

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Ascension professionnelle féminine :
une analyse des barrières qui
empêchent les femmes d'atteindre des
postes à responsabilités dans le
secteur bancaire.**

Auteure : ROOSEN Laetitia

Promoteur : DOCK Thierry

Lectrice : VAN DEN BROECK Marie

Année académique 2020-2021

J'adresse mes remerciements aux personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Toutefois, je souhaite remercier tout particulièrement les personnes dont les noms figurent ci-après :

En premier lieu, je souhaite remercier le Professeur Thierry Dock, pour ses précieux conseils, sa patience et ses encouragements. Le Professeur Dock, dont le regard a largement contribué à faire mûrir certaines idées, a su me guider et m'écouter attentivement tout au long de la réalisation de mon mémoire, ce qui a rendu la rédaction de celui-ci plus qu'agréable.

Je remercie aussi Patricia Sermon, amie de longue date, pour sa collaboration en me permettant d'entrer en contact avec plusieurs travailleuses du secteur bancaire.

Je souhaite également remercier Maxime Raquet, ami dévoué rencontré durant mon master, pour son aide précieuse et son œil attentif.

Enfin, je souhaite remercier mon père, Benoit Roosen, pour m'avoir permis de m'asseoir sur les bancs de l'université pendant 6 ans. Une expérience formatrice qui a largement contribué à mon développement personnel et dont je garderai un souvenir exceptionnel...

*Bonne lecture,
Laetitia Roosen*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 : EXPLORATION THÉORIQUE.....	9
Chapitre 1 : Retour sur l'évolution historique du phénomène de féminisation du marché du travail.....	9
1.1. Définitions diverses du phénomène de féminisation de l'emploi	9
1.2. Les principaux facteurs pouvant expliquer la féminisation du marché du travail.....	10
Chapitre 2 : Les atouts de la promotion de la diversité de genre en entreprise.....	25
2.1. La promotion de la diversité de genre en entreprise : un avantage concurrentiel important	25
2.2. Les intérêts de la représentation féminine à des postes à responsabilités	27
2.3. Conclusion.....	28
Chapitre 3 : La répartition du travail au sein du couple	30
3.1. La notion de travail et ses différentes catégories	30
3.2. Evolution temporelle de la distribution du travail entre les membres du couple	33
3.3. L'impact de la répartition des tâches sur la réussite professionnelle des femmes	41
3.4. Conclusion de chapitre	43
Chapitre 4 : La société belge, une société pleine de stéréotypes.....	44
4.1. Stéréotypes de genre et acquisition de ceux-ci.....	44
4.2. Les stéréotypes de genre dans le monde professionnel et leur impact sur l'ascension professionnelle des femmes	47
4.3 Conclusion de chapitre :	51
Chapitre 5 : Les barrières à la promotion verticale des femmes liées au fonctionnement des organisations.....	52
5.1. L'égalité : ça s'apprend	52
5.2. Le manque de flexibilité comme frein à la progression verticale des femmes	53
5.3. La problématique de la dominance et de la culture de la subjectivité masculine	55

5.4. Conclusion de chapitre	57
PARTIE 2 : VÉRIFICATION EMPIRIQUE	58
Chapitre 1 : Problématisation et hypothèses retenues	58
1.1. Problématisation.....	58
1.2 Hypothèses retenues	58
Chapitre 2 : Méthodologie.....	61
Chapitre 3 : Résultats de l'enquête.....	66
3.1. Le profil type des femmes ayant atteint des postes à responsabilités	66
3.2. Vérification de l'hypothèse dite « H.1 »	66
3.3. Vérification de l'hypothèse dite « H.2 »	73
3.4. Vérification de l'hypothèse dite « H.3 »	78
3.5. Tableau récapitulatif des résultats de recherche obtenus	81
Chapitre 4 : Proposition de solutions éventuelles afin que les choses changent.....	82
CONCLUSION GÉNÉRALE	85
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	88
ANNEXES	95
Annexe A.1 : Evolution du taux d'activité des femmes entre 1983 et 2000.....	95
Annexe A.2 : Les formes de flexibilité au travail selon Goudswaard et de Nanteuil	96
Annexe A.3 : Les raisons qui font que les femmes devraient être représentées au sein des postes de direction selon les pays membres de L'Union européenne	97
Annexe A.4 : Production domestique par PIB :	98
Annexe A.5 : Production domestique par temps :.....	99
Annexe A.6 : Temps domestique et parental moyen entre 1985 – 2010 :	100
Annexe A.7 : Partage des temps dans le couple :.....	101
Annexe A.8 : Les facteurs agissant comme des barrières à la promotion verticale des femmes selon Catalyst & The Conference Board.....	102
Annexe A.9 : Les femmes sont-elles moins disponibles en raison de leurs charges familiales ? : résultats de l'étude menée par TNS Opinion & Social.....	104

Annexe A.10 : Les barrières à l'avancement des femmes selon Kartochian	105
Annexe A.11 : Febelfin : Etat des lieux des actions mises en place au sein des entreprises signataires de la charte Women in Finance	106
Annexe A.12 : Le manque de confiance des hommes envers les femmes comme barrière à la promotion verticale des femmes	107
Annexe A.13 : Le manque de confiance des hommes envers les femmes comme barrière à la promotion des femmes : état des lieux au niveau international	108
Annexe A.14 : Evolution du pourcentage de travailleuses féminines dans le secteur financier entre 1994 et 2019	109
Annexe A.15 : Febelfin : la répartition des hommes et des femmes par catégorie au sein du secteur financier	110
Annexe A.16 : Modèle du questionnaire d'entretien vierge	111
Annexe A.17 : Retranscription de l'entretien de Madame Claire Godding	114
Annexe A.18: Charte Women in Finance (version 2021)	121
Annexe A.19 : Liste des membres signataires de la charte Women in Finance (2021)	122
RESUME :	139
LES MOTS CLEFS :	139

INTRODUCTION

« Chaque progrès donne un nouvel espoir, suspendu à la solution d'une nouvelle difficulté. Le dossier n'est jamais clos. » (Claude Lévi-Strauss). Cette citation de l'anthropologue Lévi-Strauss reflète parfaitement bien ce qu'il se passe dans le monde du travail. En effet, celui-ci a connu de nombreux progrès et changements en matière d'égalité de genre au fil des années. Malgré cela, nous pouvons constater que beaucoup de secteurs sont aujourd'hui encore principalement dirigés par des hommes et ce, malgré la forte présence féminine au sein de ceux-ci. C'est le cas du secteur financier qui est encore souvent associé à la masculinité. En effet, nos recherches et les différentes discussions effectuées sur le sujet nous ont permis de constater à quel point l'association entre les deux notions était forte. Dans un monde du travail en perpétuel changement et où les questions de genre sont de plus en plus omniprésentes, il nous a semblé primordial d'accorder une attention toute particulière à la question de la faible représentation des femmes aux postes de direction ainsi qu'à la problématique du plafond de verre.

Tout élément devant être remis dans son contexte, notre choix s'est alors porté sur la question des facteurs empêchant les femmes d'atteindre des postes à responsabilités au sein du secteur bancaire. Ce choix a été motivé par le fait qu'il s'agit d'un secteur connaissant une parité hommes-femmes dans sa globalité mais au sein duquel la représentation féminine se fait de plus en plus rare à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques. Dans leur article, Belghitini-Mahut et al. (2008, p.243) reviennent sur les trois types d'obstacles qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités. Pour eux, il existe des obstacles dit « individuels », des obstacles dit « organisationnels » et des obstacles dit « sociaux » à la progression professionnelle des femmes. Pour eux, les obstacles « individuels » à la progression de carrière seraient développés par les femmes elles-mêmes. Ces obstacles concernent les attributs et les savoir-faire, la motivation ou les traits de personnalité. (Ibid, p.243). Les obstacles organisationnels seraient alors plutôt causés par le mode de fonctionnement adopté. En d'autres termes, il s'agirait d'obstacles liés aux choix des politiques et pratiques en vigueur au sein des organisations. La dernière catégorie mise en avant dans leur article engloberait plutôt les freins tels que les stéréotypes.

Ce mémoire visera donc à comprendre quels sont les principaux obstacles qui entravent la progression verticale des femmes au sein du secteur bancaire. Parallèlement à cela, le travail suivant aura également pour objectif de définir quelles caractéristiques relient les femmes qui occupent des postes de senior et de middle management au sein du secteur bancaire.

Dans les prochaines lignes, nous reviendrons tout d'abord sur la question de l'évolution de la place de la femme au sein du monde du travail. Ensuite, nous analyserons les résultats de plusieurs études effectuées sur la thématique des bénéfices de la représentation féminine en entreprise et aux postes de management. Puis, nous nous intéresserons à la question du partage des tâches relatives à la profession et au domicile entre les hommes et les femmes. Le chapitre 4 sera lui consacré à la problématique des stéréotypes et à l'impact de ceux-ci sur la progression verticale des hommes et des femmes. Enfin, le dernier chapitre de la partie théorique de ce mémoire sera consacré à l'analyse de l'influence du milieu de travail sur la l'ascension professionnelle des femmes. Le but de ce chapitre est de comprendre quelle part de responsabilité les organisations de travail ont en matière de progression féminine et comment ces-dernières peuvent influencer les choix de leurs employé.es.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à la vérification de différentes hypothèses ayant vu le jour au fil des lectures. Plus concrètement, la deuxième partie de ce travail comportera une analyse d'une série d'entretiens réalisés auprès de femmes occupant des postes de middle et de senior management au sein d'entreprises bancaires belges.

Enfin, nous clôturerons ce mémoire en proposant une série de solutions pouvant être mises en place par les entreprises bancaires pour favoriser la représentation féminine à des postes à responsabilités. Ces propositions seront établies sur base des lectures que nous avons faites ainsi que sur base des entretiens réalisés. En effet, nous avons pris le soin de laisser les différentes travailleuses interrogées dans le cadre de ce mémoire s'exprimer quant aux différents éléments pouvant être mis en place afin qu'une meilleure représentation féminine puisse avoir lieu au sein des postes à responsabilités du secteur bancaire.

PARTIE 1 : EXPLORATION THÉORIQUE

Chapitre 1 : Retour sur l'évolution historique du phénomène de féminisation du marché du travail

Tous les rapports d'études sur le sujet indiquent que depuis les années 80, le taux d'activité¹ des femmes n'a cessé d'évoluer partout dans le monde. Pour ce qui est du cas précis de la Belgique, Durez et Plasman (2004) rapportent que le taux d'activité des femmes a augmenté de 20% entre 1980 et 2000 (voir annexe A.1). La notion de « féminisation de l'emploi » a ainsi vu le jour pour décrire ce phénomène d'arrivée massive des travailleuses sur le marché de l'emploi ainsi que l'augmentation notable du taux d'activité des femmes. Comme plusieurs auteurs le soulignent, les facteurs ayant permis la féminisation de l'emploi sont multiples. « La féminisation n'intervient jamais dans un contexte stable et s'articule toujours à d'autres phénomènes de changement, notamment sur le plan de la démographie professionnelle, à travers des crises de recrutement ou des luttes autour de la délimitation des frontières entre groupes professionnels.» (Le Feuvre et Guillaume, 2007, p.12). Ainsi, les prochaines lignes seront consacrées, dans un premier temps, à l'explication du phénomène de féminisation de l'emploi et, dans un deuxième temps, à l'analyse des différentes évolutions législatives, sociologiques et économiques pouvant être à l'origine de ces changements apparus dans le monde du travail.

1.1. Définitions diverses du phénomène de féminisation de l'emploi

Depuis une trentaine d'années, les sociologues et économistes n'ont cessé d'accorder de l'attention au phénomène de féminisation de l'emploi. Si de façon très générale, la féminisation se définit comme « l'action de féminiser », il existe également de nombreuses définitions plus pointilleuses qui tentent de décrire au mieux la notion. Dans les prochaines lignes, nous proposerons trois définitions qui, à notre sens, permettent de mieux comprendre le phénomène de féminisation, et plus précisément celui de féminisation de l'emploi. Ainsi,

¹ Taux d'activité : pourcentage de personnes actives parmi la population en âge de travailler (Taskin et Dietrich, 2016, p.66)

- La féminisation d'un métier ou d'une profession désigne généralement la croissance du nombre de femmes dans une activité identifiée comme masculine, au vu de l'hégémonie des personnels masculins en son sein et/ou des « qualités » socialement jugées nécessaires pour l'exercer. (Malochet, 2007, p.92).
- La féminisation de l'emploi fait référence à l'augmentation de l'intégration des femmes sur le marché du travail comme une conséquence des processus d'industrialisation et de globalisation. (Traduit² de Hossfeld, 2009, p.319)
- Dans un premier sens, la « féminisation » évoque donc l'idée d'une marche vers l'égalité, égalité en droits, égalité en nombre. La levée d'obstacles juridiques, mais plus encore l'évolution sociale et économique favorisent le « rattrapage » d'un retard historique. [...] Le deuxième usage courant de la notion de féminisation renvoie cette fois à l'idée d'une transformation des caractéristiques d'une profession ou d'un secteur d'activité par l'entrée massive des femmes. Il ne s'agit plus d'égalisation mais de domination quantitative. [...] Le troisième phénomène souligné ou salué par l'utilisation de la notion de féminisation est l'accès des femmes à des professions, des carrières qui leur étaient jusque-là interdites par la coutume, sinon par la loi. (Zaidman, 2007, p.230, 231, 232).

1.2. Les principaux facteurs pouvant expliquer la féminisation du marché du travail

1.2.1. La féminisation du marché du travail : un droit acquis ?

Une forte féminisation du marché de l'emploi n'aurait pu se faire sans l'apparition d'une série de recommandations et d'évolutions sur le point législatif. En effet, selon Cattaneo, Reavley et Templer (1994), les évolutions de législations en matière d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes apparues durant ces dernières années constituent un moyen de pression pour les organisations. Ces nouvelles normes et recommandations forceraient ainsi les organisations à implémenter des changements permettant aux femmes d'atteindre des postes de direction. En Belgique, les sources de droit sont multiples et d'origine diverses, c'est pourquoi il existe ce que l'on appelle un système de « hiérarchie des normes » qui permet de les organiser par ordre d'importance. En droit, la hiérarchie des normes, c'est donc un classement des différentes sources de droit par ordre d'importance qui s'établit en fonction du niveau au sein duquel la norme a été décidée (international, européen, national, sectoriel) ainsi qu'en fonction

² Traduit de Hossfeld (2009, p.319) : *The feminization of labor refers to the increasing integration of women into the wage labor market as a result of industrialization and globalization processes.*

de l'importance de l'organisation de laquelle émane la source de droit en question. En d'autres termes, il existe plusieurs niveaux en droit et chacun de ces niveaux est composé de plusieurs institutions, qui, en fonction de leurs attributions, sont chargées d'élaborer des recommandations, de proposer des conventions ou encore d'établir des lois. Dans les prochaines lignes, nous tenterons donc de classer les principales normes et recommandations ayant eu un impact sur la féminisation du marché de l'emploi et qui sont apparues au sein des trois différents niveaux de décision que sont : le niveau international, le niveau de l'Union européenne, le niveau national (belge).

1.2.1.1. Le niveau international

Deux institutions importantes existent en matière de droit du travail au niveau international : l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Conseil de l'Europe (CE). L'OIT est une organisation « tripartite »³ de l'Organisation des Nations Unies qui est chargée d'établir des normes internationales et de mettre sur pied des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous dans le monde. En 2019, l'OIT comptait 187 Etats-membres⁴. Le Bureau international du Travail (BIT) est une institution faisant partie de l'OIT et dont l'une des missions est d'élaborer des recherches qui permettront à l'OIT d'établir des conventions et des recommandations. L'autre institution importante au niveau international est le Conseil de l'Europe. Cette institution compte 47 Etats-membres⁵ et élabore des traités qui impactent fortement les législations des différents niveaux inférieurs, notamment en matière de droit social et du travail.

L'OIT n'a pas pour rôle de défendre directement la promotion féminine en entreprise. Néanmoins, comme indiqué sur son site internet, la défense de l'égalité entre les hommes et femmes est l'une des préoccupations principales de cette-dernière.

Les quatre conventions essentielles de l'OIT ayant trait à l'égalité entre hommes et femmes sont les suivantes : la Convention (no. 100) sur l'égalité de rémunération

³ Une organisation dite « tripartite » est une organisation composée de trois parties distinctes représentant des intérêts divers. Dans le cas présent, les trois parties dont il est question sont : les représentants des gouvernements, les représentants des employeurs et les représentants des travailleurs.

⁴ Chiffres inchangés depuis le 4 octobre 2019

https://www.ilo.org/public/english/download/pp/191004_member%20state%20list_MASTER-EN-FR-SP.pdf (consulté le 1er janvier 2021)

⁵ Chiffres au 1er janvier 2021.

(1951) ; la Convention (no. 111) concernant la discrimination emploi et profession (1958) ; la Convention (no. 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales (1981) ; et la Convention (no. 183) sur la protection de la maternité (2000). Les conventions n°100 et 111 font aussi partie des huit conventions fondamentales de l'OIT, lesquelles sont promues dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail.⁶

Si dans ses différentes conventions, l'OIT prône donc l'égalité entre hommes et femmes, il semblerait qu'il n'existe pas de document visant à soutenir uniquement des initiatives en matière de promotion des femmes. Et pour cause, si de telles directives existaient, le principe d'égalité perdrait de son sens.

1.2.1.2. Le niveau de l'Union européenne

Depuis la signature du Traité de Rome en 1957 et la création de la Communauté économique européenne, les accords entre les États-membre de l'Union européenne se sont multipliés. Au fil du temps, les institutions européennes se sont développées et le système s'est perfectionné. Le site internet de l'Union européenne recense à ce jour pas moins de 15 institutions et organes, tous dotés d'attributions propres. Trois institutions spécifiques interviennent en matière d'établissement de recommandations et de nouveaux actes législatifs pour l'ensemble des pays membres de l'Union européenne, à savoir : la Commission européenne ; le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne. En pratique, les actes législatifs sont d'abord proposés par la Commission européenne au Parlement européen et au Conseil de l'Union européenne qui travaillent main dans la main. L'adoption de ces nouvelles lois se fait ensuite au niveau du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne. Une fois ces actes adoptés, les différents états-membres de l'UE sont alors priés de respecter ce qui a été décidé au niveau supérieur et d'adapter leurs dispositions législatives nationales si toutefois cela est nécessaire. Il semble important de signaler que le processus d'adoption de nouveaux actes législatifs par les différents pays peut parfois prendre jusqu'à 6 ans, ce qui ne facilite pas toujours la mise en place d'une législation commune. Parallèlement à cela, il ne faut pas oublier que l'Union

⁶ Citation du site de l'Organisation internationale du Travail (<https://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILoandgenderequality/lang--fr/index.htm>)

européenne n'est pas autorisée à se prononcer sur tous les sujets. En effet, il y a des thématiques qui sont gérées exclusivement au niveau national par les pays membres et sur lesquelles l'Union européenne n'a pas de droit de regard.

En ce qui concerne les évolutions de législation en matière d'égalité entre les sexes, de féminisation du marché de l'emploi et de promotion de l'emploi des femmes, il a fallu attendre les années 90 pour que de grands changements surviennent au niveau européen. En effet, comme le rappelle Jacquot (2016), la mise en place de politiques visant à garantir les égalités entre les genres n'était pas du tout une priorité lors de la signature du traité de Rome en 1957 qui, rappelons-le, était avant tout un traité visant à établir une alliance économique.

C'est ainsi qu'en 1992, le Conseil a adopté une recommandation sur la garde des enfants (*childcare*) (92/241/CEE) dans laquelle il recommandait aux États membres de prendre ou d'encourager les initiatives afin de permettre aux femmes et aux hommes de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales et d'éducation découlant des soins à apporter aux d'enfants. La Recommandation donnait une définition large du *childcare* et indiquait quatre domaines dans lesquels des initiatives devaient être prises : services de garde d'enfants, octroi de congés spéciaux aux parents en activité, politiques des entreprises favorables à la famille et mesures destinées à promouvoir une plus grande participation des hommes à la garde et à l'éducation des enfants. (Liénard, 2004, p.105-106).

Ces premières recommandations ont été suivies par une directive sur le congé parental dite « directive sur le congé parental (96/34/CE) » en 1996. Cette dernière « instaurait un droit individuel à un congé parental de trois mois au minimum ouvert aux hommes et aux femmes » (Liénard, 2004, 106). Elle laissait néanmoins le soin aux différents États membres de définir les conditions d'accès du congé parental ainsi que de décider si ce dernier devait être rémunéré ou non et s'il pouvait être accordé à temps plein ou à temps partiel. Liénard (2004) ajoute que ce congé parental était non-transférable d'un parent à l'autre et ce, dans un but de conserver une égalité entre les sexes.

Enfin, pour Liénard (2004, p.106), « la plupart des textes clés du début et du milieu des années quatre-vingt-dix sur la conciliation font, ne serait-ce qu'en passant, référence au fait qu'il est, en principe, souhaitable de partager les responsabilités professionnelles et familiales. ». A côté de cela, bien que les diverses recommandations au sujet de l'égalité de genre et du *childcare* aient toujours été pensées pour l'ensemble des citoyens, elles ont permis aux femmes un plus grand accès au marché du travail et pour cause : le développement de multiples systèmes d'aides et de garde a contribué à l'allègement du travail des femmes au sein de la sphère domestique et donc, à une plus grande disponibilité de ces dernières pour le marché du travail. En effet, pour Liénard (2004) la création de structures d'accueil des enfants, qui a explosé dans les années nonantes, s'explique pratiquement uniquement par la volonté d'améliorer les taux d'emploi féminin. Dans les prochains paragraphes, nous tenterons de comprendre comment la Belgique s'est positionnée face à tout cela et quels efforts notre pays a fourni au niveau national.

1.2.1.3. Le niveau national belge

Au niveau national, la Belgique considère la Constitution belge comme sa norme juridique la plus haute. En matière de droit du travail, différentes institutions sont ensuite à distinguer en Belgique. Ces organisations sont dites « tripartites » ou « bipartites » et sont donc un lieu de rencontre entre les organisations représentatives des employeurs et les organisations représentatives des travailleurs et parfois, le gouvernement. Elles ont notamment pour mission d'élaborer des Conventions collectives de travail généralement dites « CCT ». Ainsi, le Conseil National du travail (CNT) est l'institution qui adopte des CCT au niveau interprofessionnel. On appelle ensuite « Commissions paritaires » les institutions au sein desquelles sont établies des CCT au niveau sectoriel. Enfin, au niveau de l'entreprise, les rencontres entre les organisations représentatives de travailleurs et les organisations représentatives des employeurs se font au sein du Conseil d'entreprise.

Si la Belgique ne se place pas parmi les meilleurs élèves concernant l'accord du droit de vote aux femmes, on ne peut néanmoins pas nier qu'elle a fourni une série d'efforts en matière d'égalité entre les sexes, d'interdiction à la discrimination et de *childcare* durant ces 50 dernières années. En effet, alors que l'article 10 de la Constitution belge reconnaissait une égalité de tous les citoyens belges devant la loi, il a fallu attendre 1948 pour que le droit de vote soit accordé aux citoyennes belges et la loi du 4 août 1978 pour que l'égalité de traitement soit reconnue au sein du monde professionnel entre les hommes et les femmes.

En 1995, la Belgique fait partie des 189 pays qui adoptent la Déclaration et le programme d'action de Beijing lors de la quatrième conférence sur les femmes organisée par l'ONU. Par cette ratification, la Belgique s'engage à la mise en place d'actions stratégiques pour la promotion de la femme et pour l'atteinte d'une meilleure égalité des sexes dans 12 domaines⁷ à un niveau national. L'une des recommandations faites à l'époque est d'ailleurs de définir, au sein de chaque gouvernement, un bureau responsable de l'avancement et de la progression des femmes. C'est ainsi qu'après des négociations, la loi portant création de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes voit le jour le 16 décembre 2002. En d'autres termes, c'est en 2002 que la Belgique voit naître une organisation officielle spécifiquement dédiée à la promotion de l'égalité professionnelle pour les hommes et les femmes. Outre le fait de réaliser des études, notamment en matière de discriminations basées sur le genre, de *mainstreaming* et d'emploi, l'Institut compte parmi ses attributions le combat contre les discriminations et les inégalités dans une série de domaines divers (emploi, violence, politique, etc.). C'est la première fois qu'un institut développe de réels instruments visant à atteindre une plus grande égalité des sexes sur le marché du travail. La création de cet institut n'est cependant pas la seule avancée qu'a connue la Belgique en la matière en 2002. En effet, la loi sur le congé parental, apparue le 1 juillet 2002, vient accorder un droit identique des hommes au congé parental. Si jusque-là, le congé parental était quelque chose d'exclusivement féminin, depuis le 1er juillet 2002, en Belgique, le congé parental est de 12 semaines que peuvent se partager les deux parents (Huchet, Marquet et Tancau, 2015).

Puis, en 2004 les trois plus grandes centrales syndicales belges (la FGTB, la CGSLB et la CSC) signent le *gendermainstreaming* et s'engagent ainsi à établir des politiques d'égalité hommes-femmes. Selon le site du Conseil de l'Europe, la notion de *gendermainstreaming* est introduite pour la première fois en 1985 durant l'une des quatre conférences sur les femmes organisées par l'ONU. Toujours selon ce même site, la notion a ensuite été remise sur la table durant la conférence sur les femmes de 1995 à Beijing comme un outil permettant de promouvoir l'égalité entre les genres à tous les niveaux. En 1998, le Conseil de l'Europe a finalement choisi de définir la notion de la façon suivante :

⁷ Voir le site de l'ONU pour plus d'information relatives aux quatre conférences sur les femmes et aux objectifs de la conférence de 1995 à Beijing: <https://www.unwomen.org/fr/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women#:~:text=Les%20Nations%20Unies%20ont%20organis%C3%A9,une%20s%C3%A9rie%20d'%C3%A9valuations%20quinquennales.>

La (ré)organisation, l'amélioration, le développement et l'évaluation des processus politiques, afin qu'une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes soit incorporée dans toutes les politiques, à tous les niveaux et à toutes les étapes, par les acteurs normalement impliqués dans l'élaboration des politiques.⁸

En 2007, diverses politiques de *gendermainstreaming* voient le jour. L'apparition, le 10 mai 2007, de deux lois dites « les lois anti-discrimination » peut être considérée comme un exemple concret de politique de *gendermainstreaming*. En son article 7, la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination énonce : « Toute distinction fondée sur les des critères protégés constitue une discrimination directe, à moins que cette distinction directe ne soit objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient appropriés et nécessaires ». Il saute aux yeux que cette loi n'énonce ni le sexe, ni le genre comme faisant partie des critères fondamentaux. La loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes est alors venue préciser, en son article 8 : « Dans le domaine visé à l'article 6, § 1er, 1°, toute distinction directe fondée sur le sexe constitue une discrimination directe [...] ». L'article 13, paragraphe 1 de cette même loi est également venu ajouter une précision au principe précédemment énoncé, à savoir que « Dans le domaine des relations de travail, et sous réserve des articles 16, 17 et 18, une distinction directe fondée sur le sexe, ne peut être justifiée que sur la base d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante ». Quelques exceptions existent et sont donc précisées par la loi mais ces dernières ne concernent pas notre recherche.

Un dernier élément qu'il semble important d'ajouter au sujet de ces lois anti-discriminations du 10 mai 2007 concerne la protection des victimes. Ainsi, la loi tient à protéger toute personne qui s'estimerait victime d'une discrimination de la part de son employeur : « [...] celui ou celle contre qui la plainte est dirigée ne peut prendre une mesure préjudiciable à l'encontre de la personne concernée, sauf pour des raisons qui sont étrangères à cette plainte » (art.21, loi 10/05/2007). A côté de cela, la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes stipule qu'il incombe à la personne accusée de discrimination

⁸ Traduction de la définition du *gendermainstreaming* proposée par le site du Conseil de l'Europe (<https://www.coe.int/en/web/genderequality/what-is-gender-mainstreaming> ; dernière consultation faite le 20/03/2020) : «The (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.»

d'apporter la preuve de son innocence. En droit, on déclare dans ce cas que « la charge de la preuve revient à l'accusé » :

Art. 33. § 1er. Lorsqu'une personne qui s'estime victime d'une discrimination, l'Institut ou l'un des groupements d'intérêts invoque devant la juridiction compétente des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination fondée sur le sexe, il incombe au défendeur de prouver qu'il n'y a pas eu de discrimination. (Art. 33, §1, loi du 10 mai 2007 Tendante à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes).

Ensuite, en 2008, le Conseil National du Travail émet la Convention Collective de Travail n°95 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail. Cette convention, comme son article 1er l'indique : « a pour objectif de promouvoir le respect du principe de l'égalité du traitement durant toutes les phases de la relation de travail [...] ». Ensuite, l'article 2 stipule que :

Aux fins de la présente convention collective de travail, on entend par « principe de l'égalité de traitement" en matière d'emploi et de travail, l'absence de toute discrimination fondée sur l'âge, le **sexe** ou l'orientation sexuelle, l'état civil, le passé médical, la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, les convictions politiques ou philosophiques, le handicap, l'affiliation à une organisation syndicale ou à une autre organisation. » (Art. 2, CCT n°95 émise par le CNT le 10/10/2008).

L'article 3, quant à lui, précise quand une égalité de traitement est applicable :

Le principe de l'égalité de traitement visé à l'article 2 doit être respecté tout au long de la relation de travail, à savoir, la relation qui inclut l'emploi, les conditions d'accès à l'emploi, les conditions de travail et les réglementations de licenciement. Pendant la durée de la relation de travail, l'employeur ne peut faire de distinction sur la base d'éléments visés à l'article 2 lorsque ceux-ci ne présentent aucun rapport

avec la fonction ou la nature de l'entreprise, sauf si les dispositions légales l'y autorisent ou l'y contraignent. (Art. 3, CCT n°95 émise par le CNT le 10/10/2008)

Enfin, Huchet et al. (2015, p.15) nous rappellent que « les quotas, qui imposent un minimum de femmes dans les conseils d'administration des entreprises belges, existent depuis 2011 ». En effet, le 28 juillet 2011, le Parlement fédéral a adopté une loi visant à garantir une présence féminine de 30% au sein des conseils d'administration des entreprises publiques et cotées en bourse. Seulement cette loi n'est pas apparue par hasard. Cette dernière est effectivement apparue dans le but de venir compléter la loi 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et qui n'abordait pas la question de la présence féminine au sein des conseils d'administration. En son article 2bis, la loi du 21 mars 1991 stipule :

§ 2bis. Un tiers au moins des membres du conseil d'administration désignés par l'Etat belge ou par une société contrôlée par l'Etat belge sont de sexe différent de celui des autres membres. Pour l'application de la présente disposition, le nombre minimum requis de ces membres de sexe différent est arrondi au nombre entier le plus proche. Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé par la présente disposition, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis.

(Art. 2, § 2bis de la loi du 28 juillet 2011 - Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale).

Il semblerait donc qu'une certaine « politique des quotas » soit imposée par le moniteur belge afin de garantir une présence féminine constante au sein des conseils d'entreprise. Deux éléments sont cependant à souligner ici. Tout d'abord, cette loi traite de la présence

de femmes au sein des conseils d'entreprise et non pas au sein des comités de direction. Une présence féminine n'est donc pas imposée à tous les niveaux et à tous les postes au sein des entreprises. Ensuite, il est également important de noter que l'imposition d'une politique de quotas peut parfois amener à une valorisation de la quantité sur la qualité. C'est un point que semblent soutenir Benquet et Laufer (2016, p.24) qui utilisent la notion de « femmes quotas » pour désigner les femmes « étant moins compétentes mais désignées en fonction de leur sexe ».

En conclusion, ce n'est donc pas un hasard si une forte féminisation de l'emploi a eu lieu en Belgique durant ces 50 dernières années. En effet, la mise en place de législations et de recommandations diverses concernant les droits des femmes, l'égalité d'accès à l'emploi entre les personnes de sexes différents, l'interdiction de discrimination fondée sur le genre, le *childcare* ainsi que le *gendermaintraiming* aurait contribué à un développement du système entier et à un meilleur accès des femmes souhaitant travailler au marché de l'emploi. Si la législation n'est donc pas exhaustive en la matière, elle énonce des grandes lignes directrices et elle ne cesse d'évoluer. A titre d'exemple, la législation belge impose aux entreprises de soumettre, annuellement, un bilan dans lequel elles font part de la composition de leur conseil d'administration. Cette mesure est un exemple de mesure qui permet à la Belgique d'avoir un contrôle sur le respect de sa législation. Cela étant dit, d'autres facteurs ont contribué à la féminisation de l'emploi. Le prochain chapitre sera donc consacré à l'étude des différents progrès sociologiques ayant permis la féminisation du marché de l'emploi.

1.2.2. Les progrès sociologiques ayant permis la féminisation du marché de l'emploi

S'il est certain que la féminisation de l'emploi n'aurait pas pu avoir lieu sans que des évolutions législatives fassent leur apparition, il semble important de noter que de multiples progrès sociaux ont également contribué à l'augmentation du taux d'activité des femmes.

Tout d'abord, l'on doit l'augmentation du taux d'activité des femmes à leur volonté d'indépendance ainsi qu'aux différentes évolutions de mentalité survenues dans la société et permettant une plus grande facilité d'accès de ces dernières aux études. Selon Méda (2001), la principale raison qui pousse les femmes à travailler est ainsi le désir d'indépendance en soi. Pour Taskin et Dietrich (2016), la valorisation de l'indépendance et de l'autonomie des individus dans le monde du travail date de l'après-guerre. Lewis (2006) et Liénard (2004), estiment, quant à eux, de façon plus globale, que le système actuel dans lequel nous nous

trouvons promeut une indépendance financière où chaque adulte d'âge actif doit être apte à pourvoir à ses propres besoins. A côté de cela, « les récents développements de l'individualisation contribuent finalement à rendre de nombreux salariés responsables de leur devenir professionnel, de leur employabilité et finalement de leur carrière et de leur sécurité d'emploi.» (Taskin et Dietrich, 2016, p.82). S'il semble évident que notre système valorise l'indépendance individuelle, il est néanmoins presque certain qu'une augmentation de l'indépendance des femmes n'aurait pu avoir lieu sans une meilleure instruction de ces dernières. L'augmentation du niveau de formation des femmes leur permettrait ainsi d'avoir une plus grande facilité d'accès à l'emploi, d'être plus indépendantes et contribuerait, selon Marry (1997), à renforcer leur position dans les négociations conjugales. Parallèlement à ces premiers éléments, Champagne et al. (2015) reviennent sur une série de changements importants qui sont survenus au niveau de la sphère privée. Tout d'abord, l'âge de la première union a reculé. A côté de cela, le nombre de personnes demeurant célibataires s'est élevé. Ensuite, l'âge de la parentalité a également reculé, ce qui allonge la période de vie sans enfants. Enfin, les familles nombreuses se sont raréfiées. Champagne et al. (2015) parlent d'une « transformation des modèles familiaux ».

