils de développement en région » : il s'agit d'une mission d'appui aux territoires soutenue par la Région Provence Alpes Côte d'Azur. (2003 – 2006). Milieu rural et milieu urbain.
Les objectifs généraux sont les suivants : « *Informer et sensibiliser les acteurs de développement de projets (territoriaux ou thématiques) à l'intégration de l'approche de genre ; appuyer ces acteurs dans la mise en place des actions programmées dans leurs projets en tenant compte de cette approche ; développer un outillage méthodologique intégrant, par l'approche genre, celle du développement vers les utilisateurs.* »
Une première synthèse de cette expérience a fait l'objet d'une publication disponible chez ELIXIR (email : rixile@wanadoo.fr).
- Deuxième chantier : « Rural Med I et II », projet Interreg (Médoc) portant sur le développement rural et ayant obligation d'intégrer l'approche de genre dans toutes ses thématiques. Projet développé avec les pays autour de la Méditerranée (Espagne, Italie, Portugal, Maroc, Algérie). Projet à dimension Nord-Sud articulé autour de thématiques diverses – patrimoine, paysage et ruralité contemporaine, tourisme, innovation technologique, développement participatif, perspective de genre dans le développement rural. Les deux derniers thèmes étant transversaux aux autres.
- Troisième chantier : « Formation des acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises » : projet développé dans le cadre de la politique de la ville (Marseille) sur le volet développement économique. Il s'inscrit dans l'objectif transversal et thématique d'égalité entre les femmes et les hommes, est lié à l'objectif de soutien au développement des activités économiques et notamment au développement de la création d'activités ou d'entreprises par les femmes sur le territoire politique de la Ville.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

- Quatrième chantier recouvrant diverses actions de formation-sensibilisation à l'approche de genre appliquée à d'autres secteurs d'activités : agents d'accueil ANPE / porteurs de projet dans le développement local / structures partenaires de projets européens (entreprises, organismes, institutions) / ressources humaines etc.

C'est à partir de ces chantiers et d'autres interventions ponctuelles que nous faisons dans des colloques de type Genre et développement durable, Genre et démocratie locale ou encore dans des prestations plus spécifiques liées à l'intégration de la dimension égalité femmes/hommes et de l'approche de genre dans les projets européens (de type Equal, Interreg etc.), que nous alimentons notre propre évolution et que nous avançons dans la maturation des actions et des formations proposées (tant au niveau de leur contenu que de leur forme).

2 – Notre parti pris.

D'entrée de jeu, - c'est un parti pris et une ligne directrice, une posture, c'est aussi le stade actuel de notre façon de faire la formation « genre et développement » -, approcher le développement par le genre, c'est réapprendre à poser des questions, à se poser des questions, de préférence des bonnes questions.

Car quel que soit le public, chaque intervention, chaque formation sur le thème « genre et développement » exige de préciser ce dont on parle, ce dont il est question, ce que l'on veut faire : quel est le cadre ? Quel est le contexte ? Qu'entend-on par approche de genre ? Qu'est-ce que cela veut dire ? De quoi est-il question dans le développement ? Quelle peut-être la plus value de l'approche genre dans et pour le développement ? Qu'est-ce que c'est que le « neutre » ? Et, question subsidiaire, y a-t-il de l'humain là-dedans ?

La tâche n'est pas toujours simple car, chaque intervenant le sait bien, l'amalgame est vite fait entre approche de genre et actions pour les femmes (souvent alors appréhendées comme un public ou une catégorie comme une autre). Dès le début, on le voit bien, cela coince à plusieurs niveaux.

La première étape consiste alors à poser et à éclairer la différence ainsi que les points d'articulations, que nous connaissons bien, entre approche de genre et actions de discriminations. La comparaison avec l'approche neutre est également intéressante. Qu'est-ce donc qu'une approche neutre ? Quelles en sont les incidences ? Qu'est-ce que cela produit ?

A ce stade, les exemples ou anecdotes pris dans la vie courante et/ou dans l'expérience



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

professionnelle des participants, ou encore les jeux, sont facilitateurs. D'une façon systématique, le type d'intervention privilégié dans les formations ou temps de sensibilisation (qui peuvent être de durée et d'intensité différentes selon les cas) fait appel à la participation du public, à un dialogue, à des échanges. Il nous paraît primordial d'aller et venir entre des notions théoriques et des faits concrets rencontrés par chacun, il paraît essentiel et efficace d'accueillir et de solliciter l'implication des participants, de les interpeller, d'affiner ce que chacun entend, comprend, induit, présuppose : que peut-il dire des valeurs qui soutiennent ses actions, ses réflexions, ses projets ? Quels sont ses objectifs ? Quel type d'évaluation met-il en place ? Quand ?

