

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'égalité des genres dans le top management en Belgique

Mémoire présenté par :
Alicia MINERVA

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Laurent LAHAYE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'égalité des genres dans le top management en Belgique

Mémoire présenté par :
Alicia MINERVA

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Laurent LAHAYE

Figure 1 : Préjugés que les femmes au travail



Source : Ucciani, J.M. (2013, 28 février). *Égalité hommes femmes au travail*. Récupéré de <https://i0.wp.com/www.ucciani-dessins.com/wp-content/uploads/2013/02/02-28-egalite-hommes-femmes.gif>

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'intervention et l'aide de plusieurs personnes que j'aimerais, ici, remercier.

Tout d'abord, un merci particulier à monsieur Laurent Lahaye, mon promoteur, qui a bien voulu faire partie de ce projet et me suivre. Ses précieux conseils et recommandations m'ont permis d'y voir plus clair et ses contacts d'avoir un point de départ pour la partie pratique du travail.

Je remercie également toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder de leur temps pour répondre à mes questions : Florence Blaimont, Valérie Denis, Françoise Goffinet, la Cellule d'appui en genre de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'équipe Top Skills du Selor, et toutes les personnes qui ont répondu (anonymement) au questionnaire.

Je tiens aussi à remercier Jean-Michel Ucciani, dessinateur, qui m'a donné la permission d'utiliser deux de ses illustrations dans le présent mémoire.

J'exprime ma reconnaissance envers tous mes proches, qui m'ont encouragée, motivée et qui ont partagé mon questionnaire sur leurs réseaux sociaux afin de toucher une plus grande communauté.

Finalement, merci à vous, lecteurs, de votre intérêt pour ce travail. J'espère qu'il vous plaira.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes	7
Introduction	8
1. Définitions	10
2. Méthodologie de l'approche pratique	12
3. Inégalités entre les genres	16
3.1. Inégalités de genre en général	16
3.2. Inégalités de genre dans le milieu professionnel.....	27
3.3. Inégalités de genre dans le top management.....	41
4. Pourquoi lutter contre les inégalités de genre dans le top management ?	60
4.1. Argument générationnel.....	60
4.2. Argument économique	62
5. Comment lutter contre les inégalités de genre dans le top management ?	65
5.1. Mesures des pouvoirs politiques	65
5.2. Mesures des organisations	68
5.3. Education.....	73
Conclusion	75
Bibliographie	80
Compléments bibliographiques	97

ACRONYMES

CEMEA	Centres d'Entrainement aux Méthodes d'Education Active
CEO	Chief Executive Officer
CFE	Chaire Familles en Entreprises
CGSLB	Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique
CSA	Conseil Supérieur de l'Audiovisuel
EIGE	European Institute for Gender Equality
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique (en néerlandais, ABVV)
IDG	Indice de Développement de Genre
IDH	Indice de Développement Humain
IEFH	Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes
IEFP	Institut pour l'Education Financière du Public
IEG	Indice d'Egalité de Genre
IIG	Indice d'Inégalités de Genre
IMES	Indice Mondial d'Ecart entre les Sexes (en anglais, Global Gender Gap Index)
IWEPS	Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SPF	Service Public Fédéral
STIM	Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques
TFUE	Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

INTRODUCTION

Comment cela se fait-il que les femmes soient comprises dans les budgets alloués à la **diversité** –au même titre que les minorités comme les personnes handicapées, les personnes âgées, les personnes issues de l'immigration, ... ? Quand nous savons que les femmes représentent, en Belgique, plus de la moitié de la population (Statbel, 2019), pourquoi sont-elles relayées au même dossier que celui des « **minorités opprimées** » ? C'est le constat que faisait Béa Ercolini (WoWo Community, 2016), directrice du magazine Elle. Celui-ci m'a plus qu'interpellée et a enclenché une réflexion de ma part que j'ai souhaité poursuivre par la réalisation de ce mémoire.

C'est en effet par ce mémoire que j'ai envie de me pousser à faire des recherches sur le sujet et rentrer dans la complexité de la problématique liée au genre. Ce travail aura pour objet, d'une part, de comprendre la situation actuelle en identifiant les inégalités qui persistent entre les hommes et les femmes (aussi bien de manière générale que dans le top management précisément) et, d'autre part, d'identifier les raisons pour lesquelles on cherche à atteindre l'égalité des genres ainsi que les mécanismes mis en place pour tenter de les réduire. Je me limiterai néanmoins au spectre de la Belgique afin de ne pas viser trop large.

Ainsi, dans une première partie, je définirai les concepts de genres, d'égalité entre ceux-ci ainsi que ce qu'est le top management, afin que l'on s'entende tout au long de ce travail.

Je rentrerai ensuite dans la partie contextuelle : pour comprendre les inégalités de genre dans le top management, il faut d'abord les analyser à plus grande échelle. De cette façon, je les étudierai à une échelle générale, puis recentrerai sur la sphère professionnelle afin de finir focalisée sur le top management. Nous entendons souvent parler de l'écart salarial, un sujet actuel mais pas récent ; au yeux de la loi, cet écart ne devrait pas exister (article 157 du TFUE, 1997 ; Convention collective de travail n°25, 1975), pourtant on remarque que, dans de nombreux cas, à travail égal il n'y a pas salaire égal (entre les genres) (ACRF-Femmes en milieu rural, 2018 ; CGSLB, 2019). Toutefois, les inégalités de genre ne se résument pas à cela : on peut aussi dénombrer parmi elles l'ascension de carrière, l'égalité des chances, la ségrégation des métiers (certains emplois sont dits masculins, d'autres féminins), ... C'est donc tout cela que je tenterai de comprendre, en me concentrant principalement sur les sphères les plus hautes de l'entreprise.

Par la suite, une fois que j'aurai analysé en profondeur la situation actuelle, je me concentrerai sur les raisons de la lutte contre ces inégalités. J'aimerais spécialement mettre en lumière les arguments économiques avancés lors des débats, mais aussi le changement de mentalités que l'on peut observer depuis quelques années car nous sommes en train de le vivre comme une période « charnière ».

Enfin, dans une dernière partie, je m'intéresserai à ce qui a déjà été mis en place, aussi bien par les pouvoirs publics que par les organisations elles-mêmes, et ce qui pourrait éventuellement encore l'être.

Pour résumer, les diverses questions auxquelles je tenterai d'apporter des réponses seront les suivantes : Quelles inégalités de genre persiste-t-il dans notre société belge (à un niveau général, professionnel et dans le top management) ? Pourquoi lutter contre celles-ci ? Que mettre en place pour les résorber ?

Les raisons qui m'ont poussée à choisir cette thématique comme objet d'étude sont liées au fait que je suis moi-même une femme, donc quotidiennement confrontée au sexisme, qui

persiste à cause des stéréotypes véhiculés. Me rapprochant doucement du monde du travail, je ressens le besoin de m'informer sur la réalité du terrain, des barrières auxquelles les femmes peuvent devoir faire face, mais également des progrès qui ont déjà été faits et de ce qui est mis en œuvre pour améliorer toujours plus la condition de la femme en milieu professionnel. De plus, il est vrai que, lorsqu'on parle d'inégalités des genres, nous avons plutôt tendance à penser à comment les femmes sont lésées ; toutefois, je me pose aussi des questions sur la réalité inverse. Les hommes se sentent-ils désavantagés à certains moments ou dans certaines professions, comment sont-ils impactés par les changements sociétaux, etc. ? J'espère pouvoir trouver des éléments de réponse lors de l'élaboration de ce travail.

J'ai le sentiment que, lors de ma formation de bachelier et de master, les cours ayant rapport au management et au monde de l'entreprise en général n'ont pas (ou très peu) traité de cette problématique liée au genre. Pourtant, elle est, à mes yeux, extrêmement importante pour faire de nous les managers accomplis de demain. Par ce mémoire, j'aimerais donc me former plus en profondeur sur le sujet ; j'ai également l'espérance de sensibiliser ceux qui le liront.

En outre, étant une manager en devenir, le sujet de ce mémoire me concerne d'autant plus. Je n'ai pas encore déterminé quel serait mon secteur de prédilection –et encore moins une entreprise en particulier dans laquelle j'aimerais travailler– mais, une chose est sûre, je veillerai à ce que les valeurs de l'organisation soient dans l'alignement des miennes ; pour m'y sentir bien, il faudra donc que l'établissement prône l'égalité et le respect, l'ouverture, le dépassement de soi, etc. J'aimerais, au fil des années, gravir les échelons jusqu'à être CEO, et, de cette façon, percer le plafond de verre (et, pourquoi pas, inspirer d'autres femmes à faire de même). J'ai également pour ambition, à un moment dans ma vie, de travailler au sein d'une organisation qui défendra l'émancipation des femmes. Je ressens le besoin de faire partie des personnes qui joueront un rôle dans l'avancée quant aux droits des femmes au niveau international. A travers ce mémoire, j'ai l'espérance de trouver des renseignements qui me seraient utiles quant aux entreprises qui pourraient potentiellement m'intéresser d'un point de vue professionnel.

Afin de réaliser ce mémoire, je consulterai de nombreuses sources. Il va de soi qu'Internet sera un outil-clé dans ma recherche documentaire, toutefois s'y limiter serait incomplet ; la bibliothèque de l'ICHEC peut contenir des ouvrages pertinents et, qui plus est, nous donne accès à Cairn.Info et ABI/Inform. En plus d'une recherche documentaire approfondie sur la thématique ainsi que sur les divers concepts qui la composent, je réaliserais 5 interviews, ayant chacune un but précis. Elles se feront avec les personnes suivantes : Florence Blaimont, Valérie Denis, Françoise Goffinet, la cellule d'appui en genre de la Fédération Wallonie-Bruxelles et l'équipe Top Skills du Selor. L'objectif de chaque entretien sera détaillé dans la partie méthodologique ainsi que dans les annexes, où l'on pourra en retrouver les retranscriptions. Les propos pertinents que j'en retirerai seront placés un peu partout à travers le mémoire. A cela s'ajoutera un questionnaire que j'ai mis au point et qui s'adresse aux membres du top management ainsi qu'aux entrepreneurs en Belgique. Le but de celui-ci est de sonder ces personnes-cibles quant à la balance qu'ils arrivent, ou non, à instaurer entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Je poserai également des questions sur l'égalité des genres dans les organisations dans lesquelles ils travaillent respectivement.

Pour résumer, ce mémoire sera principalement basé sur une revue de la littérature, à laquelle s'ajouteront les résultats d'un questionnaire rédigé par mes soins ainsi que les éléments de réponse obtenus lors des interviews que j'ai conduites.

1. DÉFINITIONS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il semble impératif de définir les différents concepts qui seront utilisés tout au long de ce travail, afin d'être sûrs que nous nous entendons correctement.

Tout d'abord, définissons le **concept de « genres »** et de l'égalité entre ceux-ci. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, « le mot "genre" sert à évoquer les rôles qui sont déterminés socialement, les comportements, les activités et les attributs qu'une société considère comme appropriés pour les hommes et les femmes » contrairement au mot "sexe" qui se réfère davantage à leurs caractéristiques biologiques et physiologiques (2019). Ann Oakley, sociologue et auteure britannique, dans son livre « *Sex, Gender and Society* », met en évidence la distinction entre sexe et genre. Elle y explique que le sexe fait écho aux attributs biologiques tandis que le genre « se réfère à la classification sociale entre masculin et féminin » (1972). Enfin, le European Institute for Gender Equality (EIGE) donne, lui aussi, une définition du mot « genre », qui converge vers les deux premières citées ci-dessus (et particulièrement celle de l'OMS) : le terme, « fondé sur les deux sexes, masculin et féminin, explique qu'il existe des rôles, des comportements, des activités et des attributs socialement construits, considérés comme étant appropriés pour les femmes et les hommes par une société donnée » (2019). A travers ce mémoire, j'utiliserai la définition suivante, qui est une synthèse de toutes celles que je viens de reprendre : le genre est une conception sociale qui définit les comportements appropriés des hommes et des femmes, il se rapporte aux concepts de ce qui est « masculin » et « féminin ».

L'égalité entre les genres sera traduite par une égalité des salaires (pour un même travail fourni), « des choix, des capacités, du pouvoir et du savoir en tant que citoyens égaux » et des chances (en termes de droits, de scolarité, d'accès à la profession de son choix, de développement social, etc.) (UNESCO, 2019) ; l'EIGE (2019) résume par ailleurs l'égalité des chances à l'absence d'obstacles en ce qui concerne la participation économique, politique et sociale. L'UNESCO (2019) rajoute que « toutes les formes de discrimination fondées sur le genre sont des violations des droits humains » et, dans l'article 10 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE), on peut lire que l'UE s'engage à combattre toute sorte de discrimination, y compris celle basée sur le genre (2008).

Quant au **top management**, il fait référence au degré le plus élevé d'autorité dans une organisation. Dans la littérature, on ne retrouve pas de définition précise, rédigée en 2-3 lignes, comme dans un dictionnaire. En effet, il s'agit d'une notion qui requiert un peu plus d'explications. J'ai donc sélectionné quelques sources qui en parlent et les ai synthétisées comme ci-après. On peut retrouver 3 niveaux de management (du plus haut au plus bas) (voir ANNEXE 1 : Pyramide des 3 niveaux du management) : le top management (aussi appelé « senior management », « top-level management » ou encore « upper management »), le middle management et le lower-level management (qu'on nomme également « first-level management » ou « first-line management ») (Lumen Learning, 2017 ; ManagementMania, 2011-2016). Dans le top-level, celui auquel ce mémoire s'intéresse, on retrouve les membres du Conseil d'administration dont le/la président(e), ainsi que la C-suite (aussi « C-level ») ; cette C-suite est composée de tous les titres commençant par « Chief », c'est-à-dire le CEO

(Chief Executive Officer), le CFO (Chief Financial Officer), le COO (Chief Operating Officer), le CIO (Chief Information Officer), le CTO (Chief Technical Officer), etc. (ManagementMania, 2011-2016 ; Reh, 2018) ; ce seront donc ces profils de personnes qui feront l'objet de ce travail. Le top management a pour rôles d'instaurer une vision de l'entreprise et de prendre les décisions stratégiques qui auront un impact sur toute l'organisation, en traduisant les politiques du Conseil d'administration en objectifs long terme. Il supervise aussi tous les membres de l'organisation, à tous les niveaux hiérarchiques et est responsable devant les actionnaires (BusinessDictionary, 2019 ; Lumen Learning, 2017 ; Management Study Guide, 2019 ; Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, 2008). Il est à ne pas confondre avec le middle management, qui supervise et contrôle un département –plutôt que toute l'organisation– et s'occupe davantage de l'aspect organisationnel, qui doit être en conformité avec les politiques instaurées par le niveau supérieur. Les middle managers jouent le rôle de médiateurs entre les top managers et les low-level managers. Enfin, le dernier niveau de management –first-level management– se focalise sur le pratico-pratique, par exemple en assignant les tâches quotidiennes aux employés, en supervisant ces derniers et en les motivant (Lumen Learning, 2017 ; Management Study Guide, 2019).

Toutefois, un titre peut englober différentes responsabilités selon l'entreprise et le secteur dans lequel elle opère, bien que la base soit souvent la même ; et un poste peut également avoir différentes appellations, à nouveau selon l'organisation. Pour citer quelques exemple, le CEO peut être connu sous le titre de Managing Director (Directeur Général, en français), le COO comme Director of Operations, le CTO comme Technical Director (ManagementMania, 2011-2016), ... Il est donc judicieux de ne pas se limiter au titre de la fonction mais de s'informer sur ce en quoi elle consiste.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE PRATIQUE

Comme annoncé, ce travail se porte sur une revue de la littérature ainsi que les résultats d'un questionnaire que j'ai rédigé et des interviews que j'ai menées. Ces deux derniers éléments seront expliqués dans cette partie méthodologique. En effet, c'est ici que j'exposerai comment et pourquoi j'ai construit les outils qui m'auront permis de récolter les données.

Tout d'abord, en ce qui concerne le **questionnaire**, celui-ci –dont on peut retrouver les captures d'écran des questions ainsi que le lien d'accès en annexe (voir ANNEXE 7 : Questionnaire élaboré dans le cadre du mémoire)– avait pour cibles les membres du top management ainsi que les entrepreneurs, aussi bien hommes que femmes, en Belgique. Cette première catégorie d'individus est évidente, étant donné que le mémoire les concerne directement ; et les entrepreneurs, eux, font également partie du top management puisqu'ils sont souvent soit CEO de leurs propres entreprises soit présents dans le conseil d'administration (ou même les deux). J'ai eu l'intention de comparer les deux, en ayant pour idée de base que des différences notables se verraient peut-être dans les questions qui ont trait à la balance vie privée-vie professionnelle. Il en va de même pour la comparaison homme/femme, c'est pourquoi j'ai décidé d'aussi sonder les hommes, et non pas seulement les femmes. L'objectif était également de vérifier s'ils avaient tous deux la même vision de ce qui touche à l'égalité dans le top management.

Mon promoteur, Laurent Lahaye, m'a aidée à le structurer. Avant de le faire circuler officiellement, je l'ai testé sur plusieurs personnes de mon entourage dans le but de vérifier que les questions seraient comprises sans équivoque.

Le questionnaire comporte au total 25 questions et est composé de quatre parties :

- la première demande brièvement des informations personnelles sur le répondant, comme son sexe, sa tranche d'âge, son poste dans l'organisation. Je demande aussi dans quel secteur d'activité l'organisation opère et me suis basée, pour énumérer les réponses possibles, sur la liste A38 qu'utilise la Banque Nationale de Belgique pour effectuer des statistiques (NBB.Stat, s.d.) ;
- la seconde s'intéresse à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, en posant des questions d'abord larges sur les difficultés rencontrées au travail puis plus centrées sur cet équilibre et l'aide qu'ils reçoivent afin de d'atteindre ce dernier ;
- la troisième section se focalise sur l'égalité hommes-femmes en interrogeant, par exemple, sur la composition du top management et la promotion de ses membres au sein des organisations dans lesquelles les répondants travaillent ;
- enfin, la dernière partie était réservée aux femmes afin de leur poser des questions sur les éventuelles discriminations qu'elles auraient subies du fait d'être des femmes.

C'est ici, un peu plus bas, que j'exposerai les réponses de la première partie, qui concerne les informations personnelles des répondants. Cela permettra d'avoir, déjà, une première approche des profils de personnes ayant participé au sondage. Les résultats des parties 2, 3 et 4 du questionnaire seront, eux, détaillés dans le point « 3.3. Inégalités de genre dans le top management » (cf. infra p. 52). En effet, cette dernière est notamment liée à la question de la balance vie privée-vie professionnelle, thème abordé dans la partie 2 du questionnaire et donc moment opportun pour y dévoiler les conclusions du sondage. Par la suite, je traiterai les parties 3 et 4 qui –je le rappelle– concernent le ressenti des personnes interrogées quant à l'égalité des genres.

Lorsque j'ai eu fini de structurer mon questionnaire, il a fallu penser au public cible. Ma première idée a été de contacter les personnes à la tête des entreprises du BEL 20. Cependant, les entreprises reprises dans ce classement ne doivent pas forcément être Belges mais bien être actives en Belgique (Beobank, s.d. ; Mataf, 2003-2019) ; un des critères pour en faire partie est le nombre d'employés en Belgique qui ne doit atteindre qu'un minimum de 15% sur le personnel total du groupe consolidé (Euronext, 2018). Ainsi, les personnes faisant partie du top management des entreprises comprises dans le BEL 20 ne travaillent bien souvent pas en Belgique et sont responsables d'employés qui n'y travaillent pas non plus, pour la majorité. Pour cette raison, je n'ai pas trouvé pertinent de sonder ces personnes dans le cadre de ce mémoire centré sur notre pays et ai préféré me focaliser sur d'autres cibles.

J'ai donc choisi la liste « top 10 selon le chiffre d'affaires de 2017 » trouvée sur le site Internet de Trendstop –société qui fournit un service d'annuaire des entreprises mais qui, entre autres, établit aussi des classements d'entreprises selon le chiffre d'affaires (Trendstop, s.d.). A celle-ci, j'ai ajouté « le classement des 100 entreprises les plus performantes de la province du Brabant wallon » du Spécial Gazelles (Trends Gazelles, 2019) et ai sélectionné, dans le classement, les 30 premières (sur 50) dans les grandes entreprises, les 20 premières (sur 25) dans les entreprises moyennes et, enfin, les 20 premières également (sur 25) dans les petites entreprises. J'ai fait le choix de ne pas sélectionner les entreprises basées en Flandre car mon sondage n'était disponible qu'en français. Il y avait donc peu de chances que les employés néerlandophones répondent à mon appel. C'est d'ailleurs un des points à améliorer vis-à-vis du questionnaire, selon moi.

Pour entrer en contact avec le top management de ces nombreuses entreprises, je me suis servie du réseau professionnel LinkedIn pour en rechercher les CEO, CFO, managing partners, et autres membres du top management et leur envoyer un message privé. J'ai utilisé ce réseau comme moyen de communication par facilité mais aussi –et surtout– car c'était le seul canal par lequel je pouvais tenter de les joindre, n'ayant pas leurs adresses email ni celle des départements RH (introuvables sur les sites Internet des entreprises ou ailleurs).

De plus, pour avoir plus de chances d'obtenir des réponses, j'ai fait passer le questionnaire sur mes différents réseaux sociaux et ai demandé à mes contacts de le partager. Je l'ai également envoyé à des réseaux d'entrepreneurs tels que Réseau Entreprendre et Crédal Entreprendre, ainsi que des organisations comme Women In Business et WonderFul Women qui possèdent de larges réseaux de contacts dans le top management. Toutefois, sans surprise, certains contacts que j'ai tenté d'établir sont restés sans réponse.

Enfin, j'ai parcouru LinkedIn durant des jours à la recherche des différents profils que mon sondage visait et ai envoyé des messages privés à tous ceux qui parlaient français. J'ai visé aussi bien des filiales belges de multinationales que des start-ups. Petit bémol à noter, comme je le disais mon questionnaire n'était disponible qu'en version francophone ; peut-être aurais-je pu toucher davantage de personnes si je l'avais fait traduire en néerlandais et/ou en anglais. D'autant plus que je me suis rendu compte, lors de mes recherches, qu'en Belgique énormément de top managers d'entreprises assez connues sont néerlandophones.

Au total, j'ai envoyé environ 300 invitations et mails personnels, en plus de la diffusion du questionnaire sur les différents réseaux sociaux. J'ai tenté de garder une certaine parité des sexes, cela étant j'ai vite remarqué que les hommes étaient bien plus présents dans le top management que les femmes. Je ne saurais réellement évaluer une mesure d'impact, tout simplement parce que beaucoup d'appels sont restés sans réponse mais je n'ai pas de moyen pour savoir si ces personnes ont reçu et lu mon message privé ou si, depuis l'invitation, elles ne se sont pas connectées sur le réseau social LinkedIn (et n'ont, par conséquent, pas vu ma demande). De plus, j'ai fait appel, au total, à plus d'une dizaine de réseaux professionnels et

ceux qui ont été coopératifs n'ont pas forcément tous le même nombre de *followers*. Ajouté à cela, ayant fait appel à mes proches pour qu'ils partagent et ayant reçu des réponses grâce à eux, je ne saurais réellement pas savoir combien de personnes de la cible ont eu vent du questionnaire.

Comme annoncé, je vais ici détailler les informations récoltées dans la première partie qui portait sur les données personnelles des personnes interrogées. Au total, j'ai récolté 45 réponses, dont 32 viennent de la part d'hommes et 13 de femmes, ce qui représente un ratio 70/30. Cela m'a assez étonnée, à vrai dire, je m'attendais plutôt à la tendance inverse. La problématique du mémoire étant l'égalité des genres dans le top management, je m'imaginais que les hommes se sentiraient moins concernés et qu'ils répondraient moins. Toutefois, je ne connais pas les raisons des absences de réponses de la part des femmes. Comme je l'ai dit plus haut, il se peut qu'elles ne se soient pas connectées sur LinkedIn et n'aient simplement pas vu mon message privé ; pour celles à qui j'ai envoyé un email, peut-être s'est-il perdu dans la masse. On peut émettre l'hypothèse que les femmes ont moins de temps à consacrer aux réseaux sociaux, ou en sont peut-être simplement moins adeptes, que les hommes. Hypothèses à vérifier.

Les réponses récoltées sont proportionnellement presque équitables quant au statut des répondants : 55% d'entre eux sont indépendants et 45% travaillent dans une entreprise qui n'est pas la leur, comme salariés donc. Le secteur d'activité, lui, ne fait pas ressortir de tendance car de nombreux secteurs différents sont cités, excepté pour « autres activités de service » qui remporte 30% des réponses. De plus, une majorité (22) de répondants travaillent dans une entreprise de moins de 10 personnes, et le deuxième pourcentage le plus élevé, avec 10 réponses, est « plus de 500 employés ». Enfin, les postes les plus occupés sont CEO/administrateur délégué (56%) et CFO (13,3%). A noter que toutes les fonctions nommées par les répondants font bien partie du top management, il n'y a pas eu de « hors sujet ».

Rappelons que les résultats des parties 2 à 4 seront analysés plus tard dans le travail.

En plus de ce questionnaire, j'ai également effectué des **entretiens** qui sont au nombre de 5 –les guides d'entretien et retranscriptions sont d'ailleurs répertoriées en annexes (2 à 6). Je me suis donc entretenue avec 5 personnes :

- Valérie Denis, directrice de la Chaire Familles en Entreprises, qui m'en a appris sur la nouvelle génération et m'a également parlé des résultats de l'étude « Zoom sur les conjoints de dirigeants » que la CFE a réalisée ;
- La cellule d'appui en genre de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui m'a renseignée sur le travail qu'elle effectue et m'a également renvoyée vers des articles susceptibles de m'intéresser ;
- Florence Blaimont, CEO du réseau féminin Wonderful Women, avec qui j'ai discuté de WoWo mais aussi des top managers féminins de manière générale et des barrières à leur ascension ;
- Françoise Goffinet, attachée à l'IEFH, qui m'a longuement informée sur les différentes lois et sur le fonctionnement de l'Institut ;
- L'équipe Top Skills du Selor, à qui j'ai posé des questions sur le programme en lui-même ainsi que sur la promotion des femmes dans le top management dans le secteur public.

Les informations pertinentes tirées de ces différentes interviews sont parsemées dans le texte à travers tout le mémoire, je ne vais donc pas les reprendre une à une. Néanmoins, les retranscriptions des entretiens peuvent être intéressantes à feuilleter.

Il y a d'autres personnes que j'ai contactées dans l'espoir d'une discussion sur tel ou tel aspect mais cela n'a pas pu se concrétiser pour des raisons d'agenda. Parmi elles, Gaëlle Helsmoortel qui avait donné une conférence à l'ICHEC en octobre 2018. Elle avait mentionné faire partie d'un cercle d'affaires féminin, Women On Board, c'est pourquoi j'avais discuté brièvement avec elle après la conférence. Elle m'avait donné sa carte de visite pour que je puisse la contacter en cas d'interview et également pour qu'elle puisse me donner le contact de la présidente de Women On Board, mais je n'ai pas eu de retour de sa part. J'aurais souhaité m'entretenir avec elle pour qu'elle puisse me parler de son parcours et expérience en tant que femme faisant partie du top management, comment elle en est arrivée là, quelles ont été les barrières à franchir, etc.

Dans une démarche de même but, j'ai contacté Brigitte Chanoine, rectrice de l'ICHEC, mais sans succès.

J'ai aussi envoyé un email à Annie Cornet, contact qui m'avait été recommandé par un de mes professeurs à l'ICHEC. Cornet est spécialisée dans la lutte contre la discrimination par le genre et responsable de l'Unité de recherche EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion) (ULg, 2017). Malheureusement, celle-ci n'était pas disponible.

3. INÉGALITÉS ENTRE LES GENRES

Maintenant que j'ai défini les termes principaux, je vais pouvoir aborder la thématique par une explication du contexte. L'objectif ici est de déterminer quelles inégalités de genre persistent dans notre société belge. Tout d'abord, je m'intéresserai aux inégalités de genre de manière générale et donnerai quelques chiffres-clés pour les illustrer. J'aurais pu les détailler davantage mais, n'étant pas le cœur du mémoire, je ne m'étendrai pas sur chacune d'entre elles de manière exagérée. J'ai d'ailleurs sélectionné une liste (non exhaustive) d'inégalités sur base de celles dont on parle le plus dans la littérature et la presse. Je resserrerai ensuite le point de vue sur la sphère professionnelle et, finalement, creuserai plus profond en ce qui concerne le top management uniquement, qui est l'objet d'étude principal. Comme annoncé précédemment, tout au long de la recherche et du développement, je me concentrerai sur la zone géographique de la Belgique, afin de ne pas trop m'éparpiller.

3.1. Inégalités de genre en général

Déjà en 1949 dans son livre « Le deuxième sexe », Simone de Beauvoir dénonçait une réelle hiérarchie des sexes et parlait de société patriarcale, ce qui en fera d'ailleurs une référence du féminisme (8 mars, 2003-2019). Elle y montre le caractère universel du rapport de domination des hommes sur les femmes et explique que celle-ci touche aussi bien les sphères sociologique et psychologique qu'économique. Bien que nous les combattions depuis des décennies, de nombreuses inégalités entre les sexes persistent dans notre société. Le rapport « Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Chiffres-clés » rédigé en 2018 par le Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, en France, m'a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les inégalités de genre. J'ai ensuite entrepris des recherches sur les différents indicateurs étudiés pour vérifier qu'ils pouvaient être transposés à la Belgique. Je ne prétends toutefois pas à une liste exhaustive, il peut y avoir d'autres inégalités que celles que j'aurai citées ; je reprendrai, dans tous les cas, celles qui font couler le plus d'encre.

On retrouve parmi ces inégalités –comme l'expliquent Les ressources en sciences économiques et sociales (2017) et Catherine Sofer (dans une interview pour le Centre d'Economie de la Sorbonne) (2014)– le partage des tâches domestiques, la représentation politique, la visibilité dans le monde du sport, etc. que je développerai dans un premier temps ; il y a aussi de fortes inégalités en ce qui concerne les domaines des salaires et des pensions, de l'accès à certaines professions, de l'ascension des carrières, ... qui seront analysées dans la partie sur les inégalités de genre dans le milieu professionnel et dans le top management en particulier.

Les inégalités de sexe, de genre et la discrimination sont toutes des notions liées et difficiles à isoler, cependant je vais essayer, ici, de ne parler que des différences en termes de genre. Il ne sera par conséquent, par exemple, pas question de parler de la différence de longévité entre les femmes et les hommes ; l'objectif est de se focaliser sur les inégalités dues aux stéréotypes de genre. Pour ne pas tout mélanger, j'ai tenté de les classer selon les 7 catégories distinctes suivantes (l'ordre n'a pas d'importance) : violences physiques, verbales et harcèlement de rue, publicité, instances politiques, institutions scolaires, télévision et radio,

sport, et enfin tâches ménagères. Néanmoins, elles sont toutes liées de près ou de loin, il faut donc garder à l'esprit que c'est un tout à comprendre et à interconnecter.

VIOLENCES PHYSIQUES, VERBALES ET HARCÈLEMENT DE RUE

Tout d'abord, je souhaiterais m'attarder sur les **violences physiques et verbales ainsi que le harcèlement de rue**.

Amnesty International (2019) déclare que, chaque année en Belgique, plus de 45.000 dossiers de violences conjugales sont enregistrés par les parquets, à noter que de nombreux cas ne sont pas dénoncés (et qu'il est, par conséquent, difficile d'établir des statistiques fiables). En 2014, l'organisation réalise –en partenariat avec SOS Viol– un sondage qui révèle qu'environ un quart des femmes se sont fait imposer des relations sexuelles forcées par leurs conjoints. En termes de violences d'ordre psychologique, Amnesty écrit qu'un couple belge sur 8 y est confronté et rappelle la gravité de l'acte. On peut également lire dans un rapport de l'Agence des droits fondamentaux de l'Union Européenne (2014) que 36% des femmes belges ont déjà subi des violences physiques ou sexuelles (de la part d'un partenaire ou non) depuis l'âge de 15 ans.

Bien sûr, les violences ne s'arrêtent pas à la sphère privée du couple. En effet, l'ASBL Vie Féminine a, en 2017, dirigé une enquête dont les résultats ont été criants : 98% des jeunes femmes interrogées (plus de 400 en tout) déclaraient avoir déjà fait face au sexisme dans l'espace public, qui peut se manifester sous diverses formes comme une tentative de drague, une bousculade volontaire, des gestes vulgaires, des insultes sexistes, mais aussi des attouchements et frottements. La Commission européenne a réalisé une enquête en 2016 dont les résultats informaient que 35% des Belges estiment que, bien que cela soit mal, les commentaires et blagues à caractère sexuel envers les femmes dans la rue ne devraient pas être punis par la loi, et 6% pensent que cela n'est pas déplacé.

En ce qui concerne le cas de figure, plus grave encore, qu'est le viol, Le Soir rapporte les chiffres de la police fédérale : en 2017, plus de 200 viols collectifs ont été enregistrés, ce qui représente à peu près un tous les 1,5 jour. En outre, près de 4 plaintes pour viol sont enregistrées quotidiennement (chiffres de 2014) en Belgique. Et cela est sans compter tous ceux qui ne sont pas déclarés, qu'on appelle « le chiffre noir » (Fédération des Centres de Planning Familial des Femmes Prévoyantes Socialistes (FCPFFPS) ; 2019) ; Virginie Baÿ, coordinatrice du Centre de prise en charge des violences sexuelles au CHU Liège, déclare « On a pour habitude de dire que seules 10 à 15% des victimes font la démarche de porter plainte » (2019). Il me semble primordial de citer encore les données statistiques suivantes : un peu moins d'un Belge sur 10 estime que forcer un partenaire à avoir une relation sexuelle est mal mais ne devrait pas être puni par la loi, et 18% des Belges sont convaincus qu'une relation sexuelle non consentie peut être justifiable sous l'influence de l'alcool ou de la drogue (Commission Européenne, 2016). Des chiffres qui font froid dans le dos. La FCPFFPS (2019) tente de répondre à la question « Pourquoi y a-t-il tant de viols ? » mais il n'existe pas de réponse claire. La Fédération explique qu'il peut y avoir une multitude de causes, qui peuvent d'ailleurs se superposer : la conviction que l'homme est supérieur à la femme, que la femme est la seule responsable lors d'une agression sexuelle, que les femmes provoquent les hommes tout en sachant qu'ils ne savent réprimer leurs pulsions sexuelles ; la banalisation de la sexualité et l'accès facile à la pornographie ; le manque de justice en ce qui concerne ce type d'agression ; et d'autres encore. Par ces diverses statistiques, l'on peut comprendre que

la culture du viol est bel et bien toujours présente dans notre société et qu'il faudra probablement encore du temps avant de pouvoir l'éradiquer.

Enfin, bien que le mot « féminicide », apparu ces dernières années, ne soit pas encore incorporé dans le code pénal belge et qu'il demeure absent de certains dictionnaires, il fait couler de plus en plus d'encre (Croufer, 2019). Il fait référence au meurtre d'une ou plusieurs femmes du fait que ce soient des femmes ; se cache donc derrière l'idée de domination homme/femme (Le Petit Robert de la langue française, 2019 ; Organisation Mondiale de la Santé, 2012). Le terme a été créé et utilisé de manière internationale en réponse aux nombreux homicides de femmes liés au genre afin de pouvoir mesurer le phénomène (Durand, 2018). En effet, les statistiques dans certains pays d'Europe n'existent pas (c'est le cas de la Belgique) ; toutefois, sur base des articles de presse, le blog Stop Féminicide a pu recenser, en 2018, au moins 37 féminicides dans notre pays, dont 75% ont été perpétrés par le partenaire ou l'ex-partenaire (Stop Féminicide, 2019). En 2016, la Belgique –en même temps que 17 autres Etats européens– avait signé la Convention d'Istanbul qui « représente le premier instrument juridiquement contraignant de protection contre toute forme de violence à l'égard des femmes et des filles ». Elle oblige les Etats à lutter contre les différents types de violences exposés ci-dessus ainsi qu'à fournir protection aux victimes (Humanrights.ch, 1999-2019 ; Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, 2019). Deux ans plus tard, le Conseil de l'Europe a exigé de la Belgique un rapport sur les mesures qui avaient été prises, relatives aux dispositions de ladite Convention. Celui-ci a alors été rédigé par l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH) et est analysé par le Groupe d'experts sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes et de la violence domestique, instance qualifiée en la matière du Conseil de l'Europe (Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, 2019). Au vu de tout ce qui a été dit, l'on peut assurément dire que la Belgique peut faire mieux.

PUBLICITÉ

La **publicité** est également un domaine dans lequel les stéréotypes de genre demeurent massivement représentés. Néanmoins, comme le souligne le rapport de l'IEFH « L'image des femmes et des hommes dans la publicité en Belgique », elle est complexe à analyser car c'est un phénomène culturel qui se modifie sans cesse au gré des changements sociaux. En effet, dans les années 60, on a vendu l'image de la ménagère heureuse qui reste au foyer pour s'occuper de la maison ainsi que de ses enfants et de son mari. Betty Friedan explique d'ailleurs que l'industrie publicitaire a manipulé l'image de la femme afin de vendre plus de biens de consommation, dont les produits ménagers. Dans les années 70, les 4 messages principaux véhiculés au travers des publicités étaient les suivants : « la place des femmes est au foyer, les femmes ne prennent pas de décisions importantes et ne réalisent pas de choses importantes, les femmes sont dépendantes et ont besoin de la protection des hommes, et les hommes considèrent les femmes avant tout comme des objets de désir et ne s'intéressent pas à elles en tant qu'êtres humains ». Ce n'est que dans les années 80 que l'on observe un changement naissant quant à la différence de représentation des hommes et des femmes en voyant de plus en plus d'hommes dans leurs rôles d'époux et de pères. Au fil du temps, les publicités se rapportant aux tâches ménagères et au soin des enfants sont toujours majoritairement orientées vers les femmes, tandis que les pubs concernant le travail professionnel se focalisent toujours sur les hommes, mais tout cela dans un degré moindre qu'auparavant (Van Hellemont et Van den Bulck, 2009).

Quid de la situation actuelle ? De nos jours, la représentation des stéréotypes de genre quant à la ménagère s'est légèrement estompée (Van Hellemont et Van den Bulck, 2009), bien que l'on puisse encore trouver de nombreuses publicités de planches à repasser dans les rayons jouets filles, par exemple (Pépite Sexiste, 2019). Les voix-off qui étaient jusqu'à présent quasiment toutes masculines ont désormais atteint la parité homme-femme. Cependant, le rapport de l'IEFH met en lumière d'autres usages des stéréotypes qui ont fait leur apparition : l'idéal de minceur omniprésent et le fait que les femmes représentées aient souvent entre 20 et 35 ans tandis que les hommes ont plus de 35 ans, pour ne citer que ceux-là. On peut aussi observer le phénomène d'hypersexualisation dans les publicités : les femmes y sont représentées comme objets de désir sexuel ou comme éléments décoratifs. « En fonction du degré d'attraction ou de présence sexuelle de la femme représentée, la publicité implique, pour un public-cible masculin (hétérosexuel), une promesse plus ou moins grande d'une femme tout autant attirante » mais l'on ne rencontre pas ou peu le phénomène inverse (où l'homme serait exposé). Si le modèle homme est mis en scène de façon à attirer l'œil féminin, il exerce généralement une fonction professionnelle. Le caractère sexy de la femme sera bien souvent attribué à sa nudité, là où celui de l'homme sera plutôt lié à sa façon de s'habiller ou à sa coupe de cheveux (Van Hellemont et Van den Bulck, 2009).