La progression du niveau d'instruction des femmes et leur accès à l'emploi les a libérées de leurs seuls rôles familiaux. Les valeurs modernes d'égalité entre les sexes ont altéré les conceptions traditionnelles des rôles masculin et féminin. La participation des hommes aux tâches domestiques, surtout parentales, est désormais perçue comme valorisante [...]. (Champagne et al., 2015, p.210)

Ensuite, la distinction progressive des différents « temps d'occupation » des individus a permis à une prise de conscience générale d'avoir lieu ainsi qu'une augmentation du taux d'activité des femmes. Concrètement, différentes études se sont intéressées à la parcellisation du temps des individus. Dans un premier temps, on a donc commencé à distinguer les notions de « temps de travail » et de « temps de non-travail », généralement appelé « temps de loisir » par les économistes et dans la littérature scientifique. Au fil des années, les recherches sur le sujet se sont approfondies. En 2004, l'étude de Barrère-Maurisson et Rivier est venue mettre en évidence l'aspect chronophage de la parentalité. Ce constat a poussé les chercheurs à ajouter la catégorie dite du « temps parental » aux deux précédemment citées. En effet, en présentant le « temps parental » comme un temps d'occupation à part entière, les chercheurs ajoutent et

distinguent non seulement une nouvelle catégorie de temps aux quatre temps déjà proposés par l'INSEE (temps du travail, temps physiologique, temps domestique, temps personnel), mais reconnaissent également l'importance de ce temps dit « parental » dans le quotidien d'une grande partie de la population. La reconnaissance, par des centaines d'études, de l'aspect chronophage de la parentalité a contribué au développement de solutions diverses. Parallèlement à cela, les normes et les exigences en matière de soin et d'entretien de la maison ont évolué au fil des années. En effet, Robinson et Milkie (2018) rappellent que s'il était autrefois mal perçu de porter un vêtement froissé ou de ne pas avoir une maison impeccable, cela fait aujourd'hui partie des choses qui sont socialement acceptées.

A côté de cela, la tertiarisation de l'emploi à partir des années 70, a contribué, elle aussi, à l'augmentation du taux d'activité des femmes et ce, pour deux raisons. Premièrement, une série d'emplois accessibles aux femmes a été créée dans le secteur des services. Deuxièmement, une série d'alternatives au travail domestique a vu le jour avec le développement du secteur des services. En effet, la création et le développement, notamment, des services de garde d'enfants tels que les crèches et de services d'aide à domicile, ont permis de décharger les femmes d'une partie des responsabilités qui leur étaient jusque-là socialement attribuées. D'une manière générale donc, « les possibilités d'externalisation des tâches domestiques ont joué un rôle déterminant en faveur de la baisse du travail domestique. » (Champagne et al., 2015, p.221).

1.2.3. Les évolutions de nature économique ayant permis la féminisation du marché de l'emploi

Du côté des économistes, deux facteurs sont généralement avancés pour expliquer la féminisation de l'emploi. La première explication concerne l'augmentation du salaire accessible des femmes. L'augmentation progressive qu'ont connu les salaires accessibles par les femmes a contribué à une augmentation de l'intérêt des femmes pour le travail. La seconde explication avancée par les économistes concerne alors la diminution du salaire dit « de réserve » des femmes⁹. Selon les économistes, le montant moyen du salaire pour lesquelles femmes sont prêtes à travailler aurait diminué au fil du temps. Cette diminution agirait alors comme un incitant pour les femmes à travailler. En d'autres termes, la baisse du salaire fictif qui détermine l'envie de travailler ou non des femmes aurait contribué à l'augmentation de leur offre de

⁹ Définition du salaire de réserve établie sur base de A. Périlleux (2020-2021). *Cours d'économie du travail* [Cours]. Université catholique de Louvain : Le salaire de réserve est un salaire fictif établi en fonction des besoins d'une personne et en-dessous duquel l'individu n'est pas prêt à travailler.

travail¹⁰. Pour Borjas (2013), cette diminution du salaire de réserve est due à deux éléments. Premièrement, la baisse de la fertilité et, par extension, la réduction de la taille des familles seraient venues diminuer le salaire de réserve moyen des femmes. Deuxièmement, la baisse du coût des biens substituables au travail domestique aurait, elle aussi, contribué à une plus grande participation des femmes sur le marché de l'emploi.

Les taux d'activité des femmes sont également influencés par les changements technologiques dans le processus de production des ménages. Des progrès technologiques remarquables ont été réalisés dans la production domestique (machines à laver, four à micro-ondes,...). Par conséquent, la quantité de temps nécessaire pour la production domestique a été réduite de façon drastique durant le XXe siècle, libérant ainsi du temps pour des activités de travail sur le marché du travail externe au foyer. [...] Les avancées technologiques dans le secteur des ménages ont probablement contribué à réduire l'écart de productivité domestique entre les époux, permettant ainsi aux femmes d'augmenter leur taux d'activité.¹¹

Si les deux arguments précédemment cités que sont l'augmentation du salaire accessible aux femmes et la diminution du salaire de réserve des femmes semblent primordiaux pour comprendre l'augmentation de l'offre de travail des femmes, ils ne sont cependant pas les seuls pouvant expliquer la forte féminisation qu'a connu l'emploi depuis 1950. Les prochaines lignes serviront donc à approfondir l'explication.

¹⁰ L'offre de travail est définie par Zylberberg & Cahuc (2003) comme : « la quantité de travail salarié qu'une personne désire offrir au cours d'une période donnée (une journée, une semaine, un mois, une année, voire la vie entière) en fonction de ses goûts et de son environnement économique et social ». (Zylberberg, A. & Cahuc, P. (2003). I / L'offre de travail. Dans : Pierre Cahuc éd., *La microéconomie du marché du travail* (pp. 8-33). Paris: La Découverte.)

¹¹ Traduit de Borjas (2013, p.52) : « *Female labor force participation rates also are influenced by technological changes in the process of household production. There have been remarkable time-saving technological advances in household production, including stoves, washing machines, and the microwave oven. As a result, the amount of time required to produce many household commodities was cut drastically in the twentieth century, freeing up the scarce time for leisure activities and for work in the labor market. A large difference in the marginal product of the household time between the husband and the wife makes it likely that one of the two spouses will specialize in the household sector. The technological advances in household production probably reduced the gap in household productivity between the two spouses, lessening the need for specialization and further contributing to the increase in female labor force participation rates.* »

Tout d'abord, la féminisation du marché du travail, comme indiqué dans la section précédente, serait une conséquence de la tertiarisation de l'emploi. Elle serait aussi liée à la croissance qu'a connu le marché du travail durant la période. Pour Laot (2010), la libéralisation du travail des femmes a ainsi été engendrée par des impératifs économiques, la forte croissance ayant poussé à faire appel à la main-d'œuvre féminine. Pour Dietrich et Taskin (2016, p.78) : « Cette évolution [sous-entendu : la féminisation de la population active] est continue depuis l'après-guerre et s'explique par la tertiarisation de l'économie. » En effet, le développement du secteur tertiaire, dans les années 70, aurait permis la création « d'emplois accessibles et attractifs pour les femmes » (Taskin et Dietrich, 2016, p.78). Si les femmes étaient les principales travailleuses du secteur tertiaire lorsqu'il s'est développé, les études sur le sujet démontrent qu'on les retrouve encore majoritairement dans ce secteur à l'heure actuelle. D'un point de vue économique, l'on peut donc estimer que l'arrivée des femmes sur le marché du travail est apparue comme une réponse à un besoin économique.

A côté de cela, le développement de la flexibilisation du travail¹² et l'apparition des formes d'emploi dites « atypiques » de travail auraient également contribué à la féminisation de l'emploi. D'après Taskin et Dietrich (2016), les changements majeurs qui ont été effectués au niveau de l'organisation du travail durant ces 50 dernières années ont été le résultat des trois grandes crises qui ont marqué les années 1970. Ainsi, la crise économique, la crise organisationnelle et la crise du travail ont, d'une part, participé à la délocalisation de centaines d'entreprises et, d'autre part, contribué à changer complètement les formes traditionnelles du travail. Pour Taskin et Dietrich (2016), l'apparition d'une flexibilité à plusieurs niveaux dans le monde du travail est alors apparue comme une réponse à cette triple crise. C'est pour cette raison que les chercheurs estiment que la logique organisationnelle en vigueur à l'époque était la logique dite « de flexibilité ». En 2000, Goudswaard et De Nanteuil-Miribel publient un tableau reprenant quatre formes de flexibilité du travail (temporelle, géographique, fonctionnelle et numérique) que le monde du travail a progressivement accueilli et les caractéristiques correspondant à chacune de ces dernières (voir annexe A.2). De manière générale, le développement de la flexibilisation du travail a constitué une opportunité, pour les femmes qui le souhaitaient, d'entrer sur le marché de l'emploi tout en conciliant vie professionnelle et vie privée. D'ailleurs, l'emploi à temps partiel « demeure une forme d'emploi

¹² Tendance contemporaine qui consiste à ce que les frontières de l'organisation deviennent de plus en plus floues et à ce que la flexibilité qualitative et quantitative tant intérieure qu'extérieure aux organisations soit augmentée. (Dietrich & Taskin, 2016)

mineure, spécifiquement féminine. » (Maruani, 2017, p.94). Enfin, Durez et Plasman (2004) rappellent que les formules de congés se sont aussi multipliées. S'il était autrefois difficile de prendre congé, des progrès ont également été constatés à ce niveau avec l'arrivée notamment des congés parentaux, congés éducation, congés de formation, etc.

1.2.4. Conclusion de chapitre

En conclusion, il semblerait donc que les différentes crises survenues dans les années 70 aient engendré une flexibilisation de l'emploi et que cette flexibilisation de l'emploi ait elle-même permis une forte féminisation de l'emploi. Si l'évolution historique de la féminisation de l'emploi semble désormais claire, il est important de rappeler ce que cette féminisation de l'emploi engendre en termes de gains. Le prochain chapitre sera donc consacré aux bénéfices que la promotion de la diversité de genre engendre en entreprise.

Chapitre 2 : Les atouts de la promotion de la diversité de genre en entreprise

Si pour Méda (2001), la diversité est aujourd'hui « politiquement correcte et s'inscrit dans la vogue de l'entreprise éthique et socialement responsable », de nombreuses études réalisées sur le sujet attestent de l'intérêt pour les entreprises d'avoir une équipe diversifiée. En effet, de manière globale, la présence de diversité au sein des entreprises constituerait un avantage économique important ainsi qu'un avantage concurrentiel. Dans les prochaines lignes, nous tenterons, dans un premier temps, d'analyser ce que la promotion de la diversité de genre en entreprise engendre comme bénéfices pour celles-ci. Nous tenterons ensuite de mettre en évidence quels intérêts les entreprises peuvent avoir à nommer des femmes à des postes dits « à responsabilités ».

2.1. La promotion de la diversité de genre en entreprise : un avantage concurrentiel important

De nombreux auteurs se sont intéressés aux avantages qui découlent de la présence d'une diversité de genre au sein des entreprises. Parmi eux, Ajiri et Hillary (2018) considèrent que, de manière générale, la diversité en entreprise, en plus de faciliter l'innovation, la créativité et la flexibilité, constitue un avantage concurrentiel important. De leur côté, Green, Lopez et al. (2012) estiment que la présence d'une diversité au sein des entreprises constitue un atout indispensable au succès de celles-ci. Pour eux, le respect des différences individuelles contribue d'ailleurs à améliorer la productivité des travailleurs. Ensuite, Gupta (2019) souligne que la diversité, lorsqu'elle est mise en place de manière intelligente et efficace, constitue une grande richesse pour l'entreprise. En effet, cette dernière donnerait lieu à une confrontation constante de points de vue, ce qui permettrait d'éviter la mise en place de « décisions inefficaces » (Gupta, 2019, p.9). Toujours selon Gupta (2019), la présence d'une diversité en entreprise permettrait aux employés de repenser leurs décisions, en évitant de se faire piéger par des biais cognitifs¹³. Les entreprises interrogées par la chercheuse Kartochian semblent elles aussi d'accord avec les différentes théories précédemment avancées. Selon l'entreprise Schlumberger, les femmes jouent un rôle en matière d'évolution de la culture d'entreprise. Du point de vue de l'entreprise de services et d'équipements pétroliers, la présence de femmes permet aux entreprises de ne pas rester « statiques » (Kartochian, 2003, p.1631). À côté de cela, une autre entreprise interrogée dans le cadre de l'étude déclare qu'« une entreprise qui n'est pas diverse ne peut pas

¹³ Biais cognitif : Un biais cognitif est un schéma de pensée trompeur et faussement logique. (Usabilis. (2018) *Qu'est-ce qu'un biais cognitif ?* Usabilis. Consulté le 10/05/2021 sur <https://www.usabilis.com/definition-biais-cognitifs/>)

être compétitive parce que si ce ne sont que des hommes ou que des femmes qui gèrent soit une direction, soit un projet, soit une fonction, on manque 50 % des opinions ». Alors que certaines entreprises interrogées sur le phénomène de diversité de genre par Kartochian (2003) reconnaissent que les femmes disposent des compétences dont les entreprises ont besoin, d'autres vont jusqu'à parler d'une "complémentarité qui permet de bien fonctionner" (Kartochian, 2003, p.1637).

A côté de ces premiers éléments, certains chercheurs semblent estimer que la présence d'une diversité de genre à des postes à responsabilités en entreprise se justifie, non seulement par la question de la qualification identique dont disposent les hommes et leurs homologues féminines, mais également par des questions d'égalité de chances et de traitement. En 2011, TNS Opinion & Social a réalisé une enquête de terrain auprès de près de 28 900 personnes au sein des 27 pays de l'Union européenne sur la thématique des femmes aux postes de direction. Dans cette enquête, il a été demandé aux personnes ayant estimé qu'une parité hommes/femmes était indispensable au sein des postes de direction de justifier la raison de leur choix parmi plusieurs propositions. En Belgique, les citoyens justifient leur choix d'opter pour une parité hommes/femmes aux postes de direction des entreprises par « parce que les femmes sont aussi qualifiées que les hommes pour ce genre de postes » (68% de réponses, voir annexe A.3) et « parce que les hommes et les femmes doivent bénéficier des mêmes droits » (66% de réponses, voir annexe A.3). Il est ici intéressant de constater que la question de l'égalité des chances et de traitement des individus est importante pour les citoyens belges.

Enfin, s'il existe plusieurs raisons apparentes de promouvoir la diversité de genre en entreprise, il en existe également qui, de prime abord, semblent être moins manifestes. Tout d'abord, le développement de l'activité féminine constituerait, selon Méda (2001), un investissement social. En effet, Méda (2001) nous rappelle une théorie de Esping-Andersen dont l'idée centrale est la suivante : le moyen le plus efficace de protéger l'entièreté de la population (enfants inclus) contre les risques sociaux, est de permettre à un maximum de femmes l'accès au marché du travail. Ce qu'il faut retenir de cette théorie, c'est que « le développement des services de garde et derechef celui de l'activité féminine ne doit pas être considérée comme un coût, mais bien comme un véritable investissement social.» (Meda, 2001, p.77). Ensuite, la présence d'une diversité de genre en entreprise pourrait être valorisée médiatiquement, ce qui constituerait un avantage concurrentiel en soi. En effet, « les pratiques en faveur des femmes valent souvent [aux entreprises], les honneurs de la presse et notamment des classements des magazines.» (Kartochian, 2003, p.1641). Enfin, la présence d'un personnel diversifié en entreprise constitue

également un avantage concurrentiel dans le sens où elle permet d'attirer une clientèle plus large.

2.2. Les intérêts de la représentation féminine à des postes à responsabilités

Si les raisons de promouvoir la diversité de genre en entreprise sont multiples, il est également important de rappeler que les arguments en faveur d'une présence féminine à la tête des organisations existent, eux aussi.

Un premier argument en faveur d'une présence féminine concerne le mode de gestion généralement adopté par les femmes. Les différentes études réalisées sur les styles de leadership mis en place par les femmes insistent sur le fait que lorsqu'elles sont amenées à gérer des équipes, les femmes ont une attitude qui se rapproche de celle attendue d'un coach. En d'autres termes, elles encouragent et optent pour des politiques basées sur la récompense plutôt que sur la sanction. Elles seraient également moins directives que les hommes et adopteraient un comportement plus démocratique que ces derniers (Gupta, 2019). Dans le même ordre d'idées, Lipkin (2019) rappelle que les femmes disposent de méthodes de gestion plus « douces » que leurs homologues masculins. Ainsi, lorsqu'elles sont amenées à travailler, elles feraient preuve de plus d'empathie, d'une meilleure communication ainsi que d'une meilleure capacité à écouter que les hommes, ce qui constitue un réel atout. Les femmes seraient également meilleures que les hommes en termes de « travail d'équipe et de développement relationnel » (Gupta, 2019, p.8). Toujours en matière de comportement, Gupta (2019) souligne que les femmes sont reconnues comme faisant preuve de plus d'intégrité et de plus d'honnêteté que leurs homologues masculins.

En ce qui concerne l'impact des femmes sur la culture de travail, il semblerait que la présence de ces dernières à des postes à responsabilités ait un impact sur la promotion de la diversité. Selon Gupta (2019), ceci s'expliquerait notamment par leur l'engagement plus prononcé dont les femmes font preuve en matière d'équité. Lipkin (2019) estime, pour sa part, que les femmes sont plus capables que les hommes de créer des cultures de travail où les travailleurs se sentent entendus et valorisés.

A côté de cela, le Conseil économique et social français (CES) soutenait, dans son rapport de 2007, qu'une présence féminine à des postes à responsabilités et qu'un accès plus facile des femmes aux postes à responsabilités constitue un avantage économique. En effet, en plus d'attirer l'attention et de toucher une clientèle plus large, les entreprises qui offrent des

possibilités d'avancement aux femmes attirent les jeunes diplômées qui aspirent à faire carrière. A ce sujet, Schweitzer¹⁴ déclare que « l'expérience a montré que le fait de voir qu'au comité de direction de Renault il y avait des femmes a accru notre capacité à attirer les meilleures femmes des écoles d'ingénieurs ou des universités ». Avoir des femmes à des postes à responsabilités permettrait donc, d'une part, d'attirer l'œil des étudiantes en fin de formation et, d'autre part, de fidéliser les travailleuses qui souhaiteraient pouvoir gravir les échelons. Rappelons que « les jeunes diplômées n'hésitent pas à quitter rapidement une entreprise qui ne leur offre aucune opportunité d'avancement. » (CES, 2007, p.107).

Parallèlement aux éléments précédemment cités, la présence de femmes à la tête des entreprises permettrait une meilleure performance. Ceci part du constat que ce sont généralement les femmes qui effectuent la majorité des achats nécessaires à la sphère domestique. Comme ce sont elles qui dépensent en grande partie le budget du ménage, certains estiment qu'elles seront davantage attirées par les entreprises qui leur permettent d'évoluer.

Enfin, un dernier argument qui vient appuyer l'importance d'avoir des femmes à la tête des entreprises concerne l'image que celles-ci renvoient. La gestion des organisations a connu une série d'évolutions et de progrès au fil des années. C'est dans cette optique qu'est apparu le concept de « Responsabilité sociale de l'entreprise ». Ainsi, le taux de responsabilité sociale d'une entreprise (RSE) se définit en fonction de l'intérêt qu'elle accorde à son impact environnemental et social ainsi qu'à l'importance que cette dernière accordera aux différents avis que ses parties prenantes pourront émettre¹⁵. Dans un monde surmédiatisé où l'image et la réputation peuvent fortement impacter les résultats de toute organisation, il paraît indispensable pour toute entreprise voulant grandir de renvoyer une bonne image. Cela passe non seulement par le fait de se donner les moyens de gonfler sa RSE, mais également par le fait de garantir et d'accorder les mêmes chances et opportunités de carrière à tous.

2.3. Conclusion

En conclusion, la présence d'une diversité de genre en entreprise ainsi que d'une représentation féminine aux postes à responsabilités constituent des avantages concurrentiels importants pour les entreprises. Bien qu'elle soit reconnue comme étant positive par tous, cette représentation

¹⁴ Louis Schweitzer est un homme d'affaires français. Anciennement PDG de l'entreprise Renault et président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, il occupe aujourd'hui la fonction de président de la Fondation Nationale des Sciences Politiques depuis plusieurs années.

¹⁵ Taskin, L. (2019-2020). *Cours de Management humain* [Cours]. Université catholique de Louvain.

féminine n'est cependant pas toujours aussi importante d'un point de vue numérique que ce qu'on le souhaiterait. Pour plusieurs, il existe une corrélation entre l'absence des femmes aux postes à responsabilités et la forte présence de ces dernières au sein de la sphère domestique. C'est pourquoi, dans le prochain chapitre, nous analyserons comment le travail se répartit entre les membres du couple et comment cette répartition impacte la réussite professionnelle des membres d'un couple.

Chapitre 3 : La répartition du travail au sein du couple

Le chapitre précédent a mis en évidence quelles étaient les raisons pour lesquelles il était important de promouvoir une présence féminine en entreprise ainsi qu'aux postes à responsabilités. Seulement, force est de constater que l'augmentation de la présence féminine en entreprise engendre automatiquement une diminution de la présence féminine au sein de la sphère domestique. Pourtant, les tâches à réaliser au sein de cette dernière ne diminuent pas pour autant. Ceci pousse souvent l'un des deux membres du couple à sacrifier son ascension professionnelle dans le but de pouvoir répondre aux activités qui nécessitent d'être réalisées pour le bien commun au sein de la sphère domestique. Les différentes études réalisées sur le sujet démontrent que, pendant longtemps, ce sont les femmes qui ont fait ce sacrifice mais qu'en est-il aujourd'hui ?

Dans le présent chapitre, nous tenterons tout d'abord de proposer une définition au sens large de la notion de travail sur base des lectures effectuées. Nous nous intéresserons ensuite aux différentes catégories de travail qui ont été reconnues à travers le temps et aux questions que cette catégorisation soulève en partant de la dichotomie proposée par Smith au 17ème entre le travail dit « productif » et le travail dit « improductif ». L'une des thématiques principales de ce chapitre concernera donc le manque de reconnaissance accordé au travail réalisé par les femmes au sein de la sphère domestique. Ensuite, nous nous attèlerons à retracer l'évolution de la répartition des activités au sein des couples hétérosexuels. Enfin, nous établirons clairement quel est le lien entre l'évolution de la répartition des tâches au sein de la sphère domestique d'une part et la réussite professionnelle des femmes d'autre part en prenant soin de revenir brièvement sur quelques concepts clefs qui ont vu le jour au fil du temps.

3.1. La notion de travail et ses différentes catégories

Les définitions associées à la notion de travail sont multiples. En effet, étymologiquement issue du latin « *tripaliare* » signifiant « torturer », la notion n'a cessé d'évoluer à travers le temps tout en restant toujours associée à l'idée qu'il s'agit d'un « effort » ou d'une « souffrance » accomplie dans un but précis. Si l'on devait proposer une définition actuelle et personnelle de ce qu'est le travail au sens large, nous pourrions dire qu'il s'agit d'une activité effectuée dans le but de produire ou d'entretenir quelque chose et qui peut être réalisée avec ou sans but lucratif. En effet, les termes « activité », « production » et « rémunération » sont ceux qui reviennent le plus souvent lorsqu'il est question de définir ce qu'est le travail. De plus, si l'on

reconnait aujourd'hui que chaque activité requérant des efforts constitue un travail, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, il a, par exemple, fallu prendre conscience que le travail domestique était chronophage et constituait un travail en soi et ce, malgré le fait que ce dernier ne produise rien qui puisse être vendu, ce qui ne s'est pas fait automatiquement. Pour beaucoup, l'œuvre de Smith a joué un rôle capital dans l'évolution de la définition de la notion de travail. Et pour cause, il semble avoir été l'un des premiers à questionner la notion de travail et à distinguer les différentes formes que peuvent prendre celui-ci. C'est pourquoi, dans les prochaines lignes, nous reviendrons sur les apports de l'œuvre de Smith, sur les critiques que cette dernière a engendrées ainsi que sur une série de concepts étant apparus dans sa littérature au fil du temps.

Tout d'abord, il est important de rappeler que c'est avec Adam Smith que la richesse a changé de statut moral. Il est en effet l'un des premiers à avoir constaté que la richesse n'était pas contraire à l'accomplissement des idéaux humains les plus hauts. Parallèlement à cela, c'est également Smith qui constate, dans sa « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations (1766) » que le travail constitue le fondement de la valeur. En d'autres termes, si avant Smith, le travail était considéré comme quelque chose d'ingrat et la richesse comme quelque chose de néfaste, c'est avec lui que ces deux éléments ont regagné de l'intérêt. De son côté, Hamrouni (2011) nous rappelle que l'un des apports de son œuvre concerne la définition de la notion de « travail productif ». Ainsi, pour Smith le travail se définit comme le temps passé à la production d'un bien consommable et le travail productif est celui qui a la particularité « d'ajouter de la valeur à l'objet sur lequel il s'exerce. » Ceci est important car cela sous-entend que tous les travaux qui n'ajoutent pas de valeur en soi sont « improductifs » ou « non-productifs » pour Smith. Ainsi, le travail accompli par le professeur ou celui accompli par l'avocat sont des exemples de travaux qui ne constituent en rien un travail productif. Toutefois, il est primordial de noter que ce n'est pas parce qu'un travail n'est pas productif qu'il n'est pas utile.

Dans son analyse, Hamrouni (2011) revient sur les différentes accusations portées à l'encontre de Smith par les économistes féministes. Du point de vue de l'auteure, beaucoup d'interprétations de l'œuvre de Smith ont donné naissance à des critiques sévères alors qu'elles n'ont pas toujours lieu d'être. Ainsi, selon Hamrouni (2011), les économistes féministes déclarent que l'on doit notamment la non-reconnaissance du travail domestique comme travail « économiquement utile » à l'économiste anglais. Du point de vue de ces dernières, dans son œuvre, Smith mettrait ainsi l'accent sur le fait que « la femme au foyer ne produit rien » (Hamrouni, 2011, p.55). Pourtant, si l'on lit l'œuvre de Smith avec attention, le travail

reproductif produit par les femmes semble tout de même indispensable pour toute nation qui souhaite se développer et grandir. En effet, rappelons-le, pour Smith, deux éléments déterminent la richesse d'une nation à savoir : l'habileté de celle-ci et la proportion de travailleurs et de non-travailleurs qui la composent.¹⁶ De son côté, Hamrouni (2011) soutient qu'en raison de ce qu'engendre le travail reproductif, à savoir une série de nouveaux travailleurs, le travail reproductif aurait tout à fait sa place au sein des activités dites « de la sphère productive ». Ensuite, l'auteure rappelle également que ce n'est pas parce qu'une activité est classée parmi la sphère des travaux improductifs qu'elle en est pour autant inutile au sein de la société. De son point de vue, ce n'est donc pas de la faute de Smith si le travail domestique est si peu valorisé. En effet, d'autres activités, comme celle du professeur ou celle du médecin sont chez Smith également classées parmi la catégorie des « travaux improductifs » et ce, malgré l'importance et l'utilité de ces dernières pour la société. Pour Hamrouni (2011), Smith n'ignore donc ni la mère, ni le travail qu'elle accomplit. Elle déclare d'ailleurs au sujet de l'œuvre de Smith :

En somme, les femmes, leur place et leur rôle dans la société et l'économie anglaise du XVIIIe siècle, ne sont pas ignorées chez Smith. Celles-ci ne figurent certainement pas au premier plan, mais le philosophe traite explicitement de leur utilité en tant que mères, procréatrices, éducatrices, régulatrices de la morale des hommes et des enfants. Il fournit implicitement un argument articulé autour de l'utilité sociale de la ménagère, argument qui justifie l'adhésion des femmes à ce rôle et qui incite à l'appréciation individuelle et sociale de cette fonction. De fait, le problème, d'un point de vue féministe, est moins l'ignorance des femmes que leur réduction à une fonction utilitaire à l'intérieur du foyer [...]. (Hamrouni, 2011, p.74)

Une autre critique souvent adressée à Smith concerne le fait qu'il ne semble envisager aucune autre place possible pour les femmes que celle de mère de famille en charge du travail domestique. Pourtant, l'auteur insiste sur le fait qu'une augmentation du produit

¹⁶ Huyniadi, M. (2019-2020). *Cours de Philosophie du Travail* [Cours]. Université catholique de Louvain.

annuel passe par une augmentation du nombre de travailleurs productifs. Si certains estiment que cela enferme la femme dans une case où elle n'est utile à la société que par son statut de mère, pour Hamrouni (2011, p.84), « cet impératif est difficilement conciliable avec l'idée de maintenir à jamais la moitié de la population dans un secteur improductif ». Si certains semblent donc accuser Smith de mettre de côté les femmes et le travail qu'elles accomplissent dans son œuvre, d'autres défendent l'auteur en reconnaissant qu'il accorde bel et bien une place aux femmes en reconnaissant l'importance du travail improductif comme reproductif que ces dernières effectuent. Qui plus est, malgré les différents débats concernant sa réflexion, il semble important de mettre en avant que son œuvre fait partie des premières qui questionnent la notion de travail et ses différentes formes. En d'autres termes, si l'on distingue aujourd'hui le travail dit « rémunéré » du travail dit « non-rémunéré » ou « domestique », c'est probablement parce que vers le milieu du 18ème siècle, Smith s'est intéressé aux différents types de travaux que sont : le travail productif, le travail improductif et le travail reproductif. Outre ce fait, selon la « Critique de l'économie politique » de Marx (1859), on devrait au capitalisme la distinction qui existe aujourd'hui entre la forme rémunérée de travail et la forme non-rémunérée de travail. En effet, en quantifiant, en objectivant et en rémunérant l'effort, la société capitaliste aurait donné naissance à un travail que Marx définit comme « abstrait »¹⁷.

Maintenant que nous avons démontré que les questionnements sur le travail accompli par les femmes ne datent pas d'hier, nous pouvons nous atteler à comprendre quel intérêt il a reçu au fil du temps. Dans les prochaines lignes, nous tenterons de comprendre comment la répartition des différents travaux entre les membres du couple hétérosexuel a évolué à travers le temps et ce que cette division du travail engendre.

3.2. Evolution temporelle de la distribution du travail entre les membres du couple

Si depuis les années nonantes, on constate un intérêt grandissant de la littérature pour le travail non-rémunéré et qu'aujourd'hui, une répartition égalitaire des tâches entre les membres du

¹⁷ Dans sa « Critique de l'économie politique » (1859), Marx revient sur la distinction qu'il existe entre les différents types de valeurs que l'on peut accorder aux choses. Parallèlement à cela, c'est aussi dans ce texte que l'économiste et philosophe établit une opposition entre le travail dit « abstrait » et le travail dit « concret ». Pour rappel, le travail abstrait est le travail tel qu'imaginé par la société capitaliste. Il s'agit donc d'une forme objectivée du travail qui lui permet d'être rémunéré. Le travail concret se définit alors plutôt comme le travail vécu intérieurement et de façon subjective par l'individu qui le réalise.

couple hétérosexuel est de plus en plus prônée, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, pendant longtemps, les différentes tâches et travaux ont été divisés de manière sexuée et inégalitaire entre les membres du couple. A côté de cela, toutes les formes de travaux n'ont pas toujours été reconnues à leur juste valeur. Dans les prochaines lignes, nous tenterons donc tout d'abord de distinguer les concepts de travail rémunéré, de travail non-rémunéré, de travail économiquement utile et de travail domestique. Une fois que cette distinction aura été clairement établie, nous nous attèlerons à analyser comment se répartissent ces différents travaux ou tâches entre les membres d'un couple hétérosexuel en Belgique.

3.2.1. Naissance de l'intérêt pour la catégorisation du travail

Si l'œuvre de Smith a permis de distinguer les notions de travail productif et de travail improductif, elle ne revient pas de manière exhaustive sur les autres formes de travail qui peuvent être distinguées. Pourtant, la première distinction à laquelle il semble important de penser lorsque l'on parle de travail aujourd'hui concerne la distinction entre le travail rémunéré et le travail non-rémunéré. Car au-delà de produire quelque chose ou d'ajouter une valeur, le travail est aussi et surtout, une activité qui peut être reconnue. La notion de reconnaissance est ici à prendre au sens large. En effet, bien que dans notre société, la récompense obtenue pour un effort soit généralement pécuniaire, il existe une myriade de formes de reconnaissance du travail. Cette récompense pécuniaire du travail a donné naissance à l'existence d'une dichotomie entre les notions de travail « rémunéré » et travail « non-rémunéré ». Le Larousse (2020) définit d'ailleurs la notion de rémunération comme « le prix d'un travail fourni, d'un service rendu ». Si pendant longtemps, on a estimé qu'il n'existait que deux grandes formes d'activités (travail et non-travail), les questions concernant le modèle familial et le principe de parentalité qui ont reçu énormément d'attention à partir des années septantes ont permis de distinguer une nouvelle catégorie de travail : le travail non-rémunéré. En effet, tout temps passé à effectuer des tâches au sein de la sphère domestique est du temps perdu pour l'activité économique. C'est pourquoi il est important de tenir compte de chaque effort fourni, peu importe la sphère dans laquelle cet effort est fourni. De leur côté, Chadeau et Fouquet (1981) estiment que le service non-payé doit être nécessaire à la vie du ménage et comporter un substitut marchand pour pouvoir être pris en compte ou considéré. Pourtant, d'Albis, Bonnet, Navaux, Pelletan & Solaz (2016, p.106) le rappellent : « la valorisation monétaire de la production non-marchande est une tâche difficile ». En 2004, Barrère-Maurisson et Rivier se positionnent sur le sujet en estimant que trois catégories seulement sont nécessaires pour exprimer tous les temps de vie des ménages. Ainsi, pour eux, l'ensemble des activités réalisées

par les êtres humains peuvent se classer dans la catégorie du **travail**, dans la catégorie du **travail non rémunéré** et enfin, dans la catégorie du **non-travail**. En 2016, d'Albis et al. écrivent alors que cette prise en compte de la production de biens et services au sein de la sphère domestique est due au fait que si ces biens et services n'étaient pas fournis par les ménages eux-mêmes, il faudrait les acquérir à l'extérieur et donc, les acheter. Qu'il soit économiquement utile ou non, le travail fourni au sein de la sphère domestique semble donc chronophage et les différents débats ayant eu lieu autour de la question de la reconnaissance de cette forme de travail ont contribué à affirmer qu'il s'agissait bien d'une forme de travail à part entière et socialement utile.

Il n'est pas chose aisée que de définir ce qu'est le travail domestique. C'est pourquoi nous nous servons de la définition de travail domestique telle que proposée par d'Albis et al. (2016, p.) qui subdivise le temps domestique en quatre sous-catégories. Ainsi, dans le cadre de ce travail, sont comprises comme « travail domestique » : les activités dites « au cœur de la production domestique » ; les activités liées aux enfants ; les activités de soin aux adultes et les activités de « semi-loisir ». Par le terme « activités au cœur de la production domestique », les auteurs entendent l'ensemble des activités basiques qui semblent nécessaires et utiles au sein du domicile telles que le ménage, la vaisselle, le repassage, le fait de faire les comptes, de cuisiner etc. Ces tâches semblent être les tâches indispensables au bon fonctionnement de la vie à domicile. Les activités de soin aux enfants feraient alors plutôt partie des activités liées aux obligations parentales comme le fait de conduire les enfants à l'école et à leurs activités extrascolaires, de les aider à faire leurs devoirs, le fait de les habiller mais également le temps passé à les accompagner chez le médecin par exemple. D'Albis et al. (2016) placent alors toutes les tâches réalisées dans le but de subvenir aux besoins des personnes dépendantes dans la catégorie des activités de soin aux adultes. Enfin, la catégorie des « activités de semi-loisir » comprend les activités telles que le bricolage, le jardinage, le fait d'aller promener le chien etc.