C'est ainsi que les formations proposées se déroulent, vivantes, parfois dérangeantes, quel que soit le public.

En fin de compte, il y est question un peu finement de méthodologie de projet avec des questionnements systématiques quant aux situations, aux besoins, aux ressources etc... des hommes et des femmes dans le but de réduire les déséquilibres constatés entre les situations des unes et des autres sur un territoire donné.

Une autre question est à éclaircir en amont de toute intervention, celle du public : en effet, en terme d'efficacité, est-il judicieux d'aborder la formation uniformément selon que l'on s'adresse à un public acquis, à un public initié, à des néophytes ou à des réfractaires ? Comment compose-t-on ?

Notre quotidien nous pousse à dire que de multiples voies sont possibles et imaginables.

Voilà l'entrée, très interrogative, dans le sujet formation « genre et développement » et ce quel que soit le secteur considéré. Bon, mais après, comment poursuivre ?

3 - De quoi est-il question dans les formations que nous déroulons et que nous proposons aux acteurs du développement local ?

Quel est l'enjeu ? Quels sont les enjeux ?

→ Aller plus loin que les « bonnes intentions ». Je m'explique : ce qui peut être affirmé sans déformer la réalité, au moins dans nos contrées, c'est que, par delà les bonnes intentions orales ou écrites de prise en compte de la dimension égalité des hommes et des femmes dans les stratégies et les politiques de développement, qu'elles soient régionales, nationales, ou européennes, force est de constater la frilosité d'intégration de cette dimension dans les stratégies, les pratiques et les méthodologies d'intervention utilisées au service du développement des territoires et de leur population.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

C'est donc à ces niveaux là que nous souhaitons placer l'intégration de l'approche de genre et les réflexions de nos partenaires, qu'ils soient institutionnels, décideurs, opérateurs, techniciens, dirigeants etc. (et dont la demande initiale concerne quasi exclusivement l'obtention d'outils, de grilles, de tableaux à remplir etc.)

Nous savons pertinemment que la question est éminemment et fondamentalement politique, il nous revient, nous semble-t-il, d'examiner avec nos partenaires en formation ce qui peut être fait concrètement.

→ S'appuyer sur le vécu et sur des données. Le point de départ des formations consiste à aborder la prise en compte de l'égalité Homme/Femme (approche de genre) ni comme une recette, ni comme une règle contraignante, mais de rechercher avec les participant-e-s, à partir de leur savoir, de leurs connaissances et de leurs représentations, et – c'est selon - à partir de l'histoire, de l'actualité, de leur vécu personnel ou professionnel, quelles modalités d'application d'une prise en compte de l'égalité Homme/Femme peuvent être créées dans chacun des champs ou secteurs abordés.

→ (Re)Placer l'humain, les bénéficiaires, hommes et femmes, leur situation, leur bien être au centre des questions et de la finalité du développement. C'est répondre à la question, un développement pour qui ? Un développement pour quoi ? (en 2 mots).

- Dans nos actions avec les conseils de développement par exemple ou tout autre territoire (pour rappel, la loi Voynet a instauré la notion de territoires de projets – dénommés les pays – avec création obligatoire d'un conseil de développement représentant l'ensemble de la société civile), l'enjeu est de donner sens et corps à ce que l'on appelle le développement participatif et de dépoussiérer la notion même de démocratie.

Qui est associé au développement participatif ? Comment ? Qu'est-ce qui est nouveau pour les femmes et les hommes ? Qu'est-ce qui se joue là ou peut se jouer là ?

Les partenaires à sensibiliser, à former, parfois à convaincre sont multiples : les acteurs et opérateurs de terrain, les institutionnels, les élus, les décideurs, les hommes et les femmes. L'approche de genre croise là, interroge et enrichit le développement participatif. Que signifierait un développement participatif s'il ne s'agissait que de prendre toujours les mêmes acteurs et de faire toujours plus de la même chose. Nous n'avons pas choisi la facilité !