De nombreuses études ont été lancées pour déterminer les conséquences que de telles représentations peuvent engendrer dans l'esprit collectif quant à l'égalité des genres. Dans ce même rapport de l'IEFH rédigé par Van Hellemont et Van den Bulck (2009), se trouve une section « études des effets ». On peut y lire les diverses implications que la publicité a sur le mental : la mauvaise image de soi et la fragilisation de l'estime de soi que les femmes cultivent dues à l'obsession de la beauté (surtout le poids idéal et le bon teint de peau), du pouvoir et du succès ; la baisse de la satisfaction au sujet de sa propre vie ; la croyance perpétuelle que la femme doit garder une cuisine propre et des vêtements repassés tandis que l'homme doit assurer les besoins financiers ; une culpabilisation concernant la liberté sexuelle des femmes ; le fait que l'homme ait des standards de beauté plus exigeants quant au physique de la femme, qui sont loin de correspondre à la majorité d'entre elles ; et d'autres encore.

Van Hellemont et Van den Bulck (2009) expliquent une théorie qui va même jusqu'à qualifier le phénomène de « *conspiration* ». Elles le développent comme ceci : rendre les femmes peu sûres d'elles et mal dans leur peau, en les montant les unes contre les autres (or, les standards de beauté mis en scène ne sont même pas atteignables dans la vraie vie), assure aux hommes de rester au sommet. La publicité permettrait de « *diviser pour mieux régner* ».

Afin de contrecarrer cette problématique dans la pub, le compte « Pépite sexiste » a été créé sur Twitter dans le but de dénoncer toute publicité qui userait des stéréotypes de genre. Les *followers* sont invités à mentionner en commentaires les entreprises responsables des publicités en question afin que celles-ci les suppriment et en tiennent compte la prochaine fois.

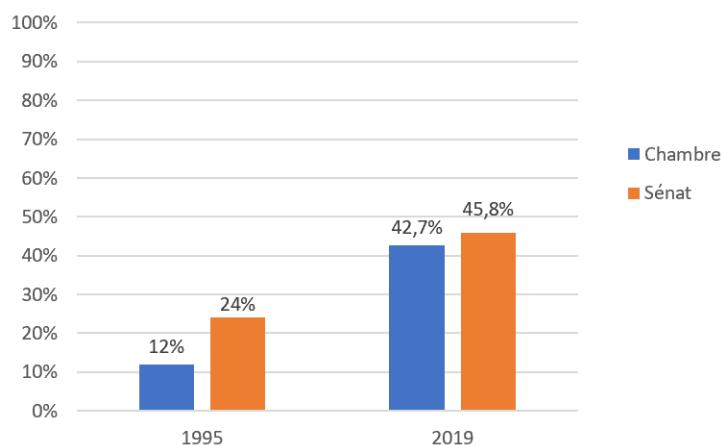
INSTANCES POLITIQUES

Le troisième domaine dans lequel il a tout autant fallu faire des progrès en termes de mixité des genres renvoie aux **instances politiques**. Les décisions prises en politique impactent l'ensemble de la population, pourtant les hommes étaient, pendant longtemps, bien plus que majoritaires pour régir les lois. Petra Meier, politologue, soulignait lors d'une interview de la RTBF que la diversité est importante en politique car, plus elle est présente, plus il sera possible de remettre en question les modèles actuels. Les pouvoirs politiques doivent pouvoir représenter l'ensemble de la population et non un seul segment de celle-ci. Elle ajoute : « Il

faut des gens qui n'ont pas les mêmes expériences et le même *background*. Les femmes politiques ne m'intéressent pas parce qu'elles pourraient être femmes avant d'être libérales mais parce qu'elles ont peut-être un avis différent » (Wernaers, 2019).

Le Vif (2018) rédige d'ailleurs un article retraçant l'évolution de la mixité homme-femme dans les lieux de pouvoir. C'est en 1994 que la première loi sur le genre dans le monde politique belge –la loi Smet-Tobback– voit le jour et elle stipule qu'une liste électorale ne peut contenir plus de deux tiers de membres d'un même sexe. Au fil du temps, les pouvoirs politiques ont instauré de plus en plus de lois et décrets afin de promouvoir l'égalité des sexes dans la représentation politique –j'y reviendrai plus tard (cf. infra p. 65). Ceux-ci ont permis d'observer une nette évolution en termes de proportions. En effet, au niveau législatif fédéral par exemple, en 1995, seulement 12% des élus à la Chambre étaient des femmes contre 24% au Sénat (IEFH, 2015 ; Le Vif, 2018) ; aux dernières élections en mai 2019, on comptait 42,7% de femmes à la Chambre (Chambre des Représentants de Belgique, 2019) et 45,8% au Sénat (Sénat de Belgique, s.d.).

Tableau 1 : Ventilation du taux de femmes dans les instances politiques fédérales



De plus, aucun des Parlements régionaux n'a encore atteint les 50% de parité homme-femme, toutefois ils s'en rapprochent toujours plus : on tourne actuellement en moyenne autour des 40-45% de représentation féminine selon les régions (Deglume, 2019). En ce qui concerne le pouvoir exécutif, le Gouvernement fédéral actuel ne compte que 4 femmes parmi les 13 ministres (cela représente 31%) (Belgium.be, 2019) mais notons tout de même que Sophie Wilmès, Première Ministre actuelle, est la première femme à occuper ce poste en Belgique. Les Gouvernements fédérés n'atteignent eux non plus pas encore la parité exacte (sauf celui de la Région de Bruxelles-Capitale) (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d. ; Flandre.be, s.d. ; Gouvernement wallon, 2017 ; Parlement bruxellois, 2019). Il reste du progrès à faire mais on observe des changements progressifs.

INSTITUTIONS SCOLAIRES

Quatrièmement, les **institutions scolaires** sont, elles aussi, proie aux inégalités de genre. En effet, avant 1880, les filles n'avaient pas accès aux universités en Belgique (Université Libre de Bruxelles, 2019), puis, lorsqu'elles y ont été autorisées, les stéréotypes étaient encore trop ancrés pour pouvoir les laisser entreprendre les études de leur choix. Comme me l'expliquait Valérie Denis (directrice de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC) lors d'une interview qu'elle a accepté de me donner (voir ANNEXE 2 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Valérie Denis), les générations de ses parents et celles d'encore avant étaient

d'avis que les femmes devaient avant tout rester à la maison et être de bonnes épouses et mères ; c'est d'ailleurs ce que reflétait la publicité à ce moment-là (cf. supra p. 18). Si réellement elles souhaitaient entreprendre des études, cela devait se faire dans des domaines qui ne demanderaient pas de faire des horaires empiétant sur la sphère privée, comme le secrétariat par exemple. Elle poursuivit en m'expliquant que cette époque est désormais révolue et que ma génération, la génération Y, est la première à avoir eu accès aux études supérieures de manière indifférenciée en termes de genre (2019) –je reviendrai notamment sur le sujet dans la partie sur les inégalités professionnelles (cf. infra p.35) ainsi que dans celle qui explique les raisons pour lesquelles on cherche à tendre vers l'égalité (cf. infra p.60).

Cependant, même si les mentalités en Belgique ne sont, dans l'ensemble, plus réticentes à ce qu'elles fassent les études de leur choix, les filles sont toujours exposées à des barrières. En effet, on peut encore observer une différenciation des sexes dans les programmes scolaires et celle-ci a des répercussions sur le choix des filières dans les études supérieures. De cette façon, les garçons, qu'on forme davantage à la vie publique, se dirigeront plutôt vers les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STIM) tandis que les filles, formées à l'aide sociale, suivront majoritairement des programmes d'études portant sur les sciences de l'éducation, la santé et les sciences sociales (Bohan, 2015 ; Missoffe, 2015). Les matières STIM sont toujours perçues comme masculines bien que l'on puisse observer que les filles ont d'aussi bons points –voire de meilleurs– dans celles-ci (Adema et Thévenon, 2016). La croyance erronée persiste que les filles sont « nulles en maths », et elles-mêmes finissent par y croire (Régner, 2019). L'UNESCO fait le constat en 2016 que, dans tous les pays étudiés, les femmes sont sous-représentées dans les domaines scientifiques et d'ingénierie ; en Belgique, elles constituent moins d'un quart des diplômés dans ces branches. Selon l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur, la proportion de femmes dans l'enseignement universitaire est dans l'ensemble majoritaire (en bachelier et en master) ainsi que dans « toutes les sections de l'enseignement supérieur non universitaire sauf dans les sections technique, agronomique et économique de type long » et dans les sciences (2014-2016). Les écarts se réduisent mais la partie n'est donc pas encore gagnée : comme l'a si bien résumé Elisabeth Lønna, « la démocratisation assez récente du système éducatif n'a pas effacé le poids historique des visions sexuées de la féminité et du rapport des femmes au savoir » (Bohan, 2015).

En outre, le combat vaut la peine d'être mené étant donné que le phénomène de « ségrégation » dans les matières STIM a des conséquences négatives sur le développement économique et la compétitivité des pays, comme le souligne le Conseil de l'Europe dans son rapport sur les stéréotypes de genre (Bohan, 2015).

TÉLÉVISION ET RADIO

Ensuite, la différence de représentation des sexes à la **télévision** et à la **radio** fait, elle aussi, l'objet de remarques. En effet, l'on se rend compte, et les médias eux-mêmes aussi d'ailleurs, que la plupart des experts invités sur les plateaux sont des hommes. En 2018, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) a publié un rapport où il détaille ce manque de représentation féminine dans les médias belges. On peut y lire quelques chiffres-clés interpellant, comme par exemple le fait que les femmes soient sous-représentées principalement pendant les heures de fort audimat (elles sont 42% au global et seulement 29% entre 18 et 20h) ainsi que le fait que ce soit la catégorie « invité politique » la moins égale en termes de parité de genres (27% des experts invités sont des femmes). Sur 41 chaines de radio et télé, seules 8 comptent une

proportion de femmes supérieure à celle des hommes, et 8 autres chaînes dénombrent une visibilité des femmes inférieure à 30%.

Dans l'émission radio *Tendances Première* de la RTBF (2019), Chloé Andries, journaliste de *Médor*, explique que le magazine éprouve une réelle volonté de prise de conscience quant au phénomène de sous-représentation des femmes dans les médias. *Médor* a alors entrepris des analyses de ses anciens numéros afin de vérifier s'il participait aussi aux inégalités ; le verdict fut affirmatif. Andries explique, sans pour autant justifier les inégalités, que la coutume est de recontacter les mêmes experts avec le temps, par souci de facilité. Ayant une base de données contenant les contacts qu'ils ont déjà sollicités dans le cadre d'un article ou d'une émission, les rédacteurs vont généralement simplement se fournir dans cette liste lorsqu'ils doivent faire appel à un expert. De cette manière, les inégalités se perpétuent puisque la *database* n'est pas réellement mise à jour et reste majoritairement masculine. La journaliste admet toutefois que cela n'est pas une excuse et assure que *Médor* tente de s'améliorer à ce niveau au fil des numéros. Pour ce faire, ils analysent toujours plus leurs pages à l'aide d'indicateurs tels que la proportion d'articles rédigés par des femmes, par exemple.

SPORT

Dans le monde du **sport**, on remarque que certains sports masculins sont bien plus médiatisés et sponsorisés que leurs homologues féminins. Selon un rapport de la CSA, le sport féminin ne représenterait en effet que 16,81% des émissions sportives (2012). Nous citerons notamment le football, qui reste l'exemple le plus emblématique quand on regarde l'écart des salaires entre les joueurs hommes et femmes (environ 5 fois plus élevé, selon la RTBF), mais aussi le basket et le golf. Il existe néanmoins des sports où la parité est de mise : au tennis ainsi qu'en athlétisme et en natation (pour n'en citer que quelques-uns), les prix sont identiques pour les hommes et les femmes.

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) met en lumière, dans son rapport « L'égalité de genre dans le sport » (s.d.), que la profession d'entraîneur est largement masculine : en Europe, seuls 20 à 30% de femmes exercent ce métier. De plus, les entraîneuses sont presque exclusivement présentes dans les sports à pourcentage élevé de femmes, comme la danse et la gymnastique. Une sorte de clivage existe depuis bien longtemps, imposant aux garçons de faire du foot (parce que cela relève des capacités physiques) et aux filles de danser (car cela fait appel à la douceur et la grâce) ; et les évolutions n'ont été que minimes jusqu'à ce jour (Orban, 2012). L'EIGE affirme que le sport reste considéré comme un domaine d'homme car on l'associe à des caractéristiques dites « masculines » comme l'endurance, la force physique et l'esprit de compétition. Pourtant, les hommes, dans la vie de tous les jours, ne pratiquent pas beaucoup plus de sport que les femmes, en moyenne. En effet, un rapport publié en 2010 par la Commission européenne indiquait que la plus grosse différence s'observe chez les jeunes de 15-24 ans : 37% des femmes européennes pratiquent une activité sportive au moins une fois par semaine, alors que ce pourcentage atteint 43% chez les hommes ; la différence n'est donc pas énorme (Eurobaromètre).

TÂCHES MÉNAGÈRES

Finalement –pour terminer cette liste d'inégalités de genre–, les femmes s'occupent de façon générale toujours plus des **tâches ménagères** ainsi que du soin des enfants. En 2013, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes a rédigé le rapport « *Genre et emploi du temps* » mettant en lumière l'évolution (par rapport aux rapports précédents en 1999 et 2005) des stéréotypes de genre. Il en ressort que « entre 1999 et 2013, peu de changements essentiels indiquent une augmentation de l'égalité entre les femmes et les hommes du point de vue de l'emploi du temps. (...) La seule forme d'augmentation de l'égalité est purement liée à un changement dans l'emploi du temps des femmes ». L'IEFH explique –toujours dans le même rapport– que l'on doit se conformer à certains horaires (heures de travail, d'école ou d'ouverture), ce qu'il appelle « *le conflit temporel* », et observe que ce sont les femmes qui y font face et doivent, ainsi, faire des concessions, par exemple en optant pour un temps partiel au lieu d'un temps plein (cf. *infra* p. 29). De cette façon, bien que la charge de travail (qui a 4 composantes : le travail rémunéré, les tâches ménagères, les soins des enfants et l'éducation) soit, au total, la même pour les deux sexes, sa composition est très différente : celle des femmes se compose pour une plus grande partie des trois dernières composantes (et cela même si l'homme et la femme d'un même couple ont tous deux un statut professionnel à temps plein) (IEFH, 2013).

Plus récemment, l'indice de l'égalité des genres de l'Union Européenne indiquait en 2017 qu'en Belgique la participation quotidienne aux tâches de ménage diminue –entre 2005 et 2015– aussi bien chez les hommes que chez les femmes, mais reste plus élevée de plus de 45% chez les femmes (32,8% pour les hommes et 79,3% pour les femmes). De plus, les chiffres restent stables pour ceux qui participent à ces tâches au moins plusieurs fois par semaine ; par contre, pour ceux qui disaient ne jamais s'occuper de la cuisine et du ménage, on serait passés de 27,2% en 2005 à 12,7% en 2015, chez les hommes. On observe donc des améliorations, lentement mais sûrement (RTBF, 2018).

Et ce n'est pas tout, car l'organisation de la maison ne s'arrête pas à l'accomplissement des tâches ménagères. A cela il faut ajouter la charge mentale, et celle-ci repose quasiment totalement sur les femmes, selon Géraldine Hennixdal, psychologue, qui en parle dans d'une interview de *La Libre* (2017). A l'origine de la vague d'articles sur le sujet (sous lesquels on peut d'ailleurs lire de nombreux commentaires de femmes se sentant soulagées de n'être pas les seules), Emma –une blogueuse– définit la charge mentale comme « le fait de toujours devoir y penser ». Elle développe son explication : « le partenaire attend de sa compagne qu'elle lui demande de faire les choses » car il la voit comme responsable en titre du travail domestique, c'est-à-dire que c'est elle qui sait ce qu'il y a à faire et quand le faire (2017). C'est en quelque sorte la *to-do list* mentale. Un exemple qu'Emma donne : l'évier est rempli de vaisselle sale, la femme demande « t'as pas fait la vaisselle ? » et l'homme répond « bah, t'as pas demandé ! ». Elle explique aussi qu'un homme (toujours de manière générale) va faire ce qu'on lui demande mais va s'y arrêter, il n'ira pas trier le linge et mettre une deuxième machine à linge en route si on ne lui a demandé que de sortir les vêtements de la machine à laver ; là où la femme, elle, pensera à tout ce qu'il y a à faire d'autre, en plus de la tâche initiale. La planification de toutes ces activités est déjà un travail à plein temps, poursuit-elle, mais la femme doit, en plus de cela, les effectuer (en grande partie, en tout cas). C'est donc, pour la femme, un travail invisible mais éreintant et permanent. L'homme a peut-être l'impression de partager les tâches de manière égale avec sa compagne mais il en oublie l'aspect qu'est la charge mentale –liée à ces tâches– qu'il ne partage, elle, pas.

Toutes ces inégalités de genre dans notre société sont basées sur des **stéréotypes de genre**, que le Conseil de l'Europe définit comme des « idées préconçues qui assignent arbitrairement aux femmes et aux hommes des rôles déterminés et bornés par leur sexe » (Bohan, 2015). Ils sont ancrés dans nos sociétés et se perpétuent avec le temps. D'ailleurs, ce sont les seuls (comparé à ceux qui se rapportent à d'autres groupes sociaux) qui peuvent être vus positivement pour un groupe et négativement pour un autre. Par exemple, dans nos sociétés, l'indépendance et l'ambition seront vues comme des traits masculins, et donc pas « appropriés » ou en tout cas pas naturels chez une femme. A l'inverse, la sensibilité et l'empathie sont des qualités que l'on associe aux femmes et qui sont même généralement vues comme des défauts chez les hommes (car on les associe à des signes de faiblesse) (Fiske et Stevens, 1998 ; Carranza et Prentice, 2002).

Dans le but de déconstruire les grands mythes autour de ces inégalités de genre, les CEMEA –association de personnes engagées dans des pratiques éducatives, culturelles et sociales (CEMEA, 2014)– ont publié un livre qui s'intitule « Guide de survie en milieu sexiste ». Marie-France Zicot, formatrice aux CEMEA, en parle dans une interview sur la RTBF (2019) où elle explique que ce livre est construit de la manière suivante : l'organisation s'attaque aux mythes de genre les uns après les autres en tentant, tout d'abord, de comprendre d'où ils viennent, puis de les recontextualiser dans notre société actuelle, d'identifier l'impact qu'ils ont sur les hommes et les femmes de nos jours et, finalement, de trouver les arguments qui permettront de les déconstruire. Le but n'est donc pas de remplacer une théorie par une autre mais bien d'exposer d'autres manières de voir les choses que celles traditionnelles que l'on nous apprend depuis tout petits. Il représente, pour elle, un réel outil pour « reprendre du pouvoir d'action sur sa vie et arrêter de subir le milieu sexiste ».

Par ailleurs, Zicot coordonne, depuis 2004, le groupe « Pour une éducation à l'égalité des genres » auquel Sophie Hubaut participe. Cette dernière a, elle aussi, donné une interview à la RTBF en 2019, dans le cadre d'une émission qui s'appelle « les Grenades » (qui est d'ailleurs le premier projet féministe de la radio et qui traite de sujets liés au genre (Warkand, 2019)). Pour illustrer les stéréotypes de genre, elle y développe le mythe de la maternité, que l'on peut retrouver dans le guide de survie mentionné par Zicot. Ainsi, Hubaut affirme que l'instinct maternel (croyance que les femmes adorent s'occuper des enfants et sont faites pour cela) n'existe en réalité pas et qu'il est confondu avec l'amour maternel, qui n'est par ailleurs pas forcément inné. En effet, elle explique que Darwin et d'autres scientifiques seraient à la base de cette croyance qu'ils ont construite sur base de leurs observations des animaux et de leur extrapolation aux humains. Hubaut avance aussi comme argument pour le prouver qu'au fil de l'Histoire, la maternité a été valorisée de manières différentes et pas seulement comme la vision qu'on en a aujourd'hui en Occident. Cette notion d'instinct maternel est ancrée dans notre société et est entretenue par de simples gestes dans notre quotidien, comme au travers de la publicité par exemple, comme nous l'avons déjà expliqué (cf. supra p. 18). Hubaut insiste : on voit dans les rayons de jouets pour les filles des poupées pour leur apprendre à être de bonnes mères, « mais on n'apprend pas aux petits garçons à devenir de bons pères », dit-elle (2019). L'impact que ce stéréotype a sur notre société est, entre autres, la forte culpabilisation des femmes qui ne souhaitent pas avoir d'enfants ainsi que la difficulté, pour les hommes, à avoir accès à des métiers liés aux enfants en bas âge, explique Zicot (RTBF, 2019). Par ailleurs, Françoise Goffinet–qui travaille à l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes– me confiait lors d'une interview que l'IEFH est en ce moment sur l'affaire d'un homme qui s'est vu refuser un emploi dans une crèche du fait qu'il est un homme. Dans la lettre de refus, il était clairement spécifié que son sexe en était le motif (2019).

Ainsi, les inégalités de genre proviennent tout droit de l'éducation inculquée dès le plus jeune âge, aussi bien par les parents que par l'établissement scolaire, les réseaux sociaux, etc. et « sont véhiculés par les interactions, les attentes, le code vestimentaire, les jouets, les histoires, les livres, la télévision ». De plus, les enfants sont constamment exposés à des clips vidéos et magazines où l'on peut voir les femmes dans des mises en scène sexualisées et/ou soumises à la violence (Bohan, 2015), il va de soi que ces représentations s'imprègnent comme normales dans leurs esprits. Le rapport du Conseil de l'Europe avertit aussi que, lors de la promotion de l'égalité des sexes, la femme –dans une majorité des cas– se livre elle-même à de la violence ou fait preuve de traits de caractère qu'on associe généralement aux hommes. Lors de l'interview avec Goffinet, celle-ci me faisait part de ses analyses personnelles : dans les publicités qui ont pour objet de sensibiliser à l'égalité des sexes, les hommes sont, selon elle, toujours représentés comme ridicules, mis en scène comme des bons à rien (2019). Ainsi, on entretient les stéréotypes, au lieu de les déconstruire en les présentant comme inappropriés aussi bien pour les femmes que les hommes. De nouveaux modèles sont à façonner en intégrant des caractéristiques définissant avant tout la personne humaine et en plaçant les sexes sur un pied d'égalité, dans tous les rôles qu'ils peuvent jouer dans une vie (Bohan, 2015). Bérivan Güzel (2019) –chargée de communication chez Le Monde selon les femmes (LinkedIn, 2019)– explique que, sans mesure adéquate pour rééquilibrer le modèle existant, nous continuerons à le reproduire. Cette opinion est d'ailleurs corroborée par le Conseil de l'Europe lors de sa 2^{ème} Conférence sur l'égalité entre les femmes et les hommes. En effet, la Conférence a conclu que les sociétés demeurent « fortement marquées par les stéréotypes de genre » et que le système éducatif mis en place, ne se remettant pas en question, perpétue ces valeurs et cette culture sexistes (Bohan, 2015).

Aux niveaux européen et mondial, des **indicateurs** ont été développés pour mesurer les inégalités de genre et pour pouvoir comparer les pays entre eux. Je vais en faire, ici, une synthèse.

En ce qui concerne l'Europe, l'indicateur-clé s'appelle « Indice d'égalité de genre » (IEG) et a été créé par l'European Institute for Gender Equality (EIGE) en 2013. Il est composé de 8 thématiques : le travail, l'argent, la connaissance, le temps, le pouvoir, la santé, les violences contre les femmes et les inégalités cumulatives. Le résultat fluctue entre 1 et 100, ce dernier signifiant l'égalité de genre totale par rapport au niveau de réalisation observé le plus élevé. L'objectif à long terme de l'IEG est d'évaluer l'impact qu'ont les politiques d'égalité femmes-hommes de l'UE (EIGE, 2018 ; Wikigender, 2015). En 2019 (chiffre sorti en octobre), la Belgique arrivait en 8^{ème} position (sur l'Europe des 28) avec un score de 71,1%, ce qui est mieux que la moyenne de l'UE-28 qui est de 67,4%. Nos voisins français, eux, font encore mieux avec un indicateur de 74,6% et le pays le plus bas du classement est la Grèce, avec 51,2% (EIGE, 2019). La ventilation des thématiques pour la Belgique, sur différentes années, se présente comme ceci :

Tableau 2 : Ventilation des thématiques de l'IEG de la Belgique

Domain	2005	2013	2015	2017	2019
Gender Equality Index	66.0	69.3	70.2	70.5	71.1
Work	71.0	72.7	72.8	73.8	74.1
Money	81.3	85.5	85.6	87.5	88.3
Knowledge	68.1	70.6	70.6	71.1	71.3
Time	74.3	70.3	71.8	65.3	65.3
Power	39.8	47.9	50.5	53.4	55.2
Health	86.3	86.5	86.4	86.3	86.3
Violence	n/a	n/a	n/a	29.7	n/a

Source : EIGE. (2019). *Gender Equality Index 2019*. Récupéré le 29 décembre 2019 de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/BE>

La rubrique « violence » est celle pour laquelle il reste le plus de progrès à faire –je suppose, au vu du chiffre de 2017. Elle fait référence aux violences perpétrées à l’égard des femmes, comme je l’ai expliqué plus haut (cf. supra p.17). Néanmoins, l’EIGE indique que cette catégorie n’est pas prise en compte lors du calcul de l’IEG. Ainsi, la variable la plus faible de l’indicateur est le « pouvoir », qui contient la répartition homme-femme dans les instances politiques ainsi que dans les conseils d’administration des entreprises cotées (EIGE, 2019). Je reviendrai sur ces chiffres dans la partie « inégalités de genre dans le top management » (cf. infra p. 43). Le seul domaine dans lequel l’indice a diminué entre 2005 et 2019 est le temps, ce qui signifie que « les inégalités de genre dans le temps consacré aux tâches domestiques, familiales ou sociales ne cessent de croître » (cf. supra p.23) (EIGE, 2018).

Quant au niveau mondial, plusieurs indicateurs ont été mis au point : l’Indice de développement de genre (IDG), l’Indice d’inégalités de genre (IIG) et l’Indice mondial d’écart entre les sexes (IMES).

- 1) L’IDG a été introduit par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 1995 (pour rappel, le PNUD évalue le bien-être des populations selon l’Indice de Développement Humain (IDH) (Deffrennes, 2010)). Il varie entre 0 (pas d’égalité) et 1 (égalité parfaite) et intègre, en fait, les mêmes variables que l’IDH –c’est-à-dire l’espérance de vie à la naissance, le taux d’alphabétisation et de scolarisation et le niveau de vie estimé à partir des revenus par habitant– et y ajoute la composante des inégalités entre les genres pour chaque variable. Le classement des pays se fait « en fonction de l’écart absolu par rapport à la parité des sexes dans l’IDH » (Wikigender, 2015). En 2017, la Belgique avait un IDG de 0,971, ce qui était inférieur à celui de la France (0,987), mais au-dessus de la moyenne mondiale (0,941) et de l’Europe et l’Asie centrale (celui de l’Europe toute seule n’existe pas) (0,956) (PNUD, 2018).
- 2) L’IIG a, lui aussi, été créé par le PNUD, en 2010 cette fois-ci, afin de mettre en lumière les discriminations à l’encontre des filles et des femmes (Deffrennes, 2010). Il se base sur 3 dimensions du développement humain résultant d’inégalités de genre : la santé reproductive, l’autonomisation et le marché du travail. « C’est le seul indicateur à prendre en compte le niveau d’instruction, la participation économique et politique et les questions de santé spécifiquement féminines et également le seul à tenir compte

d'inégalités concomitantes au niveau national ». Comme l'IDG, il peut fluctuer entre 0 et 1, mais la signification des chiffres est inverse : 0 pour égalité parfaite et 1 pour inégalité totale (Wikigender, 2015). L'IIG en Belgique, en 2017, était de 0,048 tandis que celui de la France et celui de l'Europe et l'Asie Centrale –qui étaient moins bons, cette fois-ci– étaient respectivement de 0,083 et 0,270 (PNUD, 2018). L'indice belge était aussi bien meilleur que l'indice mondial de 0,441.

- 3) Enfin, l'IMES est un indice qui a été développé en 2006 par le Forum économique mondial en vue de mesurer l'écart entre les genres dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'économie et de la politique (Harris, 2017). A l'instar de l'IDG, un score tendant vers 1 reflète une égalité femme-homme alors qu'un score de 0 dénote une inégalité totale des genres (Wikigender, 2015). Selon le dernier rapport « Global Gender Gap Report » datant de 2018, la Belgique (32^{ème} place sur 149) a un IMES de 0,738 et la France (12^{ème} place) de 0,779. L'indicateur au niveau mondial est de 0,680, ce qui veut dire qu'il reste en moyenne 32% à couvrir pour arriver à la parité. En ce qui concerne l'Europe occidentale, l'IMES est de 75,8% ce qui fait d'elle la région dans le monde au score le plus élevé, et l'Europe de l'est et l'Asie centrale sont, ensemble, à 70,7%. Le Forum économique mondial conclut que si l'on garde le même rythme de progression qu'actuellement, l'égalité parfaite serait atteinte dans 61 ans en Europe de l'ouest et dans 124 ans en Europe de l'est et Asie centrale (World Economic Forum, 2018).

3.2. Inégalités de genre dans le milieu professionnel

Dans la littérature, les 3 inégalités professionnelles que l'on retrouve le plus souvent ont trait au salaire (et donc à la pension), au plafond de verre ainsi qu'à la ségrégation des métiers (Gadrey, J. et Gadrey, N., 2017 ; Sofer, 2014 ; Vignaud, 2012). Je vais, dans cette partie dédiée au milieu professionnel, expliquer en quoi elles consistent et comment elles se marquent en Belgique. Je parlerai également de la balance vie privée-vie professionnelle, élément central lorsqu'on aborde une discussion qui a trait au professionnel.

Ces différents thèmes seront, par la suite, réabordés dans le point 3.3. (cf. infra p. 41) mais, cette fois-là, en les analysant sous le prisme des inégalités de genre dans le top management en particulier. Il est donc fondamental d'en comprendre les concepts.

SALAIRE

Selon les organismes statistiques, on peut trouver des données différentes quant à l'**écart salarial** entre les sexes en Belgique, notamment parce que certains le calculent sur base annuelle et d'autres sur base horaire. Cependant, ils s'accordent tous sur un point : celui-ci a tendance à baisser sur le long terme. En effet, Eurostat déclare qu'en moyenne, en Belgique, les femmes touchaient en 2017 (dernier chiffre disponible) 6% de moins que les hommes, en termes de salaire par heure. C'est un progrès face au pourcentage de 2010, 10,2%, et de 2014, 6,6%. Quant au taux en Europe des 28, il est de 16%, toujours en 2017, contre 17,1% en 2010 et 16,6% en 2014 (Eurostat, 1995-2019). Lentement mais sûrement, comme on dit. Les chiffres que Statbel a publiés dans un rapport en 2017 (en collaboration avec l'IEFH, le SPF Emploi et le Bureau fédéral du Plan) se rapprochent de ceux d'Eurostat : en 2010, une femme belge gagnait en moyenne 9,8% de moins, et en 2014, 7,6%. Il n'y a toutefois pas encore de rapport qui donne les chiffres pour 2017. Cela étant, dans le même document

(« L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique – Rapport 2017 »), Statbel publie aussi l'écart salarial sur base annuelle (et pas horaire, cette fois), et celui-ci est largement plus élevé : 20,6% (en 2014), ce qui veut dire que les femmes prennent moins d'heures sur l'année. Tout comme le pourcentage horaire, il a diminué comparé à 2010 où il était de 22,8%. Il me semble aussi judicieux de mentionner que Statbel, dans les chiffres que je viens de donner, n'a pas intégré les avantages extralégaux ; je ne sais toutefois pas ce qu'il en est pour l'Eurostat (l'information n'était pas mentionnée). Ces avantages, qui font eux aussi partie du salaire, contiennent notamment le remboursement des trajets domicile-lieu de travail, les contributions pour la pension complémentaire et les options sur actions ; dans ces 3 catégories, les femmes reçoivent moins que les hommes. Cela pourrait constituer une explication de la différence minime entre les chiffres de Statbel et ceux d'Eurostat. Statbel conclut que, de manière générale, les salaires moyens augmentent pour les deux sexes, mais la croissance est plus forte pour les femmes, ce qui permet à l'écart salarial de baisser quasiment constamment depuis 1972 (De Vos et Van Hove, 2017).

Ci-dessous, j'accorde un tableau reprenant les divers chiffres-clés qui viennent d'être cités :

Tableau 3 : Récapitulatif de l'écart salarial des femmes par rapport aux hommes, au travers des années

	2010	2014	2017
STATBEL			
Ecart salarial par <u>an</u> BELGIQUE	22,8%	20,6%	/
Ecart salarial par <u>heure</u> BELGIQUE	9,8%	7,6%	/
EUROSTAT			
Ecart salarial par <u>heure</u> BELGIQUE	10,2%	6,6%	6%
FRANCE	15,6%	15,5%	15,4%
EU-28	17,1%	16,6%	16%

Sources : De Vos, D. et Van Hove, H. (2017). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique – Rapport 2017*. Bruxelles : IEFH, SPF Emploi, Statbel, Bureau fédéral du Plan. Récupéré de https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/rapport_ecart_salarial_2017.pdf ; Eurostat. (1995-2019). *Gender pay gap in unadjusted form*. Récupéré le 5 août 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_20

En Belgique, une journée « Equal Pay Day » est organisée chaque année par la FGTB et Zijkant (mouvement féministe progressiste) afin de sensibiliser la population à la différence de salaires entre les hommes et les femmes. La date de l'événement correspond à la date jusqu'à laquelle « les femmes doivent travailler pour gagner la même somme que les hommes ont déjà gagné en une année » et se situe en mars (Equal Pay Day, 2018). En d'autres mots, de manière générale, pour que les 2 sexes aient un salaire égal, les hommes travaillent 12 mois et les femmes 15 mois. En France, la problématique de l'écart des salaires se pose aussi (15,4% en 2017 selon Eurostat (2019), donc légèrement mieux que la Belgique). Symboliquement, pour dénoncer cet écart et accuser le coup, de nombreuses Françaises se sont soulevées et ont martelé, le 6 novembre 2018 à 15h35, qu'à partir de ce moment précis elles travaillaient gratuitement jusqu'à la fin de l'année civile tandis que les hommes continuerait à être payés. La démarche était donc la même que celle initiée en Belgique

mais en prenant l'indice temporel à l'envers : en travaillant 12 mois (jusqu'à la fin de l'année, donc), les femmes gagneraient en moyenne autant que les hommes qui ont travaillé jusque début novembre ; elles travailleraient donc de manière « gratuite » pendant 2 mois. Par ailleurs, en 2017, l'année précédente, ladite date était le 3 novembre ; en un an, elles ont donc « gagné » 3 jours (Dubessy, 2018 ; IEFP, 2018 ; LEXPRESS.fr ; 2018). On voit qu'on sensibilise de plus en plus à la problématique et que les femmes réagissent de plus en plus également.

La vraie question est de savoir si cet écart résulte d'une inégalité ou non. WageIndicator (2019) fait la différence entre les deux : un écart salarial signifie simplement qu'une personne gagne plus qu'une autre, ce qui n'est pas interdit (un poste qui implique de lourdes responsabilités ou qui demande un haut niveau d'expertise et d'expérience sera mieux payé qu'un poste qui n'a pas ces caractéristiques, par exemple) ; tandis qu'une inégalité salariale, elle, survient lorsque deux personnes « de la même société et possédant le même niveau de qualification exécutent des tâches similaires » mais ne sont pas rémunérées de façon égale, ce qui est illégal depuis 1975 en Belgique (Conseil National du Travail, 2008) car considéré comme discriminatoire.

De nombreux facteurs, combinés, mènent à cet écart. Je dénombrerai les suivants : choix de filière d'étude, travail à temps partiel, composition de ménage, pause carrière, formations complémentaires et taille de l'organisation.

J'ai notamment déjà parlé des choix différents de filières selon le sexe qui conduisent à des jobs qui donnent accès à des niveaux de salaires plus bas pour les femmes, dans l'ensemble (cf. supra p.21). En effet, en évitant les matières STIM –car elles pensent ne pas être à la hauteur pour réussir– et en se dirigeant vers d'autres études comme les sciences sociales qui rémunèrent de manière moindre, l'écart salarial se creuse. Je reviendrai par ailleurs là-dessus dans la partie sur la ségrégation des métiers (cf. infra p.31).

Au-delà de ça, le fait que les temps partiels soient pris en majorité par les femmes (43,9% des femmes actives sur le marché de l'emploi optent pour ces temps allégés, face à seulement 9,6% pour les hommes, en 2014 (De Vos et Van Hove, 2017)) est aussi lié à la différence de salaire. Effectivement, –je le rappelle,– sur toutes celles qui travaillent à temps partiel, 49% déclarent avoir choisi ce type de contrat professionnel afin de pouvoir concilier leur travail avec leur vie privée (mais seulement 12% d'entre elles ne souhaitaient pas occuper un poste à temps plein en 2013 (IEFH, 2015)), car elles restent majoritairement responsables de l'éducation de leurs enfants et de l'entretien de leurs maisons (cf. supra p.23). Tandis que les hommes acceptent un temps partiel « parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi à temps plein, pour poursuivre des études ou dans le cadre de la prépension » (l'argument quant à la combinaison privé-professionnel n'est évoqué par les hommes que dans 23% des cas) (CGSLB, 2019 ; De Vos et Van Hove, 2017 ; WageIndicator, 2019). Et, dû au fait qu'elles choisissent un temps partiel, les femmes se restreignent automatiquement l'accès aux postes à responsabilités du top management qui demandent un degré élevé d'implication et qui offrent de meilleurs salaires –j'en rediscuterai dans la partie « inégalités de genre dans le top management » (cf. supra p.41).

On peut aussi tirer des conclusions en regardant les statistiques ventilées selon la composition du ménage : avoir des enfants creuse davantage l'écart salarial entre le parent homme et le parent femme (De Vos et Van Hove, 2017 ; Equal Pay Day, 2018). L'EIGE confirme par ailleurs que le plus gros écart de salaire entre les genres se retrouve chez les couples qui ont des enfants et en conclut que cela prouve que « le coût d'avoir une famille » repose principalement sur les femmes (2019). Selon un rapport de l'IWEPS, en Wallonie, en 2013, lorsque les deux

parents travaillaient, la femme consacrait presque 29 heures pour un emploi rémunéré par semaine, là où un homme travaillait un peu plus de 32 heures, mais ces femmes consacraient aussi plus de 24 heures aux tâches ménagères et aux enfants contre seulement 15h30 pour les hommes (O'Dorchai, 2017). Les hommes ont donc plus de temps à consacrer à leur carrière.