Le prochain paragraphe sera ainsi consacré à l'analyse du temps passé par les individus au sein de chaque catégorie de travail (rémunéré, non-rémunéré ou encore domestique et non-travail) ainsi qu'à comprendre comment le travail s'est divisé au sein du couple à travers le temps.

3.2.2. Analyse chiffrée de l'évolution de la répartition des tâches entre les hommes et les femmes

La répartition des tâches entre les hommes et les femmes ne se fait toujours pas de façon égalitaire et ce, bien que des avancées soient à constater en la matière. En effet, les différentes études visant à quantifier le temps passé par les partenaires d'un couple à réaliser les différentes tâches du quotidien démontrent toutes que les époux n'utilisent pas le temps dont ils disposent de manière identique. Dans les prochaines lignes, nous nous intéresserons donc à analyser comment a évolué la répartition des trois différents temps de travail proposés par Barrère-Maurisson entre les partenaires du couple européen. Cette analyse se basera sur les résultats de différentes études dont un article de d'Albis, Bonnet, Navaux, Pelletan & Solaz (2016) qui se sert des résultats d'enquêtes menées par l'INSEE en France (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) et qui fournit des statistiques claires au sujet de notre recherche. Parallèlement à cela, nous nous servirons également du rapport de Champagne, Pailhé et Solaz qui comporte différentes informations concernant les facteurs d'évolution des temps de travail domestique et parental. Ainsi, la première partie de ce sous-chapitre sera consacrée au partage du temps de travail rémunéré entre les époux. La deuxième partie sera consacrée au partage du travail non-rémunéré également appelé « domestique » par d'Albis et al. (2016) La troisième et dernière partie de ce sous-chapitre aura pour but de revenir sur une série de grands changements et principes apparus en matière de répartition du travail entre les hommes et les femmes au cours de ces 50 dernières années.

3.2.2.1. Evolutions concernant le temps de travail rémunéré

Tout d'abord, il semble essentiel de rappeler que le temps de travail rémunéré des femmes n'a cessé d'augmenter durant ces 50 dernières années. En effet, les différentes crises apparues durant les années 70 ont contribué à la forte féminisation du marché de l'emploi. Ainsi, selon Champagne et al. (2015), alors que les hommes ont diminué leur temps de travail rémunéré, entre 1980 et 2010, les femmes ont augmenté ce-dernier.

De son côté, Lewis (2006) parle d'une "progression de l'indépendance économique des femmes". La chercheuse rappelle qu'en 20 ans, les femmes ont beaucoup plus évolué que les hommes en ce qui concerne leur comportement sur le marché du travail. Si les femmes semblent être plus impliquées dans le marché du travail, les hommes, eux, ne semblent pas être plus impliqués dans les tâches domestiques. Le prochain paragraphe sera donc consacré à établir un état des lieux de l'évolution de la répartition des tâches entre les hommes et les femmes au sein de la sphère domestique.

3.2.2.2. Evolutions concernant le temps de travail non-rémunéré

Quelques constats frappants sont à signaler en ce qui concerne la répartition des tâches entre les hommes et les femmes au sein de la sphère domestique. Premièrement, selon Lewis (2006) le modèle familial préféré dans la plupart des pays occidentaux est celui du *dual earner but not dual carer*. Cela signifie que dans la plupart des pays occidentaux, les conjoints travaillent tous les deux mais que le partage des tâches domestiques et parentales n'est pas du tout égalitaire.

Dans les pays d'Europe du Sud, les taux d'activité féminine sont faibles, mais les femmes travaillent souvent à temps plein. Dans la plupart des pays d'Europe occidentale, elles sont plus nombreuses à travailler, mais exercent souvent à temps partiel. Il en résulte un modèle familial dans lequel le revenu est apporté par une personne et demi, voire, dans le cas des pays scandinaves, par une personne trois quarts. [...] En réalité, alors qu'aux États-Unis les femmes travaillent plutôt à temps plein et ont recours à des modes de garde privés (relativement moins chers qu'en Europe), en Europe certaines formes de travail à temps partiel (parfois encouragées par l'État) ont historiquement constitué la principale voie empruntée par les femmes pour concilier obligations professionnelles et familiales. (Lewis, 2006, p.171).

Selon les résultats des recherches menées par l'INSEE, le temps de travail domestique des hommes n'a pratiquement pas changé entre 1985 et 2010 (voir annexes A.4 et A.5). Selon d'Albis et al. (2016), le temps de travail des femmes a diminué à tous les âges entre 1985 et 2010. Malgré cela, on peut constater que le temps de travail domestique des femmes reste supérieur au temps de travail domestique fourni par les hommes (voir annexes A.4, A.5, A.6 et A.7). Pour Champagne et al. (2015), il existe d'ailleurs une corrélation entre le fait d'être une femme et d'avoir un emploi rémunéré et le fait de diminuer le temps de travail non-rémunéré.

C'est par de multiples canaux que le développement de l'emploi des femmes a réduit leur temps domestique : il diminue le temps disponible pour le travail domestique, il leur donne plus d'atouts pour négocier avec leur conjoint la charge domestique, il leur fournit aussi une plus grande autonomie financière et sociale

leur permettant de trouver une identité sociale autre que celle de bonne maîtresse de maison, notamment dans les classes supérieures. (Champagne et al, 2015, p.219)

D'Albis & al. (2016, p.101) parlent d'ailleurs d'un « désengagement massif des femmes au sein de la sphère domestique ».

Ensuite, il ressort de l'article de Champagne et al. (2015) que lorsqu'elles se mettent en couple, les femmes voient leur charge de travail domestique être augmentée. A ce sujet, Anxo et al. (2011) écrivent que « La moindre fréquence de la vie en couple [ces dernières années], surtout mariée, a allégé la charge domestique des femmes, ces dernières prenant généralement en charge le surcroît de charge domestique occasionné par la mise en couple. » Ainsi, alors qu'en 2010, les femmes consacrent 3 heures de leur temps aux tâches domestiques et 95 minutes de leur temps aux tâches parentales, les hommes ne semblent y consacrer que respectivement 1 heure et 45 minutes pour les tâches domestiques et 44 minutes pour les tâches parentales. Autrement dit, si les femmes semblent moins s'impliquer et que les hommes s'impliquent plus, on ne peut toujours pas parler d'un partage égalitaire des tâches domestiques et parentales entre ces-derniers au sein de la sphère privée. Les courbes d'évolution de l'INSEE montrent également très clairement que la participation des hommes à la production domestique est bien moins importante que celles des femmes et ce, peu importe l'âge. Il faut cependant noter que la production du travail domestique par les hommes augmente nettement entre 55 et 65 ans, période durant laquelle les hommes se retrouvent généralement à la pension.

Parallèlement à cela, il faut également tenir compte de deux éléments importants qui ressortent de l'étude de Champagne et al. concernant l'accomplissement des tâches domestiques. Premièrement, la quantité d'enfants influence le temps passé à travailler. En effet, alors que pour les femmes, le temps de travail non-rémunéré fourni sur une journée croit en même temps que le nombre d'enfants augmente, c'est l'inverse pour les hommes. En d'autres termes, plus il y a d'enfants, plus l'écart se creuse entre les conjoints en ce qui concerne la quantité de temps accordée aux tâches parentales. Deuxièmement, il ressort de l'étude de Champagne et al. (2015) que les tâches domestiques, tout comme les tâches parentales, demeurent très sexuées. Ainsi, dans la plupart des cas, ce sont encore majoritairement les femmes qui s'occupent de cuisiner, de repasser et de nettoyer. Dans les couples avec enfants, ce sont également généralement elles qui assurent les trois quarts des soins aux enfants. Un parallélisme peut ici être effectué avec les résultats de la recherche de d'Albis et al. (2016) qui démontrent que c'est autour des 30 ans,

que les femmes semblent être les plus présentes au sein de la sphère domestique. Il semble évident que cette augmentation du travail des femmes au sein de la sphère domestique autour des 30 ans peut être expliqué par la présence, dans la sphère domestique, d'enfants en bas âge. Cette présence féminine au sein de la sphère domestique diminue alors entre 40 et 60 ans pour à nouveau augmenter à partir de 60 ans. Enfin, autre constat au sujet de la maternité : « Les temps domestiques des mères de familles nombreuses sont particulièrement élevés, celles-ci étant souvent retirées partiellement ou complètement du marché du travail. » (Champagne et al, 2015, p.229).

Ensuite, il faut également tenir compte du fait que les évolutions en matière de mœurs concernant la parentalité ont engendré une diminution de l'intérêt de tous pour les tâches de la sphère domestique. En effet, Champagne et al. (2015) soutiennent que l'une des évolutions principales apparue entre 1985 et 2010 en matière de relations familiales concerne l'attention accordée par les parents au fait d'entretenir une véritable relation avec leurs enfants. Cela engendre une conséquence majeure : les parents accordent moins de temps aux tâches domestiques. En d'autres termes, alors que dans les années 80, le maintien de l'ordre et de la propreté dans la sphère domestique étaient encore largement de mise, on constate que les parents de 2010 tendent à accorder plus d'importance au fait, par exemple, de jouer avec leurs enfants et moins de temps aux tâches domestiques. Toujours concernant la parentalité, Méda (2001, p.107) déclare que 87% des hommes ne mettent pas leur carrière en veilleuse pour s'occuper de leurs enfants. A côté de cela, seul 8% des hommes déclarent rester au chevet de leur enfant malade contre 71% de femmes. Enfin, il ressort de ce même sondage que, dans une bonne majorité des cas, les femmes (70%) rentrent plus tôt du travail que les hommes (20%).

En conclusion, bien que certains changements aient eu lieu depuis 1985, les femmes semblent encore et toujours être plus présentes que leurs conjoints au sein de la sphère privée où elles effectuent la majorité des tâches domestiques comme parentales. Fuselier et Nicole-Drancourt (2016) déclarent à ce sujet que bien que les tâches demeurent de moins en moins sexuées, un réel déséquilibre temporel persiste entre les membres du couple. Malgré ce déséquilibre indéniable, des changements s'opèrent de façon constante. Dans la suite de ce sous-chapitre, nous nous intéresserons donc à savoir quels sont les différents éléments qui peuvent influencer la répartition des tâches entre les membres du couple.

3.2.2.3. Evolutions et constats généraux concernant la répartition des tâches entre les hommes et les femmes

Différents constats généraux ressortent des études réalisées sur le sujet de la répartition des tâches entre les partenaires d'un couple. Premièrement, entre 1985 et 2010, les femmes semblent avoir consacré plus de temps aux activités parentales et moins de temps aux activités domestiques. Parallèlement à cela, Champagne et al. (2015) insistent sur le fait que les loisirs ont pris une place importante dans les emplois du temps, ce qui a eu pour effet de diminuer le temps accordé au temps domestique ainsi qu'au temps rémunéré. Le temps de non-travail aurait donc augmenté en raison d'une évolution au niveau des mœurs et ce, au détriment des deux autres catégories de temps proposées par Barrère-Maurisson et Rivier (2004).

Ensuite, il ressort des travaux de d'Albis et al. que les femmes travaillent plus mais que les hommes produisent plus. En effet, si l'on s'attèle à additionner le temps consacré par les femmes aux tâches domestiques (ou non-rémunérées) ainsi qu'aux tâches rémunérées, les femmes semblent travailler plus que les hommes. En revanche, lorsque l'on s'intéresse à la valeur économique produite par l'accomplissement de ces tâches, les hommes devancent les femmes. Il semblerait donc qu'ils produisent plus que les femmes d'un point de vue « monétaire » tout en travaillant moins d'heures. En d'autres termes, les femmes travaillent plus de temps que les hommes au cours de leur vie mais leur travail produit moins de richesse que celui effectué par les hommes.

Puis, Duprez et Plasman (2004, p.267) soutiennent que « plus la division du travail à l'extérieur est égale entre les partenaires, plus la division interne au ménage le sera également ». Dans le même ordre d'idées, les deux chercheurs signalent que la durée accordée par les femmes au travail rémunéré impacte l'organisation du travail au sein de la sphère domestique. Ainsi, plus une femme preste d'heures sur son lieu de travail, plus son conjoint est actif au sein de la sphère domestique.

Enfin, un dernier élément qu'il semble nécessaire de souligner concerne le rapport entre les progrès technologiques et industriels et l'impact de ces évolutions sur le temps de travail domestique. A ce propos, Champagne et al. (2015) estiment que les progrès survenus en matière de technologies et de production ont permis une réduction du temps accordé par les femmes aux tâches domestiques. En effet, l'apparition des plats préparés et des services de livraison de plats à domicile ont déchargé les femmes d'une partie du travail qui leur était jusque-là presque naturellement attribué.

Enfin, même si différents éléments peuvent venir impacter l'organisation interne adoptée par les couples, il est clair qu'en Belgique, les femmes travaillent plus que leurs conjoints. Cette répartition inégalitaire des tâches impacte l'ascension professionnelle des femmes. C'est pourquoi la prochaine section aura pour objectif de décrire clairement comment la répartition inégalitaire des tâches entre les hommes et les femmes influence la réussite professionnelle de ces dernières.

3.3. L'impact de la répartition des tâches sur la réussite professionnelle des femmes

La première partie de ce chapitre a permis de mettre en évidence qu'en Belgique, les tâches ne se divisent toujours pas de manière égalitaire entre les hommes et les femmes. En effet, il ressort des différentes études que les hommes ont plutôt tendance à utiliser leur temps pour effectuer un travail rémunéré alors que les femmes sont plus présentes au sein de la sphère domestique que leurs conjoints pour effectuer le travail non-rémunéré. Pour plusieurs, cette répartition inégalitaire des tâches impacte clairement sur la réussite professionnelle des femmes. Selon Kartochian (2003), 62% des femmes estiment ainsi que les responsabilités familiales ou personnelles constituent l'une des principales barrières à l'avancement organisationnel des femmes. Parallèlement à cela, une enquête menée par the Catalyst & The Conference (2002) indique que les responsabilités familiales et personnelles font partie des principaux freins à la progression verticale des femmes au sein des pays de l'Union européenne (Voir annexe A.8). Dans les prochaines lignes, nous expliquerons comment la répartition inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique influence l'ascension verticale des femmes au sein de la sphère professionnelle.

Tout d'abord, les femmes seraient moins disponibles que leurs conjoints sur le marché de l'emploi en raison de leur plus forte présence au sein de la sphère domestique. Il ressort de l'enquête réalisée par TNS Opinion & Social (2012) qu'en ce qui concerne les responsabilités familiales et le temps qu'elles prennent aux femmes, 68% des européens admettent que les femmes sont moins disponibles pour leur emploi en raison de leurs charges familiales. En Europe, 68% des citoyens semblent estimer que les charges familiales sont un frein pour les femmes (voir annexe A.9). Tout le temps accordé par les femmes aux tâches dites « domestiques » et « parentales » serait donc du temps dont elles ne disposeraient pas pour le marché de l'emploi.

Ensuite, certains auteurs pointent du doigt la problématique de la « double-journée » des femmes et la « charge mentale » que celle-ci engendre pour ces dernières. La notion de double-journée fait référence au fait que les femmes qui occupent un emploi rémunéré sont doublement mises à contribution. En effet, beaucoup de femmes se chargent encore d'effectuer la majeure partie de l'ensemble des tâches au sein de la sphère domestique (tâches domestiques et parentales). Pour les travailleuses, les devoirs liés à leur profession viennent alors s'ajouter aux responsabilités dont elles sont déjà chargées à domicile. C'est ce que les chercheurs ont fini par appeler « la double-journée des femmes ». Pour Fuselier et Nicole-Drancourt (2016), l'existence de la notion de « double-journée des femmes », serait la preuve de l'incapacité de notre société à penser et à partager de façon égalitaire l'ensemble des tâches de production et de reproduction entre les hommes et les femmes. De son côté, Haicault (1984) signale dans ses recherches que dans les années 70, on allait jusqu'à parler d'une « double oppression des femmes ». Elle spécifie « On affirmait par-là, sans trop y prendre garde, deux idées, depuis très contestées. D'un côté, celle d'un redoublement de charge de travail comme s'il s'agissait, ici et là, d'un même travail. De l'autre, l'idée plus théorique de la séparation entre les lieux et temps de ce double travail, c'est-à-dire entre la production et la reproduction. » (Haicault, 1984, p.269). Or, cette séparation nette et distincte entre la sphère domestique et la sphère professionnelle semble bel et bien être une utopie théorique. Dans les faits, il est pratiquement impossible de scinder les deux types d'activités. C'est ce que de nombreux chercheurs nomment : la charge mentale. Ainsi, selon Haicault (1984), la notion de charge mentale serait utilisée pour rendre compte de la superposition dont il est ici question. L'enjeu consiste à organiser, donc faire tenir ensemble, les successions de charge de travail, de les imbriquer, de les superposer, ou, au contraire, de les désimbriquer, de fabriquer des continuités : sortes de fondus enchaînés, de jouer sans cesse sur ce qui marche ensemble et ce qui est incompatible (Haicault, 1984, p. 272). Pour elle, ça serait « dans la simultanéité que réside la spécificité de la charge mentale et non dans l'addition de types d'activités ou de services » (Haicault, 1984, p.275).

En conclusion, outre le fait d'être chronophage, le travail non-rémunéré, additionné au travail rémunéré pousserait donc les femmes à être constamment sur le qui-vive, ce qui constituerait une charge dite « mentale » qui les freinerait dans leur progression professionnelle. De son côté, Haicault (1984) déclare qu'ils s'agit d'une « oppression des femmes » qui prend d'ailleurs la forme d'une « violence tranquille car elle s'exerce dans la plus parfaite discrétion, renforcée par les idéologies des rôles sexuels qui se retrouvent dans les imaginaires sociaux et la grande mythologie du féminin/masculin. » (Haicault, 1984, p.270).

3.4. Conclusion de chapitre

En conclusion, les femmes accordent toujours plus de temps que les hommes à la sphère domestique. Les différentes études ont en effet démontré que bien qu'ils puissent tous les deux être très actifs, les hommes étaient encore plus présents que les femmes au sein de la sphère professionnelle alors que ces dernières étaient plus présentes au sein de la sphère domestique. Pour Fuselier et Nicole-Drancourt (2016, p.121) cela montre bien que « les sociétés contemporaines demeurent [...] ordonnées par des rapports sociaux sexués et des stéréotypes de genre qui résistent à la modernité. » Parallèlement à ces premiers résultats, les différentes études ont démontré que le manque d'égalité au niveau de la division du travail au sein de la sphère domestique avait un impact sur l'ascension professionnelle des femmes. Outre le fait d'être chronophage, la responsabilité des tâches domestiques au sens large constitue une charge mentale pour les femmes qui les empêcherait de se concentrer sur leur propre réussite professionnelle. Cette problématique de mauvaise répartition des tâches n'est cependant pas le seul frein qui empêche les femmes d'atteindre des postes à responsabilités. Dans le prochain chapitre, nous analyserons comment les stéréotypes influencent les individus et les entreprises dans leurs choix.

Chapitre 4 : La société belge, une société pleine de stéréotypes

Il semble tout à fait pertinent de s'intéresser aux différents stéréotypes de genre lorsque l'on se penche sur la question des facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités dans le secteur bancaire. En effet, si le précédent chapitre a mis en évidence que la répartition des tâches au sein de la sphère domestique pouvait impacter la promotion verticale des femmes, il semble que les différents stéréotypes et idées préconçues liés au genre et inhérents à la société belge aient également une influence sur l'ascension professionnelle de celles-ci. En d'autres termes, « le plafond de verre¹⁸ » serait difficile à percer en raison de l'existence de stéréotypes fortement ancrés dans les mentalités. Pour Fuselier et Nicole-Drancourt (2016, p.121), « les sociétés contemporaines demeurent ordonnées par des rapports sociaux sexués et des stéréotypes de genre qui résistent à la modernité. » Parallèlement à cela, les rapports d'études qui pointent les stéréotypes du doigt comme faisant partie des barrières à la promotion verticale des femmes sont multiples. Une enquête réalisée en 2002 par the Catalyst & the Conference Board sur près de 500 travailleuses issues de 20 pays membres de l'Union européenne révélait que la présence de stéréotypes et le manque de représentation féminine à des postes à responsabilités constituent effectivement des barrières importantes à la progression verticale des femmes au sein des pays de l'UE. Si l'enquête révèle que le manque d'expérience ainsi que les responsabilités familiales et personnelles des travailleuses constituent également des barrières à la progression verticale des femmes, il semble néanmoins que ces derniers éléments ne soient que secondaires, les stéréotypes se plaçant en première position (voir annexe A.8). Les résultats de recherches de Kartochian (2003) appuient cette idée en indiquant que pour 66% des femmes, les stéréotypes et préjugés sur le rôle et les capacités des femmes font partie des barrières à l'avancement organisationnel de celles-ci (voir annexe A.10). Ainsi, dans ce chapitre, nous tenterons de comprendre quels sont les différents stéréotypes liés au genre qui influencent la carrière des femmes ainsi que la manière dont ceux-ci agissent sur les organisations de travail.

4.1. Stéréotypes de genre et acquisition de ceux-ci

Il semble important de rappeler ce que sont les stéréotypes de genre. Ainsi, si l'on se réfère à Perrefort (1996, p.139) : « La notion de stéréotype sert à définir un système d'opinions, de convictions, de jugements et d'attitudes qui guide et structure la perception. ». Dès lors, les

¹⁸ Une définition élaborée de la notion de « plafond de verre » est à retrouver dans le chapitre 4 (page 45), qui traite du sujet de manière plus approfondie.

stéréotypes de genre seraient les diverses simplifications exagérées ayant trait au genre qui reviennent de façon fréquente et qui ont pour particularité d'influencer la perception. Si le caractère répétitif de la stéréotypie semble faire partie des attributs principaux que l'on lie au phénomène, il semblerait que ces associations mentales soient également acquises socialement par les individus dans le temps. Ainsi, les stéréotypes se transmettent de manière progressive d'un individu à l'autre et ce, via notamment via le canal de formation qu'est l'éducation.

Dès le plus jeune âge, les enfants se retrouvent donc confrontés à une série de convictions simplifiées et généralisées avec lesquelles ils doivent composer. Ces idées, qui sont généralement socialement acquises, se transmettent alors de génération en génération et finissent par s'ancrer en eux. Lipkin (2019) rappelle par exemple que toutes jeunes déjà, les fillettes, dans leurs jeux, sont poussées à être sociables, attentionnées, collaboratives, serviables et attentives aux besoins des autres. Les garçons, pour leur part, grandissent plutôt avec des jeux dualistes où ils seront soit considérés, soit comme « gagnants » et donc meilleurs que leurs camarades, soit comme « perdants ». Pour la chercheuse, cela pousse les jeunes garçons à adopter un comportement compétitif et ces expériences impactent considérablement le développement des enfants. La séparation nette des activités qui s'effectue rapidement en fonction du genre pousserait les enfants à agir autrement et à adopter des comportements différents. Malgré l'existence d'une certaine mixité de genre dans la plupart des écoles et des organisations, les stéréotypes de genre et les inégalités persistent.

Weidmann-Koop (2003) insistent sur le fait que si dans les années 60, on avait tendance à penser que mixité signifierait automatiquement égalité, on s'est rapidement rendu compte que c'était un leurre. A l'époque, la thématique de la mixité a reçu une attention particulière. Plusieurs études se sont alors intéressées au phénomène de mixité au sein des écoles et à l'impact de celui-ci sur la réussite des élèves. Au-delà de l'impact direct de la mixité sur les résultats scolaires des élèves, Weidmann-Koop (2003) souligne que l'on peut constater une dominance des garçons tant au sein de la classe que lors des pauses récréatives au sein de ces écoles dites "mixtes".

Les garçons apprennent donc à s'affirmer, à s'exprimer et à contester l'autorité, alors que les filles s'habituent à prendre moins de place physiquement et intellectuellement, à se soumettre à l'autorité et à supporter la dominance des garçons. (Weidmann-Koop, 2003, p.653)

De son côté, Holmes (2019, p.3) estime que « même en tant qu'enfants, les hommes reçoivent plus d'encouragements que les femmes pour diriger, concourir et prendre des risques. »¹⁹

Si les stéréotypes de genre semblent donc influencer les comportements des enfants, ils ont également un impact sur les choix d'études des individus. Pour commencer, certaines filières d'études sont aujourd'hui encore considérées comme « typiquement masculines » ou « typiquement féminines ».

En France, les jeunes femmes affichent un taux de réussite supérieur à celui de leurs homologues masculins à tous les niveaux du système éducatif. Malgré cette supériorité, peu de femmes se spécialisent dans des matières scientifiques pour choisir les disciplines et les professions conformes aux rôles traditionnels déterminés par leur genre (Weidmann-Koop, 2003, p.649).

Ainsi, selon Goffinet (2004) on ne retrouverait par exemple que 45% de femmes dans l'éducation et la formation professionnelle en Europe. Parallèlement à cela, Weidmann-Koop se sert d'un autre élément pour expliquer la plus forte présence d'hommes dans les études mathématiques et scientifiques : la pression sociale. Les étudiantes seraient ainsi plus libres que leurs homologues masculins de choisir des études qui leur plaisent. « Contrairement aux garçons, elles ne risquent pas d'être dévalorisées en suivant des études littéraires ou sociales. Ainsi, à résultats scolaires identiques, les garçons sont, bien plus souvent que les filles, orientés en filière scientifique. » (Weidmann-Koop, 2003, p.658). Ensuite, beaucoup d'entre-elles éviteraient d'opter pour des filières masculines parce qu'elles savent qu'elles seront amenées à faire des compromis entre vie familiale et vie professionnelle. Selon Weidmann-Koop (2003), les femmes se projettent plus que les hommes et anticipent également plus leur avenir. Enfin, dernier constat interpellant, bien qu'elles soient désormais fortement présentes sur les bancs de l'université et que leurs résultats soient meilleurs que ceux des hommes, elles éprouvent toujours plus de difficultés à trouver de l'emploi que leurs homologues masculins (Goffinet, 2004).

¹⁹ Traduction de Holmes (2019, p.3) : « *Even as children, males tend to receive more encouragement to lead, compete and take risks than females do.* »

Leur présence s'est accrue dans toutes les disciplines, avec une large majorité en lettres et en pharmacie, une avance en droit, et l'atteinte de la parité avec les hommes en économie. [...] En règle générale, leur supériorité scolaire est due aux bons résultats qu'elles obtiennent à tous les niveaux du cursus, mais aussi à leur ambition scolaire. (Weidmann-Koop, 2003, p.651)

En conclusion, les choix que les femmes font en termes d'éducation seraient donc influencés par une série de stéréotypes de genre ancrés culturellement. En effet, bien qu'elles ne soient pas moins compétentes que leurs homologues masculins, les différentes associations stables que sont les stéréotypes les pousseraient à avoir une vision réductrice de leurs capacités et à opter pour des choix de filières plutôt que pour d'autres et ce, dès le plus jeune âge.

4.2. Les stéréotypes de genre dans le monde professionnel et leur impact sur l'ascension professionnelle des femmes

Si les stéréotypes semblent fort présents dans le monde de l'éducation, ils le sont également dans le monde du travail. Qu'il s'agisse de stéréotypes de genre concernant les capacités des individus ou concernant la place à adopter par ces-derniers, leur influence sur la promotion verticale des femmes est indéniable. Dans le chapitre 2 de ce mémoire, nous avons mis en évidence quels sont les bénéfices d'une gestion ainsi que d'une présence féminine dans les organisations. Pourtant, les stéréotypes de genre empêchent encore les femmes de gravir les échelons et la problématique du plafond de verre est réelle dans le monde du travail. Dans les prochaines lignes, nous commencerons par rappeler brièvement ce qu'est le « plafond de verre ». Nous reviendrons ensuite sur les différents stéréotypes et idées reçues liées au genre qui impactent le fonctionnement des organisations et qui ont une influence sur la promotion verticale des femmes.

Pour Kartochian (2003, p.1627) le « plafond de verre » est une « expression imagée qui traduit la faible proportion des femmes à des postes à responsabilités dans les organisations et les obstacles qu'elles rencontrent pour y accéder. » Plus loin, elle rappelle que le plafond de verre « constitue les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités [...] » (Kartochian, 2003, p.1629). Si l'on s'en remet à elle, il semble donc que la présence d'un plafond de verre dans le monde professionnel soit notamment due aux différents stéréotypes de genre. A côté de cela, Kartochian (2003, p.1632) constate que « les jeunes diplômées observées

s'auto-limitent dans leurs choix de carrière » et ce, justement en raison des différentes idées reçues auxquelles elles doivent faire face. Ces constats nous forcent à revenir sur les différents stéréotypes que connaît le monde professionnel et à interroger le fondement de ceux-ci.

Un premier stéréotype propre à la société belge concerne le fait que les hommes auraient encore un rôle plus important à jouer que les femmes en termes d'accomplissement du travail rémunéré. En effet, pour Goffinet (2004), l'accomplissement du travail non rémunéré est encore trop souvent considéré comme étant l'une des responsabilités principales des femmes alors que le travail effectué dans la sphère économique est plutôt considéré comme l'une des responsabilités principales des hommes. Pour Evans (2016), cela vient notamment du fait que la division genrée du travail n'est pas suffisamment remise en question : « Outre les intérêts, la division du travail entre les sexes pourrait persister en raison d'une acceptation incontestée. [...] Cela pourrait provenir d'une exposition insuffisante à des alternatives égalitaires.²⁰»

La chercheuse ajoute à cette première idée que des changements en matière de division genrée du travail ne pourront s'opérer qu'une fois que les normes socialement acceptées auront elles-mêmes subi des changements. Pour beaucoup, la notion de « division genrée du travail » est à mettre en parallèle avec celle de « *gender contract* ». En 1998, la Commission européenne s'est attelée à définir la notion de *gender contract* de la façon suivante :

« *Set of implicit and explicit rules governing gender relations, and which allocate different work, value, responsibilities and obligations to women and men, and are maintained on three levels: cultural superstructure (the norms and values of society); institutions (family welfare, education and employment systems, etc.); and socialisation processes, notably in the family.*» (Commission européenne, 1998, p.26).

Le *gender contract* serait donc, grossièrement dit, la manière dont se répartissent les obligations familiales et l'activité professionnelle entre les hommes et les femmes. Les différentes recherches menées par Lewis (1992; 1997) sur le sujet ont servi à distinguer quatre configurations de *gender contracts* en Europe en fonction de la zone géographique ciblée : le

²⁰ Traduit de : « *Besides interests, gender divisions of labor could persist due to unquestioned acceptance. [...] This could stem from insufficient exposure to egalitarian alternatives.* » (Evans, 2016, p.1138).

modèle « *dual earner, state carer* » ou modèle dit « nordique » ; le modèle « *male breadwinner, part-time female caretaker* » ou modèle dit « du groupe continental » ; le modèle « *dual earner, market carer* » ou modèle dit « du groupe insulaire » et enfin, le modèle « *male breadwinner, female carer* » ou modèle dit « méridional ». En Belgique, le modèle qui prévalait dans les années 1950 était le modèle dit du « *male breadwinner, female carer* ». L'évolution des mentalités et le développement de diverses infrastructures telles que les systèmes de garde des enfants ou encore la possibilité de faire des pauses-carrières ont cependant contribué à faire évoluer le *gender contract* qui était initialement dominant chez nous. Si des changements constants s'opèrent en matière d'évolution des mentalités et de répartition genrée des tâches, pour certains, le modèle selon lequel les hommes doivent subvenir aux besoins de leur famille et les femmes doivent de prendre soin du domicile est encore fortement prôné. Selon ce qui ressort du chapitre dédié à la répartition des tâches au sein de la sphère domestique, il semblerait qu'en Belgique, il y a une forte tendance à se diriger vers un modèle de type « *dual earner, female carer* ». Pourtant, en toute logique, il faudrait plutôt se diriger vers un modèle de type « *dual earner, dual carer* » pour pouvoir parler d'une égalité absolue entre les sexes.

Ensuite, la société connaît encore de nombreux stéréotypes en matière de compétences²¹ liées au genre. En effet, trop souvent encore, on estime que certaines qualités indispensables aux postes de direction et gestion sont propres aux hommes. Holmes (2019) rappelle que l'on retrouve peu de femmes à des postes à responsabilités en raison de la forte présence de stéréotypes concernant les hommes tout comme les femmes. Selon le rapport du Conseil économique et social français (2007) les organisations demeurent marquées par une culture masculine du pouvoir et par des processus qui entretiennent et reproduisent des stéréotypes sexués associés au management. Ainsi, des caractéristiques attendues typiquement pour occuper efficacement un poste à responsabilités sont, d'après ses recherches : « l'ambition et la dominance ». Si les hommes sont considérés comme des leaders naturels, les femmes éprouvent plus de difficultés à accéder à de tels postes. Qui plus est, lorsque ces dernières font preuve de détermination et deviennent agressives, on leur reproche que cette attitude n'est pas « féminine

²¹ Définition de la notion de compétence : « La notion de compétence recouvre un ensemble de savoirs, à la fois théoriques, mais aussi et surtout pratiques, issus de l'expérience individuelle et collective des salariés dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Enfin, la compétence, contrairement à la qualification, relève du domaine de l'« être » et non plus de celui de l'« avoir » ; la compétence est le fruit de la confrontation entre ce qui constitue, au plus intime, un individu (sa personnalité, ses représentations et son identité) et sa situation de travail. » (Roussay, 2007, p.36).

». ²² Parallèlement à cela, il ressort de l'étude de Clerkin (2000) que les raisons qui poussent les hommes et les femmes à refuser un poste ne sont pas identiques. Alors que les hommes semblent généralement refuser un poste par manque d'intérêt ou pour des raisons financières, les femmes, elles, semblent plutôt être bloquées par leur manque de confiance. Ainsi, les éléments qui poussent les femmes à refuser un poste sont : le manque de confiance en leurs propres qualifications, la crainte de ne pas être soutenues par leurs collègues dans leur nouveau poste et la peur de l'échec. L'enquête du TNS Opinion & Social datant de 2011 a démontré que 76% des européens ne sont pas d'accord avec l'affirmation suivante : « Les femmes n'ont pas toujours les qualités et compétences requises pour occuper des postes à responsabilités ». D'autres études sur le sujet semblent pointer du doigt que les stéréotypes de genre concernant les capacités des individus constituent un frein à la progression verticale des femmes au sein des organisations.

Un dernier frein mis en évidence par le Conseil économique et social français concerne le présumé problème d'absentéisme des jeunes mères. Beaucoup d'entreprises s'intéressent effectivement à la question de la maternité lorsqu'une femme pousse leur porte et pour cause : en général, la crainte de ces organisations est d'engager une jeune femme qui finira par être fortement absente pour vivre pleinement sa maternité. Ainsi, même s'il semblerait que « l'écrasante majorité des femmes cadres ne [s'arrête] de travailler que le temps du congé de maternité légal, [...] l'image de l'inévitable désengagement professionnel de la jeune mère demeure incrustée dans les politiques de gestion des ressources humaines de nombreuses entités [...] ». » (CES, 2007, p.92). De son côté, Goffinet (2004, p.186) dénonce une « persistance des comportements traditionnels » en évoquant notamment le fait que des mesures comme la pause carrière et le temps partiel sont surtout utilisées par les femmes alors que ces mesures sont sexuellement neutres.