- Le projet européen transnational Rural Med II qui apporte une dimension Nord-Sud à la problématique genre et développement éclaire davantage l'incidence sur les hommes et les femmes des choix politiques posés, des urgences, des priorités économiques. Cela dit, c'est



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

au Maroc qu'un décideur a formulé clairement la signification d'une approche de genre du développement de la façon suivante : « sur un territoire donné que l'on souhaite doter d'un développement donné, nous pouvons faire deux choix : soit utiliser la main d'œuvre locale – hommes et femmes - en fonction de ce qu'elle sait faire ou ce qu'elle a fait jusqu'à présent, soit nous sommes en capacité de formuler les compétences dont nous avons besoin et nous formons les hommes et les femmes indifféremment en fonction de ces besoins ».

- Dans notre chantier avec les organismes d'accompagnement à la création d'entreprises, il est question de la même chose : ce n'est pas l'entreprise qui est l'enjeu mais bien que des hommes et des femmes les créent, les développent, les fassent fructifier etc. L'enjeu de la formation à l'approche de genre est ici de faire évoluer les pratiques professionnelles développées dans le champ de la création d'entreprise vers une prise en compte transversale de l'égalité Homme/Femme. Il s'agit de créer une culture commune autour de l'égalité Homme/Femme et d'outiller les acteurs et actrices de ce champ d'activités par une formation à l'approche de genre afin de permettre à davantage de femmes de s'inscrire dans une dynamique de création d'entreprise.

- De nos autres chantiers, je ne citerai que rapidement nos interventions en ressources humaines sur la problématique de l'emploi des seniors. C'est bien là aussi l'humain qui est en jeu ainsi que les déséquilibres entre les situations des hommes et celles des femmes. Notre action, difficile, a été double : d'une part convaincre et former les consultants intervenant en entreprises de l'intérêt concret d'une approche de genre dans le développement des ressources humaines, d'autre part convaincre et montrer l'intérêt d'intégrer, dès l'amont d'un projet européen, la prise en compte de la dimension égalité homme/femme.

→ Trouver l'intérêt des partenaires. Pour les élus et les décideurs, par exemple, quels sont les enjeux ? La réponse est évidente : le bien être de leurs électeurs, leur niveau de vie, leur situation économique et sociale ! Alors, si l'idée de développement porte vraiment en elle celle du développement de la qualité de la vie sociale (économique, environnementale, culturelle, vie familiale etc.) pour les femmes et pour les hommes d'un territoire, les décideurs et les élus, initiateurs du développement pour leurs électeurs, devraient exiger l'utilisation systématique de l'approche de genre et sa méthodologie pour l'élaboration de leurs stratégies, de leurs projets. L'enjeu, pour eux est là. Reste à les convaincre. Connaissent-ils concrètement la situation ? Quel type de diagnostic utilisent-ils ? Quel est leur intérêt à exiger un diagnostic sexué ?



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

J'insiste un peu car il me semble que l'un des enjeux pour nous, c'est de trouver ce qui intéresse le partenaire, ce sur quoi il trouve son intérêt concret dans l'utilisation de l'approche de genre. C'est également adopter le langage qu'il comprend. L'argumentaire peut suivre illustré de données statistiques actuelles et/ou historiques : l'approche dite de genre est en effet un outil d'analyse et de diagnostic sexués, différenciés, qui place les femmes et les hommes, leur situation, leur rôle, leur condition de vie au centre de la question du développement. Ce n'est pas une méthode pour les femmes, elle ne constitue pas non plus un objectif en soi. Elle est un moyen d'améliorer l'action publique en prenant en compte les évolutions nécessaires et donc les rapprochements entre les notions de développement, de territoire, de cohésion sociale et d'égalité. Elle est une approche participative AVEC les femmes et les hommes vers et pour des changements au bénéfice de l'ensemble de la société et de sa diversité. C'est la plus value de cette approche.

Pour les chefs d'entreprise, c'est du même ordre : en quoi l'approche de genre dans les ressources humaines par exemple est bénéfique pour eux ?

→ Penser et agir autrement pour le développement. L'approche de genre, approche transversale fine au service d'un développement qui répond aux exigences d'égalité femmes/hommes - marques et signes de l'état avancé d'une démocratie -, interroge cette dernière à travers la situation et la position concrètes des hommes et des femmes sur le territoire. Son utilisation pratique ainsi que les décisions qui en découlent rencontrent les stratégies et les valeurs portées - à tous les niveaux - par les gouvernants a priori conscients des mutations sociologiques et soucieux de la qualité de vie de leurs concitoyens femmes et hommes.