De plus, les femmes sont également plus nombreuses que les hommes à prendre des pauses carrière (pour elles-mêmes ou pour aider un tiers), là où les hommes ont tendance à s'y résoudre peu avant la pension. Bien que des formules telles que le crédit-temps, le congé parental, le congé palliatif, etc. soient en partie indemnisées, ces interruptions professionnelles ont des conséquences sur la suite de la carrière, le salaire et la pension. En effet, qui dit salaire, dit pension ; selon l'EIGE (2019), les femmes retraitées sont plus à risque de pauvreté car les pensions des femmes sont, en moyenne en 2016, de 37% inférieures à celles des hommes dans l'UE. En ce qui concerne la Belgique précisément, la pension moyenne est grossièrement la même pour les deux sexes s'ils n'ont pas d'enfant, tandis que l'écart grimpe à 21% lorsque la femme a au moins un enfant (Insee Références, 2017). Le FGTB, quant à lui, donne d'autres chiffres, mais ils restent similaires : l'écart des pensions des femmes par rapport aux hommes serait de 25%, en n'oubliant pas de mentionner que les pensions belges seraient parmi les plus basses d'Europe (2018).

En outre, les formations complémentaires au cours de la carrière sont un tremplin en termes de promotion et d'augmentation salariale, et ce sont les hommes qui en bénéficient le plus, de même qu'ils reçoivent plus d'avantages extralégaux (Equal Pay Day, 2018 ; WageIndicator, 2019). En effet, « les employeurs investissent davantage dans la formation des travailleurs que dans la formation des travailleuses ». Cela est aussi lié au fait que ces formations professionnelles sont souvent données aux salariés entre 25 et 40 ans, période à laquelle les femmes interrompent plus facilement leur carrière pour se concentrer sur le privé (Adriaenssens et Heine, 2014).

Finalement, un autre facteur peut être associé aux disparités de salaire, celui de la taille de l'organisation : les femmes sont plus enclines à travailler dans des petites structures, près de chez elles et faciles d'accès, et celles-ci ont tendance à verser des salaires moindres comparés à ceux de grandes entreprises (De Vos et Van Hove, 2017 ; WageIndicator, 2019). En synthèse, on peut donc remarquer que la plupart de ces facteurs ont un élément en commun : de manière générale, la femme prend de son temps et restreint ses possibilités de carrière en vue d'assurer un équilibre avec sa vie privée, là où l'homme se « prive » moins. Cela a pour conséquence d'engendrer le fameux écart salarial dont je parlais.

Cependant, il arrive que, dans quelques rares professions, les femmes gagnent plus que leurs homologues masculins. Pour ce faire, elles ont le même niveau ou un niveau supérieur de formation, travaillent à temps plein et ont négocié leurs salaires. « Ces femmes modernes et très conscientes de leur propre valeur sont (souvent) relativement jeunes et font (encore) figure d'exceptions » (WageIndicator, 2019).

Cela étant dit, ces nombreux facteurs n'expliquent qu'une partie de l'écart salarial, comme le révèlent l'Equal Pay Day et le FGTB (tous deux en 2018). L'autre partie serait donc due à des inégalités salariales, discriminatoires envers les femmes : celles-ci gagnent moins, même en ayant les mêmes caractéristiques d'ancienneté, d'âge, de profession et d'éducation. Pour l'année 2014, Statbel et l'IEFH dénoncent un écart salarial qui résulte d'inégalités de 51,8% et Equal Pay Day, en 2018, parle plutôt de 53%. Y a-t-il eu une régression ou cette augmentation est-elle due à une différence en termes de calcul ? Les rapports n'indiquent pas de quoi le vérifier. Néanmoins, le pourcentage reste similaire. François Ghesquière, sociologue et

collaborateur de l'Observatoire belge des inégalités, explique, lui aussi, l'écart salarial d'une part par des facteurs sociaux et d'autre part par le fait que nous vivons dans une société patriarcale, où les discriminations directes et indirectes sont très présentes (Deuxant, 2019). Viviane Reding, ancienne Vice-présidente de la Commission européenne, est catégorique : bien que l'adage « à travail égal, salaire égal » soit un des principes de base de l'UE, la réalité est parfois autre et il est temps de faire changer les choses (Euronews, 2015). L'IEFH met en lumière le fait que la discrimination salariale est souvent cachée et difficile à démasquer dans la mesure où l'on peut utiliser « des dénominations différentes pour désigner des fonctions semblables occupées par des hommes et des femmes » auxquelles on associera des échelles de salaire différentes. D'autant plus qu'on demande rarement à ses collègues ce qu'ils gagnent (2015) ; François Goffinet m'en faisait d'ailleurs la remarque lorsque nous nous sommes entrevues : selon elle, « en Belgique, le salaire est une donnée tabou, on n'en parle pas, surtout entre collègues, sans doute parce qu'on a pas envie de voir la différence » (2019). Arnaud Dorsimont (2017), spécialisé en économie publique et économie du travail, explique que des études ont été menées –entre autres en envoyant des CV similaires (à l'exception du sexe des postulants)– pour prendre sur le fait des entreprises en plein acte discriminatoire. Il poursuit en faisant remarquer que ces recherches n'ont pas été concluantes, ce qui ne veut toutefois pas dire que la discrimination sur base du genre n'existe pas.

En tous les cas, il n'est pas seulement question de discrimination mais aussi de choix sociaux –comme expliqué ci-dessus. Les disparités de salaire entre les genres ne peuvent pas être fondées uniquement sur un caractère sexiste (Dorsimont, 2017). Isabella Lenarduzzi –fondatrice de l'organisation JUMP, qui a pour mission d'éliminer les inégalités de genre en milieu professionnel (JUMP, s.d.)– résumait le tout comme ceci : « L'écart salarial est la résultante de toutes les discriminations dont la femme est victime dans la société » (Winkel, 2019).

Enfin, nous l'avons vu, les disparités de salaire ont tendance à se résorber lentement (cf. supra p.27), et les raisons sont multiples. En effet, cette évolution se doit à l'encadrement de politiques –aussi bien aux niveaux belge qu'europeen et mondial–, aux initiatives des entreprises elles-mêmes, mais aussi à un changement des mentalités. Cette dernière est extrêmement importante car, sans elle, les deux autres ne se seraient jamais mises en place. Ainsi, d'une part, la plupart des femmes qui sont actuellement de la tranche d'âge 30-40 ans ont lancé une sorte de révolution en refusant, pour la plupart, de se « soumettre », comme leurs mères, au patriarcat. Elles ont donc décidé d'allier carrière et vie familiale sans pour autant compromettre l'une ou l'autre (cf. supra p.21 ; cf. infra p.60). D'autre part, les hommes ont également dû y mettre du leur, notamment en contribuant de plus en plus à l'organisation de la maison (cf. supra p.23). Les stéréotypes restent nonobstant bien ancrés dans les mentalités occidentales, comme je l'ai développé dans la partie « inégalités de genre en général » (cf. supra p.16). Ce changement a d'autant plus un impact sur le top management, un niveau hiérarchique auquel –jusqu'il y a peu– peu de femmes avaient accès. J'en reparlerai plus en profondeur.

SÉGRÉGATION DES MÉTIERS

La deuxième inégalité professionnelle en termes de genre est celle qu'est la **ségrégation des métiers**, qu'on peut aussi appeler ségrégation horizontale (en opposition à la ségrégation verticale qui représente le plafond de verre dont je parlerai un peu plus bas (cf. infra p.34)).

Cette notion renvoie au fait que de nombreux métiers sont encore considérés comme masculins ou féminins et emploient donc une majorité écrasante d'hommes ou de femmes (Equal Pay Day, 2018). Comme je l'avais annoncé d'emblée, les inégalités de genre sont toutes liées entre elles : les secteurs à prédominance féminine sont ceux qui, en général, rémunèrent le moins et offrent peu de perspectives d'avancement professionnel (EIGE, 2019 ; WageIndicator, 2019). En effet, l'IEFH remarque qu'en moyenne, « plus la concentration du nombre de femmes est importante dans une catégorie professionnelle donnée, plus les salaires de l'ensemble des travailleurs dans cette catégorie sont faibles » (2015). De plus, le travail à temps partiel est bien souvent plus présent dans ces secteurs moins rémunérateurs (FGTB, 2018). Par conséquent, la ségrégation des métiers participe activement à l'écart salarial entre les genres (Equal Pay Day, 2018 ; FGTB, 2018).

Statbel (2019) a listé les professions qui étaient encore fort genrées en 2018, en Belgique. Dans le haut de la liste des « métiers féminins », on retrouve les sages-femmes dont plus de 99% du personnel sont des femmes ; les aides de ménage, les gardes d'enfants, les éducateurs de la petite enfance et les aides-soignants sont tous des métiers occupés par plus de 97% de femmes ; et, plus bas dans la longue liste, mais toujours à plus de 90%, on retrouve notamment les secrétaires et les esthéticiennes. On y dénombre donc plusieurs « métiers du soin » ; et comme le disait Bérivan Güzel lors d'une émission féministe sur la RTBF, ces professions renvoient à l'idée de valeurs dites féminines (dans notre société) comme l'empathie, le soin aux autres et l'attention et sont donc encore très stéréotypées (Tendances Première: Dossier, 2019). WageIndicator résume le tout : les femmes prédominent « dans le nettoyage, la santé, l'hôtellerie et la restauration, le commerce de détail, l'éducation primaire et dans les fonctions de secrétariat et administratives dans tous les secteurs d'activité » (WageIndicator, 2019). Du côté des hommes, de nombreuses professions sont (largement) majoritairement masculines (plus de 97% voire même plus de 99% des effectifs) et, parmi elles, on compte principalement des métiers manuels : mécanicien, pompier, maçon, plâtrier, etc. (Statbel, 2018). En outre, les femmes se dirigent également plus vers les sciences sociales, filières à rémunération moindre comparées aux sciences exactes que les hommes fréquentent davantage (CGSLB, 2019) (cf. infra p.21).

Afin d'avoir un panorama des disparités en Belgique, j'aimerais refaire un point sur les salaires mais cette fois-ci en les mettant en perspective avec les professions. En 2017, l'IEFH a collaboré avec Statbel, SPF Emploi et le Bureau fédéral du Plan sur un rapport qui mettait en lumière les plus gros écarts salariaux de genre selon les secteurs en 2014. En tête du classement, on retrouve le secteur des transports aériens avec une différence de 32%. La deuxième place revient à la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné, et les plus mauvais élèves suivants, complétant le top 5 sont : la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques ; l'industrie de l'habillement ; et les activités auxiliaires de services financiers et d'assurance. Ces 4 derniers recensent des écarts entre 22 et 27%. Les auteurs du document confient que, comparé à 2013, l'écart salarial diminue dans la plupart des secteurs. Ainsi, on peut constater une égalité presque totale (entre 0,8% et 2,5%) dans –entre autres– la métallurgie, la construction et l'assemblage de véhicules automobiles, le travail du bois, le secteur cinématographique et de l'audiovisuel, etc. Pour certains secteurs, le pourcentage est même négatif (ce qui veut dire que les femmes sont en moyenne mieux payées) (De Vos et Van Hove, 2017). C'est d'ailleurs ce que WageIndicator remarque aussi, en 2019 : une poignée d'emplois, où le niveau de qualification est élevé, se démarquent en rémunérant « bien » ses employées femmes comme les métiers d'avocat et juge, ou dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques.

De plus, nous avons vu que le choix d'étude est un vecteur incontournable dans l'enjeu de cette ségrégation, toutefois il n'explique pas tout. Pour illustrer cela, on peut notamment prendre le cas du journalisme : les auditoires universitaires sont majoritairement peuplés de filles mais on ne retrouve pas cette proportion dans le monde du travail, comme l'explique Alicia Novis (diplômée d'un master en communication et spécialisée en études de genre (Expertalia, 2016)) lors d'une interview (Tendances Première: Dossier, 2019). Bien que les filles se tournent vers cette filière, il n'en demeure pas moins difficile pour elles de percer dans le milieu et vaincre la ségrégation horizontale. Comment expliquer cela ? Nous pouvons faire un parallèle avec le milieu de la culture, où le même phénomène se produit, comme l'expliquait Valérie Bauchau, comédienne belge. En effet, tout comme pour le journalisme, les femmes surpassent en nombre leurs homologues masculins à la sortie des écoles d'art mais se retrouvent pourtant moins nombreuses à trouver du travail dans leur métier, car il y a moins de rôles féminins. Cela est dû au fait qu'en Belgique 80% du budget de la culture sont alloués aux hommes étant donné qu'ils sont à la tête de toutes les grosses structures qui récoltent le plus de financement. La comédienne dénonce un monde encore très patriarcal, fonctionnant « sous un système de copinage, politisé, où les choses ne se renouvellent pas et les femmes n'arrivent pas à mettre le pied dans la porte » (Matin Première, 2018). Pour y mettre fin, il faut donc vaincre cette ségrégation en plaçant plus de femmes aux postes-clés (Laurent, Loumaye et Vanzeveren, 2019).

J'aimerais profiter du fait que j'aborde cette problématique pour faire un petit aparté qui me semble pertinent : la ségrégation dans le milieu de la culture a eu, et a encore à ce jour, des répercussions graves, à prendre au sérieux, sur les femmes et leur bien-être. Effectivement, comme le dit Bauchau, l'endroit devient « dangereux » car il fonctionne sur base du désir et de la séduction. Les hommes ayant en main la plupart des institutions, certains se permettent d'abuser de leur pouvoir. On l'a notamment vu avec l'affaire Weinstein aux Etats-Unis qui a entraîné, en 2018, les mouvements « #MeToo » et « #BalanceTonPorc » chez nous, libérant la parole de nombre de femmes (Matin Première, 2018) (pour rappel : des centaines de femmes ont dénoncé un système où certains hommes, à la tête d'institutions cinématographiques et de théâtre, échangent des promesses de rôles, promotion ou sabotage de carrière aux actrices contre des relations sexuelles (Laurent, Loumaye et Vanzeveren, 2019 ; Mymy, 2019)). Bauchau rappelle également que l'abus de pouvoir peut se manifester sous des formes diverses, autres que le harcèlement sexuel, comme l'intimidation (par exemple, « Chérie, si tu ne fais ceci ou cela, tant pis le rôle ne sera pas pour toi », dit-elle).

Eliane Bacha, Pélagie Stoll et Tamara Cvetkovic apportent également un nouvel élément à la réflexion sur le ségrégation des métiers : selon elles, la composition du management d'une entreprise est le reflet de la cible clientèle que celle-ci vise ; elles citent notamment l'exemple de l'industrie automobile (2018). Cette variable peut donc être à prendre en compte lorsque l'on analyse la proportion de femmes et d'hommes dans un secteur précis.

Pour conclure ce point, la ségrégation horizontale repose, encore et toujours, sur les stéréotypes dont j'ai parlé dans le point sur les inégalités de genre en général (cf. supra p.16). Il faut donc questionner les valeurs traditionnelles que nous connaissons afin de déconstruire les stéréotypes genrés autour des métiers. De cette façon, les femmes pourront s'investir tout autant que les hommes dans les « sphères masculines » et vice versa, expliquait Güzel (RTBF, 2019). Cela permettra également, comme De Vos et Van Hove le suggèrent, de contrer l'écart salarial entre les hommes et les femmes (2017). Il ne s'agirait pas d'obliger les uns ou les

autres à se diriger vers les filières délaissées par leur genre respectif mais plutôt, dans l'éducation, de faire comprendre qu'un homme ne doit pas forcément être ingénieur et une femme infirmière (pour caricaturer). Cela étant, la valorisation –qui passe entre autres par une meilleure rémunération– des métiers typiquement « féminins » est un angle qui pourrait aussi permettre de régler le problème salarial (De Vos et Van Hove, 2017).

PLAFOND DE VERRE

La troisième inégalité que j'aimerais mettre en lumière porte sur le **plafond de verre** mais elle sera, a priori, plutôt courte car elle introduit directement celle sur les inégalités de genre dans le top management. Il s'agira en effet, ici, plutôt de définir les concepts.

Tout d'abord, qu'est-ce que ce fameux plafond de verre, que l'on qualifie aussi de ségrégation verticale ? Les auteurs s'accordent sur la même définition, à savoir que le plafond de verre représente les barrières invisibles et difficilement franchissables auxquelles les femmes sont confrontées et qui les empêchent d'accéder au(x) niveau(x) hiérarchique(s) supérieur(s). Concrètement, cela signifie qu'elles peuvent progresser dans la hiérarchie de l'organisation mais seulement jusqu'à un certain niveau, jusqu'au dit plafond ; au-delà de ce plafond, on rencontre très peu de femmes, voire aucune. Cela restreint donc fortement leur accès à des postes à responsabilités. On peut parfois entendre parler du phénomène de *leaky pipeline* (tuyau percé) pour nuancer un peu le phénomène : plus on monte en grade, moins on rencontre de femmes, elles sont « éjectées » (AlterNego, 2016 ; Bacha, Cvetkovic et Stoll, 2018 ; IEFH, 2008).

Marie Donzel, experte de l'innovation sociale et conseillère en politique d'inclusion (LinkedIn, 2019), détaille différents niveaux du plafond de verre lors d'une interview par AlterNego (2016). Pour les expliquer, elle établit des analogies avec des personnages imaginaires connus. Ainsi, le complexe de Cendrillon, concept créé par Colette Dowling, renvoie aux femmes qui se contentent de situations professionnelles insatisfaisantes –bien qu'elles aient toutes les qualités nécessaires pour réussir à aller plus loin– et restent dans l'attente d'un élément déclencheur, d'une rencontre qui percevra leur réel potentiel et les aidera à dénicher leur job de rêve (au lieu d'aller elles-mêmes le chercher). Elle parle aussi du syndrome de la Schtroumpfette qui est, quant à lui, une notion amenée par Katha Pollitt, liée à la perception de soi. Effectivement, les femmes du top management, seules entourées d'hommes (comme la Schtroumpfette dans le village), ne vont pas pouvoir s'exprimer pleinement avec leurs atouts et différences, mais vont plutôt se retrouver à devoir endosser le « rôle féminin de la bande ». Elle continue la comparaison : les Schtroumpfs sont nombreux donc peuvent révéler leur nature (bricoleur, pompier, etc.) tandis que la seule femme du village n'est « que » femme. Enfin, Donzel mentionne le syndrome de la Reine des abeilles, qu'elle associe à Maya l'abeille et qui fait référence au fait qu'une femme qui exerce un métier à hautes responsabilités serait plus exigeante et sournoise envers ses subordonnées femmes. Le rôle de Reine est mal perçu par tous et par elle-même aussi, par la même occasion, car elle doit se « (sur-)masculiniser » pour percer le plafond, étant donné que les règles ont été créées par des hommes et pour des hommes. On voit donc, par ces différents concepts, que l'ascension des femmes est en partie aussi d'ordre psychologique, et qu'il y a un travail à faire sur soi et sur l'éducation que l'on inculque aux jeunes filles.

Alicia Novis rajoute deux autres notions au plafond de verre qui intensifient les inégalités des chances entre les hommes et les femmes et entravent l'ascension de ces dernières : le plancher collant et les murs qui se rétrécissent. Ces concepts ont été créés par Le monde

selon les femmes, une ONG féministe dont elle fait partie. Elle prend l'exemple du journalisme, monde dont elle fait partie, et explique qu'il y a 3 barrières. La première –le plancher collant– fait référence au fait que, lorsqu'elle commence sa carrière, la femme sera dirigée vers telles ou telles thématiques à traiter, qui sont différentes de (et moins nombreuses que) celles qu'on attribue aux hommes (cf. supra p.21). De plus, la variable de l'estime de soi peut parfois aussi entrer en compte, ce qui fait qu'il se peut que la femme négocie moins –voire pas du tout– son salaire contrairement à ses collègues masculins. Ainsi, les genres ne démarrent pas au même niveau, ils n'ont pas, d'emblée, les mêmes chances. La deuxième barrière –le plafond de verre–, comme je l'ai expliqué ci-dessus, concerne les plus ambitieuses qui désirent accéder à un niveau de pouvoir supérieur mais sont freinées. Enfin, Novis explique la troisième en poursuivant comme ceci : « à force d'être coincée entre les 2 [premières], les murs internes se rétrécissent, l'auto-estime se rétrécit, on se demande si on est vraiment faite pour ce métier-là et comment combiner vie privée et vie professionnelle, ... » (Tendances Première: Dossier, 2019).

C'est dans la partie concentrée sur le top management que je reviendrai sur la notion de plafond de verre et analyserai le pourcentage de femmes qui ont réussi à le franchir, selon les secteurs (cf. infra p.47).

BALANCE VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

Pour terminer cette partie sur les inégalités professionnelles de genre, il me semble que la **conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée** est clairement une notion qui a son poids dans la discussion. J'ai déjà mentionné la notion à plusieurs reprises mais souhaiterais en faire une synthèse ici, au vu de son enjeu dans la problématique. Je reviendrai toutefois dessus une dernière fois lorsque j'aborderai les inégalités dans le top management, pour pouvoir mettre les deux en perspective.

En effet, comme je l'ai déjà expliqué, la femme avait auparavant tendance à privilégier sa vie familiale au détriment de sa carrière qu'elle négligeait voire délaissait totalement. Je le rappelle, en 2013, 49% des femmes qui avaient opté pour un temps partiel avaient motivé leur choix par leur implication dans leur vie privée et seulement 12% d'entre elles ne désiraient pas occuper un poste à temps plein (IEFH, 2015) (cf. supra p.29). L'Egalité des chances de la Fédération Wallonie-Bruxelles exprime aussi dans un rapport qu'en Wallonie, 98,1% des femmes (donc pratiquement toutes) évoquent « la garde des enfants » comme motif lorsqu'elles demandent un horaire à temps partiel, contrairement aux hommes qui le justifient majoritairement (55%) par la combinaison d'une formation sur le côté (Adriaenssens et Heine, 2014). De plus, la charge mentale repose encore bel et bien, en grande majorité, sur les épaules de la femme, c'est pourquoi elle est souvent la seule à sacrifier sa situation professionnelle (Hennixdal, 2017) (cf. supra p.23).

Cela étant, on voit les tendances en train de se mouvoir. En effet, selon les statistiques d'Eurostat (1995-2019), en Belgique, en 2018, les femmes qui étaient inactives suite aux responsabilités familiales à porter représentaient 25,5% de la population inactive (entre 20 et 64 ans), tandis qu'en 2005 –soit plus de 10 ans auparavant– le pourcentage s'élevait à 30,4% ; en ce qui concerne les hommes, nous sommes passés de 3,1% en 2005 à 5,4% en 2018. On voit donc des évolutions, qui témoignent d'une implication plus forte de la part des hommes par rapport à avant. De plus, on observe particulièrement un changement de mentalité auprès des femmes de 30-40 ans. En effet, les mères de ces dernières, n'ayant pas eu la possibilité

de choisir leur parcours de vie, comme l'annonçait Valérie Denis (directrice de la Chaire Familles en Entreprises (CFE)) lors d'un entretien (2019) (voir ANNEXE 2 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Valérie Denis), ont décidé de ne pas reproduire le schéma sur leurs propres filles et leur ont donc insufflé l'envie d'entreprendre ou de faire des études –et celles de leur choix !, surtout (cf. supra p.21 ; cf. infra p.60). Blaimont (2019) complétait en disant que, selon elle, on peut désormais difficilement vivre une vie de famille confortable avec un seul salaire. D'autant plus qu'il y a de plus en plus de divorces, par conséquent une maman seule aura du mal à assumer financièrement avec une simple allocation de chômage et une petite contribution alimentaire ; elle se doit de travailler. Le changement s'opère donc dans les mentalités mais est aussi poussé par les évolutions sociétales. Valérie Denis (2019) ajoute que la question de l'équilibre privé-professionnel est particulièrement centrale pour la génération qui va arriver sur le marché de l'emploi (la génération Y) ainsi que celle qui y est depuis une dizaine d'années (la tranche d'âge 30-40). Denis, directrice de la CFE, est constamment en contact avec des jeunes qui reprendront, un jour, l'entreprise familiale. Elle m'expliquait lors de cette même interview qu'elle remarque elle-même que les jeunes filles ne sont plus prêtes à endosser le rôle d'épouses et de mères parfaites. De plus, elle observe que, dans le cas de ceux qui ne désirent pas reprendre l'entreprise, les raisons peuvent être communes aux filles et aux garçons (notamment le fait qu'ils se sentent petits et pas à la hauteur par rapport à ce que les générations précédentes ont créé, ainsi que l'envie de préserver l'entente familiale et ne pas provoquer de conflit, par exemple dans le cas où plusieurs personnes souhaiteraient devenir CEO), mais la raison qui les différencie et qui est spécifique aux filles est celle de la conciliation du professionnel avec le privé, elles s'interrogent « quid quand j'aurai des enfants ? ». Les jeunes garçons, eux, ne semblent pas (encore) réfléchir à la question.

Figure 2 : L'équilibre vie privée et vie professionnelle



Source : Ucciani, J.M. (2013, 21 février). *Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle*. Récupéré de <https://i2.wp.com/www.ucciani-dessins.com/wp-content/uploads/2013/02/02-21-pro-perso-2.gif>

Maintenant que les mentalités ont évolué et que les femmes prennent de plus en plus de place sur le marché de l'emploi (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2019), là où la question était peut-être, avant, « peut-on trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ? », elle se porte désormais sur le comment : comment arriver à concilier le tout sans devoir sacrifier un aspect ou l'autre de sa vie ?

Pour Florence Blaimont, directrice du réseau féminin Wonderful Women (WoWo) il n'y a aucun doute, on peut tout faire : aussi bien avoir une vie familiale qu'un business florissant, ainsi qu'une vie sociale, ... Puisqu'elle-même en fait l'expérience. Elle explique que cela requiert une certaine discipline et une organisation minutieuse, et qu'il faut aussi pouvoir demander de l'aide ainsi que l'accepter (2019) (voir ANNEXE 4 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Florence Blaimont). Cela est particulièrement vrai pour les femmes qui ont des postes à responsabilités ou qui sont entrepreneures et sont alors peut-être plus occupées plus souvent.

Valérie Denis (2019), elle, raconte qu'elle n'a pas la recette miracle toute faite ; elle parle de véritable « période charnière » car chacun doit se la créer sur mesure. Elle ajoute que cette balance questionne la notion de temps mais surtout celle de la confiance : il faut pouvoir faire confiance à son conjoint (car on sera parfois absente et il aura la garde de nos enfants), à ses propres enfants (pour s'auto-gérer), mais aussi à ses associés ou employés (à qui on devra déléguer). Toujours d'après elle, il s'agit aussi de trouver un partenaire adéquat (qui partage nos valeurs et) qui comprend notre ambition et notre soif d'évolution. Il sera primordial d'avoir beaucoup de respect envers l'autre et d'arriver à communiquer, à s'exprimer efficacement mais aussi d'être à l'écoute de manière active. Elle insiste sur ces mots : « soutien émotionnel à toute épreuve ». Il faut aussi pouvoir se libérer de la sphère professionnelle en apprenant à déléguer, en façonnant son travail de manière à être disponible pour sa famille et pas l'inverse, mais cela doit se faire de la part des deux conjoints/parents et non de la femme uniquement. Selon Denis, on comprend de plus en plus qu'en chacun d'entre nous sommeillent aussi bien une part masculine qu'une part féminine. Elle observe que les hommes qui font un travail sur eux-mêmes afin de comprendre et d'accepter leur part féminine –mais aussi de travailler sur leur composante masculine– sont bien plus ouverts d'esprit et compréhensifs envers la femme et, a fortiori, envers leurs compagnes, car ils comprennent que celles-ci veuillent aussi se fixer des objectifs, qu'elles soient compétitives et non pas « faites que de rondeur, de bienveillance, d'amour inconditionnel, ce dans quoi on les avait un peu cloisonnées auparavant » (2019). Ces hommes en question font d'ailleurs partie du mouvement « les nouveaux guerriers » (*ManKind Project*, en anglais) dont le slogan est « Changer le Monde, un homme à la fois » et qui a pour but de les aider à en apprendre plus sur eux-mêmes (*ManKind Project Belgium*, 2018). Prendre ces initiatives peut donc renforcer le couple en aidant à se comprendre mieux l'un l'autre, ce qui est primordial pour un bon équilibre vie privée-vie professionnelle. La directrice de la CFE m'expliquait d'ailleurs que son mari à elle est très ouvert à ce type de rétrospection de soi et qu'elle est témoin d'une différence totale de maturité par rapport à son ex-mari qui, lui, ne l'était pas. Dans son propre couple (actuel), ils ont par ailleurs mis en place un système de « réunions de tapis » ; cela signifie qu'ils prennent un temps pour s'asseoir sur un tapis et de simplement discuter, faire le point sur ce qui va ou ne va pas depuis la dernière « réunion ». Le but est tout bonnement de prendre un moment « pour s'extraire de tout et se dire ce qu'on a envie de partager », dit-elle. Dans les couples (amoureux ou de collègues) qu'elle conseille, elle aide à mettre en place de tels mécanismes pour encourager la communication non-violente ; par exemple, certains ont décidé de s'octroyer, tous les vendredis, un diner au restaurant où ils « parlent boulot » afin de laisser cela derrière eux et d'entamer le week-end de manière reposée et sans tracas professionnel. Chacun doit donc trouver sa technique pour pouvoir hisser une voile étanche entre le personnel et le professionnel. Par ailleurs, l'Indice d'Egalité de Genre de l'EIGE (cf. supra p.25) est, cette année 2019, axé sur la *work-life balance* afin, entre autres, d'explorer les moyens mis en place par les hommes et les femmes pour jongler avec les deux ainsi que de voir à qui de tels arrangements bénéficient le plus (EIGE, 2019). Les résultats seraient intéressants à analyser,

malheureusement j'aurai déjà finalisé ce mémoire avant que le rapport ne paraisse en 2020, voire 2021.

Dans le cadre de son livre « Zoom sur les conjoints de dirigeants », la CFE a réalisé une étude auprès de « 52 conjoints de dirigeants d'entreprises familiales, 168 CEO, 169 enfants de dirigeants ainsi que des membres d'un comité d'étude pluridisciplinaire » (Chaire Familles en Entreprises, s.d.). Une question était posée uniquement aux couples dont un des partenaires est entrepreneur ; il a été observé que seulement un peu moins de 20% parmi ces personnes interrogées ont prévu un moment spécifique pour parler de l'entreprise, et ce sont d'ailleurs majoritairement des jeunes. Les 80 autres pourcents n'ont pas mis en place de système qui leur permette de consacrer un temps au professionnel pour le couper du privé. On voit donc, à nouveau, chez les jeunes un souffle de fraîcheur et d'innovation pour arriver à combiner les 2 aspects sans que l'un ne prenne le dessus sur l'autre. Dans la même étude, la CFE a demandé « Quels sont, pour vous, les inconvénients de travailler ensemble dans l'entreprise ? » aux couples dont les deux conjoints étaient impliqués dans l'entreprise familiale. La réponse qui est la plus citée par les femmes (à presque 60%) est la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, là où les hommes n'ont choisi cette réponse qu'à un peu plus de 30%. Les hommes ont aussi, dans les mêmes proportions, répondu « disputes/tensions » et « risque financier » ; les préoccupations ne sont donc pas forcément les mêmes selon les sexes. Autre résultat interpellant sur la gestion de la famille, m'explique Valérie Denis (voir ANNEXE 2 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Valérie Denis) : les dirigeants hommes sont très reconnaissants envers les conjointes femmes vis-à-vis de la gestion de la famille. En effet, elles sont centrales au bon fonctionnement de la famille, ce qui permet alors à l'entreprise de bien fonctionner aussi. A l'inverse, les dirigeantes femmes, elles, ne citent jamais la gestion de la famille comme élément de gratitude envers leurs conjoints hommes ; certaines vont même jusqu'à répondre qu'elles arriveraient mieux à gérer le tout si leurs conjoints n'étaient pas à prendre en compte. Denis nuance en précisant qu'elle est certaine que les résultats auront changé d'ici 5 ou 10 ans, mais qu'on n'a pas encore pu en être témoins parce que c'est maintenant que la bascule se fait.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'on comprend bien qu'un changement est en train de s'opérer et qu'il se fait par le biais de la génération Y et de celles qui la suivent. C'est pourquoi, l'enjeu qu'est la *work-life balance* est de plus en plus central et l'on se questionne sur la manière optimale d'allier les deux. Toutefois, il semblerait que les filles soient toujours davantage préoccupées par la question que leurs homologues masculins.

Comme l'explique Catherine Sofer lors d'une interview par le Centre d'économie de la Sorbonne (2014), toutes ces inégalités sur le marché du travail sont à lier à la sphère familiale. En effet, la famille a une influence directe sur l'éducation, aussi bien des filles que des garçons, qui participera à la perpétuation des stéréotypes de genre qui déboucheront, eux, sur des inégalités de genre (dont j'ai parlé dans la partie « inégalités de genre en général » (cf. supra p.16)). Les différences de filières scolaires, par exemple, mèneront à des inégalités de salaire car les femmes s'orientent vers des études qui, dans l'ensemble, donnent accès à des jobs à salaire moins élevé. En outre, le fait d'inculquer aux enfants que c'est la femme qui est responsable de maintenir l'ordre dans un foyer va entraîner un sacrifice de la part de celle-ci. Ainsi, pour pouvoir gérer à la fois le privé et le professionnel, elle aura tendance à entraver sa carrière professionnelle (notamment en optant pour un temps partiel) (cf. supra p.29) ;

d'ailleurs, ceci aussi participe à l'inégalité salariale, mais aussi au manque de femmes dans les postes du top management (cf. infra p.47).

Pour aller plus loin, Sofer explique que cela pose des problèmes en cas de divorce, par exemple. La femme, se retrouvant à présent seule mais ayant des revenus plus bas pour assumer les frais, aura parfois du mal à joindre les deux bouts ; les femmes sont, de surcroît, plus à risque de pauvreté que les hommes (Messoudi, 2017 ; Statbel, 2019). L'éducation des filles, par rapport à celle des garçons, est aussi moins tournée vers le pouvoir de négociation et le fait d'oser. Les hommes ont tendance à négocier plus souvent et avec plus de ténacité leur poste et leur salaire que les femmes, et, lorsqu'un salaire est fixé, il constitue un point de départ qui peut avoir un impact pendant des années (WageIndicator, 2019). On peut d'ailleurs le lier au syndrome de Cendrillon (cf. infra p.34) : les femmes qui en « souffrent » n'osent pas se lancer et aller saisir les opportunités d'elles-mêmes, elles attendent plutôt que quelqu'un découvre leur potentiel et décide de les aider à le faire fleurir. Adriaenssens et Heine (2014) l'expliquent dans un rapport rédigé à la demande de la Direction de l'Egalité des Chances de la Fédération Wallonie-Bruxelles : certains termes employés dans les critères de sélection d'offres d'emploi conduisent à ne retenir que des hommes, bien qu'ils ne soient pas discriminants dans la formulation. Parmi ceux-ci, on retrouve par exemple « avoir de l'assurance », « avoir le sens des responsabilités » et « avoir un potentiel évolutif ». Les femmes ne se sentent pas concernées par ces critères parce qu'elles manquent de confiance en elles. Florence Blaimont me confirmait ces deux derniers points –sur le divorce et la hardiesse– lors d'une interview (2019) (voir ANNEXE 4 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Florence Blaimont). Effectivement, selon elle les divorces sont maintenant socialement acceptés en Belgique et « avec un seul salaire, on ne nourrit plus une famille » –elle a d'ailleurs elle-même connu cette situation difficile de « maman solo ». Elle ajoute qu'il n'y a plus de pension alimentaire mais bien des contributions alimentaires qui permettent de ne payer que la moitié des frais liés aux enfants, car la femme est supposée couvrir l'autre moitié et ne peut donc pas se permettre de ne pas travailler. En ce qui concerne le fait de se jeter à l'eau, Blaimont martèle « généralement, un homme postule plus en interne qu'une femme. Ils osent beaucoup plus que nous ». Cette différence de niveau d'audace est d'autant plus frappante lorsqu'on sait que des recherches académiques ont révélé qu'un homme postule, en moyenne, lorsqu'il atteint 20% des compétences requises dans l'annonce de job, tandis qu'une femme met ce standard à 80% (Sobczak, 2017) ! Blaimont (2019) fait le lien avec l'éducation, dont elle est témoin direct puisqu'elle a un fils en bas âge : dans la plupart des séries et films, le garçon a le rôle de héros tandis que la fille est la meilleure amie ou tient, en tous les cas, le second rôle. Dans les affiches pour adultes également, le premier plan est bien souvent réservé à l'homme « et quand on fait un film où la femme est en premier plan, c'est un "film de filles", un film familial, c'est "un truc pour les gonzesses" » dit-elle.

En Belgique, et même plus largement en Occident, on associe les notions de sensibilité et de passivité à la femme, en les décrivant comme caractéristiques innées en elles. On a donc, dans notre inconscient, l'idée que la férocité dans les négociations est « un truc d'hommes » et on ne l'inculque pas ou peu aux femmes. Toutefois, Margaret Mead, déjà en 1948 dans son livre « L'Un et l'Autre Sexe », mettait en évidence que cette croyance est fausse : à partir d'études de terrain en Océanie, elle a pu observer que, dans certaines ethnies, ces traits de caractère sont, au contraire, masculins. Elle conclut ainsi que l'identité des sexes est un caractère culturel, et donc modifiable (Fournier, Lhérété et Teixido, 2011). Les recherches en économie de la famille et en économie du genre concluent que le pouvoir de négociation et le pouvoir de décision au sein de la famille se font fortement en fonction du salaire de chacun,

mais également tout ce qui a trait à la consommation du ménage, « tout ce qui est décision, par exemple, sur le lieu où l'on habite, sur le type d'éducation que vont recevoir les enfants, sur la santé des enfants, etc. Accroître le salaire des femmes c'est aussi accroître très sensiblement leur pouvoir de négociation dans la famille » explique Sofer (Centre d'Economie de la Sorbonne ; 2014).

La résorption des inégalités de genre dans le milieu professionnel passe donc, avant tout, par l'éducation qu'on inculque à nos enfants. Il s'agit aussi de faire prendre conscience aux hommes « qu'ils sont très compétents pour élever de jeunes enfants » (tout autant que les femmes), et la promotion (voire l'obligation) du congé paternel pourrait être une solution –j'y reviendrai plus tard (cf. infra p.71).