Le problème avec cela, c'est que ces stéréotypes impactent l'ascension professionnelle des femmes. En effet, rappelons-le, selon plusieurs études, la présence de stéréotypes et le manque de représentation féminine à des postes à responsabilités constituent des freins à la progression verticale des femmes au sein des pays de l'Union européenne. Le CES reconnaît d'ailleurs que

²² « The stereotypical qualities of effective leaders – such as aggression, ambition and dominance – tend to overlap with the stereotypical qualities of men more than women. As a result, men are often considered natural leaders when they exhibit traits like aggression, whereas women displaying these same qualities might be penalized for appearing « unfeminine ». » (Holmes, 2019, p.3)

dans certains cas, la place des stéréotypes est telle, que certaines travailleuses vont jusqu'à ne pas présenter leurs candidatures pour des postes à hautes responsabilités. A l'inverse, « de nombreux managers auraient tellement intériorisé la difficulté conçue comme reposant sur les seules femmes à concilier vie familiale et professionnelle, qu'ils ne leur proposeraient même pas certains postes, anticipant le fait qu'elles ne pourraient pas les accepter » (Conseil économique et social, 2007, p.89). Toujours selon le CES, une augmentation du taux de représentation des femmes à des postes à responsabilités dans les grandes entreprises constituerait une solution. Le rapport du CES « La place des femmes dans les lieux de décision » rappelle ainsi l'importance du rôle modèle : « Si les femmes ne passent pas significativement le plafond de verre dans les entreprises considérées comme les plus importantes, le modèle culturel qui ferme l'accès du pouvoir aux femmes n'est pas prêt de se fissurer. » (CES, 2007, p.42).

4.3 Conclusion de chapitre :

En conclusion, il semble que l'on puisse ajouter la présence de stéréotypes de genre liés aux compétences aux différentes barrières à la promotion verticale des femmes précédemment citées. Les lignes précédentes ont en effet permis de mettre en évidence qu'il existait encore de nombreux stéréotypes de genre au sein des organisations. Parallèlement à cela, il en ressort également que ces stéréotypes ont un impact sur la réussite professionnelle des femmes. En effet, rappelons qu'en plus de contribuer à les exclure pour certains postes, la présence de ces stéréotypes bloque les femmes dans leurs prises de décisions personnelles. Pour le CES, l'une des meilleures façons de combattre ces idées reçues est de placer des femmes à des postes où on ne les attend généralement pas. Une pratique appelée : « le rôle modèle ». Pour eux, il convient donc de faire évoluer les choses dans les entreprises qui ont un poids économique important et qui sont médiatiquement visibles avant d'espérer qu'un changement s'opère dans les plus petites organisations. Ces dernières lignes mettent aussi en évidence que certaines barrières sont donc bel et bien internes au fonctionnement des organisations. Le prochain chapitre sera donc consacré aux différentes barrières à la promotion verticale des femmes que nous considérons comme « internes » ou « propres » aux organisations.

Chapitre 5 : Les barrières à la promotion verticale des femmes liées au fonctionnement des organisations

Outre la présence de stéréotypes au sein des organisations de travail dont il a été question dans le chapitre précédent, il existe une série de facteurs propres aux organisations, à leur fonctionnement et à leur culture qui constituent également des barrières à la promotion verticale des femmes.

Holmes (2019) déclare qu'aux Etats-Unis, la plupart des compagnies dans lesquelles les femmes atteignent le poste de PDG sont des entreprises qui connaissent des difficultés financières ou qui ne présentent pas de résultats financiers concluants. Les compagnies gérées par les femmes seraient donc moins grandes et moins prestigieuses que celles gérées par les hommes. Ceci est interpellant étant donné la supériorité de résultats scolaires obtenus par les femmes dont nous avons déjà parlé dans un chapitre précédent. A côté de cela, Holmes (2019) estime également que les sociétés doivent accorder plus d'opportunités aux femmes pour développer leurs compétences en leadership et mettre sur pieds des pratiques permettant à ces dernières d'avoir un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Il semble donc que les organisations et le fonctionnement qu'elles adoptent puissent constituer un frein en soi. Dans les prochaines lignes, nous tenterons de comprendre quelles sont ces barrières à la promotion verticale liées au fonctionnement des organisations.

5.1. L'égalité : ça s'apprend

Un premier élément qui freine les femmes dans leur ascension verticale concerne le manque d'éducation et d'adaptation quant à l'égalité entre les genres au sein des entreprises. En effet, du point de vue de Goffinet (2004), l'égalité est une chose qui s'apprend. Pour Olgiati et Shapiro (2002, p.53) : « Etablir un environnement égalitaire demande d'implémenter des actions qui visent à modifier la culture organisationnelle pour surmonter les stéréotypes de genre, et s'assurer que les employés adoptent des valeurs, des attitudes et des comportements qui sont cohérents avec les opportunités égales. »²³ Pourtant, pour Meda (2001), notre société ne s'est pas adaptée à l'arrivée des femmes sur le marché du travail. Selon elle, le système et les conceptions sociétales sont restés traditionnels et les institutions n'ont pas été révisées.

²³ Traduit de : « *Establishing an equality environment demands action aimed at changing the organisational culture to overcome gender stereotypes, and ensuring that employees adopt values, attitudes and behaviours that are consistent with equal opportunities.* » (Olgiati & Shapiro, 2002, p.53).

De son côté, la Fédération belge du secteur financier (Febelfin) démontre aussi l'importance de l'éducation des organisations en matière d'égalité de genre. En effet, en 2019, cette dernière a mis sur pied un programme appelé « Women in Finance » qui a pour but d'améliorer la problématique de la diversité de genre dans le secteur financier. Dans ce cadre, Febelfin a rédigé une charte que les membres de Women in Finance doivent signer. Cette charte engage les membres signataires à participer au changement en fournissant à Febelfin des rapports annuels précis concernant la répartition des postes au sein des organisations mais également et surtout en se servant des conseils donnés par Febelfin lors de workshops pour améliorer leur situation interne. Les chiffres avancés par le premier rapport de Febelfin vont dans le même sens. En effet, le graphique issu du rapport Women in Finance (2021) présenté dans les annexes (voir annexe A.11) montre bien l'impact des workshops sur les organisations membres de Febelfin signataires de la charte.

En 2002, Olgiati & Shapiro avaient également insisté sur l'importance de mettre en place des démarches volontaires. A l'époque déjà, il ressortait de leur rapport que le pourcentage de femmes en charge de postes à responsabilités augmentait significativement au sein de toutes les organisations ayant mis en place une série d'efforts pendant plusieurs années afin de permettre une meilleure égalité de genre. S'il est donc important de faire des efforts au sein des organisations pour atteindre les objectifs fixés, il est encore plus important de maintenir une constance de l'effort. De son côté, Febelfin insiste également sur l'importance de la mise en place de processus de changement. En effet, dans son rapport « Women in Finance (2021) », Febelfin démontre que les entreprises qui mettent en place de véritables actions sont celles chez qui de véritables changements apparaissent (voir annexe A.11).

En clair, il semble donc impensable de vouloir implémenter des changements organisationnels sans qu'une réelle remise en question ait lieu en interne. De plus, il est important de retenir que tout changement prend du temps et nécessite la mise en place de réels outils de la part des organisations dans lesquels ils ont lieu.

5.2. Le manque de flexibilité comme frein à la progression verticale des femmes

Un deuxième élément qui semble constituer un frein à la progression verticale des femmes concerne le manque de flexibilité des organisations vis-à-vis du temps et de l'organisation du travail des employés qui occupent ces postes à responsabilités. En effet, il semblerait que pour plusieurs chercheurs, certaines fonctions soient difficilement accessibles aux femmes en raison des sacrifices qu'elles exigent de réaliser. Pour Belghitini-Mahut et al. (2008), les conditions

de travail associées aux postes à responsabilités constituent un réel frein à la progression sociale des femmes. La quantité de voyages et de déplacements que ces postes impliquent, en plus des horaires de travail tardifs et du principe de disponibilité permanente, engendrent ainsi généralement une exclusion instinctive des mères de familles de tels postes. Pour Huchet et al. (2015) les fonctions d'encadrement sont difficilement accessibles par les femmes, notamment en raison de la grande disponibilité qu'elles nécessitent. Ils ajoutent même : « On attend des femmes qu'elles correspondent à un modèle de travail taillé pour les hommes » (Huchet et al., 2015, p. 28).

A côté de cela, un autre élément qui constitue un obstacle à la progression verticale des femmes concerne, selon Belghitini-Mahut et al. (2008), la faiblesse des réseaux organisationnels ou professionnels desquelles ces dernières peuvent faire partie. En effet, les réunions de travail se passant souvent à des heures tardives ou en-dehors des horaires officiels de travail, cela empêche les femmes de s'y présenter.

Ensuite, les résultats de l'étude de Clerkin (2020) indiquent que le fait d'avoir des congés payés ainsi que la possibilité d'avoir un horaire de travail flexible et d'avoir des opportunités en termes de promotion verticale constituent des éléments primordiaux pour les travailleuses. Cette étude, bien qu'elle ait été réalisée aux Etats-Unis, nous donne une idée des éléments qui peuvent influencer les femmes de 2020 à opter pour un emploi, un poste ou une promotion plutôt que pour un ou une autre.

Enfin, le Conseil économique et social français évoque la problématique du présentéisme. La culture du travail a évolué vers une disponibilité de tous les instants. Ceci a contribué à faire naître un amalgame entre les notions d'assiduité ou d'efficacité d'une part et de disponibilité d'autre part. En effet, on estime souvent à tort que si un individu est fortement présent au sein de l'organisation en termes de durée, ce travailleur produira plus de résultats. Or, une personne qui respecte les heures de bureau peut être tout aussi performante qu'une personne qui dépasse ces heures. A ce sujet, Françoise Milewski, rédactrice en chef à l'OFCE déclarait en 2006 :

La disponibilité pour des réunions improvisées ou pour des voyages précipités est considérée comme la preuve d'une implication personnelle dans le travail. Érigé en mode de fonctionnement permanent au lieu d'être une réponse exceptionnelle à l'urgence, ce système exclut les femmes en les confrontant à des dilemmes

impossibles à résoudre. Elles finissent par intérioriser ces contraintes en s'autocensurant et en refusant certaines fonctions.²⁴

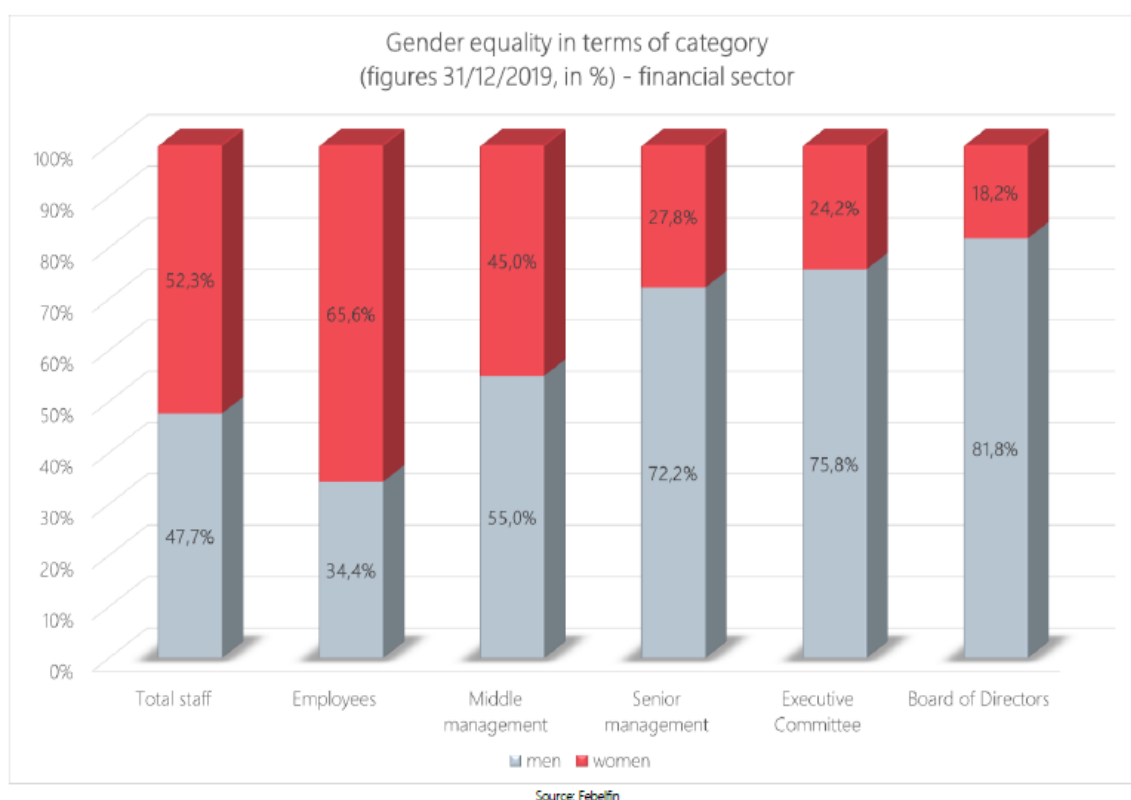
En conclusion, les différents chercheurs semblent s'accorder sur le fait qu'un manque de flexibilité des organisations vis-à-vis du temps et de l'organisation du travail de ses employés peut effectivement se dresser comme une barrière à la promotion verticale des femmes. Parallèlement à cela, il semblerait que les situations de travail autrefois exceptionnelles, imprévues et urgentes soient devenues la norme, ce qui pousse une série de travailleurs, notamment ceux qui souhaitent avoir une vie de famille et devenir parents, à faire un choix entre vie privée et vie professionnelle. Cette « culture de la disponibilité constante », particulièrement présente au sein des postes à responsabilités pousserait donc les travailleurs à répondre à des dilemmes parfois cornéliens plutôt qu'à les encourager à combiner l'ensemble de leurs activités.

5.3. La problématique de la dominance et de la culture de la subjectivité masculine

En plus des problématiques citées précédemment, il apparaît qu'une bonne partie des organisations sont guidées dans leurs choix par un phénomène que nous appellerons « la culture de la subjectivité masculine ». Bien que Kartochian (2003, p.1638) déclare que « Les politiques en termes d'évolution de la gestion des carrières sont très variables selon les entreprises et dépendent de leur gestion des carrières préalable », il semblerait que de grandes tendances ressortent en matière de gestion des politiques de carrière. En effet, selon le rapport de l'enquête de terrain réalisée auprès de 28 900 personnes dans près de 27 pays de l'Union européenne par TNS Opinion and Social (2011), 76% des travailleurs estiment que « le milieu professionnel est dominé par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes ». En Belgique, 75% des personnes estiment également que cette affirmation est vraie (voir annexes A.12 et A.13). Les prochaines lignes serviront à analyser ce que les autres recherches disent au sujet de la présence d'une dominance et d'une certaine « subjectivité masculine » au sein des organisations.

²⁴ Extrait de la prise de parole de Françoise Milewski repris dans le rapport du Conseil économique et social français (2007). Cette intervention a été réalisée lors d'une communication le 6 avril 2006 sur le sujet de « La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité. »

Pour le Conseil économique et social français, les dispositifs de gestion de carrière se posent bien souvent comme un frein à l'ascension professionnelle des femmes. En effet, le CES remarque que trop souvent encore, ce sont les dirigeants qui sont en place qui nomment les responsables. Le problème avec cela, c'est que ces dirigeants ont alors presque « naturellement tendance à promouvoir des collaborateurs qui leur ressemblent en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, etc. » (CES, 2007, p.91). Kanter (1977) et Forisha & Goldman (1981) établissent d'ailleurs une comparaison entre les difficultés rencontrées par les femmes entrant dans une organisation typiquement masculine et les difficultés rencontrées par les immigrants lorsqu'ils entrent dans un nouveau pays. En effet, dans les deux cas, les individus seraient ainsi amenés à devoir s'établir sur un terrain comportant des règles et des normes ayant été préalablement définies par un groupe dominant. Or le graphique issu du rapport Women in Finance (2021) ci-après nous le rappelle bien : dans le secteur financier, le groupe dominant qui a la charge de la prise des décisions stratégiques se constitue encore d'une majorité d'hommes.



25

²⁵ Women in Finance. (2021). *Annual Report (2019-2020)*.p.11. https://www.febelfin.be/sites/default/files/2020-09/women_in_finance_yearly_report_final_9.09.pdf

De leur côté, Huchet et al. (2015) défendent également l'idée selon laquelle un problème persiste en estimant que l'une des barrières à la promotion verticale des femmes se situe dans le manque de formalisation du processus de promotion et la subjectivité dont font preuve les supérieurs hiérarchiques lorsqu'il s'agit d'accorder des postes à responsabilités. L'absence quasi complète de procédures concrètes et d'une liste de critères objectifs laisserait ainsi la porte ouverte à une forme de copinage où les hommes seraient élus par des hommes : « le manque de procédures formelles tant dans les processus d'évaluation que de promotion ne permet pas de questionner des pratiques discriminatoires inconscientes [...] » (Huchet et al., 2015, p.53).

C'est un point de vue également soutenu par Thomas (1991). Il rappelle dans l'un de ses articles sur la diversité en entreprise, que les managers ont tendance à composer leurs équipes de membres qui leur ressemblent. Il est cependant important de rappeler que cette tendance semble s'effacer ces dernières années avec l'arrivée de centaines d'initiatives visant à promouvoir la diversité de genre en entreprise. Néanmoins, si de multiples études ont démontré combien il était bénéfique pour une organisation d'avoir une équipe hétérogène composée de membres aux profils variés et que des progrès semblent être effectués, un problème semble persister lorsqu'il s'agit d'établir une diversité de genre aux postes à responsabilités.

5.4. Conclusion de chapitre

En conclusion, les différentes recherches réalisées ont permis de mettre en avant qu'une série de facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités sont directement liés aux organisations elles-mêmes ainsi qu'à la politique, à la culture et au fonctionnement interne de ces-dernières. Tout d'abord, le manque d'attention des organisations et de leurs employés quant aux stéréotypes de genre et à l'égalité de genre constitue un problème. Deuxièmement, le manque de flexibilité de la part des entreprises dans le temps et l'organisation du travail ainsi que la culture de la disponibilité constante auraient tendance à avantager les hommes ainsi que les employés n'ayant pas d'obligations familiales. Enfin, le manque de formalisation des processus de sélection et de promotion ainsi que la présence d'une forte dominance masculine au sein des groupes décisionnaires seraient également des éléments qui se dresseraient comme des obstacles face aux femmes voulant atteindre des postes à responsabilités.

PARTIE 2 : VÉRIFICATION EMPIRIQUE

Chapitre 1 : Problématisation et hypothèses retenues

1.1. Problématisation

Au terme de la revue de littérature, il semble qu'il n'existe pas de liste recensant les facteurs qui empêchent les femmes de gravir les échelons dans les organisations dont elles font partie. Parallèlement à cela, il n'existe pas non plus de liste présentant les caractéristiques propres aux femmes qui parviennent à atteindre les postes à responsabilités. Néanmoins, les différentes études réalisées sur le sujet démontrent bien que certaines grandes tendances existent.

De leur côté, les différentes recherches réalisées au sujet de la problématique du plafond de verre démontrent qu'il existe encore une multitude de secteurs au sein desquels les femmes peinent à gravir les échelons. Ensuite, il ressort du rapport Women in Finance 2021 qu'au sein du secteur financier, les plafonds de verres sont multiples. Ceci signifie qu'au sein du secteur financier, le nombre de femmes diminue à chaque niveau hiérarchique. Cette diminution progressive de la représentation féminine est d'autant plus étonnante que les différentes études de genre réalisées au sein du secteur financier montrent bien qu'il s'agit d'un secteur qui, globalement, emploie pratiquement autant d'hommes que de femmes. Ceci nous amène à nous poser des questions sur les raisons qui expliquent cette diminution ainsi que sur les éléments concrets qui peuvent éventuellement favoriser la réussite féminine au sein du secteur financier. La question qui se placera au centre de cette recherche empirique sera donc formulée comme suit : « *Quels sont les facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités dans le secteur bancaire ?* ».

1.2 Hypothèses retenues

Les différentes recherches menées au sujet des thématiques de plafond de verre, de partage genré des tâches et d'ascension professionnelle féminine ont permis de dégager différentes hypothèses. Celles-ci s'intéressent à ce qu'il se passe au sein de la sphère domestique comme au sein de la sphère professionnelle.

Dès lors, afin d'élaborer le lien entre les fondements théoriques et la création des hypothèses, le tableau ci-dessous a été réalisé :

Fondements théoriques	Hypothèses
<p>1. Fuselier et Nicole-Drancourt (2016) déclarent que bien que les tâches demeurent de moins en moins sexuées, un réel déséquilibre temporel persiste entre les membres du couple.</p> <p>2. Selon Kartochian (2003), 62% des femmes estiment ainsi que les responsabilités familiales ou personnelles constituent l'une des principales barrières à l'avancement organisationnel des femmes.</p> <p>3. Parallèlement à cela, une enquête menée par the Catalyst & The Conference (2002) indique que les responsabilités familiales et personnelles font partie des principaux freins à la progression verticale des femmes au sein des pays de l'Union européenne.</p>	<p>H.1 : Le partage inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique entre les hommes et les femmes constitue un frein qui empêche ces dernières d'atteindre des postes à responsabilités.</p>
<p>1. Pour Evans (2016) les changements en matière de division genrée du travail ne pourront s'opérer qu'une fois que les normes socialement acceptées auront elles-mêmes subi des changements.</p> <p>2. Kartochian (2003, p.1632) constate que « les jeunes diplômées observées s'auto-limitent dans leurs choix de carrière ».</p> <p>3. Pour le Conseil économique et social français (2007, p.89) : « de nombreux managers auraient tellement interiorisé la difficulté conçue comme reposant sur les seules femmes à concilier vie familiale et professionnelle, qu'ils ne leur proposeraient même pas certains postes, anticipant le fait qu'elles ne pourraient pas les accepter. »</p>	<p>H.2 : La forte présence de stéréotypes liés au genre dans notre société ainsi que la culture de la subjectivité masculine constituent un frein pour l'accès des femmes à des postes à responsabilités.</p>

<p>4. Selon le CES (2007, p.91), les dirigeants ont presque « naturellement tendance à promouvoir des collaborateurs qui leur ressemblent en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, etc. »</p> <p>5. Selon le TNS Opinion and Social (2011), 76% des travailleurs estiment que « le milieu professionnel est dominé par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes ».</p>	
<p>1. Pour Belghitini-Mahut et al. (2008), les conditions de travail associées aux postes à responsabilités constituent un réel frein à la progression sociale des femmes.</p> <p>2. Pour Françoise Milewski, rédactrice en chef à l'OFCE : « La disponibilité pour des réunions improvisées ou pour des voyages précipités est considérée comme la preuve d'une implication personnelle dans le travail. Érigé en mode de fonctionnement permanent au lieu d'être une réponse exceptionnelle à l'urgence, ce système exclut les femmes en les confrontant à des dilemmes impossibles à résoudre. Elles finissent par intérioriser ces contraintes en s'autocensurant et en refusant certaines fonctions ».</p> <p>3. Pour Huchet et al. (2015) les fonctions d'encadrement sont difficilement accessibles par les femmes, notamment en raison de la grande disponibilité qu'elles nécessitent.</p>	<p>H.3 La culture de la disponibilité de tous les instants, où les voyages improvisés et les réunions tardives en dehors des heures de bureau deviennent la norme plutôt que l'exception, contribue à l'exclusion des femmes au sein des postes à responsabilités.</p>

Chapitre 2 : Méthodologie

Pour ce qui est de la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail, nous avons tout d'abord décidé de nous pencher sur la thématique de la réussite professionnelle des femmes de manière générale. Les premières lectures effectuées sur le sujet nous ont alors permis de retracer l'historique de l'arrivée des femmes sur le marché du travail et de comprendre quels étaient les enjeux liés à la féminisation du marché du travail. Ces lectures nous ont notamment permis de comprendre qu'il n'était pas toujours aisé de combiner vie privée et vie professionnelle et que l'association de toutes les activités propres à la sphère domestique et à la sphère professionnelle pouvait être encore plus difficile lorsque les femmes souhaitent atteindre des postes à responsabilités. Ces différents constats ont donné naissance à une première question formulée comme suit : « Existe-t-il un profil particulier de travailleuses ayant accès à la promotion verticale ? ». Cependant, cette question ne constituait pas une bonne question de départ en raison de son caractère « fermé » et de son manque de précision. Parallèlement à cela, nous nous demandions si le fait d'avoir des enfants constituait réellement un frein à la progression professionnelle d'une femme. C'est pourquoi nous avons décidé de nous intéresser à l'influence de la composition familiale et de la répartition des tâches au sein de la sphère domestique sur l'accès des femmes à des postes à responsabilités. C'est également dans cette optique que nous avons commencé à effectuer des recherches plus précises sur les thématiques de division genrée du travail et de partage des tâches au sein de la sphère domestique.

Ensuite, nos lectures nous ont permis de constater que l'accès aux postes à responsabilités était plus difficile pour les femmes au sein de certains secteurs d'activités et ce, bien que ces derniers soient parfois majoritairement occupés par des travailleuses. Certains secteurs d'activité semblent donc être typiquement « masculins » ou en tout cas dotés d'un « management masculin ». C'est le cas du secteur bancaire au sein duquel la présence féminine diminue à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques (voir annexe A.14 et A.15). C'est à la suite de ces constats que nous avons fait le choix de nous orienter vers le secteur bancaire. En effet, comme mentionné par le rapport Women in Finance 2021, on compte désormais 52,3% de femmes au sein du secteur financier à tous les niveaux confondus. Par contre, le rapport stipule également que les femmes ne sont présentes qu'à 27,8% au sein des postes de senior management du secteur financier (Voir annexe A.14). Parallèlement à cela, nos recherches personnelles nous ont permis de constater que pratiquement tous les directeurs généraux des grandes banques belges sont des hommes. Lors d'un entretien téléphonique Claire Godding, experte senior en diversité et inclusion chez Febelfin nous l'a rappelé : « Les PDG des banques

belges sont presque tous des hommes, avec quelques femmes dans des banques beaucoup moins connues, qui se situent dans des petites régions et qui ont généralement obtenu leur place de DG car elles sont les filles des fondateurs et qu'il fallait leur succéder ». En bref, les différentes recherches nous permettent d'avancer que le secteur financier est un secteur composé d'une bonne parité de genre, tout en laissant une place énorme à la problématique du plafond de verre. Pour Claire Godding : « il existe même plusieurs niveaux de plafonds de verres au sein du secteur financier et au plus tu montes, au moins tu as de femmes ».

Finally, toutes ces lectures et analyses effectuées sur le sujet de recherche nous ont fait prendre conscience qu'il existait en réalité toute une série de facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités au sein du secteur bancaire. C'est pourquoi nous avons décidé de formuler notre question de recherche comme suit : « *Quels sont les facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités au sein du secteur bancaire ?* »

Après avoir réalisé une série de lectures en utilisant la technique de l'entonnoir pour effectuer nos recherches, nous avons fini par émettre trois hypothèses de réponses à notre question de recherche. En ce qui concerne la première hypothèse, nous avons une envie personnelle d'établir un lien entre la situation familiale et l'organisation domestique des femmes et leur réussite professionnelle. Cette hypothèse a donc fini par être formulée de la manière suivante : « Le partage inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique entre les hommes et les femmes constitue un frein qui empêche ces dernières d'atteindre des postes à responsabilités ». Ensuite, pour la deuxième hypothèse, nous avons envie de revenir sur la question de l'impact qu'ont la culture d'entreprise et l'éducation sur la réussite professionnelle des femmes. Il était toutefois important pour nous que cette recherche ne se limite pas à pointer du doigt les problématiques internes aux entreprises mais qu'elle puisse également mesurer l'impact et l'influence de la culture d'entreprise sur le comportement des femmes. Cette deuxième hypothèse a donc été rédigée comme suit : « La forte présence de stéréotypes liés au genre dans notre société ainsi que la culture de la subjectivité masculine constituent un frein pour l'accès des femmes à des postes à responsabilités ». Pour ce qui est de la troisième hypothèse, nous avons envie de voir à quel point la culture du travail que nous connaissons actuellement et la flexibilisation du travail pouvaient avoir un impact sur l'ascension professionnelle des femmes. La troisième hypothèse a donc pris la forme suivante : « La culture de la disponibilité de tous les instants, où les voyages improvisés et les réunions tardives en dehors des heures de bureau deviennent la norme plutôt que l'exception, contribue à l'exclusion des femmes au sein des postes à responsabilités ».

Enfin, une fois la problématisation rédigée et les hypothèses établies, il a fallu réfléchir à un moyen de prendre contact avec des personnes issues du secteur bancaire et occupant des postes de middle et senior management. Au départ, nous pensions cibler une fonction en particulier. Cependant, après réflexion, il nous semblait plus intéressant de ne pas nous limiter dans notre recherche en ciblant une fonction professionnelle spécifique. Ceci nous a finalement été utile car nous nous sommes rendu compte qu'il existait des différences de facteurs empêchant les femmes d'obtenir des postes à responsabilités et ce, en fonction du poste observé. Par exemple, on attend d'une personne qui occupe un poste à responsabilités qu'elle soit très présente mais cela est encore plus vrai lorsqu'on a affaire à des postes de « commerciaux ». En effet, l'une des attributions des « commerciaux » est de représenter l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ils sont plus souvent amenés à assister à des réunions tardives qui leur permettent d'élargir leur réseau de connaissances.

Pour ce qui est du choix des banques. Nous avons décidé de ne pas limiter notre recherche à une seule enseigne. Ce choix se justifie par notre volonté d'établir des tendances générales et non pas une étude de cas. Deux méthodes ont été utilisées pour entrer en contact avec les personnes constituant notre échantillon. Ainsi, pour la première moitié des interrogées, la prise de contact s'est faite via le réseau social LinkedIn sur base d'une recherche booléenne. Les critères suivants ont été utilisés : 1. être une femme, 2. travailler pour une banque belge, 3. occuper un poste de middle management ou de senior management. Pour ce qui est de l'autre moitié, nous avons fait appel à des connaissances afin que ces dernières fassent remonter notre demande auprès de leurs collègues. Le tableau ci-dessous reprend les noms des personnes que nous avons interrogées ainsi que la fonction occupée par chacune de ces personnes :

Nom	Prénom	Entreprise	Fonction
Aelvoet	Ellen	ING Belgium	Head of Wholesale Banking BeLux - Managing director
Depetter	Krista	BNP Paribas Fortis	Responsable RISK CAB
Devilers	Laurence	BNP Paribas Fortis	Directrice Crédits pour la région de Charleroi
Francken	Ann	BNP Paribas Fortis	Directrice Commerciale de la région d'Anvers
Godding	Claire	Fédération belge des finances (Febelfin)	Senior Expert on Diversity & Inclusion and Societal Needs for the financial sector in Belgium at Febelfin
Loix	Fabienne	Euroclear Belgium	Security & IT Risk Transformation Lead
Madame X	Madame X	ING Belgium	Manager
Maris	Ann	BNP Paribas Fortis	Directrice Crédits pour la région de Gand
Sermon	Patricia	BNP Paribas Fortis	Directrice Crédits pour la région de Leuven
Winters	Christine	BNP Paribas Fortis	Directrice générale Retail & Private Banking Region Brabant Flamand

Chaque entretien a été effectué à l'aide d'un questionnaire semi-directif (voir annexe A.16) et a duré entre 30 et 45 minutes. Plusieurs catégories de questions composaient notre questionnaire d'entretien. Ainsi, une première série de questions visait à établir le profil des personnes interrogées (âge, fonction, situation familiale, histoire personnelle concernant l'évolution au sein du secteur bancaire etc.). Puis, une série de questions visait à comprendre de quelle organisation les familles de ces travailleuses faisaient preuve au sein de la sphère domestique (situation professionnelle du mari, mode de répartition des tâches entre les membres du couple, présence d'aides extérieures, etc.). Puis, le questionnaire d'entretien contenait également des

questions concernant le sexisme au sein du secteur bancaire et les difficultés pour les femmes à obtenir des postes à responsabilités. Ensuite, la dernière série de questions visait à comprendre à quel point ces femmes sont disponibles pour leur employeur. Enfin, chaque entretien se terminait par une question simple et permettant d'obtenir l'avis des personnes interrogées. Cette dernière question se formulait comme suit : « Quelles sont, à votre avis, les principales choses à modifier afin de promouvoir l'accès des femmes à des postes à responsabilités dans le secteur financier ? ». D'une manière générale, toutes les questions de l'entretien ont été formulées de manière à obtenir le point de vue des travailleuses constituant notre échantillon. Cette façon de procéder nous a permis d'obtenir des réponses complètes et argumentées de la part de celles-ci. Les retranscriptions complètes des entretiens sont à retrouver via ce lien : <https://drive.google.com/drive/folders/1KYT5RWxfgHtZ-n88GSiizhAL1ULGKoI1?usp=sharing>

En raison de sa quantité limitée, cet échantillon de recherche ne nous permet pas de produire de données chiffrées. Par contre, cet échantillon nous permet d'établir des tendances générales et de comprendre quel est le ressenti des femmes par rapport à la problématique de la représentation féminine au sein des postes à responsabilités. Dans la prochaine section, nous reviendrons sur les résultats de notre recherche.

Chapitre 3 : Résultats de l'enquête

3.1. Le profil type des femmes ayant atteint des postes à responsabilités

Le premier élément que nous pouvons retenir de nos entretiens concerne le profil des femmes ayant atteint des postes de middle ou senior management au sein du secteur bancaire. En effet, dans différentes caractéristiques relie les femmes interrogées dans le cadre de ce mémoire, à savoir :

- Elles sont généralement âgées de plus de 45 ans (8 cas sur 10).
- Toutes les femmes interrogées étaient mariées ou en couple.
- Elles sont généralement entrées dans le secteur bancaire par hasard à la fin de leurs études et non pas par choix ou par envie d'intégrer le secteur bancaire.
- Elles sont généralement mères de famille (7 cas sur 10).

3.2. Vérification de l'hypothèse dite « H.1 »

Les différentes lectures réalisées au sujet du partage des différentes tâches au sein de la sphère domestique nous ont permis de constater que ce partage ne s'effectue toujours pas de manière égalitaire au sein des couples belges. Plus précisément, il ressort clairement des recherches effectuées qu'en Belgique, on attribue encore généralement naturellement la charge de la réalisation des tâches domestiques et parentales à la femme. Pour nous, il semble évident que le temps passé à réaliser ces tâches est un temps perdu par les femmes pour évoluer d'un point de vue professionnel. A côté de cela, plusieurs auteurs s'accordent également à dire que cette attribution naturelle des tâches semble constituer une charge mentale pour les femmes. Ces différents éléments nous ont conduit à rédiger notre première hypothèse dite « H.1 » comme suit : « Le partage inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique entre les hommes et les femmes constitue un frein qui empêche ces dernières d'atteindre des postes à responsabilités. » Plusieurs étapes ont été nécessaires pour qu'une vérification de l'hypothèse H.1 puisse avoir lieu.