Avec cette approche transversale et la méthodologie qui l'accompagne, en toute connaissance de cause, en toute richesse de données et d'analyse, des choix circonstanciés, territorialisés sont alors appelés à être posés : veut-on améliorer ou non la situation des femmes et des hommes, veut-on réduire les déséquilibres constatés entre la qualité de vie des citoyennes et des citoyens du territoire ? Que peut-on faire ? Comment le faire ?

Se trouvent ainsi induits une nouvelle façon de raisonner, de nouveaux types de fonctionnement, de questionnements qui obligent à une remise en cause des solutions toutes faites, des prêts à penser et à agir et participent de l'évolution, du changement, de la dynamique, de l'avancement de la démocratie. L'utilisation de cette approche présuppose une réelle volonté d'entendre, d'être à l'écoute des besoins et des points de vue différenciés, une capacité à considérer les différences comme élargissement de l'éventail des richesses potentielles plutôt que comme antagonismes à gommer, une certaine humilité à penser que la concertation et la participation ne sont pas que « pour les autres », une visite dépoussiérée de



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

la démocratie, de ses fonctionnements et de ses usages, une intelligence plus humaine que technocratique ou une technocratie à l'usage de l'humanité et non l'inverse, une réflexion avant l'action, une implication personnelle au service du collectif et non l'inverse, l'acceptation du partage du pouvoir, la construction d'un développement conjuguant la parole des femmes avec celle des hommes, la volonté concrétisée de la mise en œuvre d'une politique ascendante à l'écoute de la société civile.

→ Construire avec les participants et les partenaires. Du point de vue de la méthode, la formation proposée est collective et repose sur une dynamique ancrée sur les situations vécues des participants (personnelles et professionnelles), puis étayée par des apports théoriques, historiques, factuels, des données statistiques, contextuelles et méthodologiques, voire de mise en situation à partir d'études de cas. L'actualité n'est pas oubliée.

Parce que la question de l'égalité H/F s'ancre profondément sur les représentations de chacune, on ne peut viser une appropriation de l'approche de genre en confisquant la parole des participants à la formation. Cette démarche se distingue de la diffusion d'une parole de spécialiste auprès de personnes vierges de tout savoir sur la question mais vise une construction commune en fonction des savoirs, des expériences et des pratiques de chacun-e.

En d'autres termes, d'une façon générale, l'architecture de nos interventions en formation comporte

- une première phase de questionnement : travail collectif d'expression, construction de la problématique, repérage des logiques de fonctionnement, mises à jour des représentations, etc.
- une deuxième phase de traduction opérationnelle élaborée avec et par les participants à partir des nouveaux types de questionnements qui ont émergé lors de la première phase.

et s'articule autour des points suivants : quel est l'enjeu, quels sont les enjeux ? De quelles données disposons-nous ? Que souhaitons-nous faire ? Pour quoi ? Pour qui ? Quel type d'évaluation mettons-nous en place ?

Les étapes principales peuvent se décliner ainsi :

Ancrage de la formation sur les représentations des participant-e-s en matière d'égalité H/F (vécu personnel).

Articulation du travail sur les représentations aux situations de travail des participant-e-s à la formation (vécu professionnel).

Apports de contenus (données, notions, concepts et méthodologie).

Appropriation de la démarche et réinvestissement dans les pratiques professionnelles.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Co-construction d'outils opérationnels (type grille d'évaluation, grille de questionnement, grille de communication etc.).

Etude de cas.

Retour sur l'expérience (évaluation).

Pérennité de la démarche.

4 – Où en sommes-nous ?

La réalité a moins d'envolées que ce que nous projetons.

Pour ce qui concerne nos actions en direction des territoires et des conseils de développement, comme pour les autres d'ailleurs, nous pouvons dire que l'affaire est de longue haleine, mais que les évolutions se font jour.

Nous sommes fières, il faut l'avouer, lorsque des partenaires, et notamment des hommes, dans leurs présentations et leurs discours montrent qu'ils se sont appropriés l'outil « approche de genre » pour le développement.