Pour conclure cette partie sur les inégalités professionnelles de genre, je souhaiterais synthétiser en quelques lignes les points importants. J'ai donc d'abord abordé la question salariale, qui reste un sujet à débat et qui mène même à des actions telles que des grèves pour marquer le coup (Equal Pay Day, 2018). L'écart salarial, qui était de 6% en 2017 (dernier chiffre) selon Eurostat (1995-2019), si on se base sur le salaire horaire, résulte –semblerait-il d'une part d'inégalités et de discriminations basées sur le genre qui sont, bien entendu, à combattre pour qu'enfin l'adage « à travail égal, salaire égal » se vérifie ; d'autre part, il est le fruit de plusieurs variables. Effectivement, les femmes sont encore les principales concernées par le temps partiel, ce qui diminue leur salaire et, par la même occasion, les empêche de monter les échelons de la hiérarchie (et être payées davantage) ; elles sont également plus nombreuses à prendre des pauses carrière, ce qui diminue leur pension ; elles ont tendance à moins bénéficier de formations complémentaires, qui pourraient leur donner accès à plus de responsabilités au sein de l'organisation dans laquelle elles travaillent ; enfin, elles sont aussi plus enclines à travailler dans de plus petites structures, qui offrent de moins gros salaires. Plusieurs de ces raisons sont liées à l'éducation inculquée dès l'enfance. La ségrégation des métiers, deuxième inégalité professionnelle, est d'ailleurs liée à cet écart salarial. En effet, les femmes se dirigent, dans l'ensemble, vers des filières qui rémunèrent moins et qui offrent peu, voire pas, de perspectives d'avenir. Elles sont plus représentées dans les fonctions de secrétariat, de l'éducation primaire, dans le nettoyage et l'esthétique. Cela étant, cela n'explique pas tout : nous avons notamment vu, à travers les exemples du journalisme et de la culture, que dans certains cas, bien que les femmes soient plus nombreuses sur les bancs universitaires, le monde du travail –encore très patriarchal dans ces domaines– leur met des barrières à l'entrée qui sont difficilement franchissables. J'ai ensuite défini ce qu'est le plafond de verre ; pour rappel, ce sont les barrières invisibles qui empêchent les femmes de monter en grade. Et, finalement, j'ai discuté de la question de l'équilibre entre professionnel et privé. Cette notion renvoie notamment au partage des charges familiales telles que les tâches ménagères et l'éducation des enfants, mais aussi à l'ouverture d'esprit du conjoint et de l'aide qu'il apportera. Néanmoins, malgré toutes ces inégalités qui persistent, on observe que les mentalités changent et convergent vers un mieux, vers une égalité des genres, aussi bien par rapport à la place de la femme dans la société mais aussi vis-à-vis de son ambition et ses opportunités de réaliser ses projets.

3.3. Inégalités de genre dans le top management

Maintenant que nous avons exploré, en long et en large, le contexte des inégalités de genre, de manière générale mais aussi dans la sphère professionnelle, nous allons enfin pouvoir en venir au cœur du sujet, en nous recentrant encore un peu plus, sur le top management cette fois-ci.

Avant toute chose, je vais rappeler ce qu'est le top management. Il s'agit du degré le plus élevé d'autorité dans une organisation et il est exercé par les membres du Conseil d'administration ainsi que par la C-suite (CEO, CFO, COO, CTO, etc.) (ManagementMania, 2011-2016 ; Reh, 2018). Le Conseil d'administration instaure les politiques et la C-suite, en tenant compte, va ensuite prendre les décisions stratégiques qui auront un impact sur toute l'entreprise. Le top management supervise et est responsable de tous les membres de l'organisation, à tous les niveaux hiérarchiques (BusinessDictionary, 2019 ; Lumen Learning, 2017 ; Management Study Guide, 2019 ; Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, 2008) (cf. supra p.10).

Bien que je ne me concentre que sur le top management dans ce mémoire, un analyse d'une vue plus large peut également être intéressante. Pour ne citer qu'un exemple, dans le domaine du luxe, la plupart des managers du lower-level management et du middle management sont des femmes, mais ceux du plus haut niveau sont principalement des hommes. Ainsi, on comprend que la seule strate du top management n'est pas forcément représentative de toute l'organisation (Bacha, Cvetkovic, et Stoll, 2018).

A vrai dire, et cela est logique, les inégalités que l'on retrouve au niveau du top management sont les mêmes que celles l'on peut retrouver dans le niveau professionnel ; elles sont « simplement » plus accentuées car le senior management engage de nombreuses et lourdes responsabilités et demande donc plus de temps à consacrer. Les différents thèmes déjà abordés dans la section précédente (3.2.) (cf. supra p.27) –à savoir le salaire, la ségrégation des métiers, le plafond de verre et la balance vie privée-vie professionnelle– seront ici repris mais cette fois sous la lumière de la sphère du top management. J'en profiterai pour énoncer les résultats du questionnaire que j'ai mis au point et fait circuler car les questions ont trait à la problématique abordée dans ce point.

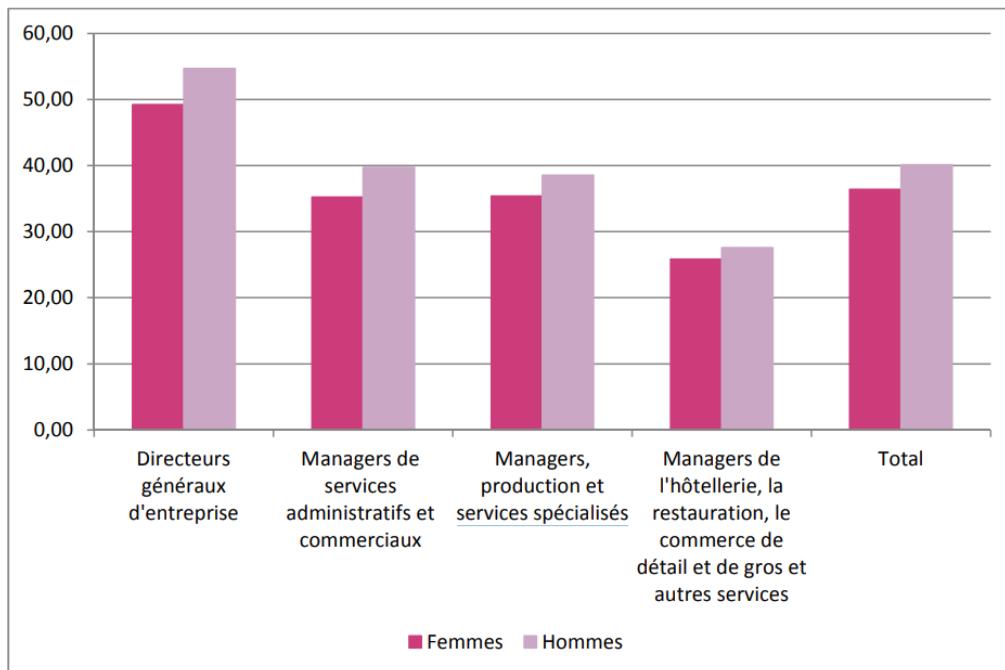
SALAIRE

Cette partie dédiée aux différences de salaire entre les genres dans le top management sera assez courte. En effet, il n'est pas facile de trouver des chiffres qui témoignent cette disparité, j'ai même eu du mal à trouver un document qui en parle tout simplement. Autant, il y a énormément d'articles et autres sources lorsqu'on parle de l'écart salarial, autant n'y en a pratiquement pas lorsqu'on se focalise sur les hautes sphères des entreprises.

Dans un rapport de l'IEFH en collaboration avec le SPF Emploi, le Bureau du Plan et Stabel (2017), on peut trouver un schéma montrant l'écart salarial (sur base horaire) entre les dirigeants et les dirigeantes en 2014. Il reprend plusieurs catégories telles que « directeurs généraux d'entreprise », « managers de services administratifs et commerciaux », « managers, production et services spécialisés », etc. Je regrette que ces différents intitulés ne soient pas expliqués plus en profondeur ; ils me semblent assez vagues étant donné qu'il y a plusieurs niveaux de management (comme je l'avais expliqué en tout début de travail

lorsque j'ai défini le top management (cf. supra p.10)). Il n'est donc, à mon avis, pas sûr que l'on s'entende tous sur les personnes intégrées dans ces différents postes et lesquels exactement concernent le top management. Cela étant, que l'on regarde seulement la première catégorie (les dirigeants généraux) ou que l'on prenne aussi en considération les managers, le constat reste le même : les hommes gagnent en moyenne toujours entre plus ou moins 3% et 6% de plus que leurs homologues femmes (De Vos et Van Hove, 2017).

Figure 3 : Salaires horaires bruts moyens (en euros) parmi les dirigeants (2014)



Source : DGS, Enquête sur la Structure et la Répartition des Salaires

En 2013, la DH publiait par ailleurs un article dévoilant les salaires des plus grands patrons belges. Certains atteignaient en effet des sommes mirobolantes, bien plus élevées que le salaire d'Elio Di Rupo, premier ministre à l'époque. Dans ce top 10 (mélant entreprises privées et publiques), ne figurait pas le nom d'une seule femme. Cela étant, il faut dire que les choses ont pu changer depuis 2013. Il serait intéressant d'actualiser les chiffres.

On pouvait notamment retrouver Didier Bellens, ancien CEO de Belgacom/Proximus, dans la liste. Lors d'une interview (2019) Françoise Goffinet m'a donné son opinion : « Dominique Leroy n'aurait jamais été la CEO de Proximus si le Gouvernement fédéral n'avait pas décidé, par rapport à Didier Bellens, de réduire le salaire d'un tiers. Comme le salaire a été réduit, il n'y a plus eu d'hommes qui ont postulé. Attention, elle fait ça très bien hein, c'est un très bon modèle et on manque justement de *role models* ! Mais voilà, c'est parce qu'on a diminué le salaire que c'est une femme qui a pris la place ». Je ne peux affirmer que son avis se vérifie ou non, en tout cas le même article de la DH mettait en avant que certains dirigeants étaient mécontents de la décision, ce qui est compréhensible, et Bellens étaient un d'entre eux.

SÉGRÉGATION DES MÉTIERS

Nous avons déjà vu quels métiers étaient principalement exercés par les femmes et ceux par les hommes. Pour rappel, les professions « masculines » sont principalement manuelles (pompier, mécanicien, plombier, etc.) (Stabel, 2018) et les « féminines » sont plutôt liées à la

santé, le nettoyage et l'éducation primaire (WageIndicator, 2019). Il s'agira ici de donner, tout d'abord, des chiffres quant à la représentation des femmes dans le top management en Belgique. Par la suite, pour illustrer cette **ségrégation des métiers**, je ferai un *screen* de secteurs variés pour lesquels j'ai pu trouver des chiffres nationaux. Effectivement, il sera question de domaines tels que les médias, les professions libérales, les professions d'ingénieurs ainsi que le secteur financier. Néanmoins, les comparaisons sont à prendre avec des pincettes car, les sources étant multiples, les chiffres ne datent pas tous de la même année. Les informations restent pertinentes en termes de vue d'ensemble, bien plus qu'en termes de pourcentage exact.

Eurostat, qui a repris les données de l'EIGE, fait la différence entre les membres des conseils d'administration et les « *executives* » (top managers de la C-suite). Le pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration des plus grosses compagnies cotées était de 32% en Belgique en 2018, ce qui représente donc un tiers de ces conseils. Nous sommes encore loin d'une parité parfaite, cependant reconnaissions le chemin parcouru : en 2005, le chiffre était de 6,2%, ce qui était extrêmement peu ! La Belgique a d'ailleurs fait une plus grosse ascension que la moyenne européenne (des 28), puisque le pourcentage était plus bas que celle-ci en 2005 et est désormais plus haut (en 2018). En ce qui concerne les *executives*, on était à 14,4% de femmes en 2018, moins de la moitié du résultat pour les *boards* ! ; nous n'avons pas de donnée pour 2005. La donnée la plus ancienne date de 2012 et s'élevait à 10,4%. Là, par contre, l'Europe est meilleur élève. Voici un tableau récapitulatif, pour mieux visualiser les différents pourcentages :

Tableau 4 : Pourcentages de femmes dans les Conseils d'administration ou en tant qu'*executives* des plus grosses compagnies cotées

	2005	2012	2018
BELGIQUE			
Board members	6,2%	12,9%	32%
Executives	/	9,6%	14,4%
EUROPE-28			
Board members	9,8%	15,8%	26,7%
Executives	/	10,4%	16,6%

Sources : Eurostat. (1995-2019). *Positions held by women in senior management positions – Board members*. Récupéré le 29 décembre 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_60 ; Eurostat. (1995-2019). *Positions held by women in senior management positions – Executives*. Récupéré le 29 décembre 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=sdg_05_60&language=en

On peut donc observer, depuis 2005 et 2012, une amélioration plus grande des taux dans les conseils d'administration que dans la C-suite, aussi bien en Belgique qu'en Europe des 28. De plus, l'évolution est plus prononcée dans notre pays que par rapport à la moyenne du continent, ce qui est prometteur pour nous.

Plus tôt dans le travail, j'avais mentionné le Gender Equality Index (cf. supra p.25) développé par l'EIGE. Cet indicateur reprend divers domaines et les évalue, afin de donner un score (sur une échelle de 100) à chaque pays de l'Union Européenne. La Belgique obtient, en 2019, un

score de 71,1, tandis que la moyenne de l'UE-28 est de 67,4. Comme nous l'avons vu, le maillon faible parmi les rubriques que le GEI prend en considération est le « pouvoir ». Dans cette section, se trouve le détail sur 5 années (2005, 2013, 2015, 2017 et 2019) de la part d'hommes et de femmes dans 3 domaines qu'il appelle politique, économique et social et qui sont jaugés selon les critères suivants :

- Politique : la proportion homme/femme de ministres, de membres du Parlement et de membres dans les assemblées régionales
- Economique : la proportion homme/femme dans les conseils d'administration des entreprises et celui de la Banque Centrale
- Social : la proportion homme/femme des conseils d'administration d'organisations finançant la recherche, d'organisations de radiodiffusion qui sont cotées et d'organisations nationales des Jeux Olympiques

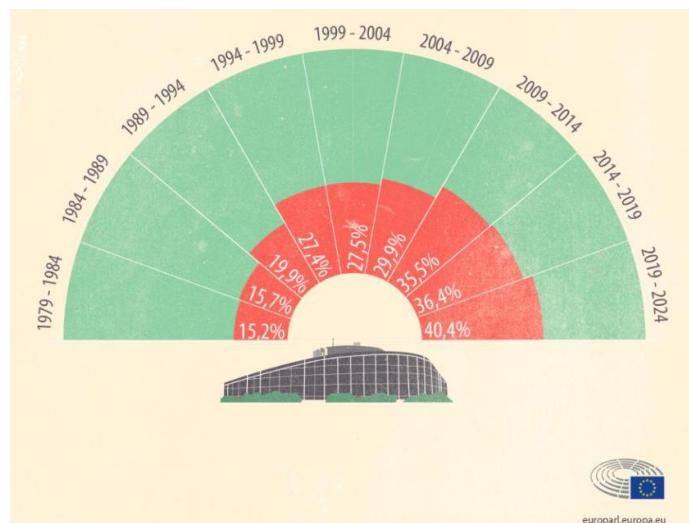
En 2005, la catégorie économique était, de loin, la moins égalitaire car elle obtenait un score de 18,9 tandis que les autres tournaient autour de la cinquantaine (50,7 en social) et soixantaine (65,7 en politique). Cependant, c'est aussi cette rubrique économique qui a fait le plus de progrès au fil des années. En effet, en 2019, elle atteint 40,2 ; c'est encore peu mais cela représente une augmentation de plus de 200% en près de 15 ans. Là où le politique a pratiquement stagné et le social s'est légèrement amélioré (EIGE, 2019).

Bien que l'on puisse effectivement observer de réels progrès, le constat reste le même : aucun des critères ventilés n'admet une répartition 50-50 entre les sexes ; encore moins une majorité de femmes. Cela va sans dire qu'il reste du chemin à parcourir pour que la Belgique soit égalitaire.

D'ailleurs, en ce qui concerne les instances des pouvoirs politiques belges, j'ai déjà exprimé les répartitions homme-femme lorsque j'ai parlé des inégalités de genre de manière générale (cf. supra p.16). On se souvient qu'à la seule exception du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, aucun Gouvernement ni Parlement, qu'ils soient fédéraux ou fédérés, n'ont atteint la parité totale. Néanmoins, la plupart d'entre eux s'en rapprochent, tournant autour des 40-45% à ces dernières élections en mai 2019. De plus, aux dernières élections, une femme a pour la première fois été élue Première Ministre : Sophie Wilmès.

En outre, en septembre 2019, le Parlement européen a publié un article qui faire part de l'évolution jusqu'à nos jours, au niveau européen cette fois. Il nous apprend que, bien que les femmes restent sous-représentées, la part féminine dans le Parlement européen est passée de 15,2% en 1979 à 40,4% en 2019. L'évolution se fait progressivement, à chaque élection, comme on peut le constater sur l'illustration ci-dessous :

Figure 4 : Proportion de femmes et d'hommes au Parlement européen



Source : Parlement européen. (2019, 12 septembre). *Les femmes au Parlement européen (infographie)*.

Récupéré le 29 décembre 2019 de

<https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20190226STO28804/les-femmes-au-parlement-europeen-infographie>

L'instance européenne indique également une amélioration en son sein en ce qui se rapporte aux postes de haut niveau. En effet, « au cours de la législature actuelle, 8 des 14 vice-présidents et 11 des 22 présidents de commission sont des femmes », là où les chiffres étaient respectivement 5 sur 14 et 11 sur 22 durant le mandat précédent (Parlement européen, 2019). Mieux, la Commission européenne a finalement, pour la première fois en 60 ans d'existence, élu une femme au poste de sa présidence : Ursula von der Leyen (Euronews, 2019).

Je parlais plus tôt d'indicateurs jaugeant l'égalité des genres. Il s'avère que le PNUD a également créé, en 1995 –en même temps que l'IDG–, l'Indice de Participation des Femmes qui a pour objectif de mesurer la participation de ces dernières à la prise de décision aux niveaux politique, économique, de contrôle des ressources et du pouvoir décisionnel (Association Adéquations, 2009 ; Vedura, 2018). Toutefois, étrangement, je n'ai trouvé aucun rapport récent reprenant l'indicateur, pas même dans le rapport que PNUD publie chaque année. Je n'ai pas réussi à savoir si l'indicateur était toujours utilisé ou non ; j'aurais tendance à dire que non étant donné que les dates des documents le mentionnant sont relativement anciennes (2009, le plus récent).

Nous avons passé en revue la représentation féminine au sein du politique, intéressons-nous désormais un peu plus à la sphère économique. Parmi le BEL 20 –abréviation de « Belgian 20», indice de référence du marché belge car il rassemble les 20 sociétés belges les plus liquides, cotées sur l'Euronext (société boursière internationale) (Beobank, s.d. ; Mataf, 2003-2019)–, on compte 3 CEO féminins, ce qui représente 15%. Ces 3 femmes à avoir percé le plafond de verre sont Dominique Leroy chez Proximus, promue en 2014, Isabelle Kocher chez Engie en 2015, et Ilham Kadri chez Solvay en 2018 (L'Echo, 2018). Le plafond de verre serait-il en train de se fissurer en Belgique ? C'est ce qu'affirme l'Echo car il semblerait que les quotas fonctionnent. Je reviendrai sur ce point quand j'expliquerai tout ce qui est mis en place par les pouvoirs politiques belges et européens (cf. infra p.65), mais il faut savoir que des quotas de représentation féminine dans les entreprises ont été imposés au niveau belge ainsi qu'en Europe. Par exemple, depuis 2011, les sociétés cotées se doivent de nommer au moins 33% de femmes parmi leurs administrateurs. De plus, plus récemment, ((Viviane Reding, ancienne

Vice-présidente de la Commission européenne, avait rédigé une proposition de loi obligeant les conseils d'administration à compter 40% minimum de femmes sur leurs sièges, et celle-ci a été acceptée mais « légèrement » modifiée : les organisations ne seront pas dans l'obligation d'atteindre ces 40% mais ce pourcentage restait l'objectif pour 2018 en ce qui concerne les entreprises publiques et pour 2020 pour les grandes entreprises cotées en bourse. Toutefois, des sanctions sont prévues en cas de non-respect, qui sont de l'ordre de l'amende ou de l'annulation de la nomination non conforme. Un effort considérable sera donc à fournir car, en moyenne, « ces sociétés ne comptent qu'une femme sur dix au sein de leur conseil d'administration » (Elle, s.d. ; L'Echo, 2018). Ces 3 femmes CEO du Bel 20 ne sont pas encore nombreuses, mais c'est un pas vers l'avant. Et c'est sans compter toutes les autres entreprises belges qui ne font pas partie de cet indice. En effet, tous les deux ans, l'Echo s'efforce de répertorier tous les administrateurs de Conseils dans les entreprises cotées sur Euronext (un total de 124 entreprises). Ainsi, ce classement permet de visualiser combien de femmes et combien d'hommes se trouvent parmi ces *boards of directors* et de pouvoir tracer l'évolution sur le temps. On peut, de cette façon, voir que ce chiffre a désormais (en 2018) dépassé les 27% de femmes, ce qui veut dire que plus d'une personne sur 4 est une femme. Dans certaines organisations, il y a même plus ou autant de femmes que d'hommes dans le top management, comme par exemple Melexis qui compte 60% d'administratrices. Néanmoins, au contraire, il y en a encore qui ne comptent pas du tout de femmes parmi leurs rangs d'administrateurs, bien que cela soit interdit par la loi. C'est le cas de 14 entreprises (donc 11% des organisations en question), comme notamment Resilux, toujours selon le classement de l'Echo (Roelens et Sephiha, 2018). Il n'y a plus qu'à attendre 2020 pour analyser comment le classement se sera modifié.

Quid des différents secteurs, notamment dans le privé ? Concernant le milieu du média, dans son rapport « Femmes au sommet » en 2012, l'IEFH écrivait que le ratio hommes-femmes des responsables ressemblait à un 70-30. Dans le même document, on retrouve des données chiffrées pour d'autres secteurs, en voici un résumé, avec la comparaison de 2008 (leur précédent rapport) :

Tableau 5 : Proportions de femmes dans le top management selon les milieux et professions

	2008	2012
Médias : Editeurs responsables	30%	30%
Professions libérales : Ordre des Médecins	0%	0%
Ordre des Architectes	19%	14,3%
Ordre des barreaux (avocats)	11,1%	5,9%
Armée : Officiers généraux	2,1%	2,8%

Source : Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH). (2012). Femmes au sommet. Bruxelles : IEFH.

Je le rappelle, les chiffres datant d'il y a déjà quelques années maintenant, il est fort probable que ces proportions ne soient plus exactes. Toutefois, on voit très clairement la tendance : une absence totale de représentation des femmes dans ces milieux professionnels. Lors de l'interview que j'ai menée avec Françoise Goffinet, qui travaille à l'Institut, je lui ai demandé si

une version actualisée du rapport était en cours mais elle m'a malheureusement répondu que ce n'était pas une priorité pour l'instant, pour cause budgétaire.

Dans le rapport « Egalité, mixité et associations – Guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les ASBI » publié par la Fédération Wallonie-Bruxelles, on retrouve également un résumé de divers secteurs de la répartition homme-femme dans les conseils d'administration, des ASBL cette fois-ci. Ces chiffres, provenant de « Mertens et Marée », datent de 2011 et les tendances sont les mêmes pour tous les domaines recensés : une nette majorité d'hommes, que ce soit dans le domaine culture/sport/loisirs, éducation, action sociale, défense des droits ou autres activités. Seul celui de la santé comptait un peu plus de 50% de femmes (Adriaenssens et Heine, 2014).

De plus, le FGTB, en 2018, nous informe que les professions d'ingénieurs et de développeurs IT ne sont représentées par des femmes CEO qu'à 3%. La finance est également un des milieux dans lesquels la femme top manager est très peu représentée. En 2006, la proportion de femmes dans les conseils d'administration du secteur se résumait à moins de 6% sur le top 50 en Belgique. Si on prenait le top 25, c'était encore pire : on tombait à 3,2% (IEFH, 2008). Therese Murphy, ancienne directrice de l'EIGE, avait souligné à l'époque, en 2015, que le secteur financier, notamment, est soumis à une forte pression, ce qui ne permet pas de flexibilité et donc qui amène à choisir entre sa famille et son travail. Là est la raison pour laquelle peu de femmes y sont présentes et les hommes sont souvent pénalisés s'ils veulent profiter de leur congé de paternité. C'est pourquoi, dans le but de réduire les inégalités de genre, elle préconisait qu'on facilite la prise de ce congé pour les hommes (Euronews, 2015) –je reviendrai sur le sujet (cf. infra p.71).

De Vos et Van Hove, dans un rapport pour l'IEFH, le SPF Emploi, Statbel, et le Bureau fédéral du Plan, écrivent que, de manière générale, au vu de la proportion des femmes (48,4%) sur le nombre total de travailleurs, le pourcentage de femmes aux fonctions de dirigeantes est trop mince, à savoir 34,2% (2017).

Une bonne nouvelle, cependant, est annoncée du côté de la justice : la féminisation se fait à grande vitesse. En effet, cela est historique : les femmes magistrats sont désormais même majoritaires par rapport à leurs homologues masculins. 3 femmes, toutes remplaçant des hommes, ont accédé à des postes qui sont parmi les plus puissants de la magistrature, dont une sera la première femme à la présidence de la Cour de Cassation (L'Echo, 2019).

PLAFOND DE VERRE

Nous savons désormais déjà ce qu'est le **plafond de verre**, notion que j'ai définie lorsque j'ai discuté des inégalités professionnelles. Dans cette section réservée aux inégalités dans le top management, je vais identifier quelles sont exactement les barrières à l'ascension des femmes managers, celles qui constituent ce seuil difficilement franchissable.

Il est bon de noter qu'un peu plus tard, j'exposerai les résultats du questionnaire que j'ai mis au point dont les questions se rapportent à l'avis des répondants quant à l'intensité de ces différents obstacles dans les organisations dans lesquelles ils travaillent.

A vrai dire, les barrières auxquelles les femmes peuvent être confrontées et qui les empêchent de gravir les échelons peuvent être multiples et variées. J'ai déjà mentionné la plupart d'entre elles par-ci, par-là. Le rapport « Egalité, mixité et associations » de l'Egalité des chances de la Fédération Wallonie-Bruxelles en a fait une synthèse en classant ces différents freins selon 3 catégories : psychologiques, structurels et socioculturels (Adriaenssens et Heine, 2014).

Premièrement, les freins psychologiques reprennent l'auto-censure, le besoin d'encouragements et la sous-estimation de soi. Comme je l'ai déjà expliqué plus haut, nombreuses femmes souffrent du syndrome de l'imposteur, ce qui veut dire qu'elles doutent de leurs compétences et qu'elles sont persuadées de ne pas être (assez) qualifiées. Elles se sous-estiment, ce qui a pour conséquence qu'elles ne tentent même pas de postuler pour le poste qu'elles convoitent. C'est davantage le cas pour les postes de direction et à hautes responsabilités. Pour cela, elles ont besoin d'encouragement et de soutien de la part de leurs proches mais aussi de celle de leurs collègues et supérieurs, ce qu'elles ne reçoivent pas toujours (Adriaenssens et Heine, 2014 ; Blaimont, 2019).

Ensuite, les freins structurels comportent aussi plusieurs éléments. J'ai déjà mentionné la difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée mais je reviendrai dessus sous peu, je ne vais donc pas développer cet aspect ici. A cela s'ajoutent les trois suivants :

- Le stéréotype masculin du leader (et une culture « masculine » de l'organisation) : en effet, nous avons en général une vision du leader idéal que l'on associe à des caractéristiques comme la force, la détermination et le charisme. Ces attributs sont encore souvent dits « masculins » et donc dépeints comme des traits que seuls les hommes ont. Pourtant, une étude réalisée par l'Université d'Anvers a révélé que les personnes ayant un poste de direction ont un profil similaire, qu'ils soient hommes ou femmes. Ils se ressembleraient bien plus qu'ils ne différaient et, en réalité, il y aurait plus de différences entre les dirigeants et les non-dirigeants qu'entre managers des deux sexes. En assimilant inconsciemment cette fonction aux hommes, on l'accorde moins facilement aux femmes (Buschini et Lorenzi-Cioldi, 2005 ; HR Square, 2018). Pour s'intégrer et arriver au sommet, les femmes devront alors délaisser leurs comportements vus comme « féminins » et en adopter d'autres, vus comme « masculins ». Il urge d'autant plus d'avoir recours à cette transformation lorsque l'organisation a toujours une culture « masculine », donc des règles créées par les hommes pour les hommes (Adriaenssens et Heine, 2014). Cela renvoie au syndrome de la Reine des abeilles que j'ai développé plus tôt dans le travail (cf. supra p.34) ;
- L'image négative des femmes leaders : les femmes ont tendance à se sur-masculiniser pour avoir accès à des hauts postes bien souvent occupés par des hommes. De ce fait, elles entrent en contradiction avec l'image féminine et douce que la collectivité a des femmes, ce qui peut déranger (Adriaenssens et Heine, 2014). On observe toutefois nombre d'articles apparaître sur le « leadership féminin », mettant en avant que les stéréotypes tels que l'empathie, la coopération, l'ouverture des émotions et la capacité d'écouter peuvent en fait être –ou même sont– les atouts du leader idéal (De Beaufort et Yousfi, 2016). De plus, de plus en plus s'accordent pour dire qu'un bon leader a à la fois des traits dits masculins ainsi que des traits dits féminins (Cherret, 2018 ; Peronnau, 2018 ; Van Went, 2016), une sorte de « leadership mixte » ;
- Manque d'identification : du fait que les femmes sont encore peu nombreuses à avoir percé le plafond de verre, elles ont peu de *role model* à qui se référer et de qui s'inspirer. Cela constitue un frein dans l'inconscient dans le sens où, n'étant pas représentées dans la sphère du top management, elles peuvent penser que là n'est pas leur place (Adriaenssens et Heine, 2014).

Enfin, la dernière catégorie est celle des freins socioculturels. Elle englobe tous les stéréotypes de genre dont j'ai parlé tout au long du mémoire ainsi que la ségrégation des métiers. En effet, ces deux aspects sont entretenus dans le temps car imprimés dans l'esprit de tout un chacun et ils ont pour conséquence de bloquer ou rendre plus lente l'ascension des femmes top

managers. Adriaenssens et Heine soulignent que « les employeurs imaginent encore que les femmes ne sont pas aussi compétentes que les hommes » et que celles-ci sont vues comme moins carriéristes (2014). J'ai cherché si une étude avait été menée en Belgique pour quantifier une différence significative quant à l'ambition des hommes et des femmes, mais je n'en ai pas trouvée. Il y en a cependant un sondage qui a été réalisé en France par Qapa (première plateforme digitale de travail du pays) il y a quelques années et qui a mené aux conclusions suivantes : « 34% des femmes avouent être "carriéristes" contre 26% des hommes » et elles sont prêtes à prendre plus de risques quand il s'agit de changer d'emploi (Louis, 2016). Je me pose la question de savoir si ces affirmations pourraient être appliquées à notre pays ou non. En outre, dans nos sociétés règne une certaine « culture du présentéisme » qui est associée au pouvoir ; les femmes, recourant au temps partiel ou prestant peut-être moins d'heures supplémentaires pour endosser le rôle de maman, se voient alors moins sollicitées dans le recrutement des postes à responsabilités (Adriaenssens et Heine, 2014).

Florence Blaimont, dans une interview sur LN24 (2019), mettait en exergue 5 de ces barrières qui sont, selon elle, celles qui sont les plus représentatives, les plus problématiques et celles qu'elle observe le plus au quotidien, étant entourée de *businesswomen*. Elle est –je le rappelle– CEO du réseau féminin WoWo. J'ai croisé ses propos avec d'autres sources qui confirment ses dires.

La toute première est la barrière financière car les femmes sont frileuses, bien plus que les hommes, quand il s'agit de demander de l'argent aux banquiers, et demandent en général de plus petits montants, tout cela de peur de ne pas arriver à joindre les deux bouts par après. La Commission européenne confirme les propos de Blaimont : l'accès au financement est un des obstacles principaux à l'entrepreneuriat féminin et explique pourquoi si peu de femmes se lancent (Jump, 2010). Dans un article sur L'Echo, on peut aussi lire que la moyenne des montants demandés auprès des banques par les hommes est plus de deux fois supérieure à celle des montants demandés par les femmes (Buxant, 2018). On revient à cette notion d'audace. En plus de cela, Blaimont (2019) ajoute que les femmes ont tendance à s'entourer moins rapidement de conseillers tels qu'un comptable, un fiscaliste, etc. En effet, une étude menée par Jump (2010) a révélé que seuls 27% des femmes déclarent avoir été accompagnées par ce type de professionnels dès le lancement de leur activité. Elles manquent tout simplement bien souvent d'informations par rapport aux opportunités d'investissement et de conseils en matière de financement (De Beaufort et Yousfi, 2016). Afin d'y remédier, WoWo coache ses clientes pour les aider à oser plus et a aussi mis en place une plateforme de *crowdfunding* pour aider ces femmes entrepreneures à lever des fonds.

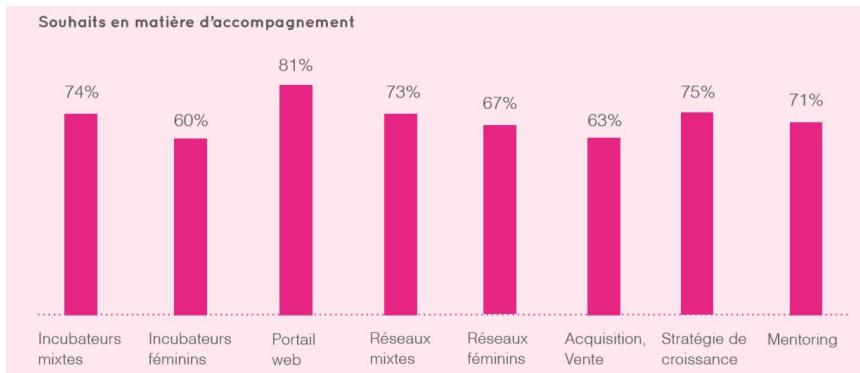
Le second frein est celui de la conciliation du professionnel avec le privé et la gestion du temps pour pouvoir se donner à 100% dans les deux, dont j'ai déjà longuement parlé (cf. supra p.35) et que je réaborderai sous peu (cf. infra p.52) (Blaimont, 2019). Rappelons simplement que les femmes sont bien plus enclines à opter pour un temps partiel ou pour un job qui ne nécessite pas un engagement énorme, dans le but de pouvoir concilier les 2 aspects de leurs vies (De Vos et Van Hove, 2017). Ainsi, elles s'auto-discriminent car les postes du top management ne permettent pas cette souplesse horaire.

Le troisième point avancé par Blaimont concerne la formation : selon elle, les femmes ont cette croyance qu'elles n'en savent pas assez sur le monde du business, qu'elles ne pourraient pas créer une entreprise et gérer une équipe, notamment (2019). Elle ne précise toutefois pas si ces femmes ont un bagage ou pas. Il faut admettre que le risque d'échec est plus élevé si l'entrepreneur ou entrepreneuse n'a, au préalable, jamais suivi de formation de gestion

d'entreprise (Badia, Brunet et Kertudo, 2013). En ce sens, il sera aussi moins facile pour lui ou elle d'avoir la confiance de ses pairs et d'organismes de financement, par exemple, donc a fortiori moins facile d'entamer l'activité.

Ensuite, il y a un manque de networking. Blaimont affirme que seulement 3% des femmes font partie de *business clubs*, de cercles d'affaires et autres qui leur permettraient de se créer un réseau et d'être confrontées à plus d'opportunités attrayantes. Elle m'avait d'ailleurs conté, dans un entretien qu'elle m'a accordé (2019 (voir ANNEXE 4 : Guide d'entretien et retranscription de l'entretien avec Florence Blaimont)), qu'une des raisons pour lesquelles elle avait repris WoWo était parce que les cercles d'affaires qu'elle avait visités auparavant ne lui convenaient jamais, « manquaient d'ambition, de professionnalisme et de perspective de développement personnel ». ». Beaufort et Yousfi (2016) le disaient aussi : les femmes s'insèrent moins facilement que les hommes dans les réseaux professionnels, surtout les plus traditionnels car conçus par et pour des hommes. La Commission européenne confirme ce manque de réseaux féminins et le fait que c'est un frein primordial à l'entrepreneuriat (Jump, 2010). La même enquête investiguée par Jump soutenait qu'en 2010, nombreuses entrepreneuses belges n'avaient même pas connaissance d'une initiative typiquement féminine du genre alors que 60% d'entre elles estimaient que ces cercles d'affaires pourraient les aider dans leurs *businesses* et leurs carrières. A ce moment-là, 22% seulement des femmes interrogées faisaient partie d'un réseau mixte et le même pourcentage faisait partie d'un réseau féminin, ce qui représente à chaque fois à peu près une femme sur 5. Elles étaient cependant fort intéressées par le développement d'initiatives de la sorte :

Figure 5 : Pourcentages de femmes (ayant participé à l'enquête de Jump) souhaitant voir le jour plus de projets suivants :



Source : Jump. (2010). *L'entrepreneuriat féminin en Belgique – Etat des lieux et recommandations*. Bruxelles : Jump. Récupéré de https://jump.eu.com/wp-content/uploads/2016/08/SURVEY_ENTREPRENEURSHIP.pdf

On peut donc voir que la demande était relativement forte, approximant les 73% (plus ou moins 3 femmes sur 4) pour les réseaux mixtes et les 67% (plus ou moins 2 femmes sur 3) pour les incubateurs féminins. Elles étaient également très intéressées par la mise en place d'un programme de mentoring afin de recevoir des conseils (Jump, 2010). Ainsi, sur les dernières années, on a notamment pu observer l'apparition de plusieurs réseaux féminins –tels que WoWo, Beabee, Jump, et bien d'autres (Bertaux, 2015 ; Chaudoir, 2018)– témoins de cette réelle demande en la matière. Les questions les plus posées par les adeptes de Wonderful Women ont d'ailleurs trait à la présentation (« comment me présenter ? », « qu'est-ce que je leur dis ? ») ainsi qu'à l'entretien des relations (« que faire avec les cartes de visite ? », « comment entretenir mon réseau ? »).

Finalement, la cinquième barrière rejoint celles citées par Adriaenssens et Heine au paragraphe précédent : celle de la confiance en soi. Florence Blaimont (2019) confie que les femmes ne pensent souvent pas être assez compétentes ou crédibles pour pouvoir entreprendre. C'est pourquoi il faut les pousser à se lancer et parfois même aller les chercher pour qu'elles occupent un poste qui demande d'accepter plus de responsabilités car elles n'iraient pas saisir l'occasion par elles-mêmes. Elle explique que, lors de gros évènements comme des conférences organisées par le cercle féminin qu'elle gère, les femmes sont généralement réticentes à monter sur scène et ont tendance à pointer du doigt leurs collègues en affirmant qu'ils sauront mieux s'y prendre qu'elles.