Tout d'abord, il a fallu établir une analyse de la composition familiale des travailleuses afin d'évaluer l'ampleur des tâches à réaliser au sein de la sphère domestique. En effet, rappelons-le, il ressort de l'article de Champagne et al. (2015) que lorsqu'elles se mettent en couple, les femmes voient leur charge de travail domestique être augmentée. Il était donc important de comprendre quelle était la situation familiale de ces femmes afin de comprendre de combien de personnes elles avaient éventuellement la charge. Concernant ce premier point, nous pouvons

affirmer que toutes les personnes interrogées dans le cadre de notre mémoire étaient mariées et que 7 personnes sur 10 étaient également des mères de famille. Ceci est important car cela nous indique que le fait d'être mère et d'occuper un poste à responsabilités sont des éléments totalement compatibles. Nous devons cependant apporter une nuance à ce premier constat. En effet, la moyenne d'âge de notre échantillon de recherche était de 45 ans et dans la plupart des cas, les enfants des personnes interrogées étaient âgés de plus de 15 ans. Cet élément est important car il nous fait prendre conscience qu'il est effectivement possible d'être mère et d'atteindre un poste à responsabilités mais que les femmes occupant ces postes ont généralement des enfants qui sont en âge d'être autonomes.

Ensuite, il était important d'analyser quelle était la situation professionnelle du conjoint de ces femmes et le régime horaire de chacun afin de comprendre si l'un des deux membres du couple avait plus de temps à consacrer que l'autre à la réalisation des tâches domestiques et parentales. Toutes les femmes interrogées ont ainsi déclaré qu'elles travaillent en moyenne 10 à 12 heures par jour (la semaine) mais que cela n'a pas toujours été le cas et que leur temps de travail a évolué avec le temps. En ce qui concerne le temps de travail de leurs conjoints, elles ont généralement déclaré que ces-derniers travaillent tout autant qu'elles ou un peu moins qu'elles. Il est néanmoins important de spécifier qu'il est compliqué de définir clairement quel écart il existe en matière de temps de travail entre les personnes en raison de la nature fort différente des tâches qui les occupent. A titre d'exemple, nous prendrons le cas d'Ann Maris qui déclare que son mari travaille un peu moins qu'elle mais qu'il est amené à se rendre à des meetings tardifs alors que ce n'est pas son cas. En résumé, les fonctions occupées par les conjoints des femmes qui occupent des postes à responsabilités dans le secteur bancaire sont très différentes et il est généralement très compliqué de définir avec précision lequel des deux membres du couple occupe le poste « le plus à responsabilités ».

Si à l'issue de nos entretiens, nous ne pouvons donc pas affirmer que le partage inégalitaire des tâches entre les hommes et les femmes constitue toujours un frein à l'ascension professionnelle des femmes, un élément important ressort tout de même de ces entretiens. En effet, les différents entretiens réalisés nous ont permis de constater qu'il est possible de relier les femmes occupant des postes à responsabilités au sein du secteur bancaire par une caractéristique commune d'un point de vue organisationnel : elles sont généralement entourées de personnes qui les aident à réaliser une bonne partie des tâches domestiques et parentales. Dans les prochaines lignes, nous expliquerons donc comment nous sommes arrivés à effectuer ce constat et quels sont les trois

types de personnes qui soutiennent les femmes dans leur ascension professionnelle en intervenant dans la réalisation des tâches propres à la sphère domestique.

1. La contribution du conjoint et son importance :

La première catégorie de personnes à laquelle il faut penser lorsque l'on pense aux personnes qui soutiennent les femmes dans leur ascension professionnelle est constituée des conjoints et des maris des femmes interrogées. Nous constatons effectivement que dans les cas où la mère occupe un poste à responsabilités et que son conjoint occupe un poste avec moins de responsabilités et une plus grande flexibilité horaire, c'est ce-dernier qui s'occupe généralement de la majorité des tâches propres à la sphère domestique. Il ressort des entretiens que le conjoint prend alors notamment en charge le rangement de la maison, le fait de cuisiner pour la famille, de s'occuper d'aller conduire et rechercher les enfants à l'école et à leurs activités extra-scolaires etc. Christine Winters (Directrice générale Retail & Private Banking Region Brabant Flamand pour BNP Paribas Fortis) nous a ainsi déclaré ceci : « Enfin, il faut quand même aussi faire le ménage et être là pour l'éducation des enfants et heureusement que j'ai un mari qui est fort présent et qui fait beaucoup ». Si cette phrase peut sembler anodine, Mme Winters a reconnu à plusieurs reprises de manière parfois indirecte que le travail effectué par son époux au sein de la sphère domestique était indispensable au bon fonctionnement de celle-ci. Au cours de l'entretien, Madame Winters a donc également tenu les propos suivants :

Pour l'éducation des enfants, là, c'est différent. Ça on ne peut pas déléguer, il faut quand même le faire donc ça je le faisais et en fait avec mon mari on s'est toujours arrangés pour trouver des solutions. Moi je fais surtout l'organisation du ménage et mon mari fait surtout la pratique. Donc moi, je fais les listes de courses et le menu de la semaine, et lui il le fait donc il va faire les courses et il cuisine selon le menu. Pour le moment mon mari fait beaucoup plus mais quand on était plus jeunes c'était plus égalitaire.

De son côté, Mme Loix (Security & IT Risk Transformation lead chez Euroclear) a également été très claire sur le sujet : « Mon mari a amené une certaine stabilité à la maison pour les enfants et je dois dire que si les enfants sont ce qu'ils sont aujourd'hui, c'est grâce à lui ». Elle nous a également confié avoir reçu un mail avec lequel elle était en désaccord de la part de la CEO de chez Euroclear rappelant que le fait de faire carrière était un choix. Au sujet de cet e-

mail, elle déclare : « Oui, c'est un choix mais je dois quand même admettre que si mon mari n'était pas ce qu'il est, je n'aurais jamais pu faire tout ce que j'ai fait d'un point de vue professionnel. » A plusieurs reprises lors de son entretien, Madame Loix nous a rappelé qu'elle ne s'occupait plus des tâches domestiques à la maison depuis longtemps.

Mme Winters a également tenu à insister sur le fait que sa réussite professionnelle était fortement liée à l'organisation interne du couple ainsi qu'à la possibilité d'effectuer des compromis au sein du couple. Elle nous a ainsi confié que son mari avait joué un rôle important dans son évolution professionnelle car il était celui qui essayait de trouver des solutions à chaque fois qu'une nouvelle opportunité d'évolution s'offrait à elle. Elle déclare ainsi lors de son entretien :

C'est vraiment une question d'organisation parce que ma deuxième fille par exemple, elle ne prenait pas le biberon donc il a fallu trouver des solutions comme trouver une crèche à côté du bureau pour que je puisse aller 30 minutes toutes les 3 heures pour l'allaiter. Et par exemple, mon mari a aussi dû venir avec moi parce que j'avais parfois des déplacements à Anvers qui duraient une journée complète. Alors on y allait en deux voitures et mon mari s'occupait de la petite. C'était vraiment fou, on oublie ça avec le temps mais maintenant que j'en parle ça me rappelle des souvenirs.

De son côté, Krista Depetter (responsable RISK CAB chez BNP) a été plus que claire quant à la question de la contribution de son mari à sa réussite professionnelle. En effet, elle a déclaré lors de son entretien :

Mon mari est prof de maths et je peux être très claire là-dessus, je n'aurais jamais pu avoir trois enfants s'il n'avait pas été là pour s'en occuper. A partir de 2002, les horaires ont commencé à être énormes pour moi et donc tout ça, c'est lui qui a dû s'en charger. Encore maintenant, c'est lui qui s'occupe d'aller faire les courses, le repas etc.

De son côté, Madame X (manager chez ING) nous a également fait des révélations intéressantes sur le type d'organisation interne adopté par son couple. En effet, lorsqu'on a abordé la question

du partage des tâches au sein de la sphère domestique, elle a nous a confié que son mari était celui qui faisait plus ou moins tout à la maison et qu'ils avaient décidé de s'arranger de la sorte en raison des horaires chargés et de la nature stressante du job de Madame X. Un autre élément intéressant qui ressort de cet entretien se situe dans le fait que, lorsque son mari a suivi Mme X aux Etats-Unis pour des raisons professionnelles, cela a interpellé les travailleuses américaines. Elle déclare à ce sujet : « à New-York, j'en ai discuté avec un groupe de *businesswomen* dans lequel j'étais et alors elles étaient toutes surprises que ce soit mon mari m'ait suivi à New-York et que ce ne soit pas le cas inverse. »

2. L'appel à la famille et aux proches :

Un deuxième cas de figure est courant et concerne l'aide des proches aux familles nucléaires au sein desquelles les deux membres du couple travaillent à temps plein et ont des obligations professionnelles conséquentes. En effet, lorsque les deux membres du couple occupent des postes à responsabilités, il arrive que les proches de ces personnes viennent en aide à ces-derniers. Notre recherche nous a permis de constater trois choses. Tout d'abord, beaucoup de femmes qui occupent aujourd'hui un poste à responsabilités ont pu compter sur l'aide de leurs parents ou de leurs beaux-parents. Ensuite, la majeure partie des femmes ayant obtenu cette aide sous-entend que sans cette-dernière, il aurait été très compliqué d'en arriver là où elles sont. En d'autres termes, ces femmes semblent reconnaître la valeur de l'intervention des grands-parents dans la réalisation des tâches domestiques et parentales. Enfin, il est possible de caricaturer assez facilement quel est le type d'aide que les grands-parents fournissent. En effet, la participation de ces-derniers à la réussite professionnelle de leurs propres enfants se présente généralement alors comme suit : ils se chargent d'aller chercher leurs petits-enfants à l'école, de les aider à réaliser leurs devoirs et parfois même de les faire souper.

A ce sujet, Ann Maris (Directrice crédits chez BNP Paribas Fortis pour Gand et la zone de Flandre orientale) a déclaré lors de son entretien :

Quand elle était petite, elle [notre fille] allait souvent chez mes parents le mercredi etc. Et alors mes beaux-parents habitent en France donc ça c'était un peu plus compliqué mais en fait, notre fille partait aussi avec ses cousins et cousines chez eux pendant les vacances et ça c'était un avantage. Comme ils étaient plusieurs, l'un d'entre-nous allait conduire tous les enfants en même temps en France et ça nous laissait le temps d'être juste à deux et d'être concentrés à 100% sur le travail.

Du côté de chez Laurens Devilers (Directrice de crédits pour la région de Charleroi chez BNP Paribas Fortis) les choses semblaient se dérouler plus ou moins de la même façon lorsque les enfants étaient plus jeunes. En effet, lors de son entretien, Mme Devilers nous a confié ceci :

Quand les enfants étaient petits, ils allaient souvent chez leurs grands-parents. Je dois être honnête mon mari ou moi ne sommes jamais allés chercher les enfants à l'école. Vraiment, il y avait toujours quelqu'un pour aller les réceptionner et faire les devoirs avec eux donc je dois beaucoup à ma maman et à ma belle-mère pour ça.

Fabienne Loix, reconnaît, elle aussi, que ses parents et beaux-parents ont joué un rôle important dans sa réussite professionnelle. Elle nous rappelle que ces derniers ont été très présents pour s'occuper des enfants les mercredis après-midi ou lorsqu'ils étaient malades.

Ces extraits démontrent bien qu'un soutien familial peut avoir une importance cruciale lorsque les deux membres d'un couple sont en poste et souhaitent évoluer sur le plan professionnel. Cependant, tout le monde ne dispose pas de ce soutien familial. Il faut donc parfois faire appel à des aides extérieures. Les prochaines lignes seront ainsi consacrées à la thématique de l'externalisation des prestations généralement effectuées au sein de la sphère domestique.

3. L'appel aux prestataires extérieurs :

Il ressort de nos analyses qu'un troisième cas de figure existe et est très courant. En effet, les femmes interrogées dans le cadre de ce mémoire ont reconnu que faire appel, de manière quasi systématique, soit à des systèmes de garderie pour les enfants, soit à des entreprises fournissant une aide au nettoyage. Souvent donc, il existe une tierce personne qui est rémunérée pour venir en aide à ces familles dont les femmes occupent des postes à responsabilités. Dans la majorité des cas, l'appel aux prestataires extérieurs est limité. Dans d'autres cas cependant, les familles semblent avoir dû faire appel à différents services d'aide.

Pour Ellen Aelvoet (Head of Wholesale Banking BeLux - Managing director chez ING Belgium), il est indispensable de faire appel à des prestataires extérieurs pour réaliser l'ensemble des tâches domestiques et parentales lorsque les deux membres du couple souhaitent évoluer sur le plan professionnel. Elle déclare :

Quand les enfants étaient plus jeunes, on avait quelqu'un qui allait les chercher à l'école, qui les ramenait à la maison, qui les faisait faire leurs devoirs et qui leur faisait à manger. C'était quelqu'un qui était issu de l'enseignement et ça s'est toujours bien passé. Pour moi, c'est clair que c'est important et à mon avis même inévitable si les deux veulent pouvoir monter dans leurs carrières. On a aussi une femme de ménage qui vient une fois par semaine et qui s'occupe aussi de certaines tâches ménagères.

Cette idée semble être partagée par Fabienne Loix (Security & IT Risk Transformation Lead chez Euroclear Belgium) qui déclare avoir essayé de faire sans baby-sitter dans un premier temps. Madame Loix nous confie ainsi que son mari et elles ont fait appel à différents types de services à travers le temps :

Oui, il y a eu beaucoup d'aides extérieures. [...] nous avons toujours eu une femme de ménage. Au niveau des enfants, j'ai essayé de faire sans baby-sitter au début mais ça n'était pas possible. A la crèche ça allait encore mais dès qu'ils sont rentrés à l'école ça n'était plus possible. [...] Mais du coup, oui, on a eu pas mal de baby-sitters. Parfois, elles préparaient aussi à manger ou elles donnaient le bain aux enfants.

Du côté de Madame X (manager chez ING), le constat est le même. Bien que le couple n'ait pas d'enfants, il a également décidé de faire appel à un service de nettoyage à domicile pour s'occuper du ménage.

En conclusion, nous constatons que les familles des femmes interrogées dans le cadre de ce mémoire font quasi toutes appel à des prestataires extérieurs afin que les tâches de la sphère domestique puissent être toutes réalisées correctement. Plusieurs d'entre-elles vont même jusqu'à déclarer que le fait de faire appel à des aides extérieures leur semble indispensable. Pourtant, les métiers du secteur des services à la personne sont encore souvent mal perçus et moins bien rémunérés en raison du faible niveau de formation qu'ils requièrent. Ceci nous amène à nous poser la question suivante : Ne faudrait-il pas revoir notre façon de percevoir ces

métiers et mieux valoriser tous les métiers propres au secteur des services à la personne et à l'accueil périscolaire sans lesquels beaucoup de familles rencontreraient des difficultés organisationnelles d'ordre majeur ?

A l'issue de cette analyse, nous pouvons affirmer que le partage inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique peut constituer un frein à la progression verticale des femmes mais que ce n'est pas toujours le cas. En effet, ce manque d'égalité ne constitue un frein à la progression professionnelle de celles-ci que lorsque ces dernières sont chargées de la réalisation de l'entièreté de ces tâches. Nos recherches ont par ailleurs démontré que ce manque d'égalité pouvait également servir les travailleuses. En effet, un déséquilibre dans lequel l'homme est plus actif que la femme au sein de la sphère domestique ne constitue pas frein à la réussite professionnelle des femmes en soi, bien au contraire. A côté de cela, il nous semble impossible de valider totalement l'hypothèse H.1 en raison de la forte présence d'aides extérieures dans la réalisation des tâches domestiques et parentales. Nos entretiens nous ont effectivement permis de réaliser que les personnes constituant notre échantillon de recherche n'ont pas la charge de l'entièreté des tâches domestiques et parentales étant donné qu'elles disposent toutes d'un soutien soit extérieur à la sphère domestique pour réaliser celles-ci. En d'autres termes, il est difficile de définir quel impact la répartition des tâches entre les membres d'un couple a sur l'ascension professionnelle de la femme travaillant au sein du secteur bancaire lorsque l'on sait que la réalisation d'une bonne partie des tâches propres à la sphère domestique est confiée à des prestataires extérieurs. Ceci nous amène à nous demander si une ascension professionnelle des deux membres d'un couple est possible lorsque celui-ci a des enfants mais ne dispose pas d'aides extérieures pour réaliser l'ensemble des tâches propres à la sphère domestique. Ces différents constats nous amènent donc à ne valider que partiellement l'hypothèse H.1.

3.3. Vérification de l'hypothèse dite « H.2 »

Plusieurs chercheurs ont émis des théories diverses concernant la question de la présence de stéréotypes de genre en entreprise et l'impact de ceux-ci sur la progression verticale des femmes. Les différentes lectures nous ont permis de constater que la présence de stéréotypes de genre dans le monde du travail avait un impact sur les choix professionnels effectués par les femmes mais également sur ceux effectués par leurs supérieurs hiérarchiques, qui sont encore généralement des hommes. Rappelons que selon les chiffres du Rapport Women in Finance de Febelfin (2019), les hommes sont effectivement encore bien plus présents que les femmes à des postes à responsabilités dans le secteur financier (voir annexes A.14 et A.15). Pour le Conseil économique et social français une partie de l'explication se situerait dans le fait que « de

nombreux managers auraient tellement intériorisé la difficulté conçue comme reposant sur les seules femmes à concilier vie familiale et professionnelle, qu'ils ne leur proposeraient même pas certains postes, anticipant le fait qu'elles ne pourraient pas les accepter » (CES, 2007, p.89). Parallèlement à cela, il ressortait de nos lectures qu'il existait une tendance à promouvoir les personnes qui nous ressemblent. Les postes de direction étant encore majoritairement occupés par des hommes, nous avons estimé qu'il existait une sorte de culture de la subjectivité masculine en entreprise où les femmes étaient bloquées à des postes inférieurs en raison du sexe des dirigeants. Ces éléments nous avaient conduits à rédiger la deuxième hypothèse de la manière suivante : « La présence forte de stéréotypes liés au genre dans notre société ainsi que la culture de la subjectivité masculine constituent un frein pour l'accès des femmes à des postes à responsabilités (facteur culturel avec la théorie des hommes leaders/négociateurs et des femmes sociables) ». Dans les prochaines lignes, nous verrons quel est le ressenti des femmes de notre échantillon concernant cette hypothèse.

Concernant la présence de stéréotypes en entreprise, il ressort de nos entretiens que les choix de beaucoup de travailleurs sont plutôt guidés par ce qu'ils perçoivent plutôt que par la présence de stéréotypes en soi. En effet, personne n'a, au cours de son entretien, exprimé clairement l'idée selon laquelle le manque de représentation féminine au sein des postes à responsabilités serait dû aux idées préconçues que les décideurs peuvent avoir des femmes. Cependant, il est ressorti de ceux-ci pratiquement à chaque fois, que les hommes, tout comme les femmes, seraient poussés à effectuer des choix concernant leurs carrières en étant influencés par l'image qu'ils ont de la personne devant occuper une fonction. Pour Claire Godding, experte en matière de diversité au sein du secteur financier, une partie du problème se situe dans le fait que nous associons une certaine image au secteur financier qui est celle de « l'homme blanc en costume cravate ». Elle déclare par ailleurs qu'avant même d'entrer dans les entreprises bancaires, les jeunes sont guidés dans leurs choix par l'image qu'ils ont de certains postes.

[...] les jeunes hommes qui rentrent, dans leur inconscient, ils regardent déjà vers le haut de la boîte et ils voient tous des gens qui leur ressemblent. Et c'est idem dans l'autre sens car les gens qui sont dans le haut de la boîte le regardent et se disent : « oh j'ai l'impression de me revoir il y a 20ans » et donc ça crée tout de suite des possibilités. Par contre, la fille qui rentre, elle regarde vers le haut et elle voit quelques femmes mais elle voit quand même une grande majorité de personnes qui

ne lui ressemblent pas et de la même façon, le management qui l'accueille, il la voit sans pouvoir l'associer immédiatement à un souvenir du style : « Ah bah oui, ça c'est tout moi il y a 20 ans ». (Extrait de l'entretien de Claire Godding).

Seulement cela ne s'arrête pas là. En effet, il est ressorti des différents entretiens que, de leur côté, les personnes qui occupent des postes à responsabilités au sein des entreprises financières sont fortement guidées dans leurs choix par une volonté d'être entourées de personnes qui leur ressemblent. Selon les personnes constituant notre échantillon de recherche, beaucoup de femmes peineraient ainsi à atteindre des postes à responsabilités en raison de la forte présence masculine au sein des postes de décision et de la volonté de ces dirigeants de s'entourer de personnes avec lesquelles ils partagent des similitudes. Ceci avait déjà retenu notre attention lors des lectures. Pour rappel, en 2007, le CSE avait émis un rapport dans lequel il estimait que les dirigeants avaient presque « naturellement tendance à promouvoir des collaborateurs qui leur ressemblent en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, etc. ». Une idée qui semble être soutenue par Ellen Aelvoet, pour qui les hommes font clairement le choix d'être entourés de personnes auxquelles ils ressemblent :

[...] comme ce sont encore beaucoup d'hommes qui occupent ces postes à responsabilités, les gens qu'ils connaissent sont généralement aussi des hommes et ils vont plutôt vers ces gens qui leur ressemblent et donc des hommes. Les hommes qui occupent ces postes ont donc un réseau généralement assez développé et duquel les femmes ne font pas toujours partie.

De son côté, Christine Winters nous déclare que bien que des changements soient en cours en matière de diversité de genre au sein des postes à responsabilités, il arrive que la différence de points de vue apportée par les femmes dérange certains supérieurs qui sont encore souvent des hommes. Elle déclare :

J'ai toujours constaté qu'à un certain niveau et surtout il y a 15-20ans, les comités de direction étaient toujours composés que d'hommes [...] J'avais l'impression que tout ce que je pensais ou proposais était tellement différent et que c'était impossible

de changer la mentalité seule. On n'appréciait pas la différence et c'est vrai que faire face à la différence ce n'est pas toujours facile.

Pour Fabienne Loix aussi, le manque de représentation féminine aux postes à responsabilités semble s'expliquer par le fait que les hommes, qui sont les principaux décideurs, ont la volonté de s'entourer d'hommes.

Ensuite, je dirais qu'on a tendance à engager des gens qui sont comme nous. Et je sais que parfois, certains choix ont été fait de la part de certains en fonction de cela. Et d'ailleurs je suis évidemment tombée sur des boss qui ne supportaient pas d'avoir des femmes dans leurs équipes parce qu'on ne pense pas pareil et qu'on n'allait pas toujours dans leur sens.

Il semblerait donc finalement que pour la plupart de nos interrogées, les postes à responsabilités soient difficilement accessibles aux femmes en raison de la forte présence d'hommes aux postes de décision et de leur propension à s'entourer d'hommes avec lesquels ils estiment avoir plus en commun. Cependant ce n'est pas la seule chose qui ressort des entretiens effectués. Deux autres constats ressortent effectivement de l'analyse des différents entretiens et concernent la tendance presque naturelle des hommes à être ambitieux d'une part et la tendance presque naturelle des femmes à douter de leurs compétences d'autre part. Lorsque nous avons demandé aux personnes de notre échantillon de recherche de nous donner les trois raisons pour lesquelles elles pensaient que les postes à responsabilités étaient plus souvent occupés par des hommes au sein du secteur bancaire, celles-ci nous ont principalement répondu qu'il s'agissait d'une question d'ambition et de manque de confiance des femmes envers leurs capacités. Pour Ann Maris, « les femmes vont moins vite se dire qu'elles conviennent pour une fonction que les hommes et donc elles n'osent pas ou en tout cas elles osent moins ». Les propos d'Ellen Aelvoet vont dans le même sens :

[...] je pense qu'il y a aussi une question de manque de confiance en soi au niveau des femmes. On pense qu'on est incapables de le faire. On pense que, parce qu'on n'a pas toutes les cases remplies sur son CV, on n'est pas la bonne candidate et je pense que les hommes ont moins ce problème.

De leur côté, Laurence Devillers et Krista Depetter s'accordent également à dire que les hommes sont « plus ambitieux » et que les femmes sont « moins fonceuses ». Pour elles deux, les femmes ont besoin d'être sûres d'elles avant d'accepter un poste pour être certaines de ne pas se tromper et de ne pas devoir faire face à un échec. Mais pour Mme Devillers, les hommes, eux, ne sont pas comme ça. Elle semble estimer qu'ils sont moins hésitants et déclare même : « chez eux, c'est plutôt : « j'y vais et on verra bien » ».

Fabienne Loix préfère, elle, nous parler d'une différence entre l'ambition féminine et l'ambition masculine plutôt que d'un manque d'ambition féminine. Elle nous rappelle par ailleurs que cette différence de mentalités a une conséquence majeure qui est que les hommes arrivent bien plus souvent à leur niveau d'incompétence que les femmes. Elle déclare à ce sujet :

Et finalement, les mecs ils arrivent souvent à leur niveau d'incompétence car ils veulent sans cesse monter. J'ai eu un boss qui était donc au-dessus de moi mais qui râlait parce que, chaque année, dans son bulletin, il arrivait à un niveau de « satisfaction » alors que moi, je préfère être un niveau en-dessus mais avoir des grandes diss'. Je n'ai pas envie d'arriver à mon niveau d'incompétence. Donc il y a quand même une différence entre l'ambition féminine et l'ambition masculine.

Enfin, il existe un dernier élément qui fait qu'il y a moins de femmes qui occupent des postes à responsabilités que d'hommes. En effet, pour Claire Godding, le manque de représentation féminine au sein des postes à responsabilités constitue le premier frein à l'ascension verticale des femmes. Elle justifie cela par le fait que les travailleuses du secteur bancaire ne peuvent donc s'identifier à personne. Pour elle, le fait de placer des femmes à des postes où on ne les attend pas constitue d'ailleurs le principal moyen pour que les choses changent. Elle insiste néanmoins sur le fait que tout le monde ne peut pas occuper cette place de « modèle ». Nous reviendrons sur ce point dans la section consacrée aux solutions pouvant être apportées à la problématique.

En conclusion, d'après nos résultats d'entretiens, les stéréotypes de genre ne semblent pas constituer l'un des principaux facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilités. En revanche, il est possible de retenir d'autres éléments de réponse. En effet, si l'on devait citer les raisons principales qui font, selon les personnes de notre échantillon de

recherche, qu'il y a plus d'hommes que de femmes qui occupent des postes à responsabilités, nous pourrions retenir les raisons suivantes :

1. La forte présence d'hommes aux postes à responsabilités et la propension des dirigeants masculins à s'entourer de personnes qui leur ressemblent ;
2. L'ambition masculine ou la différence d'ambition entre les hommes et les femmes (les hommes ayant l'ambition de grimper plus rapidement les échelons alors que les femmes ont plutôt tendance à se spécialiser dans une fonction) ;
3. Le manque de confiance que les femmes ont en leurs capacités ;
4. Le manque de présence féminine à des postes à responsabilités et au sein des comités de direction.

3.4. Vérification de l'hypothèse dite « H.3 »

Plusieurs études sur la thématique des postes à responsabilités ont souligné à quel point ces postes peuvent demander un engagement temporel important. Pour Belghitini-Mahut et al. (2008), les conditions de travail associées à ces postes constituent un réel frein à la progression sociale des femmes. De leur côté, Huchet et al. (2015) sont plus spécifiques dans leur discours. Les chercheurs estiment ainsi : « Les fonctions d'encadrement sont difficilement accessibles par les femmes, notamment en raison de la grande disponibilité qu'elles nécessitent ». Les différentes lectures effectuées au sujet de la thématique de la disponibilité en emploi nous avaient ainsi amenés à émettre l'hypothèse suivante : « La culture de la disponibilité de tous les instants, où les voyages improvisés et les réunions tardives en dehors des heures de bureau deviennent la norme plutôt que l'exception, contribue à l'exclusion des femmes au sein des postes à responsabilités ». Dans les prochaines lignes, nous tenterons de voir si l'hypothèse précédemment citée peut être validée à l'aide des différents éléments qui ressortent des entretiens effectués.

Tout d'abord, il ressort de tous les entretiens effectués que les postes à responsabilités nécessitent un investissement temporel élevé. En effet, lorsque nous avons demandé aux différentes femmes constituant notre échantillon de recherche de quantifier le temps passé à travailler sur une journée, elles nous ont toutes répondu qu'elles travaillaient au minimum 10 heures par jour et qu'il leur arrivait de travailler 13 heures par jour durant certaines périodes ou en cas de besoin. Sur une semaine de temps, ces personnes travaillent donc en moyenne entre 50 et 60 heures. Un chiffre auquel il faut encore ajouter les 3-4 heures de travail effectuées pendant le weekend en moyenne. Un élément important est cependant à noter concernant le

temps de travail des femmes occupant des postes à responsabilités. Plusieurs personnes nous ont effectivement spécifié que leur temps de travail avait augmenté au cours de leur carrière en raison de l'augmentation de leurs responsabilités professionnelles et de la diminution de leurs responsabilités familiales. En effet, dans la majorité des cas, les femmes occupant ces responsabilités ont des enfants qui sont aujourd'hui autonomes, ce qui leur laisse le temps de se consacrer pleinement à leur carrière professionnelle. Certaines des personnes interrogées ont d'ailleurs tenu à spécifier qu'il aurait été difficilement envisageable pour elles de travailler 10 à 12 heures par jour lorsqu'elles étaient plus jeunes et ce, en raison du temps passé à s'occuper de leurs enfants. En d'autres termes, nous pouvons retenir que les personnes interrogées ont toutes un horaire de travail conséquent depuis plusieurs années mais sans oublier que celui-ci a connu une évolution à la hausse en raison de l'augmentation de l'autonomie des enfants de ces personnes et de la diminution du temps passé par celles-ci à effectuer les tâches ménagères.

Un autre constat interpellant qui ressort de nos entretiens concerne les périodes d'absence des personnes interrogées. En effet, nous avons pu constater qu'elles n'ont pas toutes la même façon de gérer leur absence. Ainsi, si certaines insistent auprès de leurs collègues pour être totalement libres et déconnectées pendant leurs périodes de repos, d'autres semblent ne jamais vraiment quitter leurs fonctions et leurs responsabilités. Ce que nous entendons par là, c'est que même lorsqu'elles se mettent en congé, beaucoup semblent tout de même rester disponibles. Parallèlement à cela, elles aiment toutes garder un œil sur ce qu'il se passe lorsqu'elles s'absentent du travail pour une période de repos. Ellen Aelvoet (Head of Wholesale Banking BeLux - Managing director chez ING Belgium) nous a ainsi confié que même lorsqu'elle est en vacances, elle continue de se tenir au courant de ce qu'il se passe au bureau. Madame Devillers nous a avoué de son côté :

[...] je reste connectée quasi en permanence. Certains de mes collègues trouvent d'ailleurs que j'exagère mais ça me rend folle de ne pas répondre à mes mails quand je suis en congé et que je vois qu'ils s'entassent. [...] Si ce n'est pas urgent, je laisse ça de côté mais lorsqu'il y a une urgence, je suis toujours joignable.

Pour Madame Depetter, le constat est le même : une connexion permanente et un sentiment de stress lorsqu'elle ne lit pas ses emails en vacances et qu'elle ne sait pas ce qu'il se passe. Lors de son entretien, elle a tenu le discours suivant : « En vacances, les gens de mon équipe savent

[...] qu'ils peuvent m'appeler en cas de besoin. Je prends aussi des moments pour lire mes mails sinon je sais que ça n'améliore pas mes vacances.».

Certaines ont tout de même tenu à insister sur le fait qu'être constamment disponible était une question de choix de leur part. C'est le cas de Christine Winters (Directrice générale Retail & Private Banking Region Brabant Flamand chez BNP Paribas Fortis), qui nous a déclaré lors de son entretien : « Même pendant mes vacances, je travaille [...] mais c'est pour moi car si je ne le fais pas, quand je reviens, j'ai une quantité énorme d'e-mails à traiter et je n'ai alors plus envie de revenir. Mais c'est un choix. Si à un moment je n'ai pas envie de le faire, alors je ne le ferai pas. ». De son côté, Madame Devilers (Directrice Crédits pour la région de Charleroi chez BNP Paribas Fortis) semble d'accord avec les propos de Madame Winters. Elle nous confie durant son entretien : « [...] je suis toujours là pour répondre aux urgences. Mais j'aime mon travail donc ça ne me dérange pas et je préfère gérer les choses comme ça que de me retrouver avec une énorme pile de choses à faire d'un seul coup.». Il semblerait donc que pour plusieurs, le fait d'être constamment disponibles pour leur fonction soit un choix en plus d'être une caractéristique inhérente à la fonction.

Enfin, un dernier élément qui ressort de nos entretiens concerne l'utilisation des nouvelles technologies dans le monde du travail. Ann Francken nous a ainsi rappelé dans son entretien que l'apparition de nouvelles technologies avait facilité les choses pour elle au cours de sa carrière. Elle nous explique lors de celui-ci :

J'ai connu le temps où j'ai dû retourner à la banque pour une crise avec un maxicosy pour joindre les Etats-Unis et aujourd'hui, on peut tout faire de chez soi. Je pense d'ailleurs que ça aide les femmes à être plus disponibles car même quand on rentre, on peut encore finaliser un truc avec l'IPad dans le fauteuil le soir quand les enfants dorment etc.

En conclusion, il semble donc que toutes les femmes qui occupent un poste à responsabilités fassent preuve d'une disponibilité de tous les instants pour leur fonction. Ensuite, les horaires tardifs et le temps de travail nécessaire pour occuper de tels postes imposent aux travailleuses de devoir effectuer des choix et des sacrifices, notamment, en matière de gestion de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, à titre d'exemple, les horaires liés aux postes à responsabilités semblent difficilement conciliables avec l'envie de se charger de

l'intégralité de l'éducation de ses enfants. Dès lors, nous avons décidé de valider notre troisième hypothèse et d'affirmer que la culture de la disponibilité constante constitue, en effet, un frein à la progression verticale des femmes au sein du secteur bancaire. Et pour cause, pour nous, cette culture de la disponibilité permanente et les horaires liés à ces fonctions sont des éléments qui peuvent constituer une barrière pour certaines femmes. Nous pensons ici par exemple à celles qui sont des mères-célibataires d'enfants n'étant pas autonomes ou encore à celles qui ne peuvent pas compter sur l'aide de leurs proches pour les aider et pour qui atteindre de tels postes semble plus compliqué. Nous noterons néanmoins que les différentes évolutions qu'ont connues les nouvelles technologies durant ces dernières années ont probablement contribué à faciliter l'accès des travailleurs ayant une famille et des enfants aux postes à responsabilités. Il pourrait donc être intéressant d'évaluer à quel point les nouvelles technologies servent aux mères de familles désireuses d'atteindre des postes à responsabilités.

3.5. Tableau récapitulatif des résultats de recherche obtenus

Hypothèse	Résultat final	Explication
H.1	Partiellement validée	La répartition inégalitaire des tâches propres à la sphère domestique entre les membres d'un couple ne constitue un frein à l'ascension professionnelle des femmes que dans la mesure où elles ont l'entière responsabilité des charges domestiques et parentales.
H.2	Partiellement validée	Les stéréotypes de genre ne constituent pas l'un des principaux freins à l'ascension professionnelle féminine. Par contre, la culture de la subjectivité masculine constitue bien l'un des principaux freins à la promotion verticale des femmes.
H.3	Validée	La culture de la disponibilité constante constitue un frein à la promotion verticale de certaines femmes.