Après des temps de sensibilisation, d'approche, presque d'apprivoisement si l'on peut dire, émerge ici ou là une demande de formation plus approfondie. Dans certains cas, c'est une demande d'accompagnement longue issue des acteurs du développement ou des institutionnels qui est souhaitée. Ce que nous disent, dans tous les cas, ces expériences, c'est que le temps est une composante importante dans la maturation des idées, ce que nous savons tous, surtout lorsqu'elles bousculent l'ordre, la pensée et la culture établis.

Autre point positif, nous assistons actuellement à un changement d'attitude de la part de collectivités territoriales qui nous appuyaient jusqu'alors plutôt passivement, en attente, et qui évoluent progressivement vers une attitude active dans la promotion et la légitimation de nos interventions auprès des territoires, voire dans une demande d'appui pour elles-mêmes. L'expérience se poursuit.

C'est ainsi que nous pouvons proposer des actions de sensibilisation, des actions de formation, des prestations d'ingénierie et d'expertise, des actions de suivi et d'accompagnement de projets.

Pour conclure, en ayant le sentiment d'avoir survolé le sujet - peut-être quelques questions permettront d'y pallier -, je voudrais insister sur l'intérêt de partager les expériences, les



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

réflexions, les travaux sur un tel sujet. C'est en cela notamment que j'apprécie les projets transnationaux. Je salue l'initiative prise ici à Bordeaux et je salue également celle que nous avons prise à plusieurs professionnelles pour créer le réseau Atout Genre qui vous a été présenté.

Je vous remercie de votre attention.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Communication d'Annie Ducellier

1. L'origine

Le point de départ de mon offre de formation à propos du genre a été une demande qui m'a été faite d'intervenir, lors de la rencontre mensuelle d'un club de cadres et dirigeants composé à 90% d'hommes, sur mon domaine, à savoir l'égalité professionnelle des femmes et des hommes et la mixité des emplois. Je disposais de 20 minutes environ pour présenter mon activité.

Comment convaincre un public que j'imaginai sceptique, indifférent, peu concerné, peu informé, voire hostile ?

Par quelle entrée les amener à réfléchir sur ce sujet ?

Les interventions d'historiens, lors d'un colloque organisé les 20 et 21 mars 2003 par Brigitte Lestrade de l'université de Cergy Pontoise et de Sophie Boutillier de l'université du Littoral Côte d'Opal sur Femmes et Travail en Europe m'ont donné une première piste : l'histoire.

J'ai donc constitué une première présentation en découpant artificiellement – que les historiennes veuillent bien m'en excuser – l'histoire récente de la mixité en entreprise en 3 étapes : la révolution industrielle, l'effet mai 68 et l'approche diversité du milieu des années 1990.

La révolution industrielle car elle révèle le besoin d'une main d'œuvre qualifiée et le début de l'enseignement professionnel, parmi lequel l'enseignement professionnel féminin a pris sa place. Ce besoin de main d'œuvre qualifiée revient fréquemment quand on parle de l'activité professionnelle des femmes.

L'effet « Mai 68 », période qui a vu une évolution importante de la législation sur la situation des femmes dans différents domaines (maîtrise de la fécondité, parentalité) ainsi que la croissance en parallèle de trois mouvements encore à l'œuvre de nos jours, à savoir le féminisme, l'écologie et le consumérisme.

La 3^{ème} étape, que d'autres que moi situent également au milieu des années 90, est moins nette : toutefois, tout le discours autour de la diversité, dont la diversité de genre, a été renouvelé et réanimé dans cette période récente dans laquelle nous sommes encore.

Avec cette approche historique, j'ai fait naître chez mes interlocuteurs chefs d'entreprise plusieurs éléments de réflexion importants pour la suite :

le fait que les femmes ont toujours travaillé, à part dans quelques milieux privilégiés et durant de courtes périodes (voir le livre de Sylvie Schweitzer « Les femmes ont toujours travaillé, une histoire de leurs métiers aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles » chez Odile Jacob) ;



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

les conséquences de la séparation du lieu de vie et du lieu de travail avec l'exode rural et la forte diminution des agriculteurs dans la population active ;
l'augmentation du salariat dans la population active.

2. Les formations disponibles aujourd'hui

Après ce premier essai en avril 2003, j'ai développé progressivement, depuis ce court exposé de 20 minutes, différents modules qui vont de la simple sensibilisation ou information, selon le temps qui m'est accordé, à une formation d'une journée complète pour chefs d'entreprise. Ce qui est beaucoup dans l'agenda de ces personnes.