Comme on peut le constater, ces 5 obstacles qu'a relevés la CEO de WoWo sont plutôt de l'ordre du psychologique, ils ont trait à la perception que les femmes ont d'elles-mêmes. En ayant cette image négative et/ou rabaisante de leurs capacités qui ne seraient « pas assez bonnes », elles s'auto-discriminent. Cette tendance à se sous-estimer est fortement liées aux stéréotypes de genre, sur lesquels je me suis longuement penchée. Ils tiennent donc un rôle déterminant dans le frein aux carrières des femmes top managers (ou qui souhaiteraient le devenir).

C'est sur tous ces différents aspects que travaille la WoWo Community : « les femmes sont amenées à dépasser leurs barrières, à s'entraider, à s'inspirer, à partager », explique la CEO. Cette entraide passe notamment par les « je veux » et les « je peux » : en disant « je veux », l'entrepreneuse formule son souhait pour le futur (qui est souvent relatif à la visibilité de l'entreprise), et en disant « je peux », elle propose ses capacités (par exemple, « je peux montrer comment sponsoriser ses publications sur les réseaux sociaux), et ainsi elles alignent les souhaits et les compétences qui se complètent (LN24, 2019).. Pour revenir à la confiance en soi, j'ai pu remarquer que c'est un élément important qui revient systématiquement dans les formations complémentaires des femmes ainsi que les conversations que j'ai eues dans le cadre de ce mémoire. De plus, Top Skills, le programme organisé par le Selor qui a pour but d'encourager les femmes (ayant déjà un certain degré d'expérience) « à postuler pour les fonctions de top management dans l'administration fédérale » (Selor, 2019), aborde entre autres le thème de la confiance en soi lors de leurs formations. « C'est un élément important », m'indique l'équipe Top Skills, qui précise qu'il est nécessaire mais pas suffisant (2019) (voir ANNEXE 6 : Guide d'entretien et retranscription de l'échange de courriels avec l'équipe Top Skills du Selor). De cette façon, les femmes ont tendance à s'auto-saboter, c'est-à-dire, comme l'expliquait Blaimont, qu'elles ont toutes les qualités et compétences pour réussir mais elles n'arrivent pas à dépasser la mauvaise image qu'elles ont d'elles-mêmes. Bohan explique que nos cultures européennes reposent sur cette idée d'infériorité de la femme, « le sexe faible » comme on peut parfois l'entendre, et cette croyance a tellement été internalisée et institutionnalisée que les femmes elles-mêmes ont commencé à y croire (2015). Pierre Bourdieu, sociologue renommé, avait d'ailleurs en 1998, dans son livre « La Domination masculine » fait écho au problème. Il dit que les femmes ont intégré des comportements, conscients ou non, qu'il appelle « habitus », qui participent à leur propre domination (Fournier, Lhérété et Teixido, 2011). Des initiatives variées –comme Top Skills, WoWo, et toutes les autres qui travaillent sur cette notion de confiance en soi pour déconstruire les craintes que l'on a– seront donc toujours les bienvenues.

BALANCE VIE PRIVÉE - VIE PROFESSIONNELLE

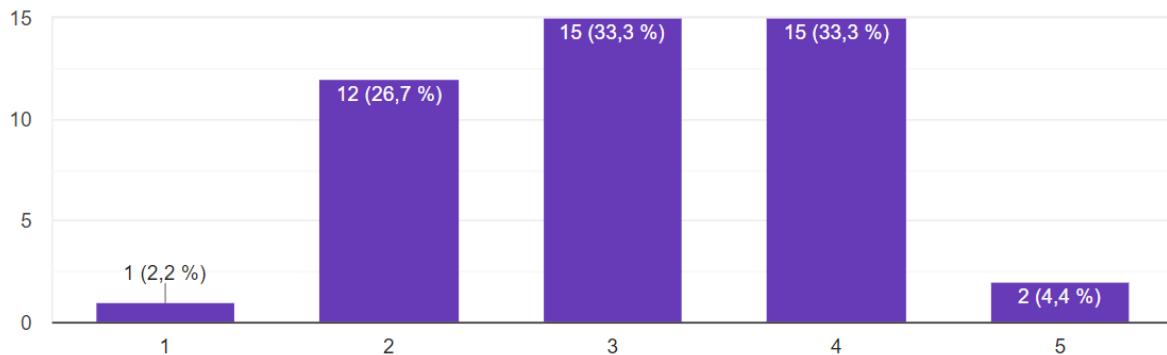
J'ai donné un aperçu des difficultés que les Belges éprouvent à concilier leurs vies professionnelles et privées lorsque j'ai parlé des inégalités professionnelles. Il est maintenant temps de creuser le sujet de manière plus approfondie quant au top management en particulier. En effet, les personnes qui ont ce type de postes à hautes responsabilités sont davantage touchées par la problématique au vu du poids qu'elles portent sur leurs épaules et du temps qu'elles doivent consacrer à leur travail. Pour ce faire, je vais exposer les résultats de mon questionnaire, plus précisément de la deuxième partie de celui-ci qui portait sur la thématique.

Toute la méthodologie avait été expliquée en point 2 de ce mémoire (cf. supra p.12). Cependant, pour rappel, j'ai récolté 45 réponses dont 32 provenaient d'hommes et 13 de femmes ; 55% des répondants étaient entrepreneurs contre 45% salariés (dans le top management). Etant un nombre assez petit, je ne prétends pas pouvoir élargir mes conclusions au top management de l'ensemble de la Belgique, d'autant plus que la répartition homme-femme dans les réponses est déséquilibrée (on a un ratio de plus ou moins 30/70). Cela étant, voici ce que j'ai pu observer sur base des réponses en ce qui concerne la partie sur la balance privé-professionnel :

La première question posée dans cette section (question n°7 du questionnaire) était la suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous confronté(e) aux difficultés suivantes liées au travail ? ». Il était demandé d'y répondre en notant sur une échelle allant de « sans difficulté » à « très problématique » ces problèmes-ci : surcharge de travail, stress, relations entre collègues, conciliation vies privée et professionnelle, adaptation liée aux nouvelles technologies et nouveaux processus, affirmation de votre autorité, manque de reconnaissance. La réponse qui nous intéresse le plus ici est bien évidemment celle qui porte sur l'équilibre privé-professionnel. Auprès des femmes, on ne distingue pas de réelle tendance, même selon les âges ; les réponses sont trop disparates pour pouvoir en tirer une conclusion. En ce qui concerne les hommes, ils ont, pour cet élément, principalement répondu « souvent difficile » (45%) et « neutre » (35%). L'âge ne semble pas avoir d'influence ici, puisque les résultats se présentent de la même façon (en termes de pourcentage) dans toutes les catégories. Les autres difficultés professionnelles les plus mises en avant (marquées d'un « souvent difficile » ou « très problématique ») sont le stress et la surcharge de travail.

J'ai également demandé aux répondants de noter leur *work-life balance* sur une échelle de 1 (très mauvaise) à 5 (très bonne) (question n°9). Ici, j'ai obtenu une majorité de 4 ex-aequo avec les 3 (33%), mais aussi les 2 (27%). En proportion, les hommes sont plus nombreux à avoir choisi la réponse 2, qui est donc « plutôt mauvaise », que les femmes. Pour que cela soit plus facile à visualiser, voici un schéma illustratif des données :

Figure 6 : Ventilation des réponses à la question n°9 du questionnaire : « Sur une échelle de 1 à 5, comment estimez-vous la balance entre vos vie privée et vie professionnelle ? »



Nous pouvons noter ici une petite contradiction : pratiquement la moitié des répondants hommes ont répondu que leur conciliation était « souvent difficile » et un peu moins d'entre eux ont répondu « neutre » (question 7), tandis qu'ils ont répondu à répartition égale entre « neutre » et « bonne » quand on leur demande comment ils estiment leur balance (question 9). On peut émettre deux hypothèses : soit la/les question(s) n'ont pas été bien comprise(s), soit un focus sur la question les a fait changer d'avis (la question 7 demandait de jauger plusieurs éléments tandis que la question 9 n'était concentrée que sur l'équilibre privé-pro). Ensuite, j'ai sondé les participants quant à leur entourage en leur demandant à quelle fréquence les aidait leurs partenaires de vie, leurs enfants, les membres de leurs familles, leurs amis ainsi que des employés tels que des baby-sitters ou du personnel d'entretien (question n°10). Le partenaire de vie est le plus cité comme aidant : plusieurs fois par semaine ou quotidiennement par 24 des répondants (sur 45 –je le rappelle–) et une fois par semaine par 6 d'entre eux. Sans surprise, le personnel employé afin d'aider dans les tâches ménagères, le soin aux enfants et autres est également souvent sollicité : plus de 60% des répondants y font appel, principalement une fois par semaine ou plusieurs fois par semaine/quotidiennement. Les enfants, la famille et les amis sont aussi amenés à participer mais de manière moins fréquente. Petit bémol, je n'ai pas créé de case « je n'en ai pas » (en parlant du partenaire, d'enfants, etc.). Les personnes, dans ce cas-là, ont donc dû répondre « jamais », ainsi il m'est impossible de savoir s'il y a présence de ces personnes et qu'elles n'aident volontairement pas ou si elles n'existent tout simplement pas.

La question suivante portait sur le type d'aide apportée par les personnes citées juste au-dessus, j'ai pu classer les réponses données en 4 catégories. Par ordre décroissant, on obtient : l'aide dans les tâches ménagères ainsi que l'éducation des enfants et l'organisation générale de la maison (64%) ; les conseils et la motivation (24%) ; le divertissement, simplement en passant du temps ensemble et en changeant les idées du répondant (20%) ; et enfin, l'acceptation de l'absence de la personne répondante (9%). On voit donc une majorité écrasante dans la reconnaissance envers les tiers pour leur aide dans les affaires ménagères. De surcroît, ce sont principalement les femmes qui mentionnent cette première catégorie d'aide. En effet, 85% d'entre elles le mentionnent, tandis que les hommes sont à 44% seulement –toutefois n'oublions pas qu'il y a 2,5 fois plus de répondants masculins que féminins. Les proches jouent donc, pour la presque totalité des participants, un rôle important, ce qui va dans le même sens que les analyses de l'étude de la Chaire Familles en Entreprises (cf. supra p.38).

Finalement, j'ai interrogé les participants quant à leur avis sur l'aide apportée par l'Etat ainsi que par l'organisation dans laquelle ils travaillent afin de pouvoir concilier vie privée et vie

professionnelle (questions n°12, 13 et 14). Pour ce qui est de l'Etat, plus de la moitié d'entre eux ont répondu « pas du tout » quand on leur demande s'ils ont le sentiment d'être aidés. En ce qui concerne l'organisation, les avis sont plus partagés : 11 ont dit « pas du tout », 15 « tout à fait » et 19 « moyennement », c'est donc déjà plus positif. Néanmoins, un constat reste interpellant : les entrepreneurs ne sont en majorité (64%) eux-mêmes pas satisfaits (moyennement ou pas du tout) de l'aide apportée dans l'organisation, bien que ce soit leurs propres entreprises. Il serait intéressant de pousser la recherche plus loin en leur demandant pour quelles raisons ne sont-ils pas satisfaits et pourquoi ne pas changer ces conditions. Les résultats se présentent comme ceci, suivant si le répondant travaille dans une organisation (salarié) ou dans sa propre organisation (entrepreneur) :

Tableau 6 : Ventilation des réponses à la question n°12 du questionnaire : « Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que l'Etat et/ou l'organisation au sein de laquelle vous travaillez mettent des choses en place pour vous aider à concilier vie privée et vie professionnelle ? »

	Etat		Organisation	
	Nombre de personnes	Pourcentage	Nombre de personnes	Pourcentage
Salariés				
Pas du tout	13	65%	6	30%
Moyennement	5	25%	8	40%
Tout à fait	2	10%	6	30%
Total	20	100%	20	100%
Entrepreneurs				
Pas du tout	15	60%	5	20%
Moyennement	8	32%	11	44%
Tout à fait	2	8%	9	36%
Total	25	100%	25	100%

On peut observer, en comparant les colonnes « pourcentage », que les résultats ne sont pas bien différents selon que la personne travaille dans une organisation ou dans la sienne. Cependant, si on compare ce que les répondants pensent des mesures de l'Etat et de celles des organisations, les avis sont bien plus positifs en ce qui concerne ces dernières. C'est dans le point 5 de ce mémoire que j'aborderai ce qui est mis en place pour aider les femmes à gravir les échelons, et cela passera notamment par des aides pour pouvoir concilier le professionnel avec le privé (cf. infra p.65). Néanmoins, lorsqu'on leur demande ce qui est mis en œuvre (question n°13), ils sont quelques-uns à mentionner le télétravail et le *flexitime*, d'autres mettent l'accent sur l'évaluation sur base de la qualité du travail fourni plutôt que le nombre d'heures prestées et, enfin, les patrons d'entreprises expliquent qu'ils peuvent gérer leur agenda comme ils le souhaitent, ce qui est un énorme avantage à leurs yeux.

En conclusion, nous pouvons, par ces différents résultats, remarquer que, en moyenne, les femmes sont plus satisfaites de la façon dont elles équilibrent leur travail avec leur sphère familiale. Toutefois, il est à noter que la plupart d'entre elles sont indépendantes, ce qui leur permet de répartir leurs tâches comme elles le souhaitent plus facilement qu'en tant que salariées. C'est donc un atout majeur dans cette question de conciliation. Cela étant, si l'on prend les entrepreneurs tous sexes confondus, ils ne sont majoritairement pas satisfaits des mesures mises en place dans leurs propres organisations afin de faciliter cet équilibre privé-

professionnel ; des initiatives peuvent donc encore être prises pour améliorer le tout. L'avis quant à l'aide de l'Etat, par contre, fait presque l'unanimité : les salariés et entrepreneurs ne se sentent pas soutenus par celui-ci.

Cela étant, pour avoir une réelle vue d'ensemble sur la Belgique, il faudrait pouvoir sonder plus de personnes, aussi bien dans le top management que les entrepreneurs. De plus, afin de vérifier le changement des mentalités dont je parlais avant d'analyser les résultats du questionnaire, il serait opportun de réaliser cette enquête plusieurs fois, avec quelques années d'écart à chaque fois.

Maintenant que nous avons passé en revue les différentes inégalités de genre dans le top management, il est temps d'analyser ce que les répondants au questionnaire pensent de la mixité des genres au sein des organisations dans lesquelles ils travaillent. En effet, la majeure partie de mon questionnaire portait sur l'égalité des genres dans le top management et est subdivisée en deux (parties 3 et 4) car la dernière partie était réservée aux femmes.

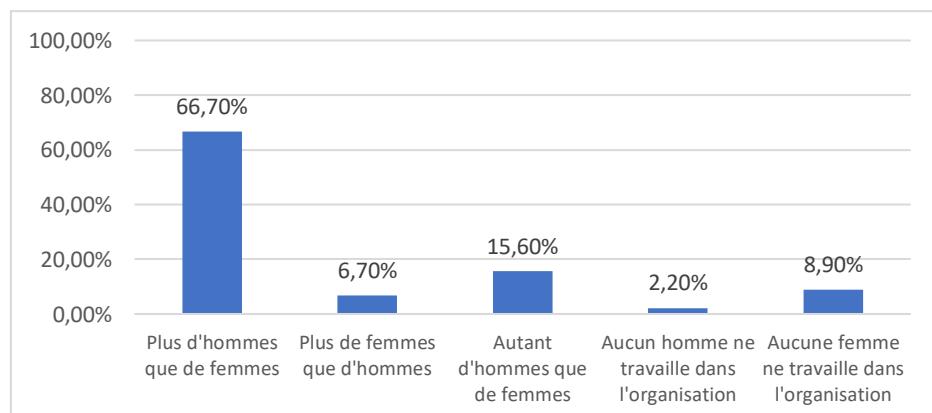
La partie 3 ne comporte que 4 questions (les questions 15 à 18), les voici résumées :

Tableau 7 : Ventilation des réponses à la question n°15 : « Avez-vous le sentiment que les femmes et les hommes sont traités de la même manière dans l'organisation dans laquelle vous travaillez ? »

	Hommes		Femmes	
Pas du tout	25	78%	5	38,5%
Moyennement	6	19%	5	38,5%
Tout à fait	1	3%	3	23%
Total	32	100%	13	100%

Les femmes sont plus mitigées que les hommes dans leurs réponses : il y a une égalité entre « pas du tout » et « moyennement », là où, chez les hommes, la réponse « pas du tout » est clairement majoritaire. De plus, l'information n'apparaît pas dans le tableau mais, il n'y a aucune différence significative selon si la personne dans sa propre organisation ou non. Il semblerait donc que les hommes soient sensibles à la manière dont les femmes sont considérées.

Figure 7 : Ventilation des réponses obtenues à la question n°16 du questionnaire : « Comment se compose le top management de l'organisation dans laquelle vous travaillez ? »

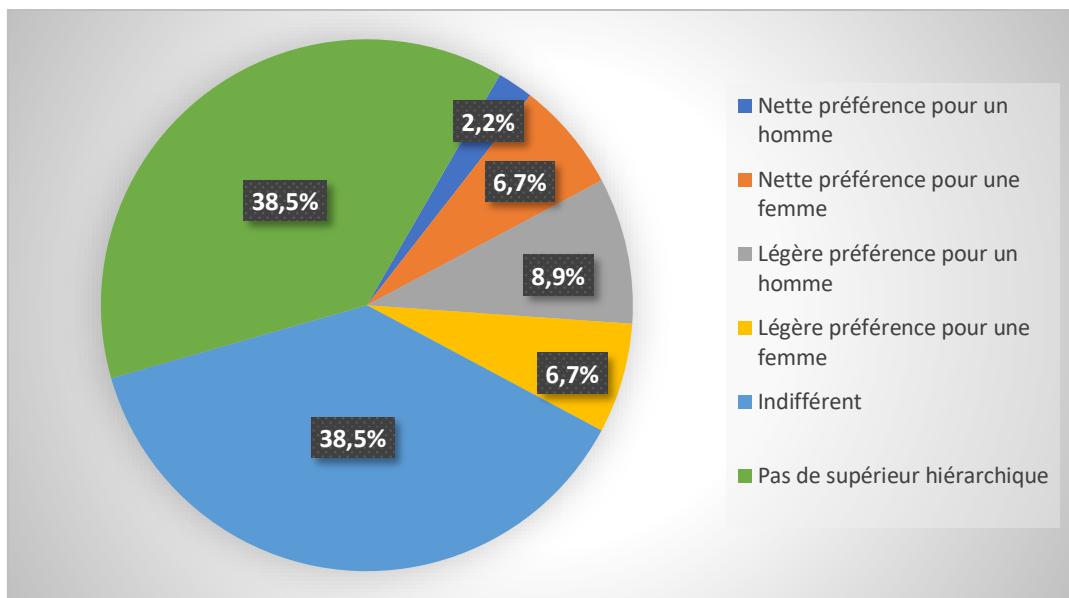


Près de 67% des réponses indiquent qu'il y a plus d'hommes dans l'entreprise et la deuxième réponse la plus choisie est celle de la parité homme-femme, à presque 16%. Le deuxième bâtonnet sur le schéma (« plus de femmes que d'hommes ») a comptabilisé 3 réponses : 2 étaient dans le secteur « autres activités de services » et la troisième « hébergement et restauration ». Cela pourrait donc coller avec ce qui avait défini plus tôt comme secteurs à haute proportion féminine. Hors, pour les hommes, c'est l'inverse : toutes les personnes ayant répondu « aucune femme ne travaille dans l'organisation » sont indépendantes et aucune n'est dans un secteur manuel (nous avions vu, lorsque j'ai parlé de la ségrégation des métiers, que les professions à 99% d'hommes sont principalement manuelles (cf. supra p.32)).

La question n°17 porte sur la promotion des femmes et interroge le répondant quant à la rapidité de celle-ci par rapport à la promotion des hommes. Ils sont 64% à avoir répondu que la promotion entre les sexes est identique. Néanmoins, 18% ont choisi la réponse « plus lente ». A nouveau, je n'ai pas trouvé de corrélation entre la rapidité de promotion et le fait que la personne soit indépendante ou salariée, ni même avec le sexe du participant. Les résultats sont assez disparates. Si l'on se fie à leurs avis, on voit donc que le plafond de verre se fissure effectivement, comme les données l'indiquaient lorsque j'ai couvert ce sujet. L'accès des femmes est plus ouvert à la promotion pour des postes à responsabilités qu'autrefois.

Enfin, la question n°18 pose la question de la préférence du sexe du supérieur hiérarchique, en laissant plusieurs possibilités de réponse : nette préférence pour un homme, nette préférence pour une femme, légère préférence pour un homme, légère préférence pour une femme, indifférence ou « je n'ai pas de supérieur hiérarchique ». La réponse majoritaire est celle sans préférence, à 37,8% ; la légère préférence pour un homme n'a été cochée que 4 fois et la nette préférence pour un homme, une seule fois.

Figure 8 : Répartition des réponses obtenues à la question n°18 du questionnaire concernant la préférence du sexe du supérieur hiérarchique



Remarque : je ne suis pas persuadée, après coup, que cela ait été une bonne idée de proposer l'option « je n'ai pas de supérieur hiérarchique ». En effet, ayant une majorité d'indépendants dans les répondants, 17 d'entre eux (sur 25) ont coché cette réponse, ce qui représente plus de 35% du panel total. Même sans avoir de supérieur hiérarchique, l'on peut avoir une préférence, comme l'ont démontré les 8 autres personnes. Après coup, je me suis rendu compte qu'il aurait peut-être aussi été pertinent de demander si le répondant avait déjà, dans

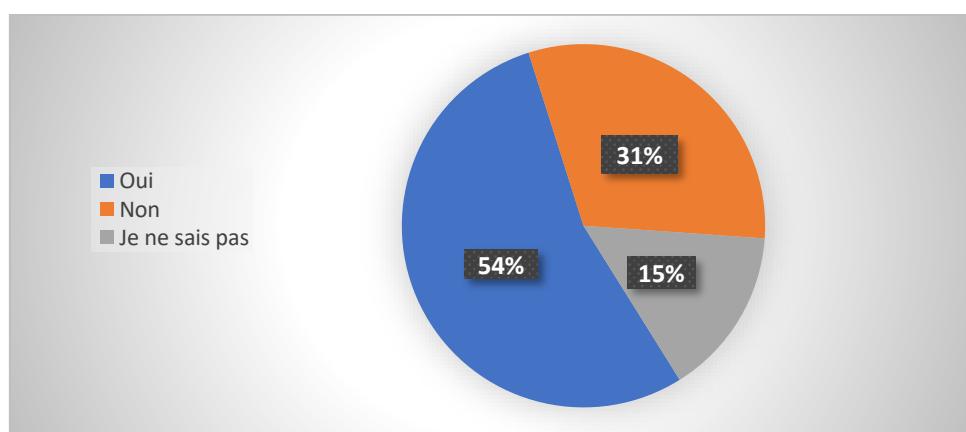
sa vie, fait l'expérience d'avoir des supérieurs hiérarchiques de sexes différents. En effet, il est à mon sens difficile d'affirmer, par exemple, « je préfère que mon supérieur soit une femme plutôt qu'un homme » si on n'a pas vécu les deux situations. De plus, pour les personnes qui ont témoigné une préférence, j'aurai probablement dû laisser la possibilité d'exprimer pourquoi, quelle était la motivation de cette préférence.

Finalement, nous passons à la dernière partie du sondage, celle qui est réservée aux femmes ; cependant quelques hommes ont répondu à une ou plusieurs questions, peut-être le message n'était-il pas assez visible. De plus, il semblerait qu'une fois que la case soit cochée, on ne puisse plus « enlever » sa réponse. J'aurais donc éventuellement pu créer une réponse supplémentaire telle que « je suis un homme » pour ces personnes qui se sont trompées. J'ai donc dû recalculer moi-même les pourcentages de réponses sans les biais.

La première question de cette section s'inquiétait de savoir si la femme avait déjà été discriminée sur son lieu de travail, et la suivante demandait de raconter brièvement la situation discriminante. Ainsi, 7 femmes ont répondu oui, et 6 non ; cela fait presque un 50-50. Les anecdotes qu'elles donnent vont presque toutes dans le même sens : il est soit question de stéréotypes machos tels que « la femme doit s'occuper du ménage et des enfants », qui viennent des membres de l'équipe mais –dans un cas– des clients aussi, soit d'un manque de reconnaissance envers leur personne. Dans ce premier cas de figure, on voit que les stéréotypes de genre sont encore ancrés chez certains qui n'acceptent pas l'évolution de la société. Cela confirme les différents chiffres vus lors de l'exposition des stéréotypes de genre : les mentalités des Belges changent mais cela se fait progressivement. Cela se voyait notamment dans la publicité, qui est de moins en moins sexiste en associant moins les femmes aux ménages et les hommes au travail. Vis-à-vis de l'aspect « reconnaissance », nous pouvons faire un lien avec une autre question (la n°7) posée plus tôt dans le sondage. Les femmes sont plus mitigées : la plupart d'entre elles éprouvent rarement des difficultés à cet égard ou ont coché « neutre », ce qui fait pressentir que cela n'est pas un souci qui les préoccupe. 5 d'entre elles –sur 13– ont tout de même admis que la situation était souvent difficile voire très problématiques. Cela étant, nous ne pouvons pas affirmer que cela est (exclusivement) lié à leur genre, il se pourrait que cela soit plutôt une question de caractère qui est moins (ou même pas assez) autoritaire.

La question n°21 est la suivante : « Pensez-vous qu'il soit plus difficile pour une femme que pour un homme d'être promu(e) ? ». 54% des femmes ont répondu oui, 31% ont dit non et le reste ne sait pas. Plus de la moitié d'entre elles ressentent donc encore ce plafond de verre.

Figure 9 : Répartition des réponses obtenues à la question n°21 du questionnaire : « Pensez-vous qu'il soit plus difficile pour une femme que pour un homme d'être promu(e) ? »



Je réalise maintenant que la question pouvait porter à confusion : parle-t-on de manière générale ou pose-t-on la question par rapport à l'organisation dans laquelle la répondante travaille, en particulier ? Si la question a été comprise de cette dernière manière, alors rien n'indique dans les réponses qu'un secteur serait discriminant plutôt qu'un autre ; on ne peut donc pas vérifier avec ces données ce que la littérature et les statistiques démontrent (comme, par exemple, que le secteur financier et celui de l'ingénierat sont moins faciles à pénétrer pour les femmes).

La question suivante porte sur la maternité pour savoir si, lors d'un entretien d'embauche, on leur a déjà demandé si elles envisageaient d'avoir des enfants. La moitié d'entre elles ont déjà vécu cette situation, bien que cela soit illégal de demander cela. En effet, les questions que l'employeur pose ne peuvent avoir trait qu'au job en lui-même, selon la Convention collective du travail (Conseil National du Travail, 1983). Cela ramène à cette idée obsolète que la femme ne peut se consacrer à son travail et être mère à la fois. Au lieu de se focaliser sur le temps d'absence que celle-ci devra prendre (congé maternel, partir plus tôt pour récupérer les enfants à la crèche ou à l'école, pas de réunion tard le soir pour faire à manger, etc.), il s'agirait de mettre en place des politiques d'entreprise qui permettent de jongler avec les deux avec plus d'aisance. Cela peut par notamment passer par du télétravail –nous reviendrons là-dessus lorsque je présenterai les initiatives prises pour aider les femmes top managers à gravir les échelons.

L'objet de la question n°23 porte sur les blagues et remarques à caractère sexuel sur le lieu de travail. 6 femmes ont répondu en avoir déjà été victimes, et 7 non. On peut connecter cet élément aux inégalités de genre qui avait trait aux « violences physiques, verbales et harcèlement de rue » que j'ai développés en début de mémoire (cf. supra p.17). En effet, les résultats, ici, montrent qu'à peu près une femme sur deux a subi, au moins une fois, ce genre de situations en milieu professionnel. Le pourcentage était bien plus élevé (98%) lorsqu'il s'agissait de l'espace public ; peut-être parce qu'il est plus facile d'engager des poursuites et d'infliger des sanctions dans le cadre professionnel, étant donné que l'on connaît l'identité des bourreaux (les collègues). Pour rappel, en 2016, 6% des Belges étaient d'avis que ces commentaires à caractère sexuel n'étaient pas déplacés (Commission européenne). Aussi, le sexism étant institutionnalisé, certains hommes ne se rendent peut-être pas compte du caractère insultant de leurs « blagues », ce à quoi il faudrait remédier ; par des formations ou campagnes de sensibilisation, par exemple.

Les questions 24 et 25 sont liées ; la première demande si la répondante a déjà ressenti qu'un employé n'appréciait pas le fait d'avoir une femme comme supérieure hiérarchique, et la seconde interroge sur le sexe de ces personnes. 8 femmes sur 13 (62%) ont répondu qu'elles ont déjà eu ce sentiment (donc presque deux femmes sur trois). Sur ces 8 personnes, le ratio se partage en 50-50 entre « un/des homme(s) uniquement » et « Hommes et femmes, avec une majorité d'hommes ». Comme nous l'avons vu également, les qualités d'un bon manager et leader étaient autrefois –et le sont encore souvent– vues comme des traits de caractères que les hommes ont car ils sont appelés « masculins » (comme l'ambition, l'autorité, etc.). En ce sens, certains (hommes et femmes) peuvent encore avoir du mal à se détacher de cette image et à accepter qu'une femme prenne la place du supérieur. Dans un autre cas de figure, la femme se sent obligée de délaisser sa féminité et de devenir « hommasse » pour être respectée, voir même de surjouer le trait à en devenir trop *bossy*. C'est le syndrome de la Reine des abeilles qu'avait mentionné Donzel (AlterNego, 2016) (cf. supra p.34). Je regrette cependant de n'avoir pas laissé une case vide où les femmes ayant répondu par l'affirmative

auraient pu exprimer précisément sur base de quoi ces personnes n'appréciaient pas avoir une femme comme supérieure.

Pour conclure ce qu'il en est du questionnaire et remettre cela dans le contexte des inégalités, j'aimerais synthétiser en quelques phrases. On a donc pu observer que la plupart des hommes avaient le sentiment qu'au sein de l'organisation, tout le monde était traité de la même manière, sans faire de distinction sur base du sexe ; tandis que les femmes étaient plus partagées sur le sujet (bien qu'elles aient été moins nombreuses à répondre). De plus, ce que l'on a vu jusqu'à présent de manière théorique s'est confirmé : il y a toujours une majorité d'hommes dans le top management, que ce soit dans les conseils d'administration ou en tant qu'*executive*. Cela étant, la plupart des participants ont répondu ne pas avoir de préférence en ce qui concerne leurs supérieurs hiérarchiques, ce serait peut-être donc là la pointe d'un progrès qui commence à surgir ; dû au fait que de plus en plus de femmes CEO font leurs preuves, comme les 3 femmes dans le BEL 20, par exemple (cf. supra p.45). Néanmoins, les conclusions ne sont pas à tirer trop vite, notamment parce que le panel reste assez restreint et, plus loin dans le questionnaire, dans les questions réservées aux femmes, plus de la moitié d'entre elles affirment avoir ressenti que le fait qu'elles soient des femmes gênait. On a aussi pu vérifier que les stéréotypes de genre sont toujours d'actualité et font encore effet, notamment en ce qui concerne la maternité et le temps que les femmes consacrent (ou doivent consacrer) à la sphère privée, mais aussi par rapport au leadership masculin/féminin ou encore aux « blagues » à caractère sexiste.

Pour finaliser cette partie sur les inégalités de genre dans le top management, j'aimerais revenir sur un point primordial et introduire, de cette façon, la section qui va suivre. Au bout du compte, peu importe qui a mené l'étude, ou même comment, ainsi que dans quels secteurs, les résultats vont (presque) toujours dans le même sens : les femmes sont sous-représentées (dans certains milieux professionnels plus que d'autres, cela est vrai) (Van Hellemont et Van den Bulck, 2009) –là n'est plus la question, depuis longtemps–, mais nous allons vers un mieux. Par conséquent, au-delà du fait d'observer ces nombreux chiffres qui évoluent petit à petit, il est légitime de se demander pourquoi il est important que la situation change. Pourquoi, au fond, devrait-on tendre vers une égalité des genres, dans le top management qui plus est ?

4. POURQUOI LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS DE GENRE DANS LE TOP MANAGEMENT ?

Maintenant que nous avons remis les inégalités dans leur contexte (général, professionnel et du top management), je me pose la question « mais pourquoi tout ça ? ». Après tout, pourquoi insister pour qu'il y ait de la mixité, voire même une parité, au sein des organes de direction et dans les divers secteurs qui sont encore fort polarisés ? Au-delà de l'argument éthique et d'autres qui pourraient exister, j'aimerais me focaliser sur deux raisons que j'ai appelée « argument générationnel » et « argument économique ». Premièrement, comme on l'a mentionné à maintes reprises, on observe un changement des mentalités. Cela signifie donc qu'il y a une envie, et même un besoin, d'évolution. Le train est déjà en marche, et même inarrêtable (Belghiti-Mhut, 2004), autant grimper à bord. Le deuxième argument est économique : on le verra, il a été conclu plus d'une fois que la mixité au sein des organisations et au sein de leurs conseils d'administration est bénéfique pour l'entreprise elle-même en termes de chiffre d'affaires et de croissance. Mon choix se porte sur ces deux explications-là parce que ce sont tout simplement celles qui m'intéressent le plus et, au-delà de ça, elles me semblent être celles qui ont un impact majeur. J'entends par là que la société est, à mon humble avis, avant tout régie par l'Homme et par l'économie, ainsi j'ai choisi d'étudier les arguments qui s'y rapportent.

4.1. Argument générationnel

Bien que je l'aie déjà mentionné à plusieurs reprises, il me semble opportun d'en faire une synthèse ici : une nouvelle tendance se dessine. En effet, il semblerait qu'il y ait de plus en plus de femmes trentenaires qui ne délaissent plus carrière professionnelles au profit de leurs vies familiales.

J'aimerais, avant de commencer, attirer l'attention sur un point essentiel : le fait que ce phénomène reste assez récent. Par conséquent, je n'ai pas pu trouver une pléthore de chiffres sur le sujet. De plus, les informations que j'ai pu récolter viennent essentiellement des entretiens, en particulier avec Valérie Denis, que j'ai réalisés dans le cadre de ce mémoire, de personnes qui voient le changement car ils sont eux-mêmes porteurs de ce souffle nouveau ou en contact permanent avec des personnes qui le sont. A cela s'ajoutent quelques articles scientifiques ou autres sources que j'ai utilisés afin de vérifier les propos avancés par les personnes interviewées.

En Belgique, les femmes représentent plus de 50% de la population (Statbel, 2019). Cela veut donc dire qu'elles ne font pas partie d'une minorité, pourtant elles sont discriminées au même titre que les plus petits groupes sociaux. C'est d'ailleurs pourquoi elles font partie des personnes visées dans les budgets attribués pour la diversité (WoWo Community, 2016). Que l'on s'entende, cela ne veut bien sûr pas dire qu'un type de discrimination est plus acceptable qu'un autre. Par contre, les femmes étant majoritaires en Belgique, il est difficilement compréhensible qu'elles soient inéquitablement prises en compte ». Par là, j'entends : pourquoi les règles sont-elles régies par les hommes et pour les hommes, quand on sait qu'ils sont légèrement moins nombreux ? De plus en plus de femmes de la tranche d'âge 30-40, et

en particulier les managers, ont désormais décidé qu'elles n'étaient plus d'accord avec cela, qu'elles ne se laisseraient plus faire et qu'il était temps que les choses changent.

En effet, la plupart des femmes des générations antérieures à la génération Y n'avaient pas vraiment le choix que de devoir opter pour la vie familiale ou la sphère professionnelle, mais ne pouvaient avoir les deux ; et rares sont celles qui ont sacrifié la vie privée au profit de leurs carrières. Si c'était le cas, elles étaient vues comme « masculines », un peu « garçon manqué » car, pour la plupart des gens, une femme devait être maman. C'est d'ailleurs une conception qui est encore ancrée à ce jour et qui a du mal évoluer (Fabri, 2018 ; Flament, 2018). Pourtant, selon une étude de la VUB, 13% des Belges qui ont entre 25 et 35 ans ne désirent pas d'enfant, et il semblerait que ceux qui se vouent à une carrière (qu'ils qualifient de « très importante ») soient plus nombreux que ceux qui y accordent moins d'importance (Matgen, 2018). Il est donc possible qu'avec le temps, la femme qui ne désire pas être mère ne soit plus stigmatisée, indépendamment des raisons motivant son choix –, d'autant plus qu'un mouvement appelé « Childfree » est né et prend de l'ampleur, prônant cette liberté de choix de ne pas être parent (RTL Info, 2019).

Comme je l'avais déjà expliqué, à l'époque, les stéréotypes de genre étaient encore bien plus présents que de nos jours. Ainsi, les femmes n'avaient pas accès aux études ; et pour les quelques privilégiées dont les parents acceptaient, le domaine d'études n'était jamais celui de leur choix. Le(s) fils de la famille, quant à lui/eux, étais(en)t destiné(s) à un bel avenir. Le mode de pensée courant était celui où la fille apprenait à faire à manger et à faire un lit tandis que le garçon apprenait et se formait à la vie active, afin de subvenir aux besoins de sa future famille. Il était d'ailleurs illustré massivement dans les publicités (cf. supra p.18). Ces femmes, forcées de laisser de côté leur ambition professionnelle au profit du bon fonctionnement de la sphère privée, n'ont pas voulu reproduire cette éducation vis-à-vis de leurs filles. Elles leur ont donc ouvert les portes, notamment des études, pour pouvoir, plus tard, entrer dans le monde professionnel avec un certain bagage. Ces filles en question sont celles qui ont aujourd'hui 30-40 ans et qui ne se voient pas abandonner un aspect ou l'autre de leur vie, que du contraire. C'est d'ailleurs pour cela qu'on cherche de plus en plus de moyens, d'astuces pour concilier vie professionnelle et vie privée, parce qu'elles ne sont pas prêtes à faire le même sacrifice que leurs mères (Denis, 2019 ; L'Obs, 2009 ; Notre temps, 2019).

L'enquête « The female millennial : A new era of talent » menée par PwC en 2015 fait ressortir les mêmes constats. Celle-ci a été réalisée en interrogeant plus de 8500 femmes de la génération Y (30-40 ans) réparties dans 75 pays différents, dont la Belgique. Les résultats allant tous dans le même sens, il me semble qu'ils peuvent témoigner de ce qui se passe sur notre territoire. Les pourcentages sont donc ici moins pertinents que les tendances générales décrites. Voici une synthèse des conclusions du sondage :

- Plus de femmes entrent sur le marché de l'emploi et elles ont un degré d'éducation scolaire plus élevé ;
- Les femmes de cette génération sont plus ambitieuses que leurs génitrices : une sur deux penserait, dès le début de sa carrière, pouvoir atteindre les sphères les plus élevées et celles qui attribuent le plus de responsabilités. Elles ont donc plus confiance en leurs capacités d'évolution ;
- Lorsqu'elle choisit son poste d'emploi, une des priorités de la femme *millennial* est la perspective d'évolution, une autre est la flexibilité et la balance vie professionnelle-vie privée ;
- Les CEO ont récemment compris qu'ils ont à disposition une pléthore de talents qu'ils n'ont pas encore exploités pleinement jusqu'ici et que les femmes en représentent une majeure partie ;

- Les femmes de la génération Y sont les pionnières sur le plan de l'émancipation financière ;
- La génération Y, tous sexes confondus, veut avant tout que le job qu'ils exercent ait du sens.