Chapitre 4 : Proposition de solutions éventuelles afin que les choses changent

Les différentes recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire nous permettent d'affirmer qu'il existe encore de multiples barrières à la promotion verticale des femmes dans le secteur bancaire. Cependant, des solutions existent. Dans les prochaines lignes, nous tenterons de proposer des solutions à plusieurs facteurs qui constituent un frein à la promotion verticale des femmes. Pour ce faire, nous nous servirons de nos lectures ainsi que des réflexions qui ont émergé lors des entretiens ou à la relecture de ces derniers.

Premièrement, il semblerait que la répartition inégalitaire des tâches propres à la sphère domestique entre les époux puisse encore constituer un frein à l'ascension professionnelle des femmes. En effet, comme expliqué précédemment, cette répartition inégalitaire peut empiéter sur la réussite professionnelle des femmes lorsque ces-dernières sont chargées d'une grande majorité des tâches propres à la sphère domestique. Des solutions en matière d'organisation interne à la sphère domestique peuvent bien évidemment être trouvées au sein du couple même. Nous sommes néanmoins convaincus que des solutions peuvent également être proposées par les entreprises. Au cours de ce travail, nous avons par exemple vu qu'il semblait compliqué pour les jeunes mères d'atteindre des postes à responsabilités car les horaires de crèche et de garderie ne leur permettaient pas de rentrer tard. Une solution à cette problématique pourrait être d'implanter un service de crèche ou de garderie au sein des banques en rendant celui-ci gratuit. En effet, cela pourrait inciter les jeunes mères à se concentrer sur leur carrière professionnelle sans devoir se soucier d'aller réceptionner les enfants à l'école ou à la crèche. La thématique de la présence des systèmes de garderie au sein des banques est une thématique que nous avons abordée lors de nos entretiens. Il est ressorti de notre entretien avec Ellen Aelvoet que la présence de tels systèmes de garderie pourrait avoir tendance à rallonger le temps de travail des travailleurs. Selon Mme Aelvoet : « C'est pratique mais d'un autre côté, ça pousse à rester encore plus longtemps au bureau donc ça pourrait mettre encore plus de pression au travail sur les collègues ». Toujours selon elle, il faudrait alors simplement que les entreprises fassent preuve d'une plus grande flexibilité et qu'elles permettent à leurs employés d'organiser leur travail comme ils le souhaitent.

Deuxièmement, il ressort de nos recherches que la culture de la masculinité subjective constitue un frein à l'ascension verticale des femmes. En effet, la présence d'une majorité d'hommes aux postes de direction et au sein des conseils d'entreprise et des comités de direction agit comme un frein sur les femmes souhaitant évoluer d'un point de vue professionnel. Parallèlement à

cela, Madame Godding nous a également rappelé que cela avait un impact sur les jeunes femmes sortant des études et arrivant sur le marché du travail. Pour Estelle Godding, il y a un réel problème d'image lié au secteur bancaire. Une façon de remédier à cette problématique serait, selon Madame Godding, de placer plus de femmes à des postes à hautes responsabilités. En effet, elle a tenu à insister sur l'importance du rôle modèle à plusieurs reprises lors de son entretien. Pour elle, cela permettrait aux autres femmes de plus se projeter. En effet, il semblerait que beaucoup de femmes n'aient pas confiance en leurs propres compétences et qu'elles n'osent pas postuler à des postes qu'elles pourraient avoir en raison de ce fait. Parallèlement à cela, beaucoup des femmes que nous avons interrogées estiment que le coaching est quelque chose d'indispensable. Les avis divergent cependant sur le type de coaching nécessaire. En effet, pour la plupart des femmes que nous avons questionnées, le coaching devrait se faire de femme à femme. Pour Fabienne Loix cependant, le coaching devrait se faire d'homme à femme. Elle justifie son idée par le fait que les hommes et les femmes ne pensent pas de la même façon et que les hommes sont plus ambitieux et plus fonceurs. Elle déclare donc à ce sujet : « [...] il faut vraiment apprendre aux femmes à être plus ambitieuse au sens « ambition masculine » du terme ». Elle nous précise qu'après une pause carrière, elle a pris un poste et qu'après 4 mois seulement, son manager est venu la trouver en lui demandant de réfléchir à ce qu'elle voulait faire par la suite. Cette conversation, qui lui semblait alors beaucoup trop rapide, semble l'avoir marquée et pour elle, il y a quelque chose de naturel chez les hommes qui font qu'ils sont plus ambitieux et c'est pourquoi il faut que les femmes soient coachées par des hommes qui seront ouverts d'esprit et qui croiront en elles.

Troisièmement, la culture de la disponibilité constante constitue un frein à la progression verticale des femmes. Nous avons effectivement vu que les horaires et la grande disponibilité allant de pair avec les postes à responsabilités pouvaient agir comme un frein pour certaines femmes, notamment les mères de famille. Pour nous, il est donc primordial de changer les mentalités à ce sujet et de permettre une plus grande flexibilité qui permettrait à toutes les femmes qui le souhaitent de pouvoir atteindre des postes à responsabilités sans devoir se sentir obligées d'effectuer un choix entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Ce changement, il doit venir des entreprises elles-mêmes. En effet, pour qu'un changement puisse apparaître, il faut que certaines « règles » soient mises en place par les organisations de travail.

Finalement, des solutions semblent donc exister et un changement est possible sur le long terme. Néanmoins, nous tenons à insister sur le fait que selon nous, un changement n'est envisageable

que dans la mesure où les entreprises revoient leur façon de fonctionner en interne en se mettant des objectifs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, il est ressorti de nos lectures que la représentation féminine à des postes à responsabilités constitue un avantage concurrentiel important pour les organisations. Outre le fait que le management par les femmes soit différent, il semble attirer une nouvelle clientèle ainsi qu'une série de travailleuses ayant l'ambition de gravir les échelons au sein de l'organisation. En d'autres termes, on peut considérer qu'une bonne représentation féminine à des postes à responsabilités contribue à la fidélisation de toute une série des travailleuses. Pourtant, on constate également que la représentation féminine aux postes à responsabilités est encore assez faible et ce, malgré l'apparition de normes législatives et le fait que des efforts soient réalisés en matière d'égalité entre les hommes et les femmes en entreprise. Si ce manque de représentation féminine dans les hautes sphères décisionnelles peut parfois être expliqué par la faible présence de femmes au sein du secteur visé de manière générale, ça n'est pas le cas pour le secteur bancaire. En effet, les femmes sont présentes à plus de 50% au sein du secteur financier de manière globale. Dans les prochaines lignes, nous reviendrons donc sur les différents constats que nos recherches nous ont permis d'effectuer concernant les barrières qui empêchent la représentation féminine au sein des postes à responsabilités.

La première barrière qui empêche les femmes d'atteindre des postes à responsabilités sont les femmes elles-mêmes. En effet, pour pouvoir atteindre un poste de ce type, il faut le vouloir. Or, il ressort de nos recherches que beaucoup de femmes semblent ne pas vouloir disposer de telles responsabilités pour la simple raison qu'elles préfèrent se consacrer à leur vie de famille. En d'autres termes, les femmes ne se présenteraient donc pas toujours à de tels postes par volonté.

Ensuite, nos lectures nous ont permis de constater qu'en Belgique, la répartition des tâches ne se fait toujours pas de manière égalitaire au sein de la sphère domestique. Parallèlement à cela, il semblerait que l'écart se creuse un peu plus entre les membres d'un couple dès lors que ces derniers deviennent parents. C'est suite à ce constat que nous nous sommes demandés comment s'organisaient les familles des femmes occupant des postes à responsabilités et si ce manque d'égalité pouvait avoir un impact sur l'ascension professionnelle des femmes. Il ressort finalement de notre enquête que les femmes occupant des postes à responsabilités au sein du secteur bancaire se déchargent presque toutes de leurs responsabilités domestiques en faisant appel à des prestataires extérieurs. Que ce soit pour effectuer des tâches ménagères ou être

soutenues dans les tâches parentales, on constate qu'une assistance est toujours présente. Le manque d'égalité en ce qui concerne le partage des tâches propres à la sphère domestique ne semble donc constituer une barrière à l'ascension des femmes-mères que lorsque ces dernières sont en charge de la totalité des tâches propres à la sphère domestique ou lorsqu'elles ne peuvent absolument pas compter sur une aide extérieure pour prendre en charge une partie de ces tâches.

Ensuite, nous avons cherché à comprendre quelles étaient les barrières à l'ascension professionnelle des femmes qui étaient propres aux organisations. Comme la question des stéréotypes de genre et celle du management masculin sont souvent revenues dans nos lectures, nous avons voulu comprendre quel était l'impact de ces deux éléments sur la promotion verticale des femmes travaillant dans le secteur bancaire. Pour les femmes interrogées, les stéréotypes de genre ne constituent pas l'un des facteurs principaux pouvant expliquer la plus faible représentation des femmes aux postes à responsabilités au sein du secteur bancaire. Néanmoins, nous tenons ici à insister sur le fait que notre échantillon de recherche était réduit et se composait uniquement de femmes ayant réussi à atteindre des postes à responsabilités. Il pourrait donc être intéressant de se demander si les personnes, dont la nomination de chefs d'équipes est l'une des attributions, sont influencées par ces stéréotypes ou non. Quoi qu'il en soit, n'oublions pas que les comités de direction sont encore composés majoritairement d'hommes et il ressort de nos recherches que la forte propension des dirigeants à s'entourer de personnes qui leur ressemblent constitue bel et bien un frein à la promotion verticale des femmes.

Enfin, notre troisième et dernière hypothèse concernait la culture de la disponibilité constante. Dans un monde où la culture du travail est prônée et une société où le travail se place comme une raison de vivre pour beaucoup de personnes, il était intéressant de se demander si la culture de la disponibilité constante pouvait constituer une barrière à la progression verticale des femmes. Il ressort finalement de nos recherches que la culture de la disponibilité constante qui est prônée par beaucoup d'entreprises peut constituer un frein à la progression verticale de certaines femmes. Il semble effectivement difficilement concevable d'atteindre un poste à responsabilités pour les mères célibataires qui n'ont pas la possibilité d'être disponibles à toutes les heures du jour et de la nuit pour répondre aux urgences professionnelles.

Nous terminerons par rappeler qu'il existe bien évidemment d'autres barrières à la promotion verticale des femmes au sein du secteur bancaire et que ce mémoire ne fait donc pas le tour de

la question de manière exhaustive. De plus, il est également important de rappeler que des solutions existent. Le monde est en perpétuel changement et les différents progrès, notamment en matière technologique, constitueront probablement des solutions à certaines barrières citées dans ce mémoire dans les prochaines années pour les personnes désireuses d'avoir une famille et d'occuper un poste à responsabilités.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajiri, P.S. & Hillary, O. (2018). Managing Diversity at Work: Key to Organisational Survival. *European Journal of International Management*. 10. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326082988_Managing_Diversity_at_Work_Key_to_Organisational_Survival
- Anxo D., Flood L., Mencarini L., Pailhé A., Solaz A. et Tanturri M. L. (2011). Gender Differences in Time Use over the Life Course in France, Italy, Sweden, and the US. *Feminist economics*, vol. 17, n° 3, pp. 159-195.
- Barrère-Maurisson, M. & Rivier, S. (2004). Chapitre 13: Partage des tâches et des temps dans les ménages et parité professionnelle. Dans : Istace, E. et al.. *Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions* (pp. 295-311). doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0295.
- Belghiti-Mahut, S., Dambrin, C. & Lambert, C. (2008). L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. Dans : Critique et Management (CriM) éd., *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 238-247). Paris: La Découverte. Retrieved from <https://www.cairn.info/petit-breviaire-des-idees-recues-en-management--9782707160140-page-238.htm>
- Benquet, M. & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 19-25. doi:10.3917/tgs.035.0019.
- Borjas, G. J. (2013). *Labor Economics (sixth edition)*. McGraw-Hill Education. (pp. 50-59). Retrieved from https://moodleucl.uclouvain.be/pluginfile.php/2177994/mod_resource/content/1/Livre-Labor_Economics-Borjas.pdf
- Catalyst & The Conference Board. (2002). *Women in Leadership : A European Business Imperative*. Retrieved from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationID=571&erID=10>
- Chadeau A., Fouquet A. (1981). Le travail domestique. *Essai de quantification*. Paris, INSEE.

- Champagne, C. Pailhé, A & Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolution en 25ans? *Economie et Statistiques* (n°478, 479, 480), pp. 209-242. Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1303232/es478h.pdf>
- Clerkin, C. (2020). *Women in the Workplace : What Women Want & Benefits of Women in Leadership* / CCL. Center for Creative Leadership. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/7-reasons-want-women-workplace/>
- Conseil Economique et Social. (2007). *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*. Retrieved from <https://www.lecese.fr/travaux-publies/la-place-des-femmes-dans-les-lieux-de-decision-promouvoir-la-mixite>
- Convention collective de travail n°95 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail émise par le Conseil National du Travail, CNT, (10/10/2008).
- d'Albis, H., Bonnet, C., Navaux, J., Pelletan, J. & Solaz, A. (2016). Travail rémunéré et travail domestique : Une évaluation monétaire de la contribution des femmes et des hommes à l'activité économique depuis 30 ans. *Revue de l'OFCE*, 149(5), 101-130. DOI : 10.3917/reof.149.0101.
- Dietrich, A. & Taskin, L. (2016). Management humain et transformation du travail (pp. 55-69). Dans *Management Humain* (1ere éd.). De Boeck.
- Durez, M. & Plasman, R. (2004). Modes d'organisation du travail et du temps de travail et articulation entre sphères privée et professionnelle. Dans : Istace, E. et al., *Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions* (pp. 259-272). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0259.
- Evans, A. (2016). The Decline of the Male Breadwinner and Persistence of the Female Carer: Exposure, Interests, and Micro–Macro Interactions, *Annals of the American Association of Geographers*, 106:5, 1135-1151, DOI: 10.1080/24694452.2016.1184557

- Forisha, B. et Goldman, B. (1981). *Outsiders on the Inside : Women and Organizations*, PrenticeHall, Englewood Cliffs.
- Fuselier, B. & Nicole-Drancourt, C. (2016). La conciliation des rôles et des temps sociaux sous le prisme de la négociation. Une introduction. *Négociations* 2016/1 (n° 25), pp 119 à 126. <https://doi.org/10.3917/neg.025.0119>.
- Goffinet, F. (2004). Jeune femme et jeune homme : vers un partage équilibré vie professionnelle — vie privée ?. Dans : Istace, E.. *Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions* (pp. 181-188). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0181.
- Goudswaard, A. & de Nanteuil-Miribel, M. (2000). *Flewibility and Working Conditions : A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*. Dublin : European Improvement of Living and Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2012). *Diversity in the Workplace : Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools*. *EDIS*, 2002(2), 1-3. <https://doi.org/10.32473/edis-hr022-2002>.
- Gupta, A. (2019). Women leaders and organizational diversity : their critical role in promoting diversity in organizations. *Development and Learning in Organizations : An International Journal*, 33(2), 8-11. <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2018-0085>
- Haicault, M. (1984). La gestion ordinaire de la vie en deux. *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, 1984, 26, travail des femmes et famille (3), pp.268-277. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01503920/file/LaGestionOrdinairedeLaVieenDeux.pdf>
- Hamrouni, N. (2011). La non reconnaissance du travail des femmes : Smith n'est pas coupable. *Revue de philosophie économique*, vol. 12(1), 53-89. <https://doi.org/10.3917/rpec.121.0053>
- Holmes, M. (2019). *Why Are There So Few Female CEO's?* The Conversation. Retrieved from <https://theconversation.com/why-are-there-so-few-women-ceos-103212>

- Hossfeld, L. (2009). Feminization of labor. In J. O'Brien (Ed.), *Encyclopedia of gender and society* (pp. 319-320). SAGE Publications, Inc. Retrieved from <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/074000188.pdf>
- Huchet, E. Marquet, A.-C., Tancau, M. (2015). L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique. Entre entreprise sociale et entreprise classique : se co-conspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité. Retrieved from <https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2015-gbpm-femmes-resp-fr.pdf>
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2015). Rubrique « Discrimination ». Consulté le 14 février 2021 sur <https://igvm-iefh.belgium.be/fr>
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2015). Rubrique « Emploi ». Consulté le 14 février 2021 sur <https://igvm-iefh.belgium.be/fr>
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2015). Rubrique « Gender mainstreaming ». Consulté le 14 février 2021 sur <https://igvm-iefh.belgium.be/fr>
- Jacquot, S. (2016). Les politiques d'égalité hommes/femmes de l'Union européenne depuis 1957. *Encyclopédie pour une histoire nouvelle de l'Europe* [en ligne], ISSN 2677-6588, 2016, mis en ligne le 11/04/2016, consulté le 05/05/2020. Permalien : <https://ehne.fr/node/613>
- Julian Cattaneo, R., Reavley, M. and Templer, A. (1994), Women in Management as a Strategic HR Initiative. *Women Management Review*, Vol. 9 (No. 2), pp. 23-28. <https://doi.org/10.1108/09649429410057631>
- Kanter, R.M.. (1997). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kartochian, S. (2003). La gestion des ressources humaines et la féminisation : quelles innovations ? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/299893460_La_gestion_des_ressources_humaines_et_la_feminisation_quelles_innovations

- Laot, F. (2010). La promotion sociale des femmes : le retournement d'une politique de formation d'adultes au milieu des années 1960. *Le Mouvement Social*, 232(3), 29-45. <https://doi.org/10.3917/lms.232.0029>
- Le Feuvre, N. & Guillaume, C. (2007). Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre ». *Sociologies pratiques*, 14(1), 11-15. <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0011>
- LEWIS J. (2002). Gender and Welfare State Change. *European Societies*, 4 (4), 331-57.
- Lewis, J. (2006). Quels moyens pour promouvoir quelle égalité des sexes: Les inégalités hommes-femmes dans la division du travail rémunéré et non rémunéré. *Revue française des affaires sociales*, 161-185. doi:10.3917/rfas.061.0161.
- Liénard, G. (2004). Allocation du temps entre sphère privée et sphère professionnelle. Complexité des enjeux sociaux et institutionnels en région wallonne et en belgique. Dans : Évelyne Istace éd., Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions (pp. 99-106). doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0099.f
- Lipkin, N. (2019). Why Women Are Natural Born Leaders. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/nicolelipkin/2019/11/19/why-women-are-natural-born-leaders/?sh=5f77039e6641>
- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination (art. 7), *M.B.*, (5/06/2007).
- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes (art.8-33), *M.B.*, (5/06/2007).
- Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, *M.B.*, (14/09/2011).

- Malochet, G. (2007). La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre. *Sociologies pratiques*, 14(1), 91-99. <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0091>
- Marry, C. (1997). Le diplôme et la carrière : masculin/féminin. Dans J.-P. Terrail (dir.), *La scolarisation de la France. Critique de l'état des lieux* (pp.177-191). Paris: La Dispute/Snédit.
- Maruani, M. (2017). *Travail et emploi des femmes*. Paris : Le découverte.
- Méda, D. (2001). *Le Temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*. Paris: Flammarion.
- Olgiati E., Shapiro G. (2002). *Promoting gender equality in the workplace*, Rapport pour la Fondation de Dublin. Retrieved from <http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/01/ef0161en.pdf>
- Perrefort, M. (1996). Formes et fonctions du stéréotype dans des interactions en situations de contact. Acquisition et interaction en langue étrangère [En ligne], 7 | 1996, mis en ligne le 27 juin 2012, consulté le 21 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/aile/4917> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/aile.4917>
- Robinson J. P. et Milkie M. A. (1998). Back to the Basics: Trends in and Role Determinants of Women's Attitudes toward Housework. *Journal of Marriage and the Family*, n° 60, pp. 205-18.
- Roussay, P. (2007). Souffrance et plaisir au travail. *Le Journal des psychologues*, 249(6), 34. <https://doi.org/10.3917/jdp.249.0034>
- Thomas, R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce fry managing diversity*. New York: American Management Association.
- TNS Opinion & Social. (2012). *Les femmes aux postes de direction* (Eurobaromètre spécial 376). Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

Weidmann-Koop, M.-C. (2003). La formation des femmes en France : évolution et paradoxe d'une situation qui perdure. *Revue des sciences de l'éducation*, 29 (3), 649–671.
<https://doi.org/10.7202/011408ar>

ANNEXES

Annexe A.1 : Evolution du taux d'activité des femmes entre 1983 et 2000

Nature du document :	Tableau concernant l'évolution du taux d'activité des femmes entre 25 et 49 ans, entre 1983 et 2000.
Source du document :	Durez, M. & Plasman, R. (2004). Modes d'organisation du travail et du temps de travail et articulation entre sphères privée et professionnelle. Dans : Évelyne Istace et al., <i>Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions</i> (pp. 259-272). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0259.

Tableau 1 *Évolution des taux d'activité des femmes entre 25 et 49 ans, entre 1983 et 2000*

	1983	1987	1991	1994	1996	2000
Belgique	58,8	63,8	68,1	71,6	73,1	77,5
Danemark	86,4	87,7	88,8	84,1	83,9	85,2
Allemagne	58,2	61,5	67,8	74,5	74,8	77,8
Grèce	45,1	50,6	51,9	56,5	59,8	65,4
Espagne	-	42,6	51,4	57,8	60,4	66,2
France	68,4	71,9	75,1	78,0	79,2	79,7
Irlande	38,1	43,3	49,2	56,2	60,4	68
Italie	48,3	52,7	57,1	56,2	57,8	61,1
Luxembourg	44,7	50,9	55,0	58,8	58,8	67,6
Pays-Bas	45,4	56,1	62,3	67,7	70,1	76
Autriche	-	-	-	-	76,2	78,7
Portugal	-	66,3	74,2	75,9	78,0	79,6
Finlande	-	-	-	-	83,4	85,1
Suède	-	-	-	-	86,5	84,6
Royaume-Uni	63,1	69,3	73,7	74,5	75,1	76,8
Europe des 15	-	-	-	-	71,3	74

Annexe A.2 : Les formes de flexibilité au travail selon Goudswaard et de Nanteuil

Nature du document :	Tableau reprenant les 4 formes de flexibilité de Goudswaard et de Nanteuil-Miribel (2000) apparues dans les organisations de travail durant la deuxième moitié du 20 siècle.
Source du document :	Goudswaard, A., & de Nanteuil-Miribel, M. (2000). <i>Flexibility and Working Conditions : A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States</i> . Dublin : European Improvement of Living and Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.






















	Quantitative	Qualitative
Externe	Statuts d'emploi - Contrats à durée déterminée - Contrats de travail temporaire - Stages - « Autres emplois » Emplois subventionnés Travail saisonnier Travail à la demande - Licenciements/chômage technique <i>Flexibilité numérique ou contractuelle</i>	Systèmes de production - Sous-traitance - Externalisation - Travail indépendant <i>Flexibilité productive ou géographique</i>
	Temps de travail et rémunérations - Réduction/aménagement de la durée du travail - Temps partiel - Heures supplémentaires/heures complémentaires - Travail posté/travail de nuit/travail de week-end - Irrégularité/imprévisibilité des horaires - Évolution des rémunérations <i>Flexibilité temporelle ou financière</i>	Organisation du travail - Autonomie/contrainte - Enrichissement des tâches - Polyvalence/polycompétence - Délégation de responsabilités - Travail d'équipe/équipes semi-autonomes - Groupes de projet/travail en réseaux - Coordination fonctionnelle <i>Flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle</i>

Source : Goudswaard et de Nanteuil-Miribel, 2000

Annexe A.3 : Les raisons qui font que les femmes devraient être représentées au sein des postes de direction selon les pays membres de L'Union européenne

Nature du document	Tableau reprenant les raisons pour lesquelles les femmes devraient être plus représentées au sein des postes de direction selon les pays de l'Union européenne.
Source du document	TNS Opinion & Social. (2012, mars). <i>Les femmes aux postes de direction</i> (Eurobaromètre spécial 376, Éd.), p.42. Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

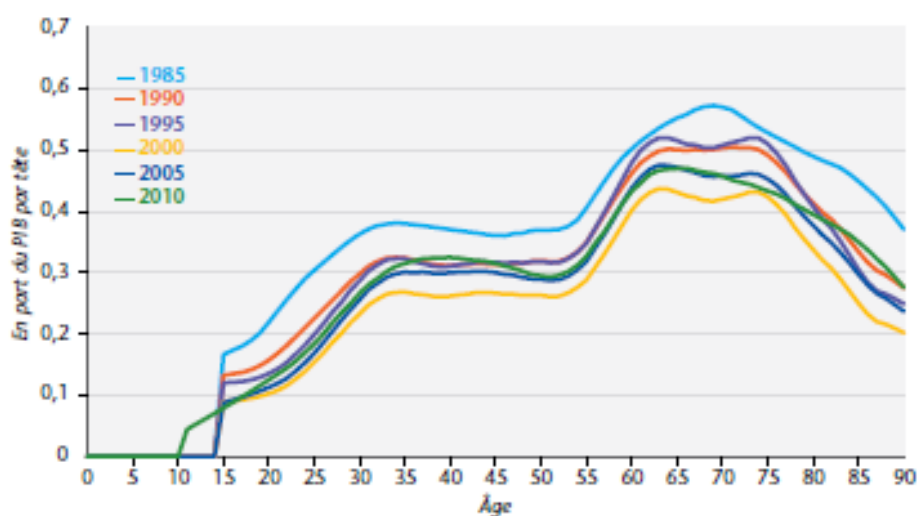
QE3 Vous avez affirmé que les femmes devraient être représentées en nombre équivalent aux postes de direction des entreprises. Pourquoi selon vous ?

		Parce que les femmes sont aussi qualifiées que les hommes pour ce genre de postes	Parce que les hommes et les femmes doivent bénéficier des mêmes droits	Parce que cela encouragerait d'autres femmes à mener une carrière professionnelle	Parce que cela changerait la façon dont les entreprises sont gérées	Parce que cela permettrait aux entreprises d'obtenir de meilleurs résultats économiques	Parce que cela permettrait de mieux gérer les risques au sein des entreprises
	UE27	62%	58%	28%	27%	17%	15%
	BE	68%	66%	31%	34%	15%	11%
	BG	57%	55%	29%	19%	26%	14%
	CZ	54%	57%	30%	18%	19%	17%
	DK	82%	42%	23%	55%	16%	15%
	DE	68%	63%	28%	38%	14%	12%
	EE	43%	52%	36%	37%	17%	20%
	IE	52%	46%	35%	32%	37%	22%
	EL	58%	55%	32%	26%	27%	18%
	ES	57%	59%	21%	19%	13%	8%
	FR	75%	77%	30%	33%	12%	15%
	IT	49%	46%	26%	17%	25%	21%
	CY	71%	64%	45%	19%	29%	16%
	LV	62%	49%	22%	16%	15%	9%
	LT	58%	48%	28%	10%	17%	16%
	LU	75%	62%	35%	32%	12%	13%
	HU	61%	50%	32%	29%	19%	14%
	MT	68%	55%	33%	16%	12%	10%
	NL	69%	50%	24%	55%	17%	20%
	AT	62%	62%	42%	37%	20%	18%
	PL	48%	42%	23%	10%	16%	16%

Annexe A.4 : Production domestique par PIB :

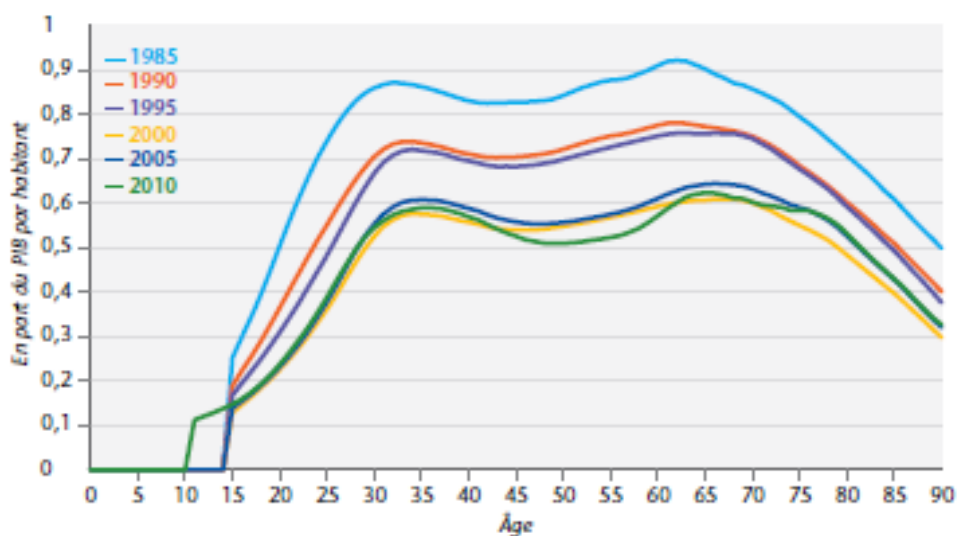
Nature du document :	Graphiques représentant l'évolution de la production domestique des hommes et des femmes entre 1985 et 2010.
Source du document :	d'Albis, H., Bonnet, C., Navaux, J., Pelletan, J. & Solaz, A. (2016). Travail rémunéré et travail domestique: Une évaluation monétaire de la contribution des femmes et des hommes à l'activité économique depuis 30 ans. <i>Revue de l'OFCE</i> , 149(5), 101-130. DOI : 10.3917/reof.149.0101.

**Graphique 5. Production domestique – hommes – France
1985-2010**



Sources : enquêtes INSEE Emploi du temps 1985, 1999 et 2010 et calculs des auteurs.

**Graphique 4. Production domestique – Femmes
France 1985-2010**

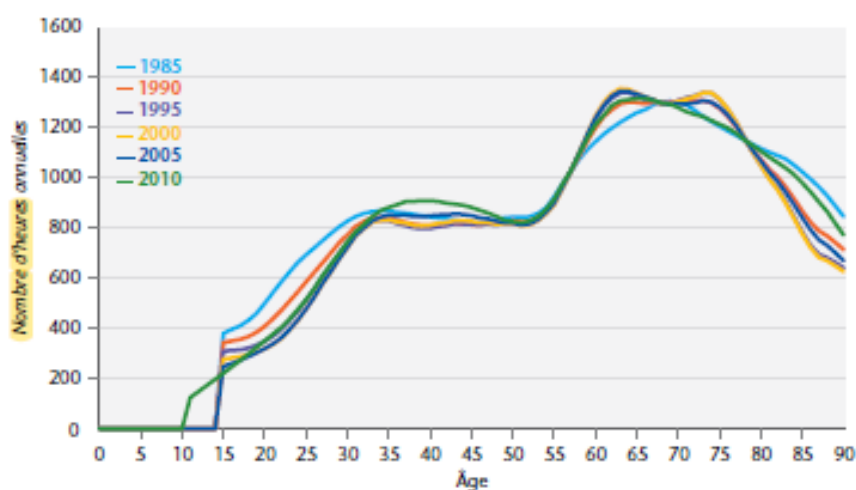


Sources : enquêtes INSEE Emploi du temps 1985, 1999 et 2010 et calculs des auteurs.

Annexe A.5 : Production domestique par temps :

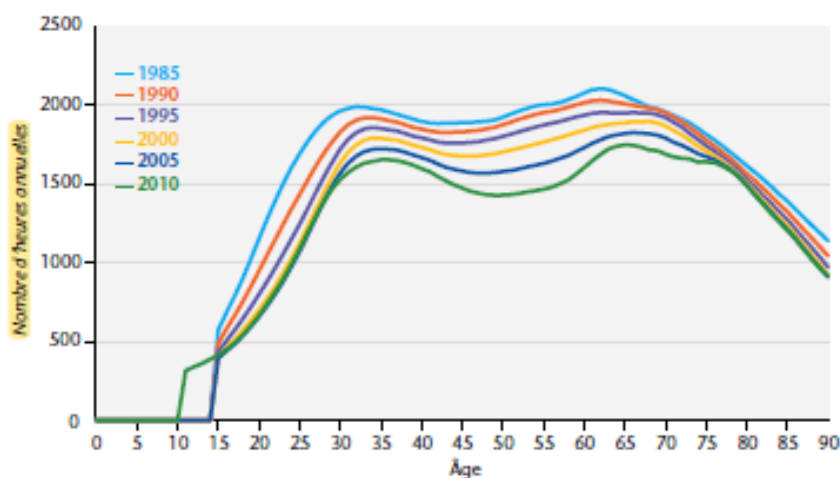
Nature du document :	Graphiques représentant l'évolution du temps domestique individuel des hommes et des femmes entre 1985 et 2010.
Source du document :	d'Albis, H., Bonnet, C., Navaux, J., Pelletan, J. & Solaz, A. (2016). Travail rémunéré et travail domestique: Une évaluation monétaire de la contribution des femmes et des hommes à l'activité économique depuis 30 ans. <i>Revue de l'OFCE</i> , 149(5), 101-130. DOI : 10.3917/reof.149.0101.

Graphique 15. Temps domestique Individuel – hommes
France 1985-2010



Sources : enquêtes INSEE Emploi du temps 1985, 1999 et 2010, et calculs des auteurs.

Graphique 16. Temps domestique Individuel – femmes
France 1985-2010

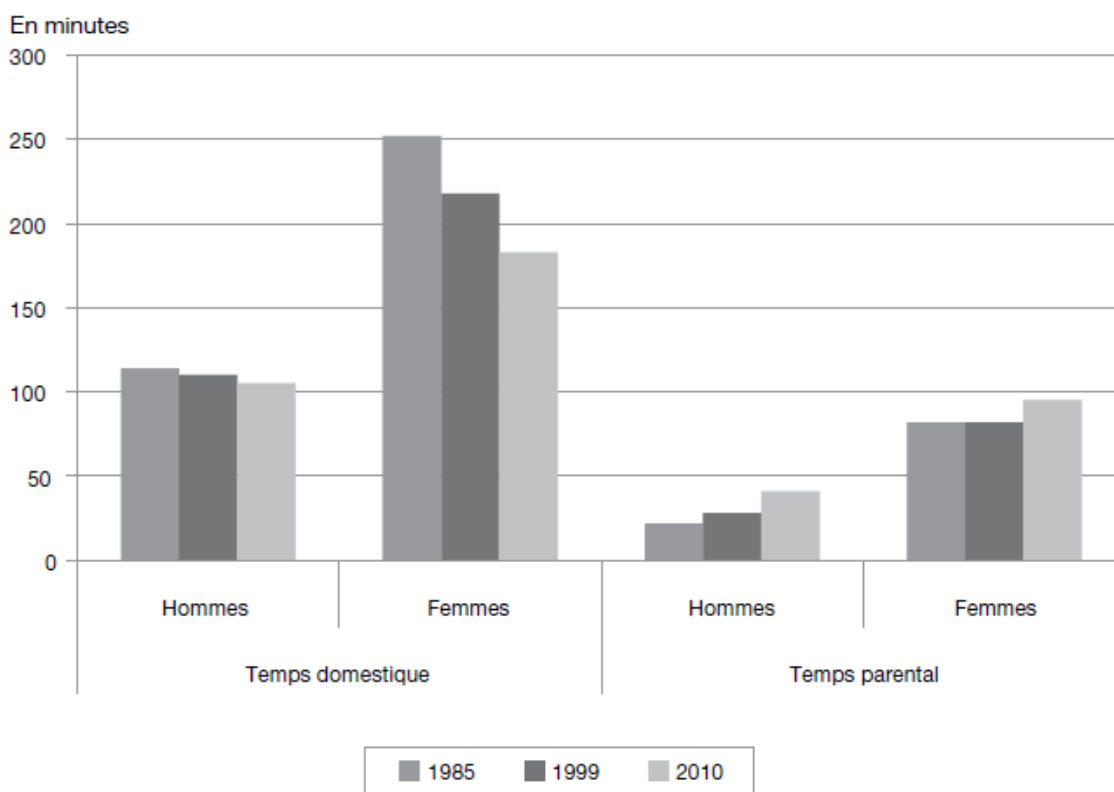


Sources : enquêtes INSEE Emploi du temps 1985, 1999 et 2010, et calculs des auteurs.