Je réalise par exemple cette formation d'une journée auprès des chefs d'entreprise membres de l'APM – Association pour le Progrès du Management. Il s'agit d'une fédération de clubs locaux initiée il y a 20 ans par Pierre Bellon, le président de Sodexho et qui comprend environ 4 000 membres principalement en France mais aussi en Belgique et ailleurs en Europe.

Après le rappel historique, je décris la situation actuelle avec des chiffres, des faits, des dates, des exemples.

Dans cette description, je constate que ce sont plus souvent les informations sur la société en général qui marquent le plus mes interlocuteurs : par exemple quand j'indique que 90% des enfants exclus du collège sont des garçons ou que 80% des élèves de l'Ecole Nationale de la Magistrature (ici même à Bordeaux) sont des femmes.

Quel point de vue ai-je choisi d'adopter ?

Mon parcours personnel en entreprise me permet de m'adresser à ces chefs d'entreprise et cadres comme faisant partie de leur milieu et parlant leur langage : les anecdotes vécues que je raconte sur mes expériences comme ingénieure commerciale ou comme responsable d'une équipe me font accepter comme l'une des leurs. Ainsi je reconnais bien volontiers que, quand dans l'entité dont j'avais repris la direction, 5 des 10 gestionnaires administratives sont parties en congé maternité la même année, la situation a été difficile à gérer pour moi et mes équipes et a nécessité de l'imagination et de l'organisation pour satisfaire tout le monde.

J'évite de les culpabiliser ou de les agresser.

J'essaie de les amener à un cheminement progressif en trois étapes : connaître, comprendre, agir.

J'ai repris cette décomposition quand j'ai voulu écrire le livre que j'ai publié en novembre dernier et qui a pour cible principale ce même public d'hommes, cadres ou chefs d'entreprise.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

J'essaie de trouver avec eux en quoi s'intéresser à l'égalité professionnelle des femmes et des hommes et à la mixité des emplois est une formidable occasion de remettre en cause des habitudes dépassées, de mieux travailler avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs salariés, en résumé est « bonne pour leur business ».

Il me semble en effet important, pour aider les gens à changer et agir, de leur donner des raisons positives. Ce que nous leur demandons est difficile. Les seuls leviers de la justice, de l'équité, du respect de la loi me semblent insuffisants pour susciter l'action dans la durée.

3. Les réactions des participants

Dans mes interventions, j'ai le plaisir à chaque fois de constater des réactions positives et pas toujours là où je les attends.

Par exemple, ce chef d'entreprise qui témoigne auprès de ses pairs de la bonne nouvelle en soi qu'est l'annonce d'une femme enceinte, de la future naissance d'un bébé. Pourquoi gâcher ce bonheur par des considérations d'organisation qui trouveront leur solution si l'on anticipe un peu ?

Ou bien cet autre, dirigeant de PME, qui explique à ses confrères comment il avait dû justifier devant son client, grande entreprise internationale, de son respect de l'égalité professionnelle pour rester agréé comme fournisseur. Voilà qui tombait bien pour illustrer mon discours un peu théorique sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Je constate aussi que parfois un déclic se produit. Ainsi, dans les commentaires de l'évaluation de mon intervention, un chef d'entreprise a indiqué que pour lui la découverte avait été la question suivante : « Pourquoi se soucier de l'opinion d'hommes qui ne voudraient pas être dirigés par une femme, puisqu'on n'a jamais posé la question aux femmes de savoir si cela ne les ennuyait pas d'être dirigées par un homme ? »

4. Les moyens pédagogiques utilisés

Parmi les moyens que j'utilise dans mes séances de formation, je me suis également inspirée de ce que l'association des femmes journalistes propose dans ses interventions, par exemple l'ancienne présidente Isabelle Germain, journaliste à l'Usine Nouvelle. Elle effectue en direct devant ses interlocuteurs, dans les colloques dans lesquels elle intervient, une revue de presse des magazines et journaux économiques et généraux de la semaine écoulée : elle indique le



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

nombre de femmes citées par rapport au nombre d'hommes, la manière de les présenter (indique-t-on leur statut marital, leur nombre d'enfants ? en fait-on une description physique ?), les photos choisies et leur légende ; cette proportion est-elle le reflet de la réalité : par exemple tel article sur les médecins ou les retraités est principalement illustré d'exemples d'hommes, alors que les femmes sont déjà 40% du corps médical en exercice, et bien entendu très majoritaires dans le cas des retraités, du fait de leur longévité supérieure.