Ces constats rejoignent donc les divers éléments vus jusqu'ici, qu'il s'agisse du degré d'éducation, de l'ambition ou du partage entre vie professionnelle et vie privée.

De plus, l'enquête mentionne ce *turning point* dont Valérie Denis avait parlé. La variété de talents entrant sur le marché de l'emploi est à la fois un challenge et une opportunité dont les entreprises devront pouvoir tirer profit. Comme le nom du l'étude l'indique, nous sommes entrés dans une nouvelle ère de talents féminins (HR Square, 2018 ; PwC, 2015).

Cela étant, la société ne peut pas changer du tout au tout en l'espace de 50 ans, il en faut bien plus. Et si ce n'était pas le cas, je n'aurais pas pu parler en long et en large des stéréotypes et inégalités qui persistent à ce jour. Nous sommes dans une période charnière dont nous sommes en train d'écrire les codes. D'une part, les filles se « réveillent » d'un long sommeil et n'acceptent plus de se laisser mener à la baguette ; de l'autre, les garçons aussi comprennent de plus en plus que les vieilles conceptions peuvent changer et tendre vers un mieux (Denis, 2019).

Néanmoins, le désir de changement de la part de ces femmes et de celles qui suivent n'est pas suffisant. Pour que les choses bougent, il a fallu mettre des quotas, instaurer des politiques de *gender budgeting*, etc., dont je parlerai ici après, dans la partie « Comment lutter contre les inégalités de genre dans le top management ? » (cf. supra p.65). Il reste de nombreux stéréotypes de genre à combattre et la problématique est complexe car elle a de multiples facettes. Les effets de ces outils ne commencent qu'à se voir maintenant, il faudra donc attendre quelque temps puis refaire une analyse afin d'évaluer leurs impacts. Toutefois, grâce aux mesures entreprises, on a déjà pu observer des évolutions, comme j'en faisais part en passant en revue les différents secteurs qui se féminisent, par exemple. Les hausses de proportions de femmes dans les conseils d'administration ainsi que dans les instances politiques sont aussi le reflet de ces changements.

4.2. Argument économique

Passons désormais à l'aspect économique stricto sensu. La littérature est mitigée à ce propos : certains auteurs assurent que la présence des femmes dans les instances de direction impacte positivement la performance de l'entreprise, tandis que d'autres affirment l'inverse ou alors que cela n'a simplement pas d'effet. Je vais ici faire une synthèse des arguments principaux que l'on peut lire à ce propos.

D'après De Beaufort et Yousfi (2016), les premiers à avoir associé la présence féminine dans les conseils d'administration et la performance de l'entreprise sont Murray ainsi que Bantel et Jackson, dans la fin des années 80. En outre, des études plus récentes (années 2000), menées notamment par Campbell et Minguez-Vera, Carter ou encore Erhardt démontrent aussi l'existence d'une relation significative entre le leadership mixte et la santé des entreprises. En 2019, l'Observatoire Skema a dirigé une étude sur les femmes dirigeants et le verdict est sans appel : « Plus il y a de femmes aux postes de direction, plus le cours en Bourse s'envole » (Zaizoune, 2019). Finalement, à un niveau plus global, l'OCDE et l'UNESCO urgent tous deux les Etats d'investir dans l'éducation, notamment dans la lutte contre les stéréotypes

de genre (qui sont bel et bien liés au faible taux de femmes dans le top management (cf supra p.48)), en justifiant que cela favorisera la croissance économique (Bohan, 2015).

Pourquoi les femmes auraient-elles un tel impact ? Les explications derrière ce lien de cause à effet sont multiples. Premièrement, on peut mentionner la tendance plus prononcée chez les femmes à l'aversion au risque. En effet, cela les pousserait à prendre des décisions qui sont moins risquées et à appréhender davantage les situations aux issues incertaines. L'homme, lui, voit en général plutôt le risque comme un challenge à relever. La méfiance, ou en tout cas précaution, du sexe féminin conduirait à une stabilité de l'entreprise plus accrue et un nombre moins élevé d'échecs (Sanchez-Cañizares et Fuentes-Garcia, 2010 ; De Beaufort et Yousfi, 2016). De plus, les femmes auraient, selon De Beaufort et Yousfi (2016), tendance à mettre en place des systèmes transparents et fiables de gouvernance. Au-delà de ça, les femmes enrichissent le capital humain et social, ce qui crée des relations diversifiées au sein du groupe et propices au partage et donc à l'innovation. Comme nous l'avons vu, les femmes pratiquent un leadership qui est plutôt axé sur le bien-être au travail et la communication, ce qui augmente la motivation et donc la productivité des travailleurs (Robert Half, 2015 ; Van Went, 2016). Aussi, un leader est d'autant plus efficace lorsqu'il propose à la fois des caractéristiques dites « masculines » et d'autres dites « féminines », ce que les femmes font de manière plus décomplexée (Adriaenssens et Heine, 2014 ; Cherret, 2018 ; Peronnau, 2018). D'ailleurs, leur présence permet de recruter des éléments de meilleure qualité. Enfin, l'initiative de chercher la mixité témoigne d'une ouverture d'esprit à laquelle les clients et autres parties prenantes sont sensibles (Zaizoune, 2019).

De quelle performance parle-t-on ? L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a, elle aussi, mené son enquête sur le sujet. Pour ce faire, elle a examiné plus d'une dizaine de milliers d'entreprises dans 70 pays différents. Dans son rapport, elle observe que trois quarts des organisations attentives à la mixité de genre dans le top management ont vu leurs bénéfices augmenter de 5 à 20%. A noter que l'OIT estime que la présence des femmes en tant que dirigeantes n'aura d'effet que si celles-ci représentent au moins 30% de l'effectif (et plus de la moitié des entreprises n'atteignent pour l'instant pas ce seuil) (Bamps, 2019). L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes avait même émis une estimation concernant le futur : en réduisant le *gender gap* (–à nouveau–, qui est lié aux stéréotypes et au plafond de verre empêchant les femmes de progresser), une augmentation entre deux et trois milliards d'euros est à prévoir d'ici 2050 (EIGE, 2020). Les effets se font donc à l'échelle internationale et pas seulement chez nous. Pour donner des cas plus concrets et belges, on peut citer les exemples de Michèle Sioen et Françoise Chombar. La première, CEO de Sioen Industries, a vu le cours de son action augmenter sans cesse (+600%) depuis qu'elle est entrée en fonction ; la seconde, co-fondatrice de Melexis, peut se vanter du même exploit (+1100%). Elles ne sont bien sûr pas représentatives de toutes les entreprises ni même de toutes les femmes, mais elles font leurs preuves dans un monde plutôt masculin, ce qui est encourageant et fait taire les réfractaires (Bacq, 2019).

Comment cette performance se manifeste-t-elle ? Les pionniers auraient affirmé que la clientèle était en train de se féminiser, ainsi la diversité permettrait de mieux comprendre les attentes de celle-ci et de mieux la convaincre. Par conséquent, cela mènerait, pour l'entreprise, à élargir sa base de clients, de même qu'à accéder à de nouveaux marchés. Les femmes apporteraient également, lors des réunions du top management, des idées nouvelles, des opportunités d'investissement, des compétences, ... (Beaufort et Yousfi, 2016). La Fondation Européenne pour la Formation (2013) écrit aussi que « la participation des femmes aux entreprises (...) favorise le développement de carrière et l'épanouissement personnel » et est « une source de croissance et de compétitivité nationale largement sous-exploitée ».

Finalement, l'OIT a mis en exergue trois facteurs principaux : un processus innovatif et créatif plus développé, une image de marque renforcée et une meilleure évaluation de l'organisation de la part des clients.

Cela étant, tout le monde ne partage pas cet avis. En effet, une autre partie de la littérature s'accorde sur le fait que les femmes n'ont pas toujours un impact positif, ou même un impact tout court. De Beaufort et Yousfi résument les arguments de ces auteurs en disant que la diversité au sein du CA peut amener aux problèmes suivants : conflits d'intérêts, ralentissement du processus de prise de décisions, contrôle excessif et coûteux de la part des femmes, ... (2016). En outre, certaines études concluraient une absence de lien entre le fait que des femmes soient aux commandes et à quel point l'organisation est performante. C'était notamment le cas de celles réalisées par Bohren et Strom, Adams et Ferreira ainsi que et Ahern et Dittmar, aussi dans les années 2000 (De Beaufort et Yousfi, 2016).

Ce qu'il faut retenir de tout cela c'est qu'il semble que ce ne soit pas le fait que des femmes soient au sommet qui augmente la performance des entreprises mais bien le fait qu'il y ait de la diversité en termes de genre. En effet, une organisation dirigée par une prépondérance accrue de personnes d'un seul sexe –homme ou femme– ne semble pas être à son plein potentiel. A noter tout de même que rares sont les entreprises dans lesquelles les femmes sont bien plus que majoritaires au sein de l'instance de direction. Et les bénéfices qu'on peut tirer de cette diversité sont considérables : innovation, cohésion, communication, plus de clients, etc., le tout menant à une meilleure performance économique.

En septembre dernier, j'ai assisté à une conférence organisée par JUMP (je reviendrai plus tard sur cette organisation (cf. infra p.72)) dont les deux intervenants étaient Isabella Lenarduzzi, la CEO, et Patric Jean, réalisateur du film « La domination masculine ». La thématique de la discussion était le sexism en entreprise. Patric Jean, lors de son speech, a lié les deux arguments dont j'ai parlé plus haut : générationnel et économique. Il dit que le débat ne devrait pas être une question d'économie, on ne devrait même pas se poser la question car prôner la diversité et la parité est simplement la chose « juste » à faire. De plus, il explique que le train est déjà en marche, que cela plaise aux réticents ou non il faudra qu'ils suivent à un moment ou un autre. Toutefois, cette raison, bien qu'on l'admette, n'est bien souvent pas suffisante pour que l'on change de comportement. En effet, « l'empowerment des femmes mène au disempowerment des hommes » ; c'est-à-dire que les hommes doivent accepter de céder leur privilège. Toujours selon Jean, certes les hommes sont nombreux à admettre que les femmes ont leur place au sommet et à se dire en faveur de cela, mais cela n'est –pour la majorité d'entre eux– vrai que jusqu'à ce qu'ils se rendent compte qu'ils auront à y perdre de manière personnelle (Jean et Lenarduzzi, 2019).

Maintenant que nous avons parcouru les inégalités de genre dans le top management et les raisons pour lesquelles y faire face, il me semble primordial de se pencher sur le « comment ». Que mettre en place pour y remédier ?

5. COMMENT LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS DE GENRE DANS LE TOP MANAGEMENT ?

Afin de lutter contre toutes les inégalités dont j'ai largement parlé jusqu'ici, de nombreux mécanismes peuvent être mis en place. J'aimerais tout d'abord parler de ce que les pouvoirs politiques entreprennent comme démarches, étant donné qu'ils sont à la base du changement, en imposant des lois. Ensuite, je me concentrerai sur ce que certaines entreprises ont pris comme initiatives, qui pourraient d'ailleurs servir à titre d'exemples pour d'autres. Finalement, il y a des choses que l'on peut soi-même faire, à son échelle, en tant qu'individu, je les balayerai furtivement. N'oublions pas que les inégalités sont diverses et présentes à plusieurs niveaux. Ainsi, les solutions que j'explorerai seront loin d'être une liste exhaustive de tout ce qui est entrepris au niveau belge et européen.

J'aimerais aussi préciser que cette section a pour but de se focaliser sur les inégalités de genre présentes dans le top management. Cela étant, comme répété à maintes reprises, tous les niveaux (général, sphère professionnelle et top management) sont connectés et traversés par les stéréotypes de genre. Il s'agira donc ici d'identifier ce qui peut être mis en pratique à ces différents niveaux afin d'avoir un impact, direct ou indirect, sur la représentation des femmes dans le top management.

5.1. Mesures des pouvoirs politiques

Tout d'abord, parlons de ce que les politiques mettent en œuvre pour combattre les **inégalités de genre de manière générale**. L'égalité des chances englobe un large spectre de thématiques, la Direction de l'Egalité des Chances de la Fédération Wallonie-Bruxelles la définit comme plus qu'une simple égalité des droits car elle favorise principalement les populations « qui font l'objet de discrimination afin de leur garantir une équité de traitement. Elle implique que les écarts liés au milieu d'origine soient neutralisés ». Il s'agit là de se concentrer sur ces personnes en particulier pour qu'elles puissent bénéficier des mêmes chances et opportunités en termes de développement social, indépendamment de leurs caractéristiques ethniques, sociales, religieuses, de genre, etc. (2019). Ces différences de traitement se manifestent dans tous les milieux, c'est-à-dire le monde du travail, le logement, l'enseignement, ... –on cherche donc à les combattre dans tous les domaines afin de rétablir une égalité des chances totale (Unia, s.d.). On ne se concentrera cependant ici que sur celle qui concerne les genres.

Penchons-nous d'abord sur la Belgique uniquement. Comme me le précisait Françoise Goffinet lors d'une interview qu'elle m'a accordée, il y a, dans notre pays, 3 organismes de promotion de l'égalité et de lutte contre les discriminations : l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH) où elle travaille, Unia et l'Institut national des droits humains. Selon le type de discrimination, une organisation plutôt qu'une autre interviendra : l'IEFH est compétent pour les discriminations qui ont trait au sexe et à tous les motifs assimilés à celui-ci (grossesse, accouchement, maternité, changement de sexe, expression de genre et l'identité de genre), Unia se charge de tous les autres motifs de discrimination (âge, conviction religieuse, race, etc.) sauf la langue. Au total, les directives européennes reconnaissent 19 motifs en matière de discrimination. Le 19^{ème} motif, la langue, n'avait, en Belgique, pas d'institution compétente

jusqu'en mai 2019, c'est pourquoi on a désormais créé l'Institut national des droits humains – mais ce dernier étant très récent, elle n'en a pas parlé de manière plus approfondie. L'IEFH est un organisme d'intérêt public fédéral et il établit des protocoles avec les entités fédérées (Fédération Wallonie-Bruxelles, Région bruxelloise, etc.) pour pouvoir intervenir dans les dossiers de discrimination sur base du sexe dans ces entités, afin qu'elles ne doivent pas toutes créer un institut de leurs côtés ; tandis qu'Unia est un organisme interfédéral, ce qui veut dire qu'il y a un accord de coopération entre les 7 Gouvernements et les 7 Parlements belges pour financer Unia de manière concertée. Goffinet poursuit en me disant que, la plupart du temps, les dossiers connaissent de multiples discriminations, ainsi les deux services juridiques se concertent avec la victime afin de déterminer sur quel motif il y a le plus d'éléments pour gagner l'affaire (2019).

Les lois belges évoluent sans cesse et tentent toujours un peu plus de viser un mieux. Ainsi, il en existe beaucoup, je vais me focaliser sur quelques-unes d'entre elles pour en donner un aperçu. Pour celles qui ont trait à tout ce qui relève des inégalités de genre, en voici une courte sélection des plus emblématiques :

- La loi sur l'égalité parentale, en 1974, donne les mêmes responsabilités aux parents dans l'éducation de l'enfant (Alvarez, 2015) ;
- Plus tard, le 10 mai 2007 naissait la loi luttant contre la discrimination entre les sexes. Elle a finalement été adaptée : en mai 2014, la Belgique vote une loi contre le sexisme dans l'espace public afin de le pénaliser, les sanctions allant jusqu'à 1000€ d'amende et un an de prison (Amnesty, 2018 ; Charruau, 2015). Le sexisme est défini comme suit : tout comportement qui a manifestement pour objet « d'exprimer un mépris à l'égard d'une personne, en raison de son appartenance sexuelle » ou de la considérer comme inférieure (IEFH, 2014) ;
- Un exemple d'initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles est l'adoption d'un décret (le décret genre), en 2016, « relatif à l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble des politiques de la Communauté française » en prenant en compte cette dernière lors de l'élaboration de politiques et mesures. Il doit donc établir des budgets « genrés », ce qu'on appelle *gender budgeting* (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d. ; Le guide social, 2016).
- Un peu plus tôt, la Belgique avait adopté le principe de *gender mainstreaming*, qui signifie « approche intégrée du genre ». En gros, elle implique que, lors de l'élaboration de politiques, il faille systématiquement prendre en compte la dimension du genre. En inspectant l'impact que la politique aurait sur chacun des genres, le but est bien entendu d'éviter que celle-ci crée des inégalités (FGTB, 2008 ; IEFH, 2015).

Ceci n'est pas une liste exhaustive, je le reprécise. On peut toutefois noter une contradiction entre les discours et les actes. En effet, des organismes, comme on vient de le voir, sont créés à tous les niveaux afin d'élaborer des statistiques, des rapports, de promouvoir l'égalité des genres dans tous les domaines mais, concrètement, même de simples crèches supplémentaires et systèmes de garderie (en gros, des lieux d'accueil pour les enfants) ne sont pas mis à disposition. Or, comme je l'ai dit plusieurs fois déjà, les inégalités ne disparaîtront pas sans un effort pour arriver à allier le privé et le professionnel (Alvarez, 2015). D'ailleurs, JUMP a révélé dans une enquête que les répondantes sont nombreuses à trouver que ces structures d'aide aux parents sont insuffisantes, surtout du côté francophone, mais aussi trop coûteux et pas assez flexibles et adaptées. En effet, elles ne sont pas opérationnelles après 18 heures ni pendant les périodes de vacances et n'acceptent pas de prendre en charge les enfants malades. 83% d'entre ces femmes désiraient donc voir plus de systèmes adaptés de garde d'enfant (JUMP, 2010).

Au niveau européen aussi, la législation contient des éléments pour lutter contre les inégalités et la discrimination sur base des genres. Par exemple, il existe, comme au niveau national, un Institut compétent en la matière : l'EIGE (European Institute for Gender Equality). Il effectue des statistiques, publie de nombreux rapports chaque année selon différentes thématiques et a mis au point l'indice d'égalité de genre (EIGE, 2019) (cf. supra p.25). L'Union européenne prend très au sérieux la question de l'égalité homme-femme et les nombreuses lois en témoignent. Tout d'abord, toute discrimination est interdite, qu'elle soit basée sur le sexe, la couleur, ou tout autre critère, en vertu de l'article 21 de la carte des droit fondamentaux (Parlement européen, s.d.). En 2013 déjà, le Parlement européen prêtait une attention particulière à l'élimination des stéréotypes sexistes, mais en 2015 il a pris une résolution sur l'émancipation des jeunes filles par l'éducation. Dans ce cadre, il « demande aux États membres de fournir des lignes directrices aux établissements d'enseignement pour contrer l'action des médias » (Parlement européen, 2018). En effet, nous avions déterminé que, bien que cela change progressivement, la représentation de la femme dans les publicités et les médias reste fort sexualisée, ce qui a un impact direct sur l'entretien des stéréotypes de genre. A une échelle encore plus grande, le niveau mondial, le cinquième objectif de développement des Nations Unies est l'égalité des sexes, qui consiste en l'éradiation de toute forme de discrimination ou violence envers les femmes (Eurostat, 2018).

Pour ce qui est des **inégalités de genre professionnelles et dans le top management**, des mesures tout aussi sérieuses sont prises.

En Belgique, en 2003 par exemple, ont été instaurées la parité et l'alternance dans les listes électorales belges, c'est ce qu'on appelle le principe de la tirette (Alvarez, 2015). De plus, les entreprises sont dans l'obligation de ventiler, en fonction du genre, plusieurs rubriques de leur bilan social. Les entreprises qui comptent plus de 50 salariés doivent, en plus, tous les 2 ans, « réaliser un rapport d'analyse de la structure de rémunération au sein de l'entreprise », afin de vérifier si leur politique de rémunération est neutre en genre. A partir de 2019 ou 2020 (selon le nombre d'employés), elles devront avoir recours à un indicateur qui calcule les écarts de rémunération entre les sexes. Elles devront « prévoir une enveloppe de rattrapage pour résorber les différences discriminatoires dans les trois ans, sous la menace, à partir de 2022, d'une pénalité financière de 1% de la masse salariale » (AFP, 2018 ; Challenges, 2018 ; IEFH, 2015). Voilà une mesure qui fait des promesses en termes d'égalité salariale.

Enfin, les quotas sont un moyen très efficace pour avancer sur la question du genre et refermer le fossé qui existe entre les femmes et les hommes en termes d'accès aux postes à responsabilités. Pour citer un exemple, en 2011, la loi belge décrétait que les entreprises publiques et les sociétés cotées en bourse devraient obligatoirement accorder un tiers des sièges de leurs conseils d'administration aux femmes (Bbest, s.d.). On en a vu les résultats positifs lors de l'analyse des inégalités.

Au niveau européen, déjà en 1957, dans le Traité de Rome, l'UE retranscrivait le principe de salaire égal pour un travail égal (Genta, 2009), mais c'est en 1992, dans celui de Maastricht, que cela est devenu un réel objectif (Toute l'Europ, 2019). En 2006, on établissait la charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale (Conseil des Communes et Régions d'Europe, 2006). Il est également question de quotas en Europe ; récemment, le Parlement européen a validé le projet de loi de Viviane Reding que j'avais déjà mentionné (cf. supra p.46) et qui proposait d'imposer un seuil de 40% de femmes dans les Conseils d'administration des grandes sociétés cotées (RTBF, 2013). Toutefois, tout le monde n'était pas fan de l'idée. Pour ses détracteurs, c'est une insulte aux femmes qui n'auront aucun mérite à décrocher le job car cela revient à réduire la personne à son sexe masculin ou féminin

(Turpyn, 2017). Tandis que ceux qui étaient pour avançaient l'argument qui consiste à dire qu'il faut aider à mettre l'engrenage en route, sinon on n'y arrivera jamais. C'est donc pour eux un mal nécessaire. Selon Françoise Goffinet, un pourcentage de 50% ne serait pas efficace car, dans ce cas-là, il y aurait de l'imposture ; mais 1/3 ou même 40% restent des taux acceptables (2019). Florence Blaimont, lors d'une interview sur la RTBF, partage d'ailleurs le même avis (LN24, 2019). Jef Van In, CEO d'AXA, commente le sujet : « Dans un monde idéal, il existerait sans doute d'autres manières d'atteindre cet objectif d'une véritable égalité des genres, mais sans un coup de pouce, aucun changement structurel ne sera possible » (Groutars, 2018). Sabine de Béthune, « spécialiste de la discrimination fondée sur le genre au CD&V », explique par ailleurs dans une interview que ces quotas sont indispensables. Afin d'illustrer ses propos, elle présente le cas de la Norvège, qui présente des résultats remarquables (de 7% de femmes dans les conseils d'administration en 2003 à 44% en 2010). Selon elle, cette progression se doit à 3 facteurs : la norme légale, la période de transition et la sanction menaçante en cas de transgression de la loi (être rayé de la Bourse). La Belgique se devait donc de suivre l'exemple et s'est d'ailleurs inspirée de la loi norvégienne pour la sienne (Bbest, s.d.).

La Commission européenne a aussi prévu le *EU Action Plan* qui englobe une série de possibles politiques dont le but serait de combattre les inégalités liées au salaire. Pour ce faire, le plan est axé sur 3 éléments : un salaire égal pour un travail égal, faire en sorte que plus de femmes intègre le top management et encourager les entreprises à attirer et engager des personnes du sexe qui est le moins représenté dans leurs effectifs (EIGE, 2019).

Enfin, des mesures comme les congés parentaux, ceux pour raisons familiales et le droit à l'interruption de carrière permettent de mieux concilier les aspects privé et professionnel (Adriaenssens et Heine, 2014) ; cet équilibre est un élément particulièrement préoccupant pour la femme top manager.

5.2. Mesures des organisations

Pour les organisations, les possibilités de mesures à mettre en place afin de promouvoir l'ascension des femmes sont très vastes. Je ne saurai toutes les dénombrer, je ne les connais d'ailleurs pas toutes, même à travers mes recherches, tellement il y en a ; chaque entreprise ajuste son plan à ses ressources et à son bon vouloir.

Les entreprises faisant partie du monde professionnel, je ne vais donner que des exemples d'initiatives lancées pour faire face aux **inégalités de genre professionnelles et dans le top management** ; il ne s'agira ici pas de se focaliser sur les inégalités de genre de manière générale (contrairement aux actions des pouvoirs politiques du point 5.1.). De plus, je ne vais pas non plus spécifier les catégories « Belgique », « niveau européen » et « niveau mondial » (je l'avais fait pour les pouvoir politiques) car cela n'est pas pertinent. Effectivement, une entreprise peut choisir de mettre en place des solutions aussi bien nationalement qu'internationalement. De plus, toute initiative est bonne à noter ; il s'agit dans cette partie d'observer ce qui a été entrepris afin d'inspirer d'autres organisations, pas de segmenter ces organisations et d'en faire des groupes.

Tout d'abord, en termes d'**équité salariale**, l'entreprise peut mettre en place une sorte de grille des salaires. Grâce à cela, dès l'embauche et pour chaque type de poste, aucune différenciation de sexe ne serait possible. De cette façon, cela permettrait aux femmes, ainsi

qu'aux hommes, de ne pas être discriminé(e)s en étant payé(e)s moins pour le même travail fourni. C'est une technique qui est utilisée chez Fleury Michon en France et qui semble faire ses effets (Villard, 2018). De plus, toujours lié au salaire, les rémunérations des fonctionnaires (du secteur public, donc) sont calculées sur base de barèmes légaux. C'est un moyen efficace pour contrer la discrimination. Dans le secteur privé, en revanche, elles sont négociées par l'employeur et l'employé, ce qui conduit à des inégalités salariales plus prononcées. D'autant plus que ce sont principalement les femmes qui en payent les frais (IEFH, 2015). Comme le suggérait Françoise Goffinet, il serait judicieux d'imposer, dans les programmes scolaires, un cours sur la négociation salariale, aussi bien pour les garçons que pour les filles (2019). C'est ce que propose le projet NégoTraining en proposant aux femmes de réseaux féminins et économiques de se former à la négociation salariale gratuitement (Sobczak, 2017).

Les Glorieuses, collectif féministe à la base du mouvement #6novembre15h35 en France (cf. supra p.28), vont même jusqu'à proposer que cette grille soit publiée en interne pour favoriser la transparence en ce qui concerne les salaires. Cela permettrait à chaque employé de vérifier comment il se situe vis-à-vis de ses collègues. Le collectif parle aussi d'un « certificat d'égalité », qui aurait été mis en place en Islande et dont le principe pourrait être recopié chez nous. L'avoir attestérait du fait que l'entreprise concernée respecte les obligations légales d'égalité salariale. Il serait donc obligatoire de l'avoir pour être en conformité avec la loi (Institut pour l'Education Financière du Public, 2018).

Certains outils permettent de calculer l'écart salarial de la firme, dont un mis au point par l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. Le même établissement a dressé une check-list qui permet aux responsables RH de vérifier que la façon dont ils classifient les fonctions sont « sexuellement neutres » (donc ne discriminent pas sur base du sexe) (IEFH, 2015).

D'autres outils encore sont des comparateurs de salaire disponibles en ligne comme Jobat.be ou Experteer, par exemple. Ils proposent de calculer le salaire moyen que l'on est censé percevoir sur base des informations personnelles que l'on donne (secteur, titre du job, années d'expérience, etc.) (Experteer, 2020 ; Jobat.be, s.d.).

En ce qui concerne la **ségrégation des métiers**, Médor –un magazine– a pris une initiative intéressante afin de d'y remédier. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont décidé de faire un *screen* de tous leurs anciens numéros ainsi que tous ceux à venir (cf. supra p.22). La raison pour laquelle ils ont fait ce choix est tout bonnement pour analyser, au fil de leurs pages, les indicateurs de genre qu'ils ont mis au point. Ainsi, ils font attention au nombre de personnes « expertes » auxquelles ils font appel et calculent ensuite un ratio homme/femme. L'analyse du journal peut aussi passer par le nombre d'articles écrits par un auteur et par une auteure. C'est grâce à cela qu'ils ont pris conscience que, indépendamment de leur volonté, ils discriminaient les femmes, ce qui participait à cette ségrégation vertical. Ils y font dorénavant plus attention et, au fil des numéros, essayent de s'améliorer pour atteindre une parité des sexes (Tendances Première: Dossier, 2019).

ENGIE, elle aussi, fait particulièrement attention à recruter des femmes dans les métiers que l'on qualifie généralement de « masculins », comme ceux de technicien et ingénieur. De plus, pour aller plus loin, elle s'est engagée avec Capital filles : ensemble, ils vont dans les quartiers défavorisés avec des « marraines » engagées et présentent aux femmes et filles les métiers et filières où la gente féminine est peu représentée, surtout ce qui a trait aux sciences (Lejeune, 2018).

Parlons désormais du **plafond de verre**. Pour le briser, il faut notamment que les femmes osent plus et aient confiance en elles et en leurs capacités. C'est là qu'intervient le projet Top Skills, entrepris par le Selor –organisation qui s'occupe notamment du recrutement pour les organisations fédérales (Selor, 2019). Il a pour objectif de réduire l'écart en termes de proportions entre les hommes et les femmes dans les fonctions du top management. Pour cela, Top Skills encourage les femmes expérimentées à postuler pour ces fonctions à travers des initiatives telles qu'une évaluation gratuite de management, des conseils sur base de cette dernière afin de cerner ses points forts et ses faiblesses et de les exploiter, une session de réseautage, des formations, etc. Il est aussi question de travailler sur l'aspect self-confidence, un atout indispensable comme me l'a dit l'équipe responsable du programme lorsque je me suis entretenue avec elle (voir ANNEXE 6 : Guide d'entretien et retranscription de l'échange de courriels avec l'équipe Top Skills du Selo). En y participant, les femmes se donnent les moyens d'être mieux armées lorsqu'elles convoitent un poste à responsabilités dans une organisation (Selor, 2019).

Il y a toutefois d'autres moyens comme par exemple le « guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les ASBL » créé par l'Egalité des Chances de la Fédération Wallonie-Bruxelles, mis à disposition gratuitement. Il consiste en plusieurs services : il fait tout d'abord un récapitulatif des lois ; il propose ensuite un tableau qui sert d'autodiagnostic ; il explique ensuite les résultats pour pouvoir mieux les interpréter ; enfin, il donne des pistes pour s'améliorer à l'avenir. Pour faire le diagnostic, il suffit d'entrer des données telles que le nombre de femmes et d'hommes dans le conseil d'administration, le délai moyen d'une promotion, etc. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble genrée de son organisation afin d'identifier les éventuelles inégalités de genre (Adriaenssens et Heine, 2014). Cela ne tient qu'à l'entreprise de se prêter au jeu et d'agir, par la suite, en promouvant au sein-même de l'organisation les femmes.

A cela s'ajoutent les formations dans les entreprises. Elles sont également un bon moyen de motiver ses employés, les former et les propulser vers le haut. Nous avons vu que les femmes bénéficiaient en général moins de formations professionnelles (cf. supra p.30), c'est pourtant un élément qui semble bien fonctionner chez ceux qui les proposent, comme ENGIE par exemple. En effet, depuis 2018, ENGIE s'est engagée et a notamment mis en place un programme appelé « Women in Leadership » qui forme les femmes aux postes à hautes responsabilités dans le management. A cela s'ajoute un programme de mentoring qui accompagne les femmes dans leur gestion de carrière, les conseille et les aide à avoir confiance en leurs capacités (Lejeune, 2018).

L'organisation peut aussi construire des indicateurs non-financiers afin de prendre en considération l'évolution féminine de ses effectifs. ENGIE a adopté cette pratique dans le cadre de sa politique de diversité. Pour être certaine que ces indicateurs évoluent (et dans le bon sens), l'entreprise y a joint un comité de pilotage et surveille que les objectifs fixés soient atteints (ENGIE, 2018).

La méthode Clerc permet également de se sensibiliser au plafond de verre. Elle consiste à « comparer l'évolution de carrière d'une femme à celle de 5-6 collègues hommes entrés dans l'entreprise la même année avec un même niveau de diplôme ». De cette façon, on peut mettre en avant les éventuelles inégalités de genre (Lejeune, 2018).

Enfin, AXA a compris que n'avoir qu'une seule femme entourée d'hommes dans l'instance de direction ne porterait pas ses fruits (cela renvoie au syndrome de la Schtroumpfette (cf. supra p.34) qui procure à la femme le sentiment de n'être que femme, tandis que chaque homme peut déployer ses capacités et se différencier). En effet, l'objectif que l'entreprise s'est fixé est

d'avoir, partout dans le monde, un taux de 50% de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2023, et c'est déjà le cas en Belgique (5 femmes et 5 hommes) (Jef Van In, 2018).

Finalement, nous l'avons dit, il faut pouvoir aider les femmes managers à partager la charge familiale ainsi que la charge mentale et ménagère. En effet, plus tôt, j'ai expliqué le lien qu'il existait entre l'absence de femmes au sommet et le fait qu'elles mènent la double **vie privée-professionnelle**. Pour alléger cette charge familiale et qu'elles puissent se consacrer à leurs carrières plus intensément, nous devons jouer sur cet équilibre et le faciliter. Pour ce faire, le congé paternel peut avoir un rôle à jouer. Il est de 10 jours en Belgique mais n'est pas pris par tous les nouveaux pères. Selon le Baromètre des parents de la Ligue des familles, seuls 68% d'entre eux l'ont pris et, parmi eux, 71% l'ont pris en entier (La ligue des familles, 2018). Ceux qui n'en ont pas bénéficié justifient cela par manque d'informations ou par peur de « représailles » (Vanbrabant, 2019). En effet, dans certains secteurs et certaines entreprises, il est encore très mal vu. Goffinet (2019) me disait que, par exemple, dans le secteur financier, les hommes qui prennent leur congé paternel sont rapidement mis sur le côté à leur retour, bien qu'il ne soit pas bien long. Une des solutions –mais qui devrait alors plutôt être implémentée par l'Etat– selon Françoise Goffinet serait d'imposer ce congé à tous les parents. Comme l'indique Lola Galer (chargée d'études au service d'action politique de la Ligue des familles), « aujourd'hui, ce sont toujours les femmes qui portent le risque professionnel de la maternité. Elles restent de potentielles mères, qu'elles veuillent des enfants ou non ». De cette façon, l'obligation du congé paternel permettrait de répartir ce risque. Et les hommes semblent être favorables à l'idée : 65% des papas sont pour un congé paternel obligatoire. Cela étant, même s'il ne l'est pas, les organisations ont le pouvoir d'instaurer une culture d'entreprise où il serait bienvenu pour les hommes de prendre le congé auquel ils ont droit.

Les débats sont aussi centrés sur l'allongement du congé des nouveaux pères. En effet, au lieu de ne leur accorder que 10 jours, certains vont jusqu'à proposer 15 semaines, au même titre que les mamans. Selon un sociologue à l'Université Catholique de Louvain, cela permettrait d'ôter la discrimination que les femmes subissent lorsqu'elles reviennent de congé de maternité. Les pères sont d'ailleurs majoritairement (60%) pour le fait que l'on leur accorde autant de temps qu'aux mères, ce qui est une énorme proportion. Dans tous les cas, aux dernières élections, tous les partis ont transcrit dans leurs promesses qu'ils prolongeraient le congé paternel, l'on ne sait juste pas encore de combien de jours (Ernens, 2019 ; La ligue des familles, 2018 ; Vanbrabant, 2019).

Cet allongement serait bénéfique sur plusieurs points. Premièrement, les femmes auraient moins de poids sur leurs épaules et pourraient donc, sans problème, reprendre la vie active par après. Dove (2019) écrit dans un article lié au congé de paternité qu'« une étude suédoise a révélé que chaque mois consacré au congé de paternité augmente le revenu de la mère de 6,7% quatre ans plus tard ». Ensuite, et cela accentue le premier élément, le père pourrait prendre un temps pour lui, pour être auprès de sa famille, pour développer les réflexes de bon père ainsi que d'homme qui partage les tâches ménagères avec sa compagne et d'autres qualités comme la patience, l'empathie, ... La charge mentale (cf. supra p.23) pourrait, elle aussi, être plus partagée. Ledit congé peut également avoir des effets sur la santé et le bien-être mental des deux conjoints, ainsi la femme est moins susceptible de souffrir de dépression post-partum. Tout cela mènera, sans aucun doute, à une meilleure gestion de la maison et plus de possibilités, pour la femme, de se développer personnellement et professionnellement. D'autant plus que, selon une étude de l'OCDE, rapporte un article de Moustique, « les pères qui prennent un congé de paternité restent impliqués dans l'éducation de leurs enfants sur le

long terme. Les enfants jouissent d'une meilleure santé et présentent des compétences cognitives et émotionnelles plus élevées » (2019).

Néanmoins, cela reste assez théorique comme raisonnement. Goffinet me confiait que cela fait des années que l'IEFH voudrait faire une étude (et ensuite publier un rapport) sur ce que font réellement les hommes durant leurs congés de paternité. Un peu étonnée, je lui ai demandé « vous croyez qu'ils font tout sauf ce qu'ils sont "censés" faire ? », elle m'a alors répondu qu'elle ne sait pas –d'où l'envie de faire l'étude– mais que de ce qu'elle entend dans son entourage et dans tous les cas qu'elle traite à l'Institut, il y avait effectivement plutôt ce genre de discours. La Ligue des familles a, elle, des chiffres sur le sujet (2018) : dans son même rapport, on peut lire « 78% des parents utilisent le congé pour s'occuper des enfants » et « 28% des hommes ont pris un congé parental pour leurs loisirs ». Autre donnée à noter : 45% des parents souhaiteraient un congé moins long mais mieux rémunéré ; toutefois il n'y a pas de distinction faite entre les femmes et les hommes, ce qui aurait été intéressant.

Toujours dans l'optique de balancer privé et professionnel, les organisations peuvent mettre en place des systèmes de garderies ou de crèches, afin que la femme ne doive pas quitter son travail plus tôt –voire opter pour un temps partiel– pour s'occuper de ses enfants. C'était notamment une idée qui était suggérée dans les réponses du questionnaire à la question « Selon vous, quelles mesures supplémentaires pourraient être prises (et par qui) pour vous aider à concilier vie privée et vie professionnelle ? » et qui a été formulée par le European Institute for Gender Equality dans son rapport sur la *work-life balance* (thème sur lequel ils ont décidé de se focaliser cette année-là (EIGE, 2019). C'est d'ailleurs une mesure qu'ENGIE a adoptée dans l'un de ses bâtiments (Lejeune, 2018) car l'entreprise a mis l'humain au cœur de ses valeurs. Ainsi, ENGIE « sensibilise ses managers pour qu'ils aident les salariés à concilier carrière et responsabilités familiales », et cela passe par des initiatives telles que le télétravail et l'accompagnement de la parentalité (ils ont développé un portail dédié aux parents ainsi qu'un projet destiné aux papas qui veulent réussir à concilier les deux) (ENGIE, 2018). L'EIGE (2019) confirme que le flexitime ou même le télétravail sont effectivement des manières de laisser l'employé gérer son temps au mieux, à la façon qui lui convient.