Annexe A.6 : Temps domestique et parental moyen entre 1985 – 2010 :

Nature du document :	Graphique reprenant le temps domestique et parental moyen des hommes et des femmes entre 1985 et 2010.
Source du document :	Champagne, C. Pailhé, A & Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolution en 25ans ? <i>Economie et Statistiques</i> , n°478,479,480,pp. 209-242. Retrieved from https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1303232/es478h.pdf

Figure 1
Temps domestique et parental quotidien moyen des hommes et des femmes



Annexe A.7 : Partage des temps dans le couple :

Nature du document	Tableau reprenant le partage des différents temps dans le couple à deux actifs équivalents
Source du document	Barrère-Maurisson, M. & Rivier, S. (2004). Chapitre 13 : Partage des tâches et des temps dans les ménages et parité professionnelle. Dans : Évelyne Istace et al., <i>Sphères privée et professionnelle: Vers une recomposition des rôles et des actions</i> (pp. 295-311). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.istac.2004.01.0295.

Tableau 13.3 Le partage des temps dans les couples* à deux actifs équivalents (en %)

	Homme à temps complet	Femme à temps complet	Total
Temps professionnel	53,1	46,9	100,0
Temps parental	40,6	59,4	100,0
Temps domestique	30,4	69,6	100,0
Temps personnel	59,6	40,4	100,0
Temps physiologique	53,1	46,9	100,0

Annexe A.8 : Les facteurs agissant comme des barrières à la promotion verticale des femmes selon Catalyst & The Conference Board

Nature du document	Tableau reprenant différents facteurs agissant comme des barrières à la promotion verticale des femmes au sein des postes seniors.
Source du document	Catalyst & The Conference Board. (2002). Women in Leadership : A European Business Imperative, pp. 9-19. Retrieved from https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationID=571&erID=10

Table 4: Barriers for Women's Advancement to Senior Leadership, by Gender (Strongly agree/agree)

	Women	Men
Stereotyping and preconceptions of women's roles and abilities*	66%	34%
Lack of senior or visibly successful female role models*	64%	49%
Lack of significant general management or line experience	63%	63%
Commitment to family or personal responsibilities	62%	54%
Lack of mentoring*	61%	31%
Failure of senior leadership to assume accountability for women's advancement*	56%	35%
Lack of desire to reach senior levels*	53%	41%
Lack of job assignments which are highly visible to key decision-makers*	52%	26%
Lack of professional or executive development opportunities*	47%	17%
Lack of awareness of organisational politics*	43%	11%
Lack of opportunities to work on challenging assignments*	43%	22%
Displaying a behavioural style that is different than the organisation's norm*	36%	12%
Inhospitable corporate culture*	36%	20%
Lack of access to people who informally provide critical information about their workplace*	29%	11%
Women haven't been in workplace long enough to have reached senior levels in significant numbers*	25%	36%
Lack of skill or ability to reach senior levels	14%	11%
Sexual harassment by supervisors, colleagues, customers or clients*	10%	1%

* Significant difference at .05





Table 6: Top 5 Barriers To Women's Advancement	
European Women	U.S. Women
Stereotyping and preconceptions of women's roles and abilities	Stereotyping and preconceptions of women's roles and abilities
Lack of senior or visibly successful female role models	Exclusion from Informal networks
Lack of significant general management or line experience	Lack of significant general management or line experience
Commitment to personal or family responsibilities	Inhospitable corporate culture
Lack of mentoring	Lack of mentoring

Annexe A.9 : Les femmes sont-elles moins disponibles en raison de leurs charges familiales ? : résultats de l'étude menée par TNS Opinion & Social

Nature du document	Tableau indiquant quelle proportion de gens sont d'accord pour dire que les femmes sont moins disponibles en raison de leurs charges familiales
Source du document	TNS Opinion & Social. (2012). <i>Les femmes aux postes de direction</i> (Eurobaromètre spécial 376, Éd.), p.42. Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

QE1.3 Actuellement, dans l'UE, les femmes occupent moins souvent que les hommes des postes à responsabilité. Pouvez-vous me dire si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec chacune des propositions suivantes à ce propos.

Les femmes sont moins disponibles en raison de leurs charges familiales

	Total 'D'accord'	Total 'Pas d'accord'	Ne sait pas
UE27	68%	30%	2%
 Sexe du répondant			
Homme	66%	32%	2%
Femme	69%	30%	1%
 Age			
15-24	58%	39%	3%
25-39	67%	32%	1%
40-54	67%	31%	2%
55 +	72%	26%	2%
 Composition du ménage			
1	68%	30%	2%
2	68%	30%	2%
3	68%	31%	1%
4+	68%	31%	1%
 Echelle d'occupation du répondant			
Indépendants	69%	30%	1%
Cadres	67%	32%	1%
Autres employés	66%	33%	1%
Ouvriers	65%	34%	1%
Hommes/ femmes au foyer	73%	25%	2%
Chômeurs	67%	31%	2%
Retraités	74%	24%	2%
Etudiants	56%	40%	4%
Echelle Gauche-Droite			
(1-4) Gauche	66%	33%	1%
(5-6) Centre	68%	31%	1%
(7-10) Droite	72%	27%	1%

Base : échantillon total

Annexe A.10 : Les barrières à l'avancement des femmes selon Kartochian

Nature du document	Tableau reprenant les principales barrières à l'avancement des femmes selon une étude reprise par Kartochian
Source du document	Kartochian, S. (2003). La gestion des ressources humaines et la féminisation : quelles innovations ? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/299893460_La_gestion_des_ressources_humaines_et_la_feminisation_quelles_innovations

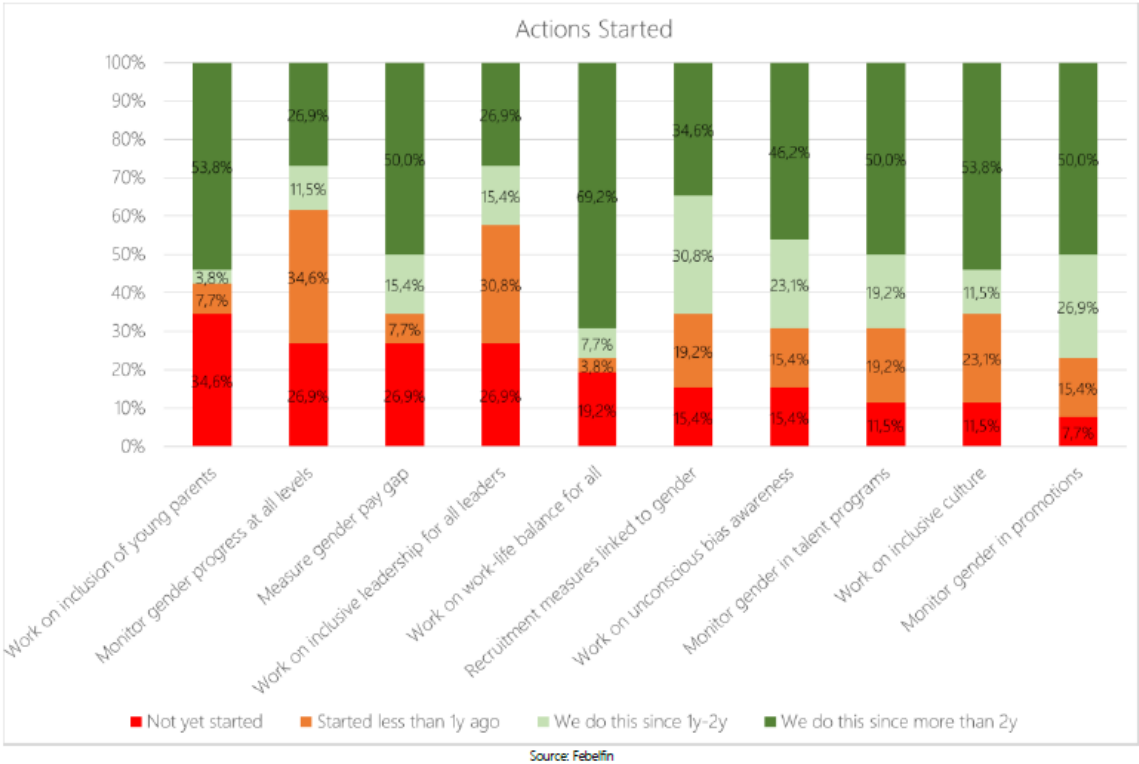
Tableau 1

LES PRINCIPALES BARRIÈRES À L'AVANCEMENT DES FEMMES

Les principales barrières à l'avancement organisationnel des femmes, selon les femmes ¹		
	<i>Europe</i>	<i>Etats-Unis</i>
Stéréotypes et préjugés sur le rôle et les capacités des femmes	66 %*	61 %
Manque de modèles de femmes à haute responsabilité ou ayant visiblement réussi	64 %	65 %
Manque d'expérience opérationnelle ou de management	63 %	51 %
Responsabilités familiales ou personnelles	62 %	69 %
Manque de parrainage	61 %	70 %
* ces pourcentages renvoient aux répondants d'accord ou tout à fait d'accord.		

Annexe A.11 : Febelfin : Etat des lieux des actions mises en place au sein des entreprises signataires de la charte Women in Finance

Nature du document	Graphique reprenant les différentes actions mises en place par les différentes entreprises du secteur financier signataires de la charte Febelfin
Source du document	Women in Finance. (2021). <i>Annual Report (2019-2020)</i> . p.7. https://www.febelfin.be/sites/default/files/2020-09/women_in_finance_yearly_report_final_9.09.pdf

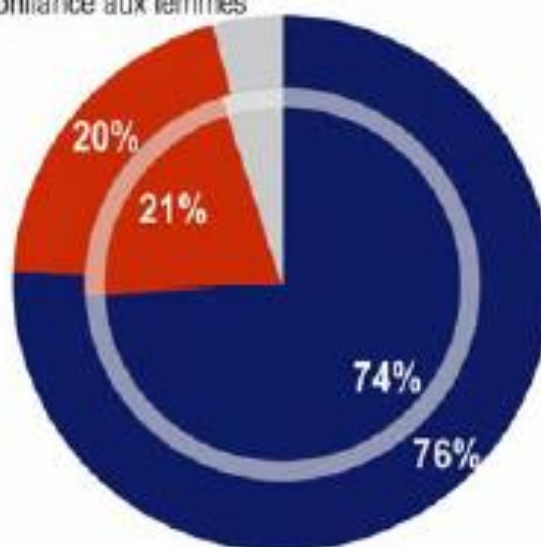


**Annexe A.12 : Le manque de confiance des hommes envers les femmes comme
barrière à la promotion verticale des femmes**

Nature du document	Graphique du TNS Opinion & Social
Source du document	TNS Opinion & Social. (2012). <i>Les femmes aux postes de direction</i> (Eurobaromètre spécial 376, Éd.), p.32. Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

QE14. Actuellement, dans l'UE, les femmes occupent moins souvent que les hommes des postes à responsabilité. Pouvez-vous me dire si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec chacune des propositions suivantes à ce propos.

Le milieu professionnel est dominé par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes



- Total 'D'accord'
- Total 'Pas d'accord'
- NSP

Camembert intérieur : EB72.2 (Sept.-Oct. 2009)

Camembert extérieur : EB76.1 (Sept. 2011)



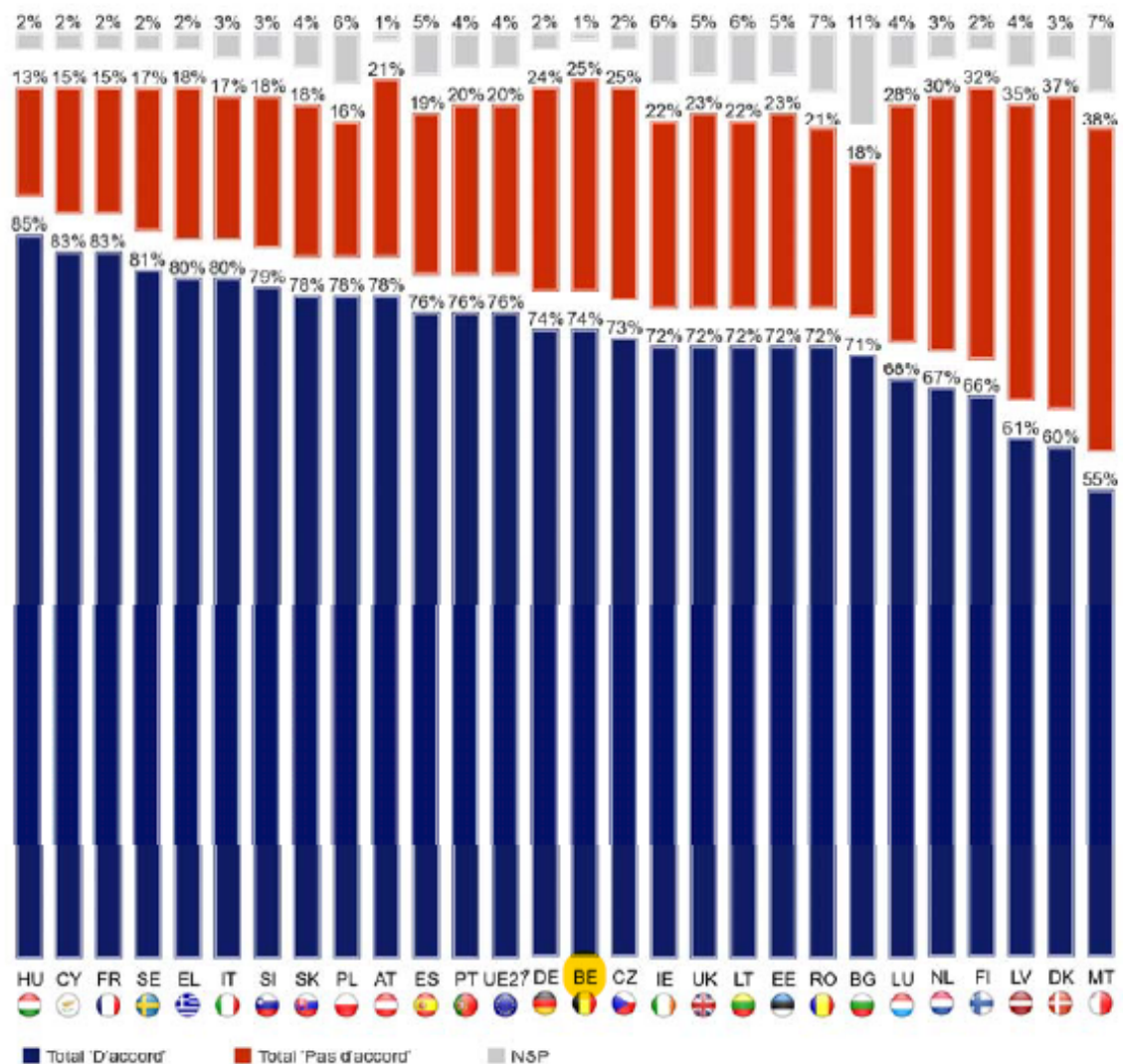
Base : échantillon total

**Annexe A.13 : Le manque de confiance des hommes envers les femmes comme
barrière à la promotion des femmes : état des lieux au niveau international**

Nature du document	Graphique issu du TNS Opinion & Social qui rend compte du taux de personnes qui pensent que l'une des barrières à l'ascension professionnelle des femmes est que « Le milieu professionnel est dominé par des hommes ne faisant pas suffisamment confiance aux femmes ».
Source du document	TNS Opinion & Social. (2012). <i>Les femmes aux postes de direction</i> (Eurobaromètre spécial 376, Éd.), p.33 Retrieved from https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

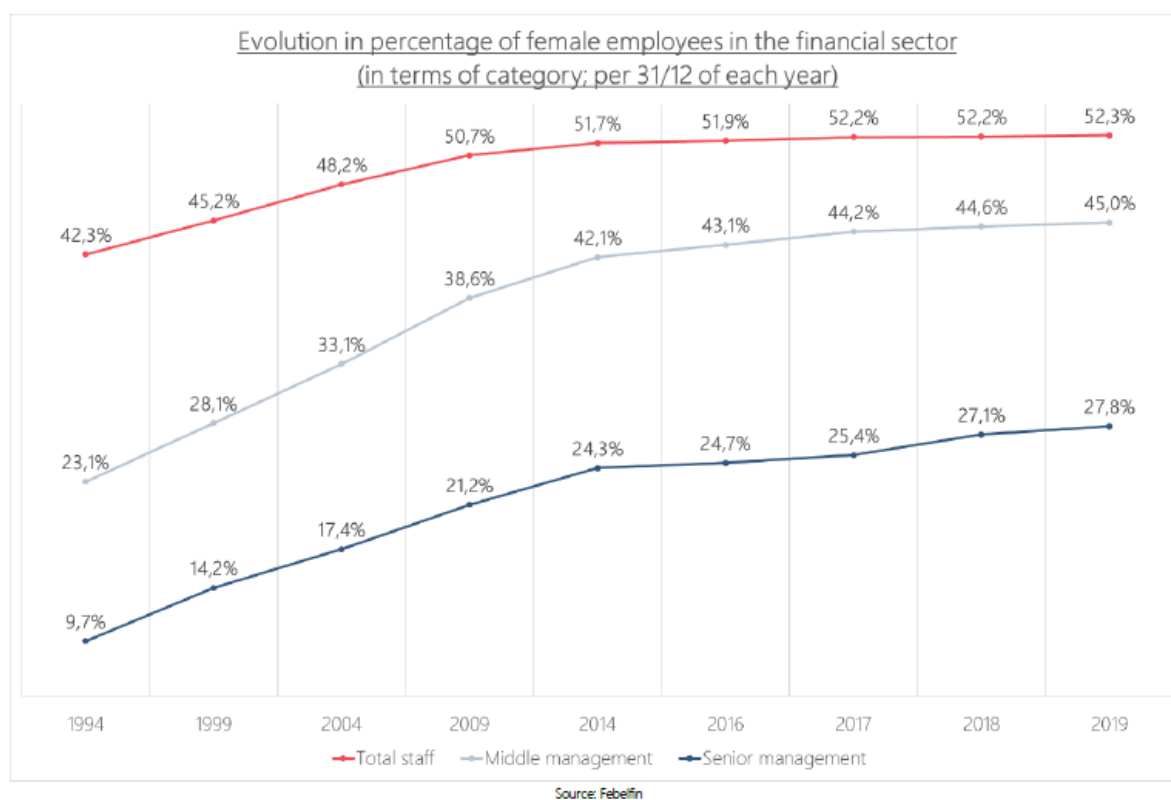
QE1.4. Actuellement, dans l'UE, les femmes occupent moins souvent que les hommes des postes à responsabilité. Pouvez-vous me dire si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec chacune des propositions suivantes à ce propos.

Le milieu professionnel est dominé par des hommes qui ne font pas suffisamment confiance aux femmes



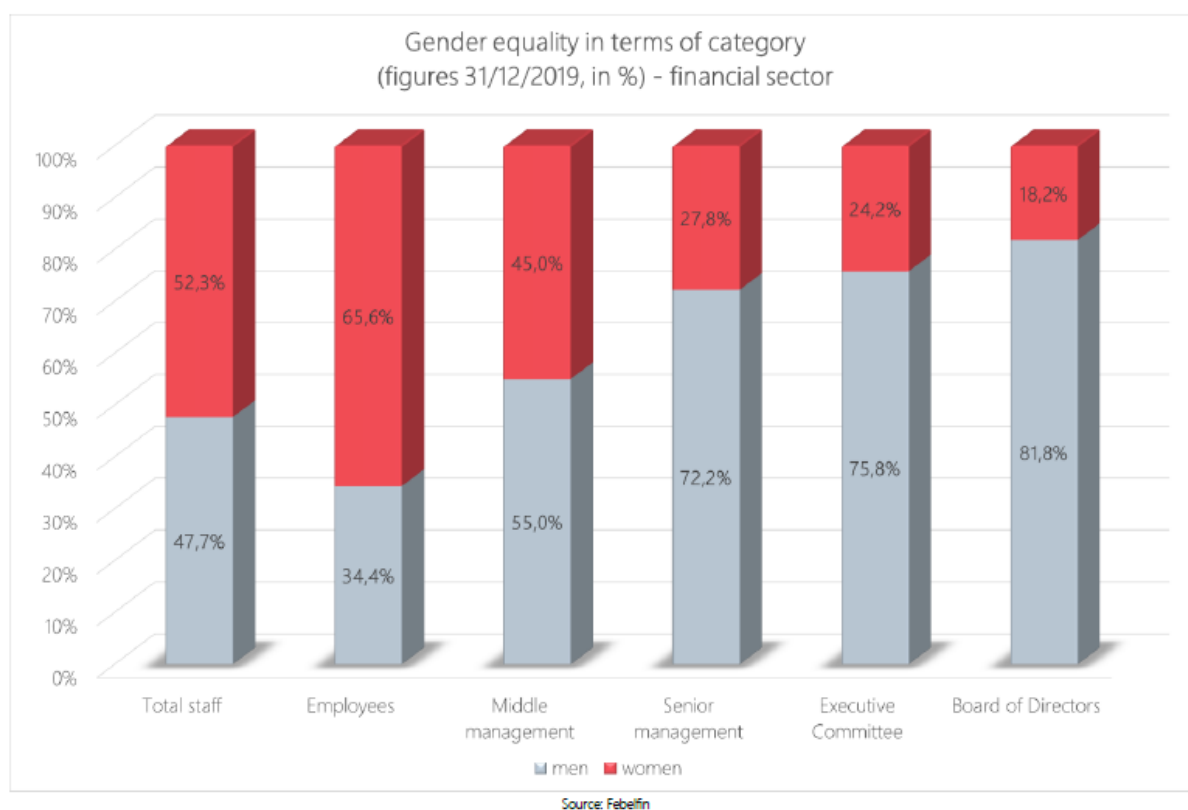
Annexe A.14 : Evolution du pourcentage de travailleuses féminines dans le secteur financier entre 1994 et 2019

Nature du document	Febelfin : graphique représentant l'évolution du pourcentage d'employées au sein du secteur financier en fonction des postes.
Source du document	Women in Finance. (2021). <i>Annual Report (2019-2020)</i> . P.10 https://www.febelfin.be/sites/default/files/2020-09/women_in_finance_-_yearly_report_-_final_-_9.09.pdf



Annexe A.15 : Febelfin : la répartition des hommes et des femmes par catégorie au sein du secteur financier

Nature du document	Graphique Febelfin reprenant le taux de répartition des hommes et des femmes au sein du secteur bancaire à tous les niveaux hiérarchiques.
Source du document	Women in Finance. (2021). <i>Annual Report (2019-2020)</i> . p. 11. https://www.febelfin.be/sites/default/files/2020-09/women_in_finance_-_yearly_report_-_final_-_9.09.pdf



Annexe A.16 : Modèle du questionnaire d'entretien vierge

Questionnaire d'enquête dans le cadre d'un mémoire sur les facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilité dans le secteur financier.

<u>Nom complet</u>			
<u>Société</u>			
<u>Poste occupé</u>			
<u>Situation familiale</u>	<u>En couple (oui/non) :</u>		<u>Enfants :</u>
			<u>Nombre :</u>
			<u>Âges :</u>

Partie 1 : Question générales pour établir votre profil :

- Pourriez-vous rapidement me faire un résumé de votre parcours dans le secteur bancaire ? (Quand avez-vous commencé à y travailler ? Comment êtes-vous entrée dans ce secteur ? Quels sont les postes par lesquels vous êtes passée et comment avez-vous gravi les échelons ? Avez-vous postulé ou est-on venu vous chercher pour occuper ces postes ?)
- Quel est votre régime horaire ? Combien de temps travaillez-vous officiellement et combien de temps travaillez-vous officieusement pour votre poste ?

Partie 2 : volet sur l'hypothèse 1 :

« Le partage inégalitaire des tâches au sein de la sphère domestique entre les hommes et les femmes constitue un frein qui empêche ces dernières d'atteindre des postes à responsabilités ».

- Si vous avez un mari, quelle est sa situation professionnelle actuelle et combien de temps travaille-t-il sur une semaine de temps (officiellement comme officieusement) ?
- Comment les différentes tâches du quotidien sont-elles réparties au sein de votre sphère domestique ? Ce partage est-il **égalitaire** ? (En d'autres termes, combien de temps consacrez-vous aux tâches de la sphère domestique sur une semaine ? Combien de temps votre compagnon/mari consacre-t-il à ces tâches ?)
- Disposez-vous d'une quelconque aide extérieure pour réaliser ces tâches ?

- Lorsque vous avez été engagée, vous a-t-on demandé si vous aviez des enfants ou si vous comptiez en avoir ?
- Avez-vous l'impression que le fait d'avoir des enfants vous freine dans votre évolution de carrière ? Développez.
- L'entreprise pour laquelle vous travaillez vous offre-t-elle un service d'aide à la garde des enfants de type crèche ou garderie ?

Partie 3 : Volet sur l'hypothèse 2 :

« La présence forte de stéréotypes liés au genre dans notre société constitue un frein pour l'accès des femmes à des postes à responsabilités (facteur culturel avec la théorie des hommes leaders/négociateurs et des femmes sociables) ».

- Avez-vous déjà été personnellement amenée à faire face à des propos sexistes au cours de votre carrière ?
- Avez-vous déjà été victime de décisions sexistes au cours de votre carrière ? (ex: promotion d'un homme plutôt que d'une femme sans raisons apparentes). Développez.
- Quelles sont selon vous les 3 raisons pour lesquelles il y a plus d'hommes que de femmes qui occupent des postes à responsabilité au sein du secteur bancaire ?
- Estimez-vous personnellement que les trois raisons que vous venez de citer sont valables pour expliquer la plus forte présence des hommes dans le secteur bancaire ?
- Il a été reconnu que les femmes avaient plus de difficultés à obtenir des postes à responsabilité que les hommes en raison des stéréotypes liés au genre ? (Concrètement les femmes seraient plus sociables, les hommes plus tenaces). Selon-vous, que pourrait-on faire pour améliorer cette problématique ? (Politiques de quotas, nouvelles lois, éducation ?)

Partie 4 : Volet sur l'hypothèse 3:

« La culture de la disponibilité de tous les instants, où les voyages improvisés et les réunions tardives en dehors des heures de bureau deviennent la norme plutôt que l'exception, contribue à l'exclusion des femmes au sein des postes à responsabilités. »

- Vous demande-t-on souvent d'assister à des meetings en dehors des heures de bureau ?
- Estimez-vous être disponible constamment pour votre travail ? Pourriez-vous développer à quel point vous êtes disponible pour ce dernier ?
- Si vous étiez amenée à effectuer un choix entre votre famille et votre entreprise, quel serait ce choix ?

Partie 5: Volet sur les propositions personnelles

- Quels sont, à votre avis, les principales choses à modifier afin de promouvoir l'accès des femmes à des postes à responsabilité dans le secteur financier ?

Annexe A.17 : Retranscription de l'entretien de Madame Claire Godding

<u>Date et mode de l'entretien</u>	Entretien semi-directif effectué le 9/04/2021 par vidéoconférence (Teams)
<u>Nom complet</u>	Claire Godding
<u>Société</u>	Febelfin
<u>Poste occupé</u>	Senior Expert on Diversity & Inclusion and Societal Needs for the financial sector in Belgium at Febelfin

- Pourriez-vous brièvement revenir sur ce qu'est Febelfin et quelles en sont les principales activités ?

Febelfin, c'est la fédération belge du secteur financier donc c'est un organe qui est d'une part un organe de lobby des banques donc c'est quelque chose qui peut ne pas apparaître comme quelque chose de très noble mais c'est aussi un organe qui a pour vocation de de servir de passerelle entre les banques et les utilisateurs. On travaille énormément sur l'éducation financière et sur l'inclusion digitale donc la problématique des personnes qui n'ont pas accès à suffisamment de digital pour pouvoir faire leurs opérations alors qu'en même temps les banques sont en train de fermer etc. On travaille aussi beaucoup sur l'éducation générale par exemple le *fishing* ou la sensibilisation des jeunes à des problématiques financières. Donc ça, c'est ce que Febelfin fait en gros.

Et puis, depuis 2 ans Febelfin a choisi de prendre aussi l'angle de tout ce qui touche à la diversité et à l'inclusion parce que ce moment-là j'ai rejoint Febelfin.

- Ok et donc, quel est votre rôle et comment êtes-vous arrivée chez Febelfin au poste que vous occupez actuellement ?

Donc, juste en 2 mots, à la base j'ai étudié le droit. Puis, j'ai fait la moitié de ma carrière à peu près en tant que banquière donc plutôt dans les relations avec les grandes entreprises. Puis, j'ai commencé dans les ressources humaines et il y a un peu plus de 10 ans maintenant, quand il y a eu le crash de Fortis en 2008, j'ai observé que les réactions des hommes et des femmes dans la banque par rapport à cette crise étaient tout à fait différentes. Cela m'a intriguée et j'ai proposé à ce moment-là de créer le job diversité à la direction. Donc j'ai fait ça pendant 10 ans chez BNP Paribas Fortis et puis, au bout de 10 ans, j'avais des collègues qui me disaient « OK mais maintenant ça fait 10 ans que tu fais ça donc tu vas faire autre

chose donc certainement » et je me suis dit « en fait, je j'ai tellement appris que j'ai envie de continuer là-dedans et de me servir de mon expérience pour tout le secteur ». Parce que bon, j'étais à peu près la seule personne dans toute la Belgique dans une entreprise privée à être en charge de la diversité à 100 % de mon temps et, en plus, en tant que manager donc ça m'a permis de tester énormément de choses de mettre en place beaucoup de choses et d'avoir un vrai impact. C'est comme ça que j'ai commencé.

- Ok, je vois et donc c'est vous qui avez proposé à Febelfin de créer la fonction dont vous êtes en charge actuellement ?

Oui, c'est ça, c'est moi qui ai proposé de créer cette fonction qui existe depuis 2ans maintenant.

- Mais du coup, comment est-ce que cela fonctionne ? Je veux dire : est-ce que vous donnez des recommandations ou des directives sur base de résultats de recherches ou bien pas du tout ?

Donc en fait, pour pouvoir faire progresser le secteur, on a créé Women in Finance. Je ne sais pas si tu suis déjà la page Women in Finance sur LinkedIn mais je te conseille de le faire parce qu'en un seul click, tu vas avoir accès à tout ce que l'on a mis en place en deux ans. Je peux aussi t'envoyer le premier rapport annuel de Women in Finance qui est en fait une analyse du genre dans le secteur financier, de ce qui marche, des pratiques des banques etc. Et en fait, à la base, on a créé une charte il y a un peu moins de 2 ans puisque c'était en juin 2019 et à ce moment-là, on a eu 26 entreprises qui sont venues la signer. Donc il s'agit de toutes des entreprises du secteur financier avec principalement des banques mais aussi quelques compagnies d'assurances et le SPF finance donc le ministère des Finances si tu veux et aussi la banque nationale qui ne fait pas partie des membres de Febelfin mais qui est aussi évidemment organe très important du secteur financier... et donc cette charte elle reprenait quelques éléments concrets qui avaient pas mal de sens. Et donc, la première obligation de cette charte pour les entreprises signataires, c'était de mesurer ces plafonds de verres et donc on a mis en place une méthodologie qui permet de mesurer les plafonds de verre.

Concrètement, cela veut dire qu'on demande à chaque entreprise d'analyser très très finement et en coupant en tranches fines l'entreprise selon les différents niveaux de fonction mais pas juste en disant « okay, il y a les employés, les cadres moyens et la direction » car

on se rend compte, par exemple, qu'au sein des cadres moyens, la moyenne de femmes dans le secteur bancaire est de 45% donc tu pourrais te dire « 45%, c'est presque 50% donc il y a pas de problème à l'intérieur des cadres moyens ». Or, quand tu coupes ce bloc des cadres moyens en tranches, tu vas te rendre compte que dans pas mal de grandes entreprises, à tel ou tel niveau précis de cadres moyens qui passe de niveau x à niveau y, tout d'un coup, tu as une chute de 10% de femmes et ça sera significatif et c'est très intéressant. Et donc ça, tu auras l'occasion de le lire dans le rapport annuel parce qu'on le mentionne mais en réalité, la plupart des banques ont rencontré entre 2 et 3 plafonds de verre en faisant leurs exercices et donc, cela veut dire qu'il existe entre 2 et 3 niveaux où, tout d'un coup, les femmes chutent plus brutalement. Alors nous, ce que l'on fait, c'est qu'on leur demande que quand elles identifient ces niveaux-là elles, elles mettent en place des actions précises pour ce niveau là.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Alors ça veut dire que dans le cas où le blocage se fait au niveau x, tu dois t'intéresser aux femmes qui se trouvent juste en-dessous du niveau x parce que ce sont celles-là qui sont bloquées. Donc il faut se demander ce qui se passe et si ce blocage existe parce que telle fonction a été décrétée avec une règle non-écrite -qui n'existe donc pas en réalité sauf dans la tête des gens- comme étant « impossible pour un part-time » ou si c'est simplement parce que les femmes qui regardent vers ce poste-là ne voient pas de rôles modèles auxquels elles ne savent pas s'identifier. Et donc là, pour la première fois, je te balance un mot qui est probablement l'un des plus importants pour moi par rapport à ton thème. Quand tu dis « pourquoi les femmes dans la finance ne sont-elles pas assez nombreuses aux postes à responsabilité plus particulièrement et qu'est-ce qui pourrait débloquent ça ? » et bien, la réponse, au bout de 10 ans à travailler là-dessus, c'est qu'il faut plus de rôles modèles auxquels elles peuvent s'identifier. C'est aussi simple que ça car ça change tout ! Et ça, je l'ai observé dans mon précédent job à la banque : tu peux avoir une modification ultra rapide et donc en moins d'un an du mixte au niveau managérial dans une entité dans une région tout simplement parce que le patron ou la patronne de l'entité ou de la région va être changé et que, tout d'un coup, les femmes de cette région vont voir quelqu'un à qui elles peuvent s'identifier. Alors attention car toutes les femmes ne sont pas nécessairement idéales pour occuper cette place du « rôle modèle qui fait changer les choses ». Par exemple, l'exemple typique d'une femme qui célibataire, qui n'a jamais eu d'enfants, qui a 50 ans, qui est toujours avec un brushing parfait et qui travaille 30 heures par jour, elle, ce n'est pas un rôle modèle. Alors oui, objectivement c'est une femme objectivement mais ça ne permet pas à toutes celles qui vivent une vie « normale » de se dire « si elle y arrive,

je peux y arriver » que du contraire car elles se disent plutôt « je ne voudrais pas vivre cette vie-là ». Donc cette question du rôle modèle est extrêmement importante. Et donc, le secteur financier, juste pour faire un zoom là-dessus, il est très très paradoxal parce que tu vois, toi tu l'as choisi parce que tu cherchais un secteur un peu « masculin » alors qu'en réalité, le secteur financier est peut être l'un de ceux, au niveau global, qui est le plus équilibré. Qu'est-ce que je veux dire par là ? Je veux dire que quand tu prends n'importe quelle banque en Europe, tu vas trouver 50% d'hommes et 50% de femmes globalement mais ça ne veut évidemment pas dire que ce 50/50 continue jusqu'en haut et donc c'est ça, c'est ce qui est incroyable. Et quand tu google-search « secteur financier », tu vas te taper 100% de photos d'hommes blancs en costume cravate ce qui constitue un gros problème au niveau de l'image alors qu'en réalité il y a une parité hommes-femmes au niveau du secteur financier.