L'étude des offres d'emploi est tout aussi révélatrice. Que veut dire une formulation des postes proposés au masculin, avec le plus souvent une indication h/f ? Ou bien au féminin quand il s'agit précisément de directrice de crèche ou d'assistante de direction ?

Selon le contexte, je propose également un court atelier de généalogie. Je demande aux participants de retrouver quels étaient les métiers exercés par leurs parents, grands-parents, arrière-grands-parents etc... Pour beaucoup d'entre nous, on retrouve assez vite des paysans, on dirait aujourd'hui agriculteurs. Cela permet de mieux comprendre ce profond changement qu'a apporté l'exode rural dans nos modes de vie : séparation du lieu de vie et du lieu de travail, statut de salarié. Là encore, l'exercice révèle de bonnes surprises. Ainsi, un chef d'entreprise a re-découvert que l'atelier de broderie de sa grand-mère et de son arrière grand-mère, dont les productions étaient vendues aux grands couturiers parisiens, était plus proche d'une PME artisanale que d'une occupation frivole et ponctuelle. Et donc que ces femmes de sa famille travaillaient et avaient au fond le même métier que lui.

Quelles sont les perspectives de développement de ce type de formation destinée aux cadres et chefs d'entreprises, en majorité des hommes ?

5. Les développements en cours

Plusieurs approches pédagogiques complémentaires sont encore en construction.

Ainsi avec l'aide de Decommedia, un spécialiste de l'utilisation du théâtre en matière de communication et de formation, j'ai montré, lors d'un forum que j'ai organisé à Lyon en mars 2005, deux séquences de théâtre. Un homme, chef d'entreprise, reçoit le matin une candidate pour un poste de direction dans sa PME ; ce même personnage, le soir en rentrant chez lui, discute avec sa fille, jeune ingénieure diplômée, de ses difficultés à trouver du travail. L'idée importante pour moi était de montrer et d'illustrer que le sujet nous traverse, que l'on peut être tour à tour dans des positions différentes. Un peu comme nous sommes alternativement piéton et automobiliste et nous nous surprenons à des réactions différentes selon notre



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

position. Cela permet d'échapper à la caricature qui est trop souvent ce que j'ai pu voir sur le sujet.

Ce début de collaboration nous a encouragés à aller plus loin : le théâtre peut être utilisé pour informer et sensibiliser, que ce soit avec ou sans paroles. Avec le théâtre participatif, on peut amener le public à émettre son avis et, dans des petits groupes accompagnés, à venir jouer eux-mêmes les différents rôles proposés.

Nous en présenterons des exemples le 23 février à la Comédie Bastille devant des responsables formation, ressources humaines et communication d'entreprises.

Dans un autre registre, le jeu pédagogique pour adultes a fait ses preuves. J'ai entamé une collaboration avec l'association Permis de Jouer, et sa fondatrice Chantal Barthélémy-Ruiz, pour développer un jeu pédagogique pour adultes sur le thème des stéréotypes et de la diversité, et plus particulièrement la diversité de genres. Nous sommes à la recherche de financement auprès d'entreprises ou d'organisations pour en poursuivre la réalisation.

Je voudrais également faire connaître les travaux de Deborah Tannen, linguiste américaine de l'Université de Georgetown, dont les livres, à ma connaissance, ne sont pas traduits en français. En particulier un livre intitulé « from 9 to 5 », en français de 9h à 5h. Dans ce livre, cette chercheuse décrit les schémas habituels de conversations professionnelles : dans les réunions, les échanges entre collègues, les échanges entre collaborateur et supérieur hiérarchique, entre client et fournisseur. Du fait d'une éducation et d'un environnement différent, Deborah Tannen constate l'existence de styles de conversation différents. Elle constate que nous ne sommes pas conscients de ces différences de style. Des interprétations erronées en sont les conséquences. Par exemple, il arrive plus fréquemment, en France aussi, qu'une femme commence une phrase par « je suis désolée » alors qu'elle n'a pas de raison particulière de présenter des excuses. C'est une forme polie ou atténuée pour entrer dans la conversation. Mais cela peut aussi être perçu de ses interlocuteurs comme un signe de faiblesse ou un manque d'affirmation de soi.