Pour s'attaquer à toutes ces différentes inégalités (salariale, ségrégation des professions, plafond de verre et équilibre privé-professionnel), l'organisation JUMP (belge mais se positionnant comme européenne) se plie en quatre et tente d'offrir une panoplie de services la plus complète possible. En effet, leur vision est la suivante : « aider les femmes à réussir mais aussi créer une culture dans les entreprises qui valorise l'égalité et talents offerts par les femmes et par les hommes ». Dans tous les outils proposés, certains sont concentrés sur le B2B et d'autres s'adressent au grand public. En ce qui concerne les entreprises, voici les initiatives que JUMP prend :

- Forum JUMP : un événement qui a lieu chaque année dans plusieurs villes et qui, via des conférences, workshops et espaces de networking, a pour but de booster la carrière des femmes ;
- JUMP Academy : elle propose des formations ainsi que des événements sur la thématique des talents des femmes ;
- JUMP Consulting : un service qui permet à l'entreprise d'être accompagnée par des experts lors de son changement vers plus d'égalité des genres ;
- JUMP Corporate Hub : c'est le réseau de connexions que JUMP a établi et qui englobe des personnes et organisations afin de parler des meilleures pratiques en termes d'égalité ;

- Wo.men@work Award : il est attribué au CEO qui a contribué de la manière la plus dévouée à l'égalité des genres au sein de son entreprise ;
- JUMP Resources : le centre de connaissances de l'organisation, là où sont rassemblées toutes les études et boîtes à outils concernant la *gender equality* ;
- JUMP surveys : enquêtes que JUMP fait pour le compte de l'entreprise qui le désire afin d'analyser le degré d'inclusion de sa culture pour pouvoir, sur base des constats, établir un plan sur mesure pour la mixité.

En revanche, pour le grand public, un autre site web est dédié. C'est une plateforme gratuite qui donne des conseils afin d'aider les femmes dans leurs carrières. Y sont publiées les études que JUMP mène : chaque année, une nouvelle facette de la problématique est abordée afin d'évaluer l'évolution de la société et de proposer des pistes de changement.

JUMP se charge donc de tout un tas d'actions afin d'aider les entreprises à avoir une culture plus inclusive, à mieux gérer leurs talents, et d'aider les femmes top managers à s'épanouir dans leur milieu (JUMP, 2019).

On peut donc remarquer qu'il existe une pléthore de projets que les organisations peuvent mettre en place et ceci est loin d'être une liste exhaustive. Il y a probablement autant de possibilités qu'il y a d'entreprises : chacune peut adapter ses initiatives selon son degré d'engagement et ses ressources financières. Quoiqu'il en soit, le facteur commun à tous ces plans d'action –que ce soit l'implémentation d'un système de crèche, une vision positive du congé paternel ou encore le développement d'indicateurs de genre– est le fait qu'ils visent tous une égalité des genres plus forte en l'intégrant dans la culture de l'entreprise.

5.3. Education

Comme vu tout au long de ce mémoire, les stéréotypes sont bien ancrés dans nos mentalités et l'on a du mal à s'en défaire. Il s'agit donc de continuer à les combattre, et cela passe avant tout par l'éducation. En effet, bien que la législation soit essentielle dans ce processus de « dé-stéréotypisation », elle n'est pas suffisante. L'établissement d'une société égalitaire entre les genres « passe par un effort conscient de la part de la société pour changer les attitudes et accepter les différences. L'éducation joue un rôle central dans ce processus » (Bohan, 2015).

Pour y arriver, il faut que tout le monde prenne d'abord conscience des inégalités de genre, de leurs causes sous-jacentes, ainsi que de leurs conséquences. Une fois que c'est fait, on peut commencer à déconstruire les mythes que l'on entretient comme celui de la maternité qui rit les femmes qui ne désirent pas être mères (Fabri, 2018 ; RTBF, 2019) ; changer la publicité sexiste et les affiches de films qui dépeignent les petits garçons comme des héros mais les petites filles comme des personnes de soutien uniquement (Blaimont, 2019 ; Van Hellemont et Van den Bulck, 2009) ; convaincre les filles qu'elles ne sont pas « nulles en maths et en sciences » (Régner, 2019) ; faire comprendre que la vaisselle et la lessive ne doivent pas forcément être faite (exclusivement) par la femme (IEFH, 2013 ; RTBF, 2018), d'ailleurs Goffinet m'apprenait qu'en Espagne, les garçons, dans une université bien précise, reçoivent des cours de tâches ménagères (2019) et j'ai trouvé un article sur le site de la RTBF en parlant (Fettweis, 2019) ; etc.

Cela va même plus loin en se manifestant dans notre langage. Par exemple, en féminisant les mots comme les métiers. On a déjà inventé le mot « auteure » pour parler d'une femme écrivaine, ce qui n'existe pas il y a peu (Académie française, 2019) ; l'initiative est bien peu compliquée mais inclut tout le monde et ne fait pas pressentir qu'une femme n'est pas la bienvenue dans le monde littéraire.

L'éducation se passe à la maison mais aussi dans les établissements scolaires, c'est pourquoi ceux-ci doivent faire attention et réajuster le message transmis. Cela requiert également la participation des professeurs qu'il faudra convaincre qu'être plus sensible à la dimension du genre ne requiert pas une charge de travail supplémentaire pour eux. « Il est, en outre, essentiel que les établissements scolaires rattachent ces questions à d'autres sujets importants comme le bien-être ou la diversité culturelle » (Bohan, 2015).

CONCLUSION

Ce mémoire touchant à sa fin, je prendrai le temps de conclure tout d'abord en rappelant les objectifs que ce travail s'est fixés, de même que la méthodologie qui a été utilisée afin de les atteindre. Je reviendrai ensuite sur les divers résultats en les synthétisant brièvement à tour de rôle. Finalement, je passerai en revue les limites du travail.

Par la rédaction de ce mémoire, j'ai voulu démarrer une réflexion sur la façon dont les femmes arrivent, ou n'arrivent pas, à trouver leur place dans le top management en Belgique. Pour ce faire, il a été question de d'abord analyser le contexte dans lequel cela s'opère, c'est-à-dire qu'il a fallu déterminer quelles étaient les inégalités de genre auxquelles les femmes font face, aussi bien de manière générale (dans leur vie quotidienne) que dans le monde professionnel, et dans le top management plus précisément encore. De plus, je désirais mettre en lumière les raisons pour lesquelles on souhaite atteindre l'égalité entre les genres ainsi qu'identifier les mécanismes auxquels on fait appel afin de tendre vers une société plus juste. L'idée était donc de faire un état des lieux afin de voir quelles tendances se dessinent et vers quel modèle sociétal l'on se dirige.

Dans cette optique, j'ai d'abord défini les concepts qui seraient utilisés tout au long du travail : genres, égalité entre les genres et top management. J'ai ensuite entamé une longue description des différentes inégalités auxquelles les femmes sont confrontées –à nouveau, aux trois différents niveaux (général, professionnel, top management). Plus tard, j'ai étudié les arguments mis en avant pour justifier la lutte contre les inégalités de genre. Là, je me suis focalisée sur la raison générationnelle –donc le changement de mentalités que l'on peut doucement voir apparaître– ainsi que la raison économique. Enfin, dans une dernière partie, je me suis intéressée à ce que les pouvoirs politiques ainsi que les organisations ont pu mettre en place par le passé dans le but de réduire toujours plus ces inégalités. J'ai aussi abordé la question de l'éducation, base-même de toute société et mesure qui concerne personnellement tout un chacun.

En ce qui concerne les supports que j'ai utilisés lors de mes recherches, j'ai bien entendu navigué sur Internet, aussi bien pour me nourrir d'articles de presse que d'articles scientifiques et d'études. J'ai aussi consulté quelques mémoires liés de près ou de loin à la thématique afin de faire des liens et de trouver des sources d'informations pertinentes. De plus, j'ai réalisé 5 entretiens couvrant tous des facettes différentes du sujet. Ils se sont faits avec les personnes suivantes : Florence Blaimont (CEO de Wonderful Women), Valérie Denis (directrice de la Chaire Familles en Entreprises), Françoise Goffinet (attachée à l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes), la cellule d'appui en genre de la Fédération Wallonie-Bruxelles et l'équipe Top Skills du Selor. Les informations tirées lors de ces interviews ont été parsemées tout le long du travail, aux moments adéquats. A tout cela s'ajoute un questionnaire rédigé par mes soins et dont la cible était les top managers ainsi que les entrepreneurs (hommes et femmes confondus). Grâce à cet outil, j'ai pu questionner les répondants quant à leur conciliation vie privée-vie professionnelle ainsi que la façon dont ils perçoivent les inégalités de genre dans les organisations dans lesquelles ils travaillent. Les modalités plus pratiques quant à la méthodologie sont expliquées dans le point 2 de ce travail.

Je vais maintenant synthétiser les observations qui se dégagent de la recherche en reprenant le même ordre que le fil conducteur du mémoire.

Dans les « inégalités de genre en général », j'ai abordé divers thèmes variés : violences physiques, verbales et harcèlement de rue, publicité, instances politiques, institutions scolaires, télévision et radio, sport, et enfin tâches ménagères. Le constat est général et concerne tous les sujets : nous nous dirigeons vers une société plus égalitaire en ce qui concerne le genre. Cela se manifeste notamment par un taux toujours plus élevé de femmes dans les organes politiques, au fil des élections, par exemple. On n'a pas atteint la parité mais des différences significatives sont à observer si l'on compare les chiffres actuels avec ceux qui datent d'il y a 25 ans. On observe aussi que, même si tâches ménagères et la charge mentale qui va avec sont toujours majoritairement supportées par les femmes, les hommes ont tendance à mettre de plus en plus la main à la pâte. Il reste tout de même du chemin à faire. On peut entre autres nommer la sous-représentation des femmes dans les domaines scientifiques et d'ingénierie due au fait que, dès petites, les filles ont tendance à croire que ces filières ne sont pas faites pour elles, qu'elles ne sont pas assez douées pour pouvoir s'y lancer. On peut aussi mentionner le fait que la plupart des experts auxquels on fait appel à la radio et à la télévision sont des hommes.

Ces inégalités sont traversées par les stéréotypes de genre, que le Conseil de l'Europe définit comme des « idées préconçues qui assignent arbitrairement aux femmes et aux hommes des rôles déterminés et bornés par leur sexe » (Bohan, 2015). Ils renvoient à l'idée que les facteurs de succès tels que l'indépendance et l'ambition sont des traits masculins, tandis qu'une femme est « censée » davantage développer la sensibilité et l'empathie (Fiske et Stevens, 1998 ; Carranza et Prentice, 2002).

Les inégalités de genre dans le milieu professionnel et dans le top management étaient, quant à elles, à lier plus profondément, étant donné que le top management est incorporé dans le professionnel. J'ai donc, pour les deux, décidé de me focaliser sur les 3 mêmes inégalités : le salaire, le plafond de verre et la ségrégation des métiers. A cela, j'ai aussi rajouté l'élément qui se rapporte à la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée.

- Concernant l'écart salarial, une partie de celui-ci est le produit de choix que les femmes font, il s'explique par des facteurs sociaux liés aux stéréotypes de genre, comme par exemple le fait que les femmes se dirigent vers des filières qui rémunèrent moins dans l'ensemble. Elles ont également plus tendance que les hommes à opter pour un temps partiel car elles sont encore majoritairement en charge de la sphère familiale. Cependant, l'autre partie du *pay gap* semblerait être lié à une discrimination pure des femmes. Ghesquière justifie cela par le fait que nous vivons dans une société patriarcale, où les discriminations directes et indirectes sont très présentes (Deuxant, 2019) et difficiles à démasquer (IEFH, 2015).
- La ségrégation des métiers persiste elle aussi dans notre société belge, certains secteurs sont encore fortement polarisés en termes de genre. Le phénomène est dû au choix des filières mais pas seulement ; comme c'était le cas dans le monde journalistique ou de la culture, les auditoires sont parfois majoritairement peuplés par des filles puis la tendance s'inverse complètement lorsqu'on analyse le taux homme/femme dans les instances de direction des organisations de ces milieux. L'indicateur « Gender Equality Index » de l'EIGE indique, pour la Belgique, que la variable la plus inégalitaire est celle du pouvoir, surtout dans la catégorie économique. Parmi les secteurs dans lesquels les femmes sont les moins présentes dans les hautes sphères, on retrouve notamment le secteur financier, l'ingénierat, l'Ordre des Médecins et les officiers généraux (de l'armée). Au contraire, du côté de la justice, la féminisation se fait à grande vitesse.

- Le plafond de verre –défini comme les barrières invisibles et difficilement franchissables auxquelles les femmes sont confrontées et qui les empêchent d'accéder au(x) niveau(x) hiérarchique(s) supérieur(s)– a tendance à s'effriter et à plutôt devenir un « tuyau percé ». En effet, de plus en plus de femmes parviennent jusqu'au sommet de l'organisation. Cependant, le phénomène est encore loin de s'écrouler, et plusieurs raisons en sont responsables. Parmi elles, il y a des freins psychologiques (comme l'auto-censure et la sous-estimation de soi, car les femmes ont tendance à sous-évaluer leurs compétences et, par conséquent, à ne pas oser) ; des freins structurels (dont le stéréotype masculin du leader qui amène la femme à devoir se sur-masculiniser si elle veut faire partie du cercle au sommet de l'organisation) et enfin, des freins socioculturels (qui englobent tous les stéréotypes de genre et mènent à des discriminations sur base du genre) (Adriaenssens et Heine, 2014). Parmi les barrières les plus solides auxquelles les femmes doivent faire face, on peut aussi mentionner celle du financement et le manque de réseaux féminins de networking.
- La balance vie privée-vie professionnelle est désormais, plus que jamais, au cœur des discussions sur la thématique professionnelle. Avec l'émancipation des femmes, il a fallu repenser le modèle pour que celles-ci puissent allier les deux. La proportion de femmes inactives suite aux responsabilités familiales à porter a effectivement diminué sur les 10 dernières années. Néanmoins, on observe que, pour pouvoir concilier le tout, nombre d'entre elles sont forcées à choisir des horaires à temps partiels. C'est là une des causes principales de la sous-représentation des femmes à des postes à responsabilités. Le top management demandant une partie considérable du temps du manager, les femmes postulent bien moins que les hommes pour ces postes car elles sont en général chargées de s'occuper d'une majeure partie de la sphère privée.

Après avoir déterminé les nombreuses égalités et comment elles s'entremêlent, j'ai cherché à savoir pourquoi nous devrions lutter contre celles-ci. Ainsi, j'ai mis en exergue l'argument générationnel : en effet, on observe un changement des mentalités initié par la génération Y. En ce sens, la plupart des femmes des générations antérieures à celle-là n'avaient pas vraiment le choix que de devoir opter pour la vie familiale ou la sphère professionnelle, mais ne pouvaient avoir les deux. Elles étaient donc peu à faire des études (encore moins celles de leur choix) et à travailler. Certaines femmes, de la génération Y, ont été les précurseurs d'un nouveau modèle de pensée : celui de laisser son ambition les gagner et d'entrer dans le monde professionnel avec plus d'assurance, parfois dans l'optique de gravir les échelons. Elles ne se voient pas abandonner un aspect ou l'autre de leur vie (privé ou professionnel) et ont décidé d'allier le tout. On se trouve donc maintenant à un tournant décisif, une période charnière (Denis, 2019 ; L'Obs, 2009 ; Notre temps, 2019), dont on observera assurément les effets avec le temps.

J'ai également parcouru l'argument économique. Certains auteurs et études avancent que la présence des femmes dans les instances de direction impacte positivement la performance de l'entreprise, là où d'autres affirment le contraire (ou qu'elle n'a juste pas d'impact). Néanmoins, plus que le fait que des femmes soient présentes dans les hautes sphères, c'est plutôt la diversité en termes de genre qui semble être le facteur de performance. Une organisation dirigée par une prépondérance accrue de personnes d'un seul sexe –homme ou femme– ne semble pas être à son plein potentiel, c'est là que la mixité va faire ses miracles. Les bénéfices qu'on peut en retirer sont multiples : innovation, cohésion, communication, plus de clients, etc., le tout menant à une meilleure performance économique.

Toutefois, comme Patric Jean l'a dit lors d'une conférence (2019), le débat ne devrait même pas se poser, l'égalité d'une société ne devrait pas reposer sur une question d'économie. Prôner la diversité et la parité doit se faire car c'est la chose « juste » à faire. Cependant, il faut être conscient que, pour que les femmes bénéficient de plus d'avantages, les hommes vont devoir céder une partie des leurs, « *l'empowerment* des femmes mène au *disempowerment* des hommes ».

Enfin, pour pouvoir changer ces inégalités de genre, il s'agit de mettre en place des projets car cela ne se fera pas tout seul. Dans cette optique, les pouvoirs publics s'occupent de passer des lois afin que notre pays soit toujours plus égalitaire. En Belgique, on a notamment légiféré sur l'égalité parentale et la discrimination sur base du sexe. Au niveau professionnel et du top management, on a également instauré des quotas, comme celui qui impose les entreprises publiques et les sociétés cotées en bourse d'accorder un tiers des sièges de leurs conseils d'administration aux femmes (Bbest, s.d.). Au niveau européen aussi, des initiatives sont prises. Par exemple, il existe un Institut (l'EIGE) qui effectue des statistiques et publie des rapports chaque année selon différentes thématiques qui ont trait au genre, et a mis au point l'indice d'égalité de genre (EIGE, 2019). On a également mis en place le système de quota dans l'Union Européenne : seuil de 40% de femmes dans les Conseils d'administration des grandes sociétés cotées.

Les organisations, individuellement ou ensemble, prennent elles aussi le problème au sérieux. Les projets pour vaincre les inégalités de genre sont très variés car ils jouent sur différentes composantes de la problématique. Par exemple, pour tenter d'alléger la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle, une entreprise comme ENGIE a mis en place une crèche dans l'un de ses établissements. Pour répondre au problème de l'écart salarial, une organisation peut décider d'avoir recours à des grilles salariales. On peut d'ailleurs aussi mettre à disposition des formations sur la négociation salariale.

Cependant, il faut avant tout mettre l'éducation au cœur du problème et agir sur cet élément-là. En effet, les stéréotypes de genre, enracinés dans notre société, enferment encore et toujours les hommes et les femmes dans ce qu'ils sont, selon ceux-ci, censés être, ils leur attribuent des caractéristiques dont il est difficile de se décoller et s'écartier. Et ce sont eux qui sont porteurs d'inégalités. Comme le dit Bohan (2015), le système éducatif mis en place, ne se remettant pas en question, perpétue ces valeurs et cette culture sexistes. La résorption des inégalités de genre dans le milieu professionnel passe donc, avant tout, par l'éducation qu'on inculque à nos enfants, aussi bien dans les établissements scolaires qu'à la maison, à travers la publicité, etc.

Pour résumer le tout, je l'avais d'emblée annoncé mais je pense que cela s'est vérifié tout au long du travail, notamment rien qu'en voyant le nombre de « cf. » : le sujet est vaste mais tous ses aspects sont interconnectés. Pour prendre le problème à bras le corps, il est nécessaire d'agir en tout point et en même temps. Par exemple, on ne pourra pas régler la question de l'écart salarial tant que le côté « vie privée » reposera de manière disproportionnée sur leurs épaules des femmes. De plus, on n'observera pas de percée en masse du plafond de verre aussi longtemps que l'on ne fera rien pour aider les femmes à prendre confiance en elles –et ceci passe également par l'éducation– mais aussi que les hommes assis au sommet, et qui ont toutes les cartes en main, ne comprennent pas que les femmes représentent un réel atout économique et humain (en termes de management, par exemple). La situation est un cercle vicieux, duquel les femmes ont du mal à s'extirper car nous sommes tous éduqués de façon

à ce que les stéréotypées de genre ne nous quittent jamais, et l'éducation en est la porte de sortie.

La représentation des femmes dans les instances de direction, aussi bien politiques et économiques que sociales, est cruciale. Comment pouvons-nous continuer de croire que l'on peut diriger une organisation ou même un pays s'il n'y a que la moitié de la population qui est représentée dans les conseils qui prennent les décisions ?

Nous devons cependant nous rendre compte du chemin parcouru. Malgré toutes ces inégalités qui persistent, on observe que les mentalités changent et convergent vers un mieux, vers une égalité des genres, aussi bien par rapport à la place de la femme dans la société mais aussi vis-à-vis de son ambition et ses opportunités de réaliser ses projets. Ce changement est en train de s'opérer par le biais de la génération Y et de celles qui la suivent. Au vu de ces avancées, il me semble correct d'affirmer que l'émancipation des femmes continuera de se faire. J'ai bon espoir que l'on parvienne un jour à construire une société égalitaire pour tous. Pour cela, il faut donc continuer d'agir, d'inspirer, de trouver des manières alternatives de faire les choses, de se questionner...

Lors de l'élaboration de ce travail, j'ai été confrontée à plusieurs limites. La toute première est le manque de données. En effet, à de nombreuses reprises, les chiffres n'avaient pas été renouvelés depuis quelques années, ce qui empêche de sentir l'évolution –s'il y en a une–, ou n'avaient même tout simplement jamais été étudiés. C'était donc frustrant de devoir faire face à cette absence d'informations.

Ensuite, comme je l'ai expliqué dans le point « méthodologie de la partie pratique », lorsque j'ai fait circuler mon questionnaire, j'ai envoyé un peu moins de 300 invitations et ai eu recours à des réseaux d'entrepreneurs. Malgré cela, je n'ai réussi à récolter que 45 réponses. J'aurais souhaité que ce chiffre soit plus élevé, afin d'avoir une meilleure représentation de ce que les réponses pouvaient vouloir dire. J'aurais, surtout, aimé que plus de femmes donnent suite à ma demande ; le ratio de réponses était en effet de 70/30, la majorité étant donc celle correspondant au taux de réponse de la part des hommes.

Finalement, la limite qui m'a le plus gênée est mon propre caractère. D'une nature un peu perfectionniste, j'ai du mal à être satisfaite du produit final et repasse régulièrement dessus. De plus, il est difficile pour moi de me restreindre lors de ma recherche documentaire. Je me perds facilement dans l'abondance de sources à ma disposition car je désire tout lire, tout analyser, tout synthétiser, ce qui n'est humainement pas possible. Par conséquent, la contrainte de temps m'a également stressée un peu.

J'espère, à travers ce mémoire, avoir pu étayer votre intérêt pour la lutte contre les inégalités de genre si vous n'y étiez pas particulièrement sensible. Dans le cas contraire, si vous vous y intéressez déjà de près, j'espère vous avoir au moins appris quelque chose.

Pour terminer sur une petite note féministe, j'aimerais qu'après lecture de ce long travail vous preniez un temps pour réfléchir à la citation suivante, slogan de la journée internationale des droits des femmes le 8 mars 2018 : « Si les femmes s'arrêtent, le monde s'arrête ».

BIBLIOGRAPHIE

Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur. (2014-2016). *STATISTIQUES – L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN FAITS ET CHIFFRES*. Bruxelles : ARES. Récupéré de <https://www.ares-ac.be/fr/statistiques>

Académie française. (2019 ; 1^{er} mars). *La féminisation des noms de métiers et de fonctions*. Récupéré le 1^{er} janvier 2020 de www.academie-francaise.fr/actualites/la-feminisation-des-noms-de-metiers-et-de-fonctions

ACRF-Femmes en milieu rural. (2019). *À travail égal, salaire égal. Oui, mais encore...* Récupéré le 15 juin 2019 de http://www.acrf.be/wp-content/uploads/2018/02/acrfana_2018_03_travail_salaire_egal_CDF.pdf

Adriaenssens, A. et Heine, A. (2014, mars). *ÉGALITÉ, MIXITÉ & ASSOCIATIONS – Guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les ASBL*. Bruxelles : Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique. Récupéré de www.egalite.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&q=0&hash=9d6effe51c37107750f0c997eeab963126e82a59&file=uploads/tx_cfwbitemsdec/Guide_egalite_association_-final.pdf

AFP. (2018, 9 mai). "A travail égal, salaire égal": le gouvernement présente un plan pour l'égalité. *RTL Info*. Récupéré le 2 août 2019 de <https://www rtl.be/info/monde/france/-a-travail-egal-salaire-egal-le-gouvernement-presente-un-plan-pour-l-egalite-1020460.aspx>

Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne. (2014). *Violence à l'égard des femmes : une enquête à l'échelle de l'UE – Les résultats en bref*. Récupéré de https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra-2014-vaw-survey-at-a-glance-oct14_fr.pdf

AlterNego. (2016, 12 juillet). *Le plafond de verre, ce n'est pas un conte de fée (par Marie Donzel)*. [Vidéo en ligne]. Sur YouTube. Récupéré le 18 octobre 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=y4nRCrDc87c>

Alvarez, I. (2015, 10 septembre). *Les hommes et les femmes sont-ils égaux en Belgique ?* Récupéré le 2 août 2019 de <http://www.actionsud.placet.be/index.php/genre-societe/les-hommes-et-les-femmes-sont-ils-egaux-en-belgique>

Amnesty International Belgique. (2018, 6 mars). *Victimes, témoins : réagissez au harcèlement !* Récupéré le 4 août 2019 de <https://www.amnesty.be/camp/droits-des-femmes/victimes-ou-temoins-reagissez-au-harcelement/harcelementderue>

Amnesty International Belgique. (2019). *Chiffres*. Récupéré le 5 août 2019 de <https://www.amnesty.be/camp/droits-des-femmes/violence-conjugale/article/chiffres>

Association Adéquations. (2009, novembre). *Fiche 6. Les indicateurs de genre*. Récupéré le 12 août 2019 de www.adequations.org/IMG/article_PDF/article_a1269.pdf

Bacha, E., Cvetkovic, T. et Stoll, P. (2018, 8 octobre). *Les femmes et le top management*. Récupéré le 12 août 2019 de <https://www.focusrh.com/tribunes/les-femmes-et-le-top-management-par-eliane-bacha-pelagie-stoll-et-tamara-cvetkovic-31370.html>

Bacq, C. (2019, 8 mars). Les inégalités homme-femme en chiffres. *L'Echo*. Récupéré le 16 juillet 2019 de <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/les-inegalites-homme-femme-en-chiffres/10105471.html>

Badia, B., Brunet, F. et Kertudo, P. (2013). Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin: Étude qualitative auprès de créatrices d'entreprise dans l'agglomération de Nancy. *Recherche sociale*, 208 (4), 7-57. doi : 10.3917/recsoc.208.0007

Bamps, N. (2013, 23 mai). Une femme PDG, c'est 5 à 20% de bénéfices en plus. *L'Echo*. Récupéré le 16 juillet 2019 de <https://www.lecho.be/economie-politique/international/general/une-femme-pdg-c-est-5-a-20-de-benefices-en-plus/10129832.html>

Bbest. (s.d.). *Quotas de femmes dans les conseils d'administration*. Récupéré le 16 août 2019 de bbest.be/fr/content/quotas-de-femmes-dans-les-conseils-d-administration

Belgium.be. (2019). *Composition et répartition des compétences du gouvernement fédéral*. Récupéré le 14 novembre 2019 de https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/gouvernement_federal/composition_gouvernement

Beobank. (s.d.). *Bel 20*. Récupéré le 12 juillet 2019 de https://www.beobank.be/fr/particulier/glossaire/commencer-investir/bel-20?gclid=EAIaIQobChMI3YCgkqW44wIVUOJ3Ch0hCgfYEAAVASAEgLM9vD_BwE

Bertaux, M. (2015, 8 mars). Réseaux professionnels féminins : les 20 incontournables pour réussir. *Madame Figaro*. Récupéré le 14 août 2019 de madame.lefigaro.fr/societe/reseaux-feminins-top-20-des-incontournables-pour-reussir-151015-98916

Blaimont, F. (2019, 30 juillet). *CEO de WonderFul Women*. [Entretien téléphonique].

Bohan, M. (2015). *LUTTER CONTRE LES STÉRÉOTYPES DE GENRE DANS ET PAR L'ÉDUCATION. – Rapport de la 2e Conférence du Conseil de l'Europe du réseau des points de contact nationaux sur l'égalité entre les femmes et les hommes*. Strasbourg : Conseil de l'Europe. Récupéré de <https://rm.coe.int/1680590fe3>

Buschini, F. et Lorenzi-Cioldi, F. (2005). Vaut-il mieux être une femme qualifiée ou être qualifiée de femme ? Effets paradoxaux de la catégorisation dans la discrimination positive. *Regards psychosociaux*, 279-308.

BusinessDictionary. (2019). *Top management*. Récupéré le 23 juin 2019 de <http://www.businessdictionary.com/definition/top-management.html>

Buxant, M. (2018, 8 mars). L'accès au crédit plus difficile pour les femmes. *L'Echo*. Récupéré le 31 décembre 2019 de <https://www.lecho.be/monargent/credit/l-acces-au-credit-plus-difficile-pour-les-femmes/9989977.html>

Carranza, E. et Prentice, D.A. (2002). What women should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281.

Cellule d'appui en genre. (2019, 26-30 juillet). *Cellule d'appui en genre de la Fédération Wallonie-Bruxelles*. [Entretien par email].

CEMEA. (2014). *Accueil*. Récupéré le 27 juillet 2019 de <http://www.cemea.be/Accueil>

Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique. (2019). *À travail égal, salaire égaux*. Récupéré le 22 juin 2019 de <https://www.cgslb.be/fr/travail-equal-salaire-equal>

Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique. (2019). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes*. Récupéré le 7 août 2019 de <https://www.cgslb.be/fr/lecart-salarial-entre-les-femmes-et-les-hommes>

Centre d'Economie de la Sorbonne. (2014, 15 avril). *Inégalités de genre. Hommes et femmes au travail et dans la famille – Interview de Catherine Sofer*. Récupéré de <https://sorbonneco.hypotheses.org/986>

Chaire Familles en Entreprises. (s.d.). *Zooms sur les conjoints de dirigeants*. Récupéré le 17 juillet 2019 de <http://www.zoomssurlesconjoints.be/>

Challenges. (2018, 23 octobre). Inégalités salariale: les entreprises auront trois ans pour agir. Récupéré le 8 août 2019 de https://www.challenges.fr/femmes/inegalites-salariales-femmes-hommes-trois-ans-pour-agir_621230

Chambre des Représentants de Belgique. (2019, 20 juin). *LISTE DES MEMBRES DE LA CHAMBRE ET DE LEURS SUPPLÉANTS*. Récupéré de <https://www.lachambre.be/doc/FLWB/PDF/55/0001/55K0001001.pdf>

Charrau, J. (2015). *Une loi contre le sexisme ? Étude de l'initiative belge*. Récupéré de <https://journals.openedition.org/revh/1130>

Chaudoir, P. (2018, 16 mars). Quel cercle d'affaires choisir pour élargir son réseau ?. *Brusselslife*. Récupéré le 14 août 2019 de <https://www.brusselslife.be/fr/article/quel-cercle-d-affaires-choisir-pour-élargir-son-reseau>

Cherret, A. (2018, 9 avril). Leader féminin, leader masculin : quels différences et points communs ?. *Comundi*. Récupéré le 31 décembre 2019 de <https://www.comundi.fr/mag-des-competences/leader-feminin-leader-masculin-quels-differences-et-points-communs/>

Commission Européenne. (2016, novembre). *Special Eurobarometer 449 - Gender-based violence*. Bruxelles : Commission Européenne. doi : 10.2838/009088

Conseil des Communes et Régions d'Europe. (2006). *LA CHARTE EUROPÉENNE POUR L'ÉGALITÉ DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA VIE LOCALE*. Récupéré de www.afccre.org/mailing/Charte-égalité-FR.pdf

Conseil National du Travail. (1983). *Convention collective n°38*. Récupéré de [http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-038-\(06.12.1983\).pdf](http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-038-(06.12.1983).pdf)

Conseil National du Travail. (2008, 9 juillet). *CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL N° 25 DU 15 OCTOBRE 1975 SUR L'EGALITE DES REMUNERATIONS ENTRE LES TRAVAILLEURS MASCULINS ET LES TRAVAILLEURS FEMININS, MODIFIEE PAR LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL N° 25 BIS DU 19 DECEMBRE 2001 ET N° 25 TER DU 9 JUILLET 2008*. Récupéré de <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-025.pdf>

Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). (2012). *Baromètre Diversité Egalité*. Bruxelles : CSA. Récupéré de www.csa.be/system/documents_files/1712/original/Baromètre%202012.pdf?1332936426

Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). (2018, mars). *La représentation des femmes à la télévision et à la radio.* Bruxelles : CSA. Récupéré de https://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiny6aEIO_jAhWGIIAKVs6CakQFjAGeqQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.csa.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F247378%2F653415%2Fversion%2F10%2Ffile%2FCSA_Rapport%2520DDF%25202017.pdf&usq=AOvVaw1UZdykYTb0QuLxPFppuDHZ

Cornet, R. (2017, 2 octobre). Dans quels sports les femmes remportent-elles les mêmes prix que les hommes?. *RTBF.* Récupéré le 6 août 2019 de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_dans-quels-sports-les-femmes-remportent-elles-les-memes-prix-que-les-hommes?id=9725561

Croufer, A-C. (2019, 25 septembre). Féminicides, un fléau: en 2018, une femme est morte tous les 10 jours en Belgique. *RTBF.* Récupéré le 14 novembre 2019 de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_feminicides-un-fleau-en-2018-une-femme-est-morte-tous-les-10-jours-en-belgique?id=10320439

De Beaufort, V. et Yousfi, O. (2016). *Leadership mixte : quel potentiel pour l'entreprise ?* Récupéré le 17 juillet 2019 de https://www.researchgate.net/publication/288835193_Leadership_mixte_quel_potentiel_pour_l'entreprise

de Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe - Tome 1.* Paris : Éditions Gallimard.

De Vos, D. et Van Hove, H. (2017). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique – Rapport 2017.* Bruxelles : IEFH, SPF Emploi, Statbel, Bureau fédéral du Plan. Récupéré de https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/rapport_ecart_salarial_2017.pdf

Deffrennes, M. (2010, 15 décembre). Discriminations : l'ONU crée un indice d'inégalité de genre. *Terrafemina.* Récupéré le 9 août 2019 de <https://www.terrafemina.com/societe/international/articles/1717-lonu-cree-un-indice-dinegalite-de-genre.html>

Deglume, P. (2019, 11 juin). Toujours pas de parité homme-femme dans les Parlements régionaux. *L'Echo.* Récupéré le 3 août 2019 de <https://www.lecho.be/dossiers/elections-regionales-federales-europeennes-2019/toujours-pas-de-parite-homme-femme-dans-les-parlements-regionaux/10135236.html>

Denis, V. (2018). *Zoom sur les conjoints de dirigeants.* [Présentation PowerPoint]. Bruxelles : Chaire Familles en Entreprises.

Denis, V. (2019, 19 juillet). *Directrice de la Chaire Familles en Entreprises.* [Entretien]. Ixelles.

Deuxant, B. (2019, 5 février). À travail égal, salaire égal. *PointCulture.* Récupéré le 7 août 2019 de <https://www.pointculture.be/magazine/articles/focus/travail-equal-salaire-equal/>

DH Les Sports. (2013, 10 septembre). Les plus gros salaires des patrons belges. *DH Les Sports.* Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.dhnet.be/actu/belgique/les-plus-gros-salaires-des-patrons-belges-52174e4a35707ef67ad83e7d>

Direction de l'Egalité des Chances. (2019). *Egalité des chances.* Récupéré le 10 août 2019 de http://www.egalite.cfwb.be/index.php?id=lexique&tx_smileglossary_pi1%5Bword%5D=184

Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFE). (2018). *Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes – Chiffres-clés*. Paris : Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. Récupéré de https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2018/09/29474-DICOM-CC-2018-essentiel_BD.pdf

Dorsimont, A. (2017, 9 janvier). L'écart salarial entre hommes et femmes n'est pas dû au sexe (OPINION). *La Libre*. Récupéré le 6 août 2019 de <https://www.lalibre.be/debats/opinions/l-ecart-salarial-entre-hommes-et-femmes-n-est-pas-du-au-sexisme-opinion-58725917cd708a17d55d85da>

Dove. (2019). *Pourquoi envisager de prendre un congé de paternité*. Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.dove.com/ca/fr/men-care/paternity-leave-resources/the-benefits-of-paternity-leave.html>

Dubessy, F. (2018, 5 novembre). Mardi 6 novembre 2018 15h35 : les femmes travaillent gratuitement jusqu'à la fin de l'année. *Econostrum.info*. Récupéré le 5 août 2019 de https://www.econostrum.info/Mardi-6-novembre-2018-15h35-les-femmes-travaillent-gratuitement-jusqu-a-la-fin-de-l-annee_a24912.html

Durand, A-A. (2018, 2 février). Qu'est-ce que le « féminicide » ?. *Le Monde*. Récupéré le 14 novembre 2019 de https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/02/02/qu-est-ce-que-le-feminicide_5251053_4355770.html

E.W. (2017, 29 mai). La charge mentale des femmes : voici des pistes pour l'alléger. *La Libre*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.lalibre.be/lifestyle/love-sex/la-charge-mentale-des-femmes-voici-des-pistes-pour-l-allegger-5926cf55cd7002254308d8c0>

Emma. (2017, 9 mai). *Fallait demander*. Récupéré de <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>

ENGIE. (2018, 9 mars). *Egalité professionnelle et mixité*. Récupéré le 4 janvier 2020 de <https://www.Engie.com/engagements/egalite-mixite>

ENGIE. (2018, 21 juin). *Démarrer, travailler et se développer chez ENGIE*. Récupéré le 4 janvier 2020 de <https://www.Engie.com/candidats/travailler-chez-engie/integrer-engie/vie-professionnelle>

Equal Pay Day. (2018). *Equal Pay Day ® en Belgique*. Récupéré de www.equalpayday.be/wp-content/uploads/2018/02/Persdossier-Equal-Pay-Day-2018_FR.pdf

Equipe Top Skills. (2019, 7 août). *Equipe Top Skills du Selor*. [Entretien par email].

