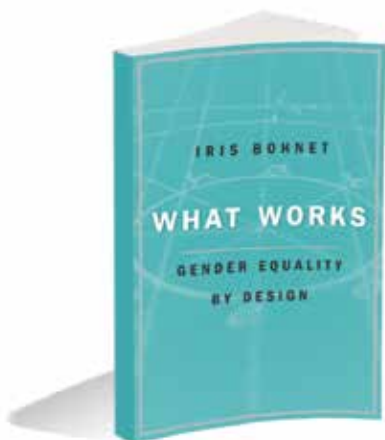


Ça marche!



Iris Bohnet

What Works

Gender Equality by Design

Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2016, 400 pages, 26,95 dollars (toilé).

J'ai été frappée par ma réaction à la promesse que fait Iris Bohnet dans le dernier chapitre de son livre *What Works* : « nous pouvons réduire l'inégalité de genre ». L'affiche de Rosie la riveteuse, icône populaire de l'émancipation des femmes, qui proclame « Nous pouvons le faire! », m'a immédiatement sauté à l'esprit, ce qui montre la puissance de nos préjugés.

Bohnet démontre avec élégance et précision en quoi ces préjugés peuvent faire obstacle à l'égalité des sexes. Son ouvrage se distingue des études de plus en plus nombreuses sur le sujet par son approche comportementale et les solutions pratiques et souvent intuitives qu'elle propose.

Elle tire pleinement parti de cette richesse analytique et énumère d'abord les préconceptions qui nous entourent, puis résume l'argumentaire en faveur de l'égalité de genre. Elle rappelle au passage que la participation des femmes à la vie active est un atout précieux pour la productivité, le revenu et la croissance économique.

Cela dit, Iris Bohnet ne se livre pas à un simple inventaire, loin de là. Elle s'applique surtout à organiser les divers pans du débat en un tableau complet et cohérent des préjugés qui font obstacle au progrès. Et elle se désespère même

du fait que, « malheureusement, il est impossible de désapprendre ». C'est là que l'étude des comportements, « trop souvent ignorée, démontre toute son utilité ».

Bien souvent, les décisions et stratégies préconisées au plan social ou individuel visent à susciter une réaction consciente propice à l'inclusion. Pour aborder la problématique de la diversité, on nous demande « de nous mettre en avant », « d'adopter le point de vue contraire » ou d'être « plus ouverts ». Bohnet reconnaît les avantages, mais aussi les inconvénients de cette démarche. Non pas qu'elle rejette l'enseignement de la diversité ou la quantification des objectifs de parité. Elle estime que les conditions ne sont pas toujours réunies pour que ces interventions aboutissent. Nous cédon à nos préjugés.

L'auteur en donne une bonne illustration, montrant que l'inaction ou l'inertie peuvent nous conforter dans la passivité intellectuelle. L'exemple — certes sans connotation de genre — est celui des systèmes de retraite à adhésion passive (opt-out) qui l'emportent sur les systèmes de retraite à adhésion active (opt-in). (Nous sommes en général trop paresseux pour envoyer notre bulletin!) Les mesures qui visent à promouvoir l'inclusion peuvent avoir l'effet inverse à celui visé. Des études montrent par exemple que les programmes de formation sur la diversité peuvent créer un *label moral*, car les gens ont l'impression d'en savoir plus et du coup sont moins susceptibles de mettre en pratique ce qu'ils viennent d'apprendre.

Pour Bohnet, une approche comportementale astucieuse peut contribuer à minimiser l'impact de ces préjugés sur nos actions. Cela vaut mieux, que de tenter explicitement de les désamorcer.

Elle nous donne l'exemple de l'orchestre symphonique de Boston, qui a décidé d'auditionner les musiciens « à l'aveugle », derrière un rideau de scène. D'autres orchestres n'ont pas tardé à adopter cette formule. Le nombre de musiciennes dans les orchestres américains a augmenté de 5 % en 1970 à 35 % aujourd'hui.

Ce système écarte la problématique du genre du débat, ce qui permet aux hommes et aux femmes de jouer et de se faire entendre sans discrimination, en s'affranchissant de ce poids. Bohnet cite plusieurs exemples où un système de « filtrage électronique » ou d'anonymisation peut être utilisé pour les recrutements et la gestion des RH.

Bohnet centre son étude sur les interactions des divers aspects de l'approche comportementale — données analytiques pour cibler les comportements, normes pour les réorienter au lieu de les dissimuler derrière un label moral, structuration des groupes pour éviter les gestes purement symboliques et valorisation de la diversité. Pourtant, au final, le but est de provoquer un changement de fond « afin de combler l'écart entre hommes et femmes sur le plan des débouchés économiques, de la participation politique, de la santé et de l'éducation ».

What Works n'est pas d'un abord facile, surtout pour qui veut en tirer le maximum. Sa lecture est parfois malaisée, du fait de la profusion de données, de faits et d'illustrations, et il ne faut pas espérer le dévorer de bout en bout. Mieux vaut en absorber la substance et y réfléchir en plusieurs étapes.

La vraie valeur de l'ouvrage de Bohnet ne réside pas dans les détails, aussi instructifs et perceptifs soient-ils, mais plutôt dans la façon dont elle marie un si grand nombre de théories et de données factuelles. Au lieu de sombrer dans la complexité, elle use son mantra — les promesses de la science comportementale — pour proposer des solutions pratiques et réalistes.

En conclusion, « savoir diriger c'est savoir influencer les comportements » et dans *What Works*, c'est peut-être ce qui marche le mieux. Bohnet n'est pas adepte des slogans, c'est par la démonstration et la méthode qu'elle amène ses lecteurs à une meilleure compréhension des solutions pragmatiques, pour que chacun d'entre nous puisse contribuer à faire évoluer les choses.

Karen Ongley

Chef de division adjointe, Département de la stratégie des politiques et de l'évaluation du FMI