En illustration, j'évoquerai une anecdote. Il s'agit d'une jeune femme qui travaillait depuis quelques mois dans une société informatique où il y avait à peine 10% de femmes. Son chef direct, s'adresse à elle, assez gêné, pour lui dire que « l'on » ne la trouve pas assez dynamique. Un peu étonnée, elle pose des questions et il finit par avouer que c'est sa poignée de main du matin qui n'est pas jugée assez énergique. Or, comme beaucoup de jeunes femmes, elle porte une bague à l'annulaire de la main droite (annulaire, le nom du doigt est révélateur...) : si ce n'est pas votre cas, essayez d'y mettre un anneau et de vous faire serrer (les femmes disent souvent « broyer ») la main de manière énergique. Vous comprendrez



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

pourquoi sa poignée de main était plus délicate... Bien entendu, aucune procédure nulle part ne dit qu'un des critères de jugement du dynamisme – jugé par ailleurs indispensable – est la vigueur de la poignée de main ! Mais dans un milieu d'hommes, ce critère était pris en compte.

Je voudrais compléter nos outils pédagogiques en utilisant les écrits et travaux de Deborah Tannen.

6. En guise de conclusion

Le type de public auquel je m'adresse, à savoir des chefs d'entreprise et des cadres, majoritairement des hommes à responsabilités dans le monde économique, n'est pas le public le plus courant en matière de formation au genre. Il semble d'ailleurs difficile voire impossible d'utiliser ce terme de « formation au genre » auprès d'eux.

Pourtant, ce sont des acteurs incontournables pour faire évoluer les choses dans le domaine du monde professionnel, économique, du travail.

J'espère avoir montré des pistes de solutions possibles et avoir ainsi suscité votre intérêt pour des développements futurs.

Un de mes grands regrets en effet dans ce travail est de constater le cloisonnement en France des mondes de l'entreprise, de l'université, du milieu associatif, des pouvoirs publics et collectivités territoriales. Le sujet qui nous préoccupe toutes et tous est transverse et les progrès seraient plus rapides si nous dialoguions et échangeons plus souvent.

Je regrette également que les progrès dans le domaine des sciences humaines, et en particulier dans la sociologie et le domaine du genre, du ressort de la recherche fondamentale, ne puissent pas plus souvent se traduire par des progrès équivalents dans le monde du travail : nous manquons de passeurs, qui, comme moi et les autres consultantes de notre réseau Atout Genre, traduisent les résultats de cette recherche fondamentale en projets dans les entreprises, faisant au fond un peu de la recherche appliquée.

Je vous remercie de votre attention et suis à votre disposition pour toute information complémentaire.



Ingénierie, développement
& accompagnement de projet

approche participative
approche de genre



Cabinet de conseil
« Accompagner l'égalité professionnelle
des femmes et des hommes
dans les entreprises et organisations »

Bibliographie

- « La mixité, un atout pour l'entreprise » Annie DUCCELLIER collection 20 questions éditions Milalma 2005 – pas encore disponible en librairie mais en vente sur le site www.20questions.fr
- « Les femmes » Yannick RIPA collection idées reçues aux Editions Cavalier Bleu 2002
- « Dites-le avec des femmes, le sexisme ordinaire dans les media » CFD éditeur et AFJ 1999
- « Hommes, femmes, quelle égalité ? » Alain BIHR Roland PFEFFERKORN Les éditions de l'Atelier 2002
- « Au boulot les filles ! » Marie-Paule DOUSSET Seuil 2003
- « Cerveau, sexe & Pouvoir » Catherine VIDAL Dorothée BENOIT-BROWAEYS Belin 2005
- « Les filles sages vont au ciel...les autres où elles veulent » Ute EHRHARDT Calmann-Lévy 1998
- « Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse » Catherine MARRY éditions Belin 2004
- « L'amour en plus » Elisabeth BADINTER Livre de poche 1985
- "Des femmes pour les communes" Joëlle JEDRYKA Editions de l'Aube 2000.
- "Féminins/masculins", sociologie du genre Christine GUIONNET Eric NEVEU Editions Armand Colin 2004
- "Travail, genre et société, dossier Egalité, parité, discrimination..." la revue du Mage. Editions L'Harmattan. 2002