Ernens, C. (2019, 7 juin). Pourquoi le congé de paternité est un véritable enjeu de société. *Moustique*. Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.moustique.be/23963/pourquoi-le-conge-de-paternite-est-un-veritable-enjeu-de-societe>

Eurobaromètre spécial 334. (2010, mars). *Sport et Activités Physiques*. Bruxelles : Commission Européenne. Récupéré de https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_334_fr.pdf

Euronews. (2015, 6 mars). Inégalités hommes-femmes : toujours une réalité en Europe. *Euronews*. Récupéré le 7 juin 2019 de <https://fr.euronews.com/2015/03/06/inegalites-hommes-femmes-toujours-une-realite-en-europe>

Euronews. (2019, 16 juillet). Ursula von der Leyen, première femme à la tête de la Commission européenne. *Euronews*. Récupéré le 29 décembre 2019 de <https://fr.euronews.com/2019/07/16/l-allemande-ursula-von-der-leyen-est-la-premiere-femme-elue-a-la-tete-de-la-commission-eur>

Euronext. (2018). INDEX RULE BOOK. Récupéré de https://live.euronext.com/sites/default/files/documentation/index-rules/bel_family_rules_version_18-02_nov_2018.pdf

European Institute for Gender Equality. (2014). *L'Indice d'égalité de genre – Principaux résultats*. Récupéré de <https://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjWr8SjwvbjAhVOCEwKHcCVDs4QFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Feige.europa.eu%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdocuments%2FMH0213275FRC.pdf&usg=AOvVaw2xIBds8x2JFmlQsotbqglx>

European Institute for Gender Equality. (2018). *European Institute for Gender Equality – EIGE in brief 2018*. Récupéré de <https://eige.europa.eu/printpdf/in-brief>

European Institute for Gender Equality. (2019). *égalité des chances entre les femmes et les hommes*. Récupéré le 20 juin 2019 de <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1109?lang=fr>

European Institute for Gender Equality. (2019). *Gender Equality Index 2019*. Récupéré le 29 décembre 2019 de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/BE>

European Institute for Gender Equality. (2019). *Gender Equality Index 2019 – Power indicators in Belgium*. Récupéré le 29 décembre 2019 de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/power/BE>

European Institute for Gender Equality. (2019). *genre*. Récupéré le 20 juin 2019 de <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1141?lang=fr>

European Institute for Gender Equality. (2019). *Tackling the gender pay gap: not without a better work-life balance*. Vilnius : EIGE. Récupéré de https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20190416_mh0119035enn_pdf.pdf

European Institute for Gender Equality. (2019, 7 mars). *Women in decision-making: why it matters*. Récupéré le 4 août 2019 de <https://eige.europa.eu/news/women-decision-making-why-it-matters>

European Institute for Gender Equality. (2019, 10 avril). *Gender equality deserves more than 1%*. Récupéré le 4 août 2019 de <https://eige.europa.eu/news/gender-equality-deserves-more-1>

European Institute for Gender Equality. (2019, 29 mai). *Better work-life balance would shrink the gender pay gap*. Récupéré le 11 octobre 2019 de <https://eige.europa.eu/news/better-work-life-balance-would-shrink-gender-pay-gap>

European Institute for Gender Equality. (2019, 11 juin). *Gender Equality Index 2019 focuses on work-life balance*. Récupéré le 13 août 2019 de <https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2019-focuses-work-life-balance>

European Institute for Gender Equality. (2019, 11 octobre). *Gender Equality Index 2019. Work-life balance*. Récupéré le 16 décembre 2019 de <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-work-life-balance>

European Institute for Gender Equality. (2020). *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union*. Récupéré de <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>

European Institute for Gender Equality. (s.d.). *L'égalité de genre dans le sport*. Vilnius : EIGE. Récupéré de <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0215937frn.pdf>

Eurostat. (1995-2019). *Gender pay gap in unadjusted form*. Récupéré le 5 août 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_20

Eurostat. (1995-2019). *Inactive population due to caring responsibilities by sex*. Récupéré le 13 août 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=sdg_05_40&language=en

Eurostat. (1995-2019). *Positions held by women in senior management positions – Board members*. Récupéré le 8 août 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_60

Eurostat. (1995-2019). *Positions held by women in senior management positions – Executives*. Récupéré le 8 août 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=sdg_05_60&language=en

Eurostat. (2018, 8 mars). *Gender equality in your country*. Récupéré le 2 août 2019 de <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/EDN-20180308-2>

Expertalia. (2016). *Alicia Novis*. Récupéré le 10 août 2019 de <https://expertalia.be/users/alicia-novis>

Experteer. (2020). *Comparaison de salaire*. Récupéré le 3 janvier 2020 de https://www.experteer.be/salary_calculator/calculate?salary%5Bcareer_level_id%5D=3&salary%5Bfunction_id%5D=11&salary%5Bindustry_id%5D=100&salary%5Blocation_name%5D=Bruxelles&salary%5Blast_opened%5D=3

Fabri, L. (2018, 23 novembre). Le choix de ne pas être mère, récit d'un changement de société. *L'Echo*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.lecho.be/culture/general/le-choix-de-ne-pas-etre-mere-recit-d-un-changement-de-societe/10072526.html>

Fettweis, M. (2019, 4 mai). En Espagne, des cours de "tâches ménagères" obligatoires pour les garçons: "Quoi de mieux que la pratique?". *RTBF*. Récupéré le 13 juillet 2019 de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_en-espagne-des-cours-de-taches-menageres-obligatoires-pour-les-garcons-quoi-de-mieux-que-la-pratique?id=10211968

Fédération des Centres de Planning Familial des Femmes Prévoyantes Socialistes. (2019). *Pourquoi y a-t-il tant de viols ?*. Récupéré le 6 août 2019 de <https://www.planningsfps.be/pourquoi-y-a-t-il-tant-de-viols/>

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *Composition du Gouvernement*. Récupéré le 6 août 2019 de www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=composition-gouvernement

Fédération Wallonie-Bruxelles. (s.d.). *La Cellule d'appui en genre*. Récupéré le 2 août 2019 de <http://www.genre.cfwb.be/la-cellule-dappui-en-genre/>

Fiske, S.T. et Stevens, L.E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. *Gender issues in contemporary society*, 6, 173-196.

FGTB. (2018). *Guide FGTB sur et pour l'égalité femmes/ hommes*. Bruxelles : FGTB. Récupéré de www.fgtb.be/documents/20702/195619/Genre_fr.pdf/0a33ea5f-75f1-4bc4-8870-b77b55c191da

FGTB. (2018, 14 mars). *Ecart salarial : un niveau toujours inacceptable !*. Récupéré le 7 août 2019 de <http://www.fgtb.be/-/ecart-salarial-un-niveau-toujours-inacceptable->

Flament, J. (2018, 4 octobre). "Je ne veux pas d'enfants. Et alors?". *La Libre*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.lalibre.be/lifestyle/magazine/je-ne-veux-pas-d-enfants-et-alors-5bb5eb9fc70a16d8135b126>

Flandre.be. (s.d.). *Membres et compétences du Gouvernement flamand 2014-2019*. Récupéré le 6 août 2019 de <https://www.vlaanderen.be/fr/autorite/membres-et-competences-du-gouvernement-flamand-2014-2019>

Fondation Européenne pour la Formation. (2013). *LA FORMATION DES FEMMES ENTREPRENEURS: UN IMPÉRATIF POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI*. Récupéré de https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/7A67097E3CD36DABC12580C3003DA341_INFORM_14_Women%20entrepreneurs_FR.pdf

Fournier, M., Lhérété, H. et Teixido, S. (2011, 1^{er} septembre). Les gender studies pour les nul(le)s. *Sciences Humaines*. Récupéré le 9 août 2019 de https://www.scienceshumaines.com/les-gender-studies-pour-les-nul-le-s_fr_27748.html

Gadrey, J. et Gadrey, N. (2017). Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme. *La Revue de l'Ires*, 93 (3), 3-24. doi : 10.3917/rdli.093.0003

Genta, C. (2009, décembre). *ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES*. Récupéré de http://www.europarl.europa.eu/france/resource/static/files/midi_lille/fiche_technique_egalite.pdf

Goffinet, F. (2019, 7 août). *Attachée à l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes*. [Entretien]. Saint-Gilles.

Gouvernement wallon. (2017, 31 juillet). *Nouvelle composition du Gouvernement wallon*. Récupéré le 6 août 2019 de <https://gouvernement.wallonie.be/home/presse/publications/nouvelle-composition-du-gouvernement-wallon.html>

Harris, B. (2017, 2 novembre). Qu'est-ce que l'écart entre les genres (et pourquoi se creuse-t-il) ?. *World Economic Forum*. Récupéré le 9 août 2019 de <https://fr.weforum.org/agenda/2017/11/qu-est-ce-que-l-ecart-entre-les-genres-et-pourquoi-se-creuse-t-il/>

HR Square. (2015, 11 mars). Les femmes de la génération Y sont plus confiantes et ambitieuses que leurs ainées. *HR Square*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/les-femmes-de-la-generation-y-plus-confiantes-et-ambitieuses-que-leurs-ainees>

HR Square. (2018, 11 juin). La personnalité des hommes et des femmes aux postes de direction ne diffère que très peu. *HR Square*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/la-personnalite-des-hommes-et-des-femmes-aux-postes-de-direction-ne-differe-que-tres-peu>

Humanrights.ch. (1999-2019). *La violence domestique - La Convention d'Istanbul du Conseil de l'Europe*. Récupéré le 14 novembre 2019 de https://www.humanrights.ch/fr/dossiers-droits-humains/violence-domestique/international/convention-istanbul/?gclid=EA1alQobChMImNTbmuDp5QIVQuR3Ch1aRg4YEAYASAAEgKzVPD_BwE

Insee Références. (2017). *Dossier – Les écarts de pension entre les femmes et les hommes : un état des lieux en Europe*. Récupéré de https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2586461/FHEGAL17c_D2_pensions.pdf

Institut pour l'Education Financière du Public. (2018, 7 novembre). *Inégalités : les femmes travaillent gratuitement à partir du 6 novembre 15h35*. Récupéré de <https://www.lafinancepourtous.com/2018/11/07/inegalites-les-femmes-travaillent-gratuitement-partir-du-6-novembre-15h35/>

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2008). *Femmes au sommet*. Bruxelles : IEFH. Récupéré de https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/33%20-%20Femmes%20au%20sommet_FR.pdf

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2012). *Femmes au sommet*. Bruxelles : IEFH.

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2014). *Loi du 22 mai 2014*. Récupéré de https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/22_mai_2014._-_.loi_tendant_a_lutter_contre_le_sexisme.pdf

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2015). *Ecart salarial*. Récupéré le 20 juin 2019 de https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/emploi/ecart_salarial

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2015). *Gender mainstreaming*. Récupéré le 20 juillet 2019 de https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/gender_mainstreaming

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2015). *PRESENCE DES FEMMES AU SEIN DES INSTITUTIONS POLITIQUES LEGISLATIVES ET EXECUTIVES BELGES*. Récupéré le 6 août 2019 de <https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/politique/chiffres>

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2016). *Genre et emploi du temps*. Bruxelles : IEFH. Récupéré de https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/95_genre_et_emploi_du_temps_fr.pdf

Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes. (2019, 22 février). *Rapport étatique sur la mise en œuvre de la Convention d'Istanbul*. Récupéré le 14 novembre 2019 de https://igvm-iefh.belgium.be/fr/actualite/rapport_etatique_sur_la_mise_en_oeuvre_de_la_convention_distanbul

Jean, P. et Lenarduzzi, I. (2019, 4 septembre). *Le sexism en entreprise*. [Conférence]. Saint-Josse-Ten-Noode.

Jobat.be. (s.d.). *Gagnez-vous assez ?*. Récupéré le 3 janvier 2020 de <https://www.jobat.be/fr/barometre-des-salaires>

Journal officiel de l'Union européenne. (2012, 26 octobre). *TRAITÉ SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'UNION EUROPÉENNE (VERSION CONSOLIDÉE)*. Récupéré de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=FR>

JUMP. (2010). *L'entreprenariat féminin en Belgique – Etat des lieux et recommandations*. Bruxelles : Jump. Récupéré de https://jump.eu.com/wp-content/uploads/2016/08/SURVEY_ENTREPRENEURSHIP.pdf

JUMP. (2019, 8 janvier). *Présentation de JUMP par sa fondatrice, Isabella Lenarduzzi*. [Vidéo en ligne]. Sur YouTube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=SYZx1rpRCVU>

JUMP. (s.d.). *ABOUT US*. Récupéré le 1er Janvier 2020 de <https://jump.eu.com/about-us/mission/>

L'Echo. (2018, 22 juin). Le plafond de verre se fissure de plus en plus en Belgique. *L'Echo*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.lecho.be/entreprises/general/Le-plafond-de-verre-se-fissure-de-plus-en-plus-en-Belgique/10024903>

L'Echo. (2018, 2 novembre). Les femmes prennent du galon dans le Bel 20. *L'Echo*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.lecho.be/entreprises/management-entrepreneuriat/les-femmes-prennent-du-galon-dans-le-bel-20/10065612.html>

L'Echo. (2019, 8 mars). Les postes à responsabilité s'ouvrent également à elles. *L'Echo*. Récupéré le 15 août 2019 de <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/les-inegalites-homme-femme-en-chiffres/10105471.html>

L'Obs. (2009, 9 janvier). *Egalité femmes-hommes : des mentalités lentes à changer*. Récupéré le 12 août 2019 de <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-nos-vies-connectees/20090109.RUE7722/egalite-femmes-hommes-des-mentalites-lentes-a-changer.html>

La Chaire ICHEC Familles en Entreprises. (s.d.). *Zooms sur les conjoints de dirigeants*. Récupéré de <http://zoomssurlesconjoints.be/>

La Ligue des familles. (2018). *Le baromètre des parents 2018*. Récupéré de https://www.laligue.be/Files/media/evenement/2018_12_03_Barometre-2018/barometre-2018-version-coordonnee-3-nd.pdf

Lambert, X. (2018, 26 février). Les hommes réfractaires aux tâches ménagères ont diminué de moitié en 10 ans. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/societe/detail_les-hommes-refractaires-aux-taches-menageres-ont-diminue-de-moitie-en-10-ans?id=9851309

Laurent, P., Loumaye, D. et Vanzeveren, C. (2019, 1^{er} janvier). L'affaire Weinstein et le mouvement #MeToo ont-ils changé les mentalités envers les femmes? Les avis en Belgique sont partagés. *RTL*. Récupéré de <https://www rtl be/info/belgique/societe/l-affaire-weinstein-et-le-mouvement-metoo-ont-ils-change-les-mentalites-envers-les-femmes-les-avis-en-belgique-sont-partages-1088675.aspx>

Le guide social. (2016, 7 janvier). *FWB : un décret "genre" pour plus d'égalité entre hommes et femmes*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/fwb-un-decret-genre-pour-plus-d-equalite-entre-hommes-et-femmes.html>

Le Soir. (2019, 21 mai). Quatre viols collectifs sont déclarés en moyenne par semaine en Belgique. *Le Soir*. Récupéré de <https://www.lesoir.be/225530/article/2019-05-21/quatre-viols-collectifs-sont-declares-en-moyenne-par-semaine-en-belgique>

Le Vif. (2018, 27 mars). *Les femmes restent rares dans les lieux de pouvoir*. *Le Vif*. Récupéré de <https://www.levif.be/actualite/belgique/les-femmes-restent-rares-dans-les-lieux-de-pouvoir/article-normal-818165.html>

Les Grenades. (2019, 18 juin). *Guide de survie en milieu sexiste*. [Emission de radio]. Dans RTBF Auvio. Récupéré de https://www.rtbf.be/auvio/detail_guide-de-survie-en-milieu-sexiste?id=2510829

Les Grenades. (2019, 24 juillet). *Mythe 1/5 : « Les femmes sont faites pour avoir des enfants et s'en occuper, c'est l'instinct maternel »*. [Emission de radio]. Dans RTBF Auvio. Récupéré de https://www.rtbf.be/auvio/detail_mythe-1-5-les-femmes-sont-faites-pour-avoir-des-enfants-et-s-en-occuper-c-est-l-instinct-maternel?id=2524298

Lejeune, L. (2018, 12 octobre). Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle. *Challenges*. Récupéré le 2 juillet 2019 de https://www.challenges.fr/femmes/le-plan-d-engie-pour-favoriser-la-mixite-et-l-equalite-pro_619000

LEXPRESS.fr. (2018, 6 novembre). À partir de ce mardi, les femmes travaillent gratuitement. *L'Express*. Récupéré le 5 août 2019 de https://www.lexpress.fr/actualite/societe/a-partir-de-ce-mardi-les-femmes-travaillent-gratuitement_2046776.html

LinkedIn. (2019). *Bérivan Güzel*. Récupéré le 1^{er} août 2019 de <https://www.linkedin.com/in/bérivan-güzel-54bb0553/>

LinkedIn. (2019). *Marie Donzel*. Récupéré le 10 août 2019 de <https://www.linkedin.com/in/marie-donzel-969177110/>

LinkedIn. (2019). *WoWo Community*. Récupéré le 20 juillet 2019 de <https://www.linkedin.com/company/wonder-women-reseau-des-femmes-volontaires-dynamiques-entrepreneurs/?originalSubdomain=be>

LN24. (2019, 10 avril). *Florence Blaimont (CEO de Wonderful Women) : "La première barrière à l'entrepreneuriat, c'est la barrière financière"*. [Emission de radio]. Sur LN24. Récupéré de

<https://www.ln24.be/2019-04-10/florence-blaimont-ceo-de-wonderful-women-la-premiere-barriere-lentrepreneuriat-cest-la>

Louis, P. (2016, 15 mars). Les femmes seraient plus carriéristes que les hommes. *Le Figaro*. Récupéré le 1^{er} janvier 2020 de <https://www.lefigaro.fr/emploi/2016/03/03/09005-20160303ARTFIG00005-les-femmes-seraient-plus-carrieristes-que-les-hommes.php>

Lumen Learning. (2017). *Types of Management*. Récupéré le 24 juin 2019 de <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/types-of-management/>

Management Study Guide. (2019). *Levels of Management*. Récupéré le 23 juin 2019 de https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm

ManagementMania. (2019). *Top manager*. Récupéré le 24 juin 2019 de <https://managementmania.com/en/top-manager>

ManKind Project Belgium. (2018). *About Mankind Project Belgium*. Récupéré le 14 août 2019 de <https://mkpbe.org/mkpbe/>

ManKind Project Belgium. (2018). *Accueil*. Récupéré le 14 août 2019 de <https://mkpbe.org/>

Mataf. (2003-2019). *BEL 20*. Récupéré le 12 juillet 2019 de <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/bel-20>

Matgen, J-C. (2018, 31 juillet). Ces Belges qui ne veulent pas d'enfant. *La Libre*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.lalibre.be/belgique/ces-belges-qui-ne-veulent-pas-d-enfant-5b6045e3553269254867d660>

Matin Première. (2018, 5 octobre). « 80 % du budget de la culture est alloué aux hommes ». [Emission de radio]. Dans RTBF Auvio. Récupéré de https://www.rtbf.be/auvio/detail_80-du-budget-de-la-culture-est-alloue-aux-hommes?id=2405291

Messoudi, H. (2017, 18 mai). Le risque de pauvreté augmente chez les femmes et baisse pour les hommes. *RTBF*. Récupéré le 9 août 2019 de https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_depuis-2-ans-le-risque-de-pauvreté-des-hommes-baisse-celui-des-femmes-augmente?id=9608740

Minerva, A. (2019). *Mémoire : L'égalité des genres dans le top management en Belgique*. [Questionnaire]. Récupéré le 1^{er} juillet 2019 de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-opcay31zSXqUBZLts80sDM_zRhqCTf5mN_Ls6PUDLk2WXw/viewform

Missoffe, P. (2015, 23 avril). *Stéréotypes, représentations sexuées et inégalités de genre dans les manuels scolaires*. Marseille : La Revue des Droits de l'Homme. doi : 10.4000/revdh.1667

Mymy. (2019, 12 août). Retour sur l'affaire Weinstein, le scandale qui a tout ébranlé. *Madmoizelle*. Récupéré le 12 août 2019 de <https://www.madmoizelle.com/affaire-weinstein-consequences-1015240>

NBB.Stat. (s.d.). *Principales catégories par branche et secteur*. Récupéré le 4 juillet 2019 de <http://stat.nbb.be/Index.aspx?DataSetCode=NADET2008&lang=fr>

Notre temps. (2019, 27 mars). La place des femmes: où en sommes-nous?. *Notre temps*. Récupéré le 14 août 2019 de <https://www.notretemps.com/loisirs/actualites-loisirs/place-femmes-sommes-nous,i191814>

O'Dorchai, S. (2017, 4 octobre). *ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES EN WALLONIE*. Namur : IWEPS. Récupéré de https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2017/10/HF2017-Cahier2_DEF.pdf

Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. London: Temple Smith.

Oakley, A. (s.d.). *Welcome to Ann Oakley's website*. Récupéré de <http://www.annoakley.co.uk/>

Organisation Mondiale de la Santé. (2012). *Le féminicide*. Récupéré de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/86253/WHO_RHR_12.38_fre.pdf?sequence=1

Organisation Mondiale de la Santé. (2019). *Genre, femmes et santé - Qu'entendons-nous par "sexe" et par "genre" ?*. Récupéré de <https://www.who.int/gender/whatisgender/fr/>

Orban, C. (2012). *Le sport: une machine à stéréotypes ?*. Bruxelles : Femmes Prévoyantes Socialistes. Récupéré de www.femmesprevoyantes.be/wp-content/uploads/2017/09/Analyse2012-sport-et-stereotypes.pdf

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Parlement bruxellois. (2019). *Le Gouvernement – La composition du Gouvernement régional*. Récupéré le 6 août 2019 de <http://www.parlement.brussels/le-gouvernement/>

Parlement européen. (2018, avril). *L'égalité des genres dans les secteurs des médias et du numérique*. Récupéré de [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620204/EPRS_ATA\(2018\)620204_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620204/EPRS_ATA(2018)620204_FR.pdf)

Parlement européen. (2019, 12 septembre). *Les femmes au Parlement européen (infographie)*. Récupéré le 29 décembre 2019 de <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20190226STO28804/les-femmes-au-parlement-europeen-infographie>

Parlement européen. (s.d.). *Promouvoir l'égalité des chances*. Récupéré le 8 août 2019 de <http://www.europarl.europa.eu/about-parliament/fr/democracy-and-human-rights/fundamental-rights-in-the-eu/promoting-equal-opportunities>

Pépite Sexiste. (2019, 5 avril). *Tweet – #2images1tweet*. Récupéré le 3 août 2019 de <https://twitter.com/PepiteSexiste/status/1114061089862553600?s=20>

Peronnau, M. (2018, 3 septembre). Le manager idéal n'est ni un homme, ni une femme. *Capital*. Récupéré le 1^{er} janvier 2020 de <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-manager-ideal-nest-ni-un-homme-ni-une-femme-1305300>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2018). *Indices et indicateurs de développement humain*. New York : PNUD. Récupéré de hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf

PwC. (2015). *The female millennial : A new era of talent*. Etats-Unis : PwC. Récupéré de https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial_a-new-era-of-talent.pdf

Quillet, L. (2015, 18 juin). Une carrière, oui, mais avec quel conjoint ? Les dirigeantes racontent. *Madame Figaro*. Récupéré le 14 août 2019 de madame.lefigaro.fr/societe/une-carriere-avec-ou-sans-conjoint-180615-97055

Reh, J. F. (2018, 29 octobre). *Senior Management-Level Jobs*. Récupéré le 4 août 2019 de <https://www.thebalancecareers.com/senior-management-level-jobs-2275744>

Ressources en sciences économiques et sociales. (2017, mars). *Comment mesurer l'inégalité entre les sexes ? Mars 2017*. Récupéré de <http://ses.ens-lyon.fr/actualites/rapports-etudes-et-4-pages/comment-mesurer-linegalite-entre-les-sexes-mars-2017>

Rey, A. (2019). *Le Petit Robert de la langue française*. Paris : Dictionnaires Le Robert.

Régner, I. (2019, 11 février). *Effet interférent des stéréotypes de genre sur les performances des filles en Sciences*. Récupéré de https://www.ares-ac.be/images/Femmes_sciences/STIM/03.Regner.pdf

Robert Half. (2015, 25 mars). Le plafond de verre ? Les femmes sont plus ambitieuses que jamais. *Robert Half*. Récupéré le 13 juillet 2019 de <https://www.roberthalf.be/fr/blog/infos-et-opinions/le-plafond-de-verre-les-femmes-sont-plus-ambitieuses-que-jamais>

Roelens, T. et Sephiha, M. (2018). Le plafond de verre se fissure de plus en plus. *Mediain*. Récupéré le 15 août 2019 de <https://multimedia.lecho.be/ca2018/>

RTBF. (2013, 20 novembre). *Le Parlement européen impose un seuil de 40% de femmes dans les CA*. Récupéré le 13 août 2019 de https://www.rtbf.be/info/monde/detail_le-parlement-europeen-impose-un-seuil-de-40-de-femmes-dans-les-ca?id=8139665

RTL Info. (2019, 8 décembre). Ne plus faire d'enfant pour le climat: le mouvement "Childfree" est-il la solution?. *RTL Info*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://www.rtl.be/info/magazine/c-est-pas-tous-les-jours-dimanche/ne-plus-faire-d-enfant-pour-lutter-contre-les-problemes-environnementaux-le-mouvement-childfree-est-il-la-solution--1179765.aspx>

Sanchez-Cañizares, S.M. et Fuentes-Garcia F.J. (2010). Gender Differences in Entrepreneurial Attitudes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (8), 766-786.

Selor. (2019). *A propos de Selor*. Récupéré le 4 août 2019 de <https://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/>

Selor. (2019). *Egalité des chances*. Récupéré le 4 août 2019 de <https://www.selor.be/fr/egalite-des-chances/>

Selor. (2019). *Top Skills*. Récupéré de <https://www.selor.be/fr/egalite-des-chances/top-skills/>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2019, 28 mars). *Taux d'emploi*. Récupéré le 14 août 2019 de http://www.emploi.belgique.be/uploadedFiles/Modules_Pages/Statistieken_Statistiques/Statg_ege_Donstatist/Werkg_Emploi/IDB01%20-%20Taux%20d'emploi.xls

Sénat de Belgique. (s.d.). *Sénateurs actuels*. Récupéré le 6 août 2019 de www.senate.be/www/?M1val=/index_senate&MENUID=11220&LANG=fr

Sobczak, A. (2017, 4 octobre). Former des femmes à la négociation salariale pour plus d'égalité professionnelle. *FocusRH*. Récupéré le 4 janvier 2020 de

<https://www.focusrh.com/tribunes/former-des-femmes-la-negociation-salariale-pour-plus-d-equalite-professionnelle-par-andre-sobczak-30208.html>

Sofer, C. (2014, 15 avril). *Inégalités de genre. Hommes et femmes au travail et dans la famille*. Récupéré de <https://sorbonnegeo.hypotheses.org/986>

Statbel. (2019, 29 mars). *Les professions en Belgique*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/les-professions-en-belgique>

Statbel. (2019, 14 juin). *Risque de pauvreté ou d'exclusion sociale*. Récupéré le 9 août 2019 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/pauvrete-et-conditions-de-vie/risque-de-pauvrete-ou-dexclusion-sociale>

Statbel. (2019, 17 juin). *Structure de la population*. Récupéré le 2 janvier 2020 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Stop Féminicide. (2019). *Au moins 99 féminicides depuis 2017... et aucun débat politique!* Récupéré le 14 novembre 2019 de <http://stopfeminicide.blogspot.com/2019/09/au-moins-65-feminicides-depuis-2017-et.html>

Tendances Première: Dossier. (2019, 10 juillet). *Le Monde selon les Femmes: Genre et communication, décrypter les médias*. [Emission de radio]. Dans RTBF Auvio. Récupéré de https://www.rtbf.be/auvio/detail_tendances-premiere-dossier?id=2519836

The Balance Careers. (s.d.). *Senior Management-Level Jobs*. Récupéré de <https://www.thebalancecareers.com/senior-management-level-jobs-2275744>

Toute l'Europe. (2019, 6 février). *Egalité femmes - hommes : les institutions européennes peuvent mieux faire*. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.touteurope.eu/actualite/egalite-femmes-hommes-les-institutions-europeennes-peuvent-mieux-faire.html>

Trends Gazelles. (2019, février). *Brabant wallon – Le classement des 100 entreprises les plus performantes de la province*. Récupéré de <https://www.llnsciencepark.be/sites/default/files/uploads/te06-gazellesbw.pdf>

Trends Top. (s.d.). *Classement Trendstop*. Récupéré le 12 juillet 2019 de <https://trendstop.levif.be/fr/figure/r999/chiffre-daffaires.aspx>

Trends Top. (s.d.). *Informations Trends Top*. Récupéré le 12 juillet 2019 de <https://trendstop.levif.be/fr/a-propos-trends-top-1096.aspx>

Turpyn, A. (2017, 26 avril). *Faut-il des quotas en faveur des femmes ?*. *Capital*. Récupéré le 7 août 2019 de <https://www.capital.fr/polemik/faut-il-des-quotas-en-faveur-des-femmes-1223425>

Ucciani, J.M. (2013, 21 février). *Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle*. Récupéré de <https://i2.wp.com/www.ucciani-dessins.com/wp-content/uploads/2013/02/02-21-pro-perso-2.gif>

Ucciani, J.M. (2013, 28 février). *Égalité hommes femmes au travail*. Récupéré de <https://i0.wp.com/www.ucciani-dessins.com/wp-content/uploads/2013/02/02-28-egalite-hommes-femmes.gif>

ULg. (2017). *Annie Cornet.* Récupéré le 3 juillet 2019 de www.reflexions.uliege.be/cms/c_40488/fr/cornet-annie

UNESCO. (2016). *RAPPORT DE L'UNESCO SUR LA SCIENCE – Vers 2030.* Paris : UNESCO. Récupéré de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246417/PDF/246417fre.pdf.multi>

UNESCO. (2019). *Priorité Egalité des genres.* Récupéré de <https://fr.unesco.org/genderequality>

Unia – Centre interfédéral pour l'égalité des chances. (s.d.). *Domaines d'action.* Récupéré le 10 août 2019 de <https://www.unia.be/fr/domaines-daction>

Université Libre de Bruxelles. (2019, 27 juin). *L'ULB, engagée tout au long de son histoire.* Récupéré le 12 juillet 2019 de <https://www.ulb.be/fr/l-ulb-s-engage/une-histoire-engagee>

Van Hellemont, C. et Van den Bulck, H. (2009). *L'image des femmes & des hommes dans la publicité en Belgique.* Bruxelles : IEFH.

Van In, J. (2018, 10 novembre). Les femmes doivent s'imposer au sein du top management. *L'Echo.* Récupéré le 1^{er} janvier 2020 de <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/les-femmes-doivent-s-imposer-au-sein-du-top-management/10067914.html>

Van Went, M. (2016, 6 octobre). Leadership: mieux équilibrer les valeurs masculines et féminines. *Le Huffington Post.* Récupéré le 1^{er} janvier 2020 de <https://www.huffingtonpost.fr/p/conditions-generales>

Vanbrabant, A. (2019, 3 octobre). Pourquoi il faut opter pour l'accroissement du congé paternité. *Moustique.* Récupéré le 16 novembre 2019 de <https://www.moustique.be/24674/pourquoi-il-faut-opter-pour-accroissement-du-conge-paternite>

Vedura. (2018). *Indicateur Participation Féminine (IPF).* Récupéré le 13 août 2019 de www.vedura.fr/social/developpement-humain/indicateur-participation-feminine

Vie féminine. (2017). *Le sexe dans l'espace public.* Récupéré de <http://www.viefeminine.be/spip.php?article3747>

Vignaud, M. (2012, 8 mars). Salaires : les femmes sont toujours confrontées au plafond de verre. *Le Point.* Récupéré le 8 août 2019 de https://www.lepoint.fr/economie/salaires-les-femmes-sont-toujours-confrontees-au-plafond-de-verre-08-03-2012-1439097_28.php#

Villard, N. (2018, 25 janvier). EDF, Orange, Fleury Michon... Qui sont les meilleurs employeurs pour la parité hommes-femmes ?. *Capital.* Récupéré le 2 juillet 2019 de <https://www.capital.fr/votre-carriere/edf-orange-fleury-michon-qui-sont-les-meilleurs-employeurs-pour-la-parite-hommes-femmes-1268070>

WageIndicator. (2019). *Questions fréquemment posées sur l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.* Récupéré le 10 août 2019 de <https://votresalaire.be/salaire/ecart-de-remuneration-entre-hommes-et-femmes/questions-frequemment-posees-sur-lecart-de-remuneration-entre-les-femmes-et-les-hommes>

Warland, M. (2019, 8 mars). "Les Grenades" expliquées par Safia Kessas: de l'info féministe et digitale. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/dossier/les-grenades/detail_les-grenades-de-l-info-feministe-et-digitale-le-projet-explique-par-safia-kessas?id=10161617

Wernaers, C. (2019, 24 mai). Bientôt une femme Première ministre en Belgique ?. *RTBF*. Récupéré de https://www.rtbf.be/info/dossier/les-grenades/detail_bientot-une-femme-premiere-ministre-en-belgique?id=10228903

Wikigender. (2015). *Les indicateurs sur le genre*. Récupéré le 9 août 2019 de <https://www.wikigender.org/fr/wiki/les-indices-de-genre/>

Winkel, J. (2019, 19 avril). Écart salarial hommes-femmes : la guerre des chiffres. *Alter Echos*. Récupéré le 29 décembre 2019 de https://www.alterechos.be/_trashed-2/

Women's Global Strike. (2019). *Translation of Our Logo and Slogan*. Récupéré le 10 août 2019 de <https://womensglobalstrike.com/campaign-kit/>

World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Genève : World Economic Forum. Récupéré de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

WoWo Community. (2016, 7 janvier). *Béa Ercolini, Elle Magazine, pour Wonder Women*. [Vidéo en ligne]. Sur YouTube. Récupéré le 8 juin 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=tc7Ip033NCs>

Zaizoune, S. (2019, 14 mai). Plus il y a de femmes aux postes de direction, plus le cours en Bourse s'envole. *Madame Figaro*. Récupéré le 13 juillet 2019 de <http://madame.lefigaro.fr/societe/les-femmes-dirigeantes-boostent-la-croissance-des-entreprises-femina-index-cac-40-140519-165082>

8 mars. (2003-2019). *Le choc du Deuxième Sexe – Simone de Beauvoir*. Récupéré le 3 août 2019 de <http://8mars.info/le-choc-du-deuxieme sexe>

COMPLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

Briquet, L. (2018, 17 février). La charge mentale : un mal qui touche les femmes !. *Sudinfo*. Récupéré le 10 août 2019 de <https://www.sudinfo.be/id39652/article/2018-02-17/la-charge-mentale-un-mal-qui-touche-les-femmes>

Burke, R.J. et Davidson, M.J. (2004). Les femmes dans le management – Une perspective mondiale. *Revue française de gestion*, 151 (4), 129-143. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-129.htm>

Ceméa. (2007, 9 mai). *Les Ceméa qu'est-ce que c'est ?*. Récupéré le 11 juillet 2019 de <http://www.cemea.asso.fr/spip.php?article950>

Comparabourse. (2019). *Lexique boursier – BEL 20*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <http://www.comparabourse.fr/lexique/bel20.php>

Comprendre pour agir. (s.d.). *Questionnaire sur l'Egalité Professionnelle*. Récupéré de <http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/questionnaire%20galit.pdf>

De Wilde, Marc. (2008-2017). *LES 100 PREMIERS JOURS DANS UNE NOUVELLE FONCTION DE LEADERSHIP – LES 6 NIVEAUX DE MANAGEMENT*. Récupéré de http://www.first100days.eu/Article_F100D_NiveauxManagement.pdf

Eurostat. (2019, février). *Gender pay gap statistics*. Récupéré de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

Falcinelli, S. (2019, 20 janvier). Comptez les femmes expertes sur nos antennes: notre info est-elle sexiste?. *RTBF*. Récupéré le 12 juillet 2019 de https://www.rtbf.be/info/inside/detail_comptez-les-femmes-expertes-sur-nos-antennes-notre-info-est-elle-sexiste?id=10122259

Fédération Internationale des Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active. (2016, 18 avril). *L'éducation à l'égalité des genres, pour déconstruire les idées reçues*. Récupéré le 8 juillet 2019 de <http://www.ficemea.org/?p=3703>

Fournier, M. (2002). *L'abécédaire des sciences humaines – Genre*. Récupéré le 28 juin 2019 de https://www.scienceshumaines.com/genre_fr_12669.html

Genta, C. (2009, décembre). *ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES. Parlement européen*. Récupéré de http://www.europarl.europa.eu/france/resource/static/files/midi_lille/fiche_technique_egalite.pdf

Grosfilley, F. (2017, 23 novembre). Violences sur les femmes: les chiffres belges font froid dans le dos. *RTBF*. Récupéré le 12 juillet 2019 de https://www.rtbf.be/info/article/detail_violences-sur-les-femmes-les-chiffres-belges-font-froid-dans-le-dos-fabrice-grosfilley?id=9771294

Gruen, J. (1995-2019). L'affaire Harvey Weinstein et le phénomène #MeToo. *Aish*. Récupéré le 12 août 2019 de <https://www.aish.fr/print/?contentID=452966293§ion=/a/societe>

i-Manuel. (s.d.). *Synthèse des entretiens sur les difficultés rencontrées au travail*. Récupéré de https://www.i-manuel.fr/AC_AC4/AC_AC4part1dos1AC1ann2.htm

Infor Santé. (2015). *La charge mentale : quand réfléchir à « tout » est un véritable poids*. Récupéré le 12 juillet 2019 de <http://www.jepenseaussiamoi.be/paroles-d-experts/la-charge-mentale-quand-reflechir-a-tout-est-un-veritable-poids.htm?lng=fr>

Jahan, S. (2016). Rapport sur le développement humain 2016. PNUD. Récupéré de http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/2946/hdr_2016_report_french_web.pdf

Lachmann, H., Larose, C. et Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Récupéré de <http://bulletindesnouveautes.hautetfort.com/media/01/02/3994230336.pdf>

Laufer, J. et Muller, P. (2012). Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement. *Politiques et management public*, 28 (2). Récupéré de <http://journals.openedition.org/pmp/3340>

Mazelin Salvi, F. (2019, 2 août). *Charge mentale : comment s'en libérer ?*. Récupéré le 10 août 2019 de <https://www.psychologies.com/Couple/Vie-de-couple/Hommes-Femmes/Articles-et-Dossiers/Charge-mentale-comment-s-en-liberer>

Observatoire des inégalités. (2019, 24 mai). *Les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes en Europe*. Récupéré le 9 août 2019 de https://www.inegalites.fr/Les-inegalites-de-salaire-entre-les-femmes-et-les-hommes-en-Europe?id_theme=23

OCDE. (2017). *Key charts on Governance – Women in politics*. Récupéré le 3 août 2019 de <http://www.oecd.org/gender/data/governance/>

Okafor Obiefuna, A. (2014, juillet). THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS. *Review of Public Administration and Management*. Récupéré de https://www.arabianjbmr.com/pdfs/RPAM_VOL_3_5/10.pdf

Perfégal. (2016). *Sondage Égalité Femmes Hommes – Les résultats !*. Récupéré le 7 juillet 2019 de <http://www.perfegal.fr/sondage-equalite-femmes-hommes-resultats.html>

Pinar, F. (2015). *Compte rendu – Ann Oakley, Sex, Gender and Society*. Récupéré de <http://journals.openedition.org/lectures/19627>

Pop Modèles. (2017). *Les stéréotypes de genre dans la publicité*. Récupéré le 12 août 2019 de <https://popmodeles.be/2017/06/30/les-stereotypes-de-genre-dans-la-publicite/>

RTBF. (2011, 9 août). Le BEL 20, qu'est-ce que c'est ?. RTBF. Récupéré le 5 juillet 2019 de https://www.rtbf.be/info/economie/detail_bel20-mode-d-emploi?id=6569583