Et d'ailleurs quand tu te renseignes, tu te rends compte que la plupart des femmes qui travaillent dans le secteur financier sont entrées en banque tout à fait par hasard ou par accident et que ce n'était pas un choix du tout. Moi, par exemple, c'est très simple. A l'époque, les entreprises venaient sur le campus et j'ai commencé parce que l'offre était intéressante comparé aux autres que j'avais reçues mais cette histoire-là, tu l'entends chez à peu près toutes les femmes.

- Ok, j'ai lu plusieurs articles sur l'importance du rôle modèle mais c'est vrai que je n'imaginai pas que c'était aussi important !

Si et c'est en fait ce qui fait toute la différence entre le comportement des hommes et celui des femmes quand ils entrent dans une entreprise. Tu vois, j'ai déjà observé auprès des jeunes qui viennent de quitter l'unif et qui rentrent dans la banque qu'ils ne font pas les mêmes choix de la même façon. Donc déjà à ce moment-là, alors que tu sors de l'unif et que t'as jamais entendu parler de genre et que t'as l'impression que le monde est neutre, il y a des différences. Beaucoup se disent que c'est un peu ridicule finalement d'avoir des actions sur le genre et que les différences n'existent pas tellement et que donc, ce n'est pas nécessaire de travailler dessus et pourtant, dès le départ, qu'est-ce qu'il se passe ? Et bien en fait, les jeunes hommes qui rentrent, dans leur inconscient, ils regardent déjà vers le haut de la boîte et ils voient tous des gens qui leur ressemblent. Et c'est idem dans l'autre sens car les gens qui sont dans le haut de la boîte le regardent et se disent « oh j'ai l'impression de me revoir il y a 20ans » et donc ça crée tout de suite des possibilités. Par contre, la fille qui rentre, elle regarde vers le haut et elle voit quelques femmes mais elle voit quand même une grande

majorité de personnes qui ne lui ressemblent pas et de la même façon le management qui l'accueille, il la voit sans pouvoir l'associer immédiatement à un souvenir du style « Ah bah oui, ça c'est tout moi il y a 20 ans ». Alors ça, ça paraît tout bête mais on sait de plus en plus à quel point nos biais nous font prendre des décisions etc et donc, par exemple, ce qu'on constate comme comportement différent entre hommes et femmes c'est que quand ils viennent d'entrer dans l'entreprise, les hommes font les le choix de leurs premières affectations en banque en se posant déjà des questions sur les next steps et sur les implications financières. Et les filles, de leur côté, elles se disent plutôt « si je vais là, c'est chouette parce que je vais apprendre et que c'est intéressant » et donc elles, elles voient plus ce côté « développement » où elles vont se sentir utiles et apprendre des choses et en plus elles ont souvent tendance à se dire que telle ou telle fonction sera plus compatible si jamais elles décident d'avoir des enfants. Donc tout ça, ça peut jouer vraiment dès le départ

- D'accord et mis à part cet élément-là, si vous deviez citer 2 exemples de facteurs qui font qu'il y a plus d'hommes que de femmes qui occupent des postes à responsabilité dans le secteur bancaire, quels seraient-ils ?

Je pense que la première raison, ce sont vraiment les biais et le fait qu'en réalité, les processus RH ne sont pas forcément neutres. Donc il y a des entreprises qui disent « ah bah nous, on ne veut surtout pas faire de la discrimination positive » mais elles ne se rendent pas compte qu'en fait, tant qu'elles ne font rien elles sont dans la discrimination négative. Donc tant qu'on ne fait pas un effort pour se dire que pour tel ou tel programme, on veut qu'il y ait autant d'hommes que de femmes, les choses ne changeront pas. Elles ne changeront pas parce que les femmes sont moins visibles quand on regarde le haut de l'échelle. Et il y a plusieurs raisons à cette invisibilité. Tout d'abord, les managers sont guidés par leurs propres biais. Ensuite, elles sont moins visibles car elles ne voient personne qui leur ressemble aux postes à responsabilité et cela fait qu'elles ont moins confiance dans leurs propres capacités à arriver là-haut. Et donc elles vont beaucoup plus s'investir dans la qualité de travail qu'elles fournissent plutôt que dans le développement de leur réseau par exemple. Et donc, il faut encourager les femmes à développer leur réseau et leur faire comprendre que ce n'est pas quelque chose de déloyal. Tu vois, pour beaucoup de femmes, investir du temps pour développer son réseau et donc, j'entends par là le fait d'envoyer un mail pour faire part de résultats positifs qu'elles ont contribué à fournir ou fourni, le fait de rappeler telle ou telle personne pour prendre des nouvelles, de participer à des événements où tu vas pouvoir échanger ou encore être très active au niveau des réseaux sociaux pour développer aussi cette

visibilité, et bien beaucoup de femmes ont le sentiment qu'elles ne doivent pas le faire car cela ne fait pas partie des tâches qui leur sont attribuées. Il faut en fait faire comprendre à chaque personne qu'une entreprise lorsqu'elle engage, elle investit dans les personnes mais donc, ça fait que l'entreprise, elle attend aussi que tu te développes et que tu ne restes pas pendant 20ans à la même position. Et donc il faut faire comprendre aux femmes que se vendre et aller de l'avant, c'est une partie de la tâche et que ce n'est pas uniquement dans leur intérêt mais aussi dans l'intérêt de l'entreprise. Et il faut vraiment leur faire comprendre que c'est quelque chose qui fait partie de leur travail...

- Super, merci pour ces réponses précises. Il me reste une dernière question qui concerne les actions de Women in Finance. Je voudrais savoir pouviez me citer 3 exemples concrets d'actions mises en place par Febelfin pour améliorer cette problématique.

Donc, comme je te le disais tout à l'heure, quand on a créé Women in Finance il y a deux ans, on avait 26 membres et depuis, cela n'a pas cessé de grandir et la semaine prochaine nous accueillerons d'ailleurs deux membres en plus ce qui fera que Febelfin comptera 48 membres. Alors ce qu'on fait concrètement avec eux, c'est par exemple qu'on organise des formations sur comment mesurer le gender, sur la question des différences salariales très concrètement etc. Et donc, nous on demande à tous nos membres toute une série de données chaque année sur le pourcentage de femmes dans leurs recrutements, le pourcentage de femmes dans ceci, dans cela et aussi quelles sont les actions qui sont mises en place. On rédige alors un rapport global que je te partagerai mais outre le rapport global, on fait en plus un rapport individuel et ça, c'est super intéressant. Parce qu'en fait, ce qui est marrant, c'est que le seul moyen pour qu'une entreprise se bouge et effectue des changements, c'est de lui montrer comment elle se situe par rapport à la concurrence. Là, ça les réveille et c'est d'ailleurs aussi pour ça qu'on le fait.

Un autre exemple concret d'action que l'on met en place c'est qu'on a réalisé un workshop sur comment faire des offres d'emploi inclusives. Attention que ça ne se limite pas à écrire une offre d'emploi avec l'écriture inclusive ou le fait d'utiliser la mention H/F/X après le titre de la fonction, non, ça va plus loin que ça.

Pour vraiment faire des offres d'emplois inclusives, il faut aller plus loin que juste le genre binaire. Par exemple, il faut proposer aux employeurs de se limiter dans leurs exigences pour le poste. Pourquoi est-ce que je dis ça ? Parce que bien souvent, on retrouve des offres

d'emploi avec énormément de critères et d'exigences. On retrouve aussi souvent la mention « vous êtes un spécialiste en... » et bien souvent, les hommes vont vite se sentir les spécialistes et pas les femmes et donc, elles ne vont pas postuler. Donc nous, ce qu'on leur fait comprendre, c'est que si elles (les entreprises) veulent pouvoir toucher un maximum de public et veulent que tout le monde se sente concerné, il faut qu'elles se limitent à 3-4 exigences et qu'elles arrêtent de chercher le mouton à 5 pattes. Le fait de leur imposer de se limiter dans les critères ça crée un exercice vraiment intéressant qui ouvre beaucoup plus les portes à tous.

Annexe A.18: Charte Women in Finance (version 2021)



HM Treasury

Women in Finance Charter

a pledge for gender balance across financial services

This is a commitment by HM Treasury and signatory firms to work together to build a more balanced and fair industry. Firms that sign up to this Charter are pledging to be the best businesses in the sector.

The Charter reflects the government's aspiration to see gender balance at all levels across financial services firms. A balanced workforce is good for business – it is good for customers, for profitability and workplace culture, and is increasingly attractive for investors.

The Charter

- > commits firms to supporting the progression of women into senior roles in the financial services sector by focusing on the executive pipeline and the mid-tier level;
- > recognises the diversity of the sector and that firms will have different starting points – each firm should therefore set its own targets and implement the right strategy for their organisation;
- > requires firms to publicly report on progress to deliver against these internal targets to support the transparency and accountability needed to drive change.

My organisation pledges to promote gender diversity by:

- > having one member of our senior executive team who is responsible and accountable for gender diversity and inclusion;
- > setting internal targets for gender diversity in our senior management;
- > publishing progress annually against these targets in reports on our website;
- > having an intention to ensure the pay of the senior executive team is linked to delivery against these internal targets on gender diversity.



Annexe A.19 : Liste des membres signataires de la charte Women in Finance (2021)



HM Treasury



Women in Finance Charter

List of signatories

28 new Charter signatories announced on 17 March 2021

Addleshaw Goddard LLP
Archipelago Eco Investors Ltd
Ask Inclusive Finance
CABIM
ClearBank
ClearScore
DAS UK Ltd
Electron Capital Partners LLC
EQ Investors Limited
GWM FP
Hartsfield Financial Services Ltd
IM Asset Management
Julius Baer International Ltd
Key Fund Investments Limited
Leverton Search
Lomond Wealth Management
M&G PLC
OSTC Ltd
Sainty Hird & Partners Limited
Scotwest Credit Union
Seven Investment Mangement LLP
Swansea Building Society
Tail O' The Bank Credit Union
The London Metal Exchange
The UK Adviser
Tokio Marine Kiln
Valorem Partners
Whitechurch Securities Ltd

Charter signatories announced before June 2020	Link to gender diversity targets
10x Future Technologies Ltd	https://www.10xbanking.com/careers
57 Finance	Link pending
ABN AMRO	https://www.abnamro.co.uk/en/about/diversity-and-inclusion/women_in_finance_charter.html
Admiral Group Ltd	https://admiralgroup.co.uk/our-business/corporate-governance/women-in-finance-charter
AE3 Media	https://www.mortgagesolutions.co.uk/about-us/
Aegon Asset Management	https://www.aegonam.com/en/about-us/inclusion-diversity/
AEGON UK	https://www.aegon.co.uk/about-aegon/corporate-responsibility/women-in-finance-charter.html
Ageas UK	https://www.ageas.co.uk/important-information/women-in-finance-charter/
AIB UK	https://aibgb.co.uk/help-and-guidance/important-information/board-diversity-policy-statement
Aldermore Group	http://www.aldermore.co.uk/about-us/women-in-finance-charter/
Allianz Global Investors	https://www.allianzgi.com/en/our-firm/inclusion-diversity
Allianz Insurance	https://www.allianz.co.uk/about-allianz-insurance/careers-at-allianz/diversityinclusion.html#women-in-finance-charter
Also Communications	Link pending
AMC Executive Search	https://www.amc-search.com/diversity/
American Express	https://www.americanexpress.com/uk/legal/inclusion-and-diversity.html?inav=gb_sitefooter_gender_payreport_in_g
AMP Capital Investors UK	https://www.ampcapital.com/europe/en/about/culture-diversity
Amundi London	https://www.amundi.co.uk/professional/About-Amundi/Amundi-London-Branch
Aon	http://www.aon.com/unitedkingdom/life-at-aon/gender-balance/women-in-finance-charter.jsp
Appreciate Group (Formerly Park Group)	https://www.appreciategroup.co.uk/about-us/gender-balance/women-in-finance-charter
Ark Investment Management Ltd	https://www.arkim.co.uk/women-in-finance-charter
Armstrong Wolfe	www.armstrongwolfe.com/wcooc/
Artemis Investment Management	https://www.artemisfunds.com/en/about-artemis/diversity-and-inclusion
Ask Inclusive Finance	Link pending
Association for Financial Markets in Europe	https://www.afme.eu/en/about-us/women-in-finance-charter/
Association of Accounting Technicians	https://www.aat.org.uk/about-aat/careers-at-aat/women-finance-charter
Association of British Insurers	https://www.abi.org.uk/about-the-abi/abi-diversity-

	hub/promoting-gender-equality/
Atom Bank	https://www.atombank.co.uk/women-in-finance
Australia and New Zealand Banking Group Limited	https://www.anz.com/unitedkingdom/en/about-us/our-company/anz-united-kingdom/
Aviva	https://www.aviva.com/responsible-sustainable-business/our-people/women-in-finance-charter/
AXA Investment Managers	https://www.axa-im.com/en/empowering-female-talent
AXA UK	https://www.axa.co.uk/inside-axa/empowering-women-at-axa/
AXA XL (Formerly XL Catlin)	https://axaxl.com/about/women-in-finance
B&CE Holdings Limited	https://bandce.co.uk/about-us/how-we-work/financial-reports/
Bank of America Merrill Lynch	http://about.bankofamerica.com/en-us/what-guides-us/women-in-finance-charter.html
Bank of England	https://www.bankofengland.co.uk/about/corporate-responsibility
Bank of Ireland Retail UK Division	https://www.bankofirelanduk.com/about/responsible-business/colleagues/#panel3
Banking Standards Board	https://www.bankingstandardsboard.org.uk/wp-content/uploads/2019/03/Gender-policy-BSB.pdf
Barcadia Media Ltd	https://www.barcadiamedia.co.uk/about/women-in-finance-charter/
Barclays Bank	https://home.barclays/who-we-are/our-strategy/diversity-and-inclusion/gender/
BDO LLP	https://www.bdo.co.uk/gender-balance
Beaufort Consulting Group	https://beaufortgroupconsulting.com/women-in-finance-charter/
Beazley	https://www.beazley.com/women_in_finance_charter.html
Beckett Investment Management Group	http://beckettinvest.com/women-in-finance/
Berry & Oak	https://berryandoak.com/women-in-finance-charter/
BFC Bank Limited	https://www.bfcbank.co.uk/women-in-finance-charter/
Bibby Financial Services Ltd	https://www.bibbyfinancialservices.com/about-us/inclusion-and-diversity
Big Society Capital	https://bigsocietycapital.com/about-us/careers/diversity-and-inclusion-plan/
BlackRock	https://www.blackrock.com/corporate/en-us/careers/diversity-and-inclusion
Blakeney Partners	https://blakeney-partners.com/women-in-finance-charter-pledge/
Bluecoat Software	Link pending
Bluestone Leasing Limited	http://www.bluestoneleasing.com/women-in-finance-charter/
BMW Financial Services (GB)	https://www.bmw.co.uk/en/topics/owners/financial-services/women-in-finance-charter.html

BNP Paribas London CIB	http://www.bnpparibas.co.uk/en/engagement/women-finance-charter/cib/
BNP Paribas Personal Finance	http://www.bnpparibas.co.uk/en/engagement/women-finance-charter/
BNY Mellon	https://www.bnymellon.com/emea/en/who-we-are/careers/women-in-finance-charter.jsp
BondMason	https://www.bondmason.com/women-finance-charter
Bovill Ltd	https://www.bovill.com/careers/
Bower Retirement	https://www.bowerretirement.co.uk/about/women-in-finance
BP Supply & Trading	https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/global-energy-trading.html
Bravura Solutions	Link pending
Brewin Dolphin	https://www.brewin.co.uk/careers/working-here/
Brickendon Consulting	http://www.brickendon.com/people/equal-opportunities-diversity/
Bridging Finance Solutions Group	Link pending
Brightstar Financial	http://brightstarhub.co.uk/careers/women-in-finance/
British Business Bank	https://www.british-business-bank.co.uk/careers/hm-treasurys-women-in-finance-charter/
British Friendly Society	https://advisers.britishfriendly.com/about-us/diversity-and-inclusion/
British Insurance Brokers' Association	https://www.biba.org.uk/about/women-in-finance/
Brooks Macdonald plc	https://www.brooksmacdonald.com/careers/working-for-us/diversity
Brown Shipley	https://brownshipley.com/jobs/#
BRUIN Financial	Link pending
Building Societies Association (BSA)	https://www.bsa.org.uk/about-us/women-in-finance-charter
Bullionblock Ltd	https://bullionblock.ltd/company-profile/
Cambridge & Counties Bank	https://ccbanc.co.uk/about-us/our-commitments/women-finance-charter/
Cameron Hume Limited	https://www.cameronhume.com/women-in-finance-charter/
Campbell & Fletcher Recruitment	http://www.cfrecruitment.co.uk/women-in-finance-charter/
Canada Life	https://www.canadalife.co.uk/about-us/women-in-finance-charter
Canadian Imperial Bank of Commerce	https://www.cibc.com/ca/inside-cibc/careers/equity-and-diversity/diversity-matters.html
Capco	https://www.capco.com/About-Us/Diversity-and-inclusion/Our-commitment-to-diversity-and-inclusion
Capital b Property Finance	https://cbpf.co.uk/intermediary/
Capital Credit Union	http://www.capitalcreditunion.com/about_us/about_capital_credit_union
Capital One Europe	http://www.capitalone.co.uk/aboutus/who-are-capital-one.jsf

Carrington Investment Consultants Limited	https://carringtoninvestments.co.uk/about-us/our-community/our-team/
Castle Trust	https://www.castletrust.co.uk/about-us
Castlefield Partners Ltd	http://www.castlefield.com/about-castlefield/thoughtful-investing/diversity-at-castlefield/
Catalyst Claims	Link pending
CDC Group	https://www.cdcgroup.com/en/about/careers/
Channel Islands Adjusters Ltd	http://www.ciadjusters.com/the-team/
Charles Stanley & Co. Limited	https://www.charles-stanley.co.uk/women-finance-charter
Charter Court Financial Services plc	https://www.chartercourtfs.co.uk/AboutUs/GenderGap
Chartered Insurance Institute	http://www.cii.co.uk/about/about-the-cii/women-in-finance-charter/
Chaucer Syndicates Limited	https://www.chaucerplc.com/who-we-are/careers/diversity-inclusion/
Cicero Group	https://cicero-group.com/cicero-group-provides-commitments-to-women-in-finance-initiative/
Circle	https://blog.circle.com/2016/07/11/circle-champions-womens-equality-in-partnership-with-uk-government/
Citi	http://citigroup.com/citi/about/countrypresence/data/emea_diversity.pdf?ieNocache=418
City Hive	https://www.cityhive.co.uk/wifc-pledge.php
City of London Corporation	https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Pages/equality-inclusion.aspx
ClearlySo	https://www.clearlyso.com/clearlyso-gender-equality-statement/
Close Brothers Group Plc	https://www.closebrothers.com/inclusion
CNA Hardy	https://www.cnahardy.com/site-services/gender-pay-gap-report
Collinson Group	https://www.collinsongroup.com/women-in-finance-charter
Columbia Threadneedle Investments	http://www.columbiathreadneedle.co.uk/en/corporate-responsibility/responsible-employer/
Commerzbank AG	Link pending
Connect IFA Ltd	https://cmortgages.co.uk/women-in-finance-charter/
Coreco	https://www.corecogroup.co.uk/about/women-in-finance/
Covea Insurance	https://www.coveainsurance.co.uk/careers/women-in-finance/
Coventry Building Society	https://www.coventrybuildingsociety.co.uk/our-performance/corporate-governance/women-in-finance.html
Credit Services Association Limited	Link pending
Credit Suisse	https://www.credit-suisse.com/corporate/en/responsibility/employer/global-diversity-inclusion.html

Crito Capital LLP	Link pending
Crowe U.K. LLP	https://www.crowe.com/uk/croweuk/about-us/taking-our-women-further
CrownStone Consulting	Link pending
Daiwa Capital Markets Europe Ltd	https://www.uk.daiwacm.com/about-us/diversity-equality
Danske Bank	https://danskebank.co.uk/about-us/responsibility/women-in-finance
Darcey Quigley & Co Ltd	https://www.darceyquigley.co.uk/about-us/diversity/
DDGI Limited	https://www.ddcap.com/who-we-are/our-sustainable-responsible-actions/our-corporate-social-responsibility/diversity-and-inclusion/
Deloitte	https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/careers/articles/respect-and-inclusion.html
Deutsche Bank AG	https://www.db.com/newsroom_news/2016/hr/deutsche-bank-signs-uk-treasury-s-women-in-finance-charter-en-11630.htm
Direct Line Group	https://www.directlinegroup.co.uk/en/responsibility/people/women-in-finance-charter.html
DST Financial Services International Ltd	https://www.ssctech.com/about-us/careers/diversity-inclusion
E2W Limited	https://www.e2w.co/women-in-finance/women-in-financial-services/article/e2w-commits-to-women-in-finance-charter-2
Earth Capital Partners	https://www.earthcapital.net/team/women-in-finance/
Earth Capital UK Ltd	https://www.earthcapital.net/team/women-in-finance/
East Sussex Credit Union	http://www.eastsussexcu.org.uk/women-in-finance-charter
Ecclesiastical Insurance	http://www.ecclesiastical.com/womeninfinance
EdAid	https://www.edaid.com/women-in-finance
EIS Association	https://eisa.org.uk/about-eisa/
Ellis Davies Financial Planning Ltd	https://www.ellisdaviesfp.co.uk/WIF/
Enra Group	https://www.enragroup.co.uk/careers/women-in-finance
Equifax Ltd	https://www.equifax.co.uk/about-equifax/corporate-social-responsibility/en_gb
Esure	http://www.esuregroup.com/corporate-information/corporate-social-responsibility.aspx
Everyday Loans Group	Link pending
EY	https://www.ey.com/uk/en/about-us/our-people-and-culture/diversity-and-inclusiveness
Family Assurance Friendly Society	https://www.onefamily.com/company-information/
Fidelity International UK	http://www.fidelityrecruitment.com/uk-ireland/working-here/
Fiduciam Nominees Limited	https://www.fiduciam.co.uk/news/

Financial Conduct Authority	https://www.fca.org.uk/about/corporate-responsibility/diversity-inclusion
Financial Ombudsman Service	http://www.financial-ombudsman.org.uk/about/diversity-policy-inclusion.html
Financial Reporting Council Ltd	http://frc.org.uk/about-the-frc/women-in-finance-charter
Financial Services Compensation Scheme	https://www.fscs.org.uk/about-fscs/women-in-finance-charter/
FINTECH Circle	http://fintechcircle.com/wif/
FinTech Strategic Advisors Ltd	https://www.ftadvisory.co.uk/people
Fintellect Recruitment	https://www.fintellectrecruitment.co.uk/womeninfinance
First Central Services UK Limited	Link pending
First Wealth LLP	https://firstwealth.co.uk/who/
Flood Re Ltd	https://www.floodre.co.uk/wp-content/uploads/women-in-finance.pdf
Foresight Group LLP	https://www.foresightgroup.eu/insight/proud-to-have-signed-the-women-in-finance-charter/
Form3	www.form3.tech
Franklin Templeton Investments	https://www.franklintempleton.co.uk/investor/our-company/our-firm/diversity-at-work
FTI Consulting LLP	https://stage.fticonsulting-emea.com/careers/professionals/life-at-fti-consulting/diversity-inclusion
Funding Circle Ltd	https://corporate.fundingcircle.com/diversity-and-inclusion
Funding Options	Link pending
GAAPweb	http://www.gaapweb.com/news/gaapweb-tackle-workplace-inequality/220724/
GAM	https://www.gam.com/en/diversity-and-inclusion#Women
Glenhawk	Link pending
Global Processing Services Ltd	https://globalprocessing.net/our-commitments/
Goldman Sachs International	https://www.goldmansachs.com/our-firm/people-and-culture/index.html
Grant Thornton	https://www.grantthornton.co.uk/about-us/transparency-report/gender-pay-gap-report/
Graphite Partners	http://www.graphiteresourcing.com/about-us.html
Handelsbanken	http://handelsbanken.co.uk/shb/inet/ICentRb.nsf/Default/q38BFE9C220A5933E80257ECE003FE700?Opendocument
Hannay Investments	http://www.hannayinvestments.co.uk/women-in-finance/4594128723
Hargreaves Lansdown	https://www.hl.co.uk/about-us/diversity
Hastings Direct	https://www.hastingsdirect.com/about-us/
HBB Bridging Loans	Link pending
Hermes Investment Management	https://www.hermes-investment.com/about-us/responsibility/women-in-finance-charter/

Higgins Fairbairn Advisory LLP	https://www.hfadvisory.co.uk/us/community/
Hinckley and Rugby Building Society	https://www.hrbs.co.uk/about-us/governance/women-in-finance-charter/
HM Treasury	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/681603/HMT_gender_diversity_targets_Feb_2018.pdf
Hodge	https://www.hodgebank.co.uk/women-in-finance/
Homes England	Link pending
Hope Capital	https://hope-capital.co.uk/values/women-in-finance-charter/
HSBC UK	http://www.about.hsbc.co.uk/~media/uk/en/news-and-media/rbwm/employer-charter-hsbc-uks-response.pdf
HUBX	https://hubx.capital/culture/
HW Global Talent Partner	Link pending
ICAEW	https://www.icaew.com/about-icaew/diversity-and-icaew
Income Protection Task Force (IPTF)	Link pending
Independent Women	https://www.independentwomen.co.uk/advancing-women/women-finance-charter/
Innovate Finance	http://new.innovatefinance.com/women-finance-charter/
Interactive Investor	https://www.ii.co.uk/about-ii/diversity-and-inclusion
Intermediate Capital Group PLC	http://www.icgam.com/about/diversity-inclusion
International Swaps and Derivatives Association (ISDA)	https://www.isda.org/careers-at-isda/women-in-finance-charter/
Invesco	https://www.invesco.co.uk/uk/about-us/diversity-inclusion
Investec Asset Management Limited	https://www.investecassetmanagement.com/en/about-us/corporate-social-responsibility/
Investec Bank plc	https://www.investec.com/en_gb/welcome-to-investec/corporate-responsibility/our-people.html
Investec Wealth & Investment	https://www.investec.com/content/dam/untied-kingdom/downloads-and-documents/investec-the-women-in-finance-charter.pdf
Investing Ethically Ltd	https://www.investing-ethically.co.uk/investing-ethically-ltd-proud-sign-women-finance-charter/
Iona Capital	https://www.ionacapital.co.uk/team
IPC Systems	https://www.ipc.com/about-us/diversity-and-inclusion/
iPipeline Ltd	https://uk.ipipeline.com/women-in-finance/
IRESS Limited	https://www.iress.com/about/diversity-iress/
J.P. Morgan	https://www.jpmorgan.com/global/disclosures/gender-pay-gap-uk

Jane Smith Financial Planning Limited	https://www.janesmithfinancial.com/women-in-finance-charter/
Janus Henderson Investors	https://www.janushenderson.com/careers/content/diversity
JM Finn & Co	https://www.jmfinn.com/womeninfinance
Jupiter Asset Management	http://www.jupiteram.com/global/en/investor-relations/governance/women-in-finance-charter
Just Group plc	http://www.justgroupplc.co.uk/~media/Files/J/JRM/SIR/documents/Just%20Group%20plc%20signs%20Women%20in%20finance%20charter.pdf
Kames Capital plc	https://www.kamescapital.com/corporateprofile.aspx
Khandokar & Co Limited	https://khandokar.co.uk/gender-diversity/
KPMG LLP	https://home.kpmg.com/uk/en/home/about/people/inclusion-diversity.html
Landbay	http://blog.landbay.co.uk/blog/2016/6/17/landbay-signs-women-in-finance-charter
Lazard & Co Limited	https://lazardltd.gcs-web.com/corporate-governance
Lazard Asset Management Limited	https://lazardltd.gcs-web.com/corporate-governance
LDNfinance Solutions Limited	https://ldnfinance.co.uk/ldn-insights/women-in-finance-charter/
Leeds Building Society	http://www.leedsbuildingsociety.co.uk/your-society/financial-information/diversity/
Leek United Building Society	https://www.leekunited.co.uk/about/women-in-finance-charter/
Legal & General	https://www.legalandgeneralgroup.com/csr/our-approach/diversity/
LGT Vestra	https://www.lgtvestra.com/en/about-us/company-profile/women-in-finance-charter/
LifeSearch	http://www.lifesearch.co.uk/about-lifesearch
Lloyds Banking Group	http://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/responsible-business/inclusion-and-diversity/gender/
Lloyd's of London	www.lloyds.com/womeninfinance
London Capital Credit Union	https://www.credit-union.coop/images/library/documents/26012018-123813.pdf
London Stock Exchange Group	www.lseg.com/womeninfinance
Longhurst Limited	https://longhurst.co.uk/hm-treasury-women-in-finance-charter/
LV=	https://www.lv.com/about-us/lv-cares/people-culture
LV=General Insurance	https://www.lv.com/about-us/lv-cares/people-culture/gender-pay-gap-report/lvgig
Macquarie Group	https://www.macquarie.com/uk/en/careers/diversity-and-inclusion.html
Magenta Financial Planning	https://magentafp.com/women-in-finance-charter-2/
Man Group plc	www.man.com/diversity

Market Harborough Building Society	http://www.mhbs.co.uk/diversity.aspx
Marsh Guy Carpenter	https://www.marsh.com/uk/about-marsh/women-in-finance.html
MasterCard (UK&I Division)	https://www.mastercard.co.uk/en-gb/about-mastercard/careers/diversity-inclusion/women-in-finance-charter.html
Maynard Capital Management	http://www.maynardcapitalmanagement.com/diversity-and-inclusion-policy.html
Mazars	https://www.mazars.co.uk/Home/About-us/Corporate-publications/Diversity-goals
Medianett Ltd	https://bridgingandcommercial.co.uk/page_about
Mercer	https://www.uk.mercer.com/gender-diversity-targets.html
MetLife UK	https://www.metlife.co.uk/womeninfinancecharter/
Metro Bank Plc	https://www.metrobankonline.co.uk/about-us/culture-diversity/
Mint Bridging Ltd	https://mintbridging.co.uk/bridging-finance/
Mizuho Bank	https://www.mizuho-emea.com/who-we-are/inclusion-diversity/women-in-finance-charter
Mizuho International	https://www.mizuho-emea.com/who-we-are/inclusion-diversity/women-in-finance-charter
Monzo	https://monzo.com/blog/2017/05/31/women-in-finance/
Morgan Stanley International	http://www.morganstanley.com/about-us/diversity/UK-Women-In-Finance-Charter.html?v=2
Morningstar	https://go.morningstar.com/woman-in-finance-charter
Mortgages for Business Ltd	https://www.mortgagesforbusiness.co.uk/mission-vision-values/women-in-finance-charter/
Motor Insurers' Bureau	https://www.mib.org.uk/about-mib/management-and-governance/gender-pay-gap-report-women-in-finance-charter/
MT Finance Ltd	https://www.mt-finance.com/women-in-finance-charter/
MUFG	https://www.mufgemea.com/governance/hm-treasury-women-in-finance-charter/
Mustard Seed Impact Ltd	http://mustardseed.vc/archives/press/women-in-finance-charter
Muzinich & Co Limited	https://www.muzinich.com/marketing/corporate-responsibility
Nacional Financiera SNC London Branch	https://www.nafin.com/portalfn/content/nafin-internacional/london-branch/about_us.html
National House Building Council	http://www.nhbc.co.uk/DiversityatNHBC/
National Skills Academy for Financial Services	http://www.nsafs.co.uk/about-us/
Nationwide Building Society	https://www.nationwide.co.uk/about/media-centre-and-specialist-areas/gender-equality/women-in-finance-charter

Natixis	https://home.cib.natixis.com/newsroom/articles/natixis-committed-to-promoting-women-in-finance
NEST Corporation	http://www.nestpensions.org.uk/schemeweb/NestWeb/public/aboutnestcorporation/contents/policy-and-procedures.html
Newcastle Building Society	https://www.newcastle.co.uk/about-us/governance/our-commitment-to-the-women-in-finance-charter/
NFU Mutual (The National Farmers Union Mutual Insurance Society Limited)	https://www.nfumutual.co.uk/about-us/women-in-finance-charter/
Nomura International	https://www.nomuraholdings.com/csr/employee/diversity/emea.html
Northern Trust	https://www.northerntrust.com/about-us/corporate-social-responsibility/diversity-inclusion
Nottingham Building Society	https://www.thenottingham.com/your-society/inside-the-society/women-in-finance-charter/
NS&I	http://nsandi-corporate.com/about-nsi/our-performance/equality-and-diversity/
Nucleus Financial	https://nucleusfinancial.com/about-us/inclusion-and-diversity
Nutmeg Saving and Investment	https://www.nutmeg.com/about/diversity
OAC	http://www.oacplc.com/about-us/diversity-women-in-finance
OneSavings Bank	http://www.onesavingsbank.com/corporate-responsibility/women-in-finance-charter/
Pantheon Ventures (UK) LLP	https://www.pantheon.com/diversity/
Paragon Banking Group PLC	http://www.paragon-group.co.uk/about-us/corporate-responsibility/women-in-finance
Parker Fitzgerald	Link pending
Partners Credit Union	https://www.partnerscreditunion.co.uk/news.asp?id=135
Payment Systems Regulator	https://www.psr.org.uk/diversity-and-inclusion-at-psr/women-in-finance
Paysafe	https://www.paysafe.com/uk/paysafegroup/culture/
PensionBee	https://www.pensionbee.com/women-in-finance
Pensions and Lifetime Savings Association (PLSA)	https://www.plsa.co.uk/About-us/Diversity/Women-in-Finance-Charter
People risk management Ltd	Link pending
Pepper (UK) Limited	https://www.peppergroup.co.uk/about-us/women-in-finance-charter
Perella Weinberg Partners	https://pwpartners.com/careers
Personal Investment Management and Financial Advice Association	https://www.pimfa.co.uk/news/women-in-finance-charter/
Phoenix Group	http://www.thephoenixgroup.com/corporate-responsibility/diversity-inclusion.aspx
PIMCO	https://www.pimco.co.uk/en-gb/our-firm/policy-statements

Pinsent Masons LLP	https://www.pinsentmasons.com/en/media/press-releases/2018/pinsent-masons-announces-2018-partner-promotions/
Pioneer Mutual Credit Union	https://www.pioneercu.coop/about-us/
Post Office	https://www.onepostoffice.co.uk/secure/latest-news/our-business/women-in-finance-charter/
Principality Building Society	http://www.principality.co.uk/womeninfinance
Progeny Wealth	https://theprogenygroup.com/wp-content/uploads/2019/11/Women-In-Finance.pdf
Progressive Building Society	http://theprogressive.com/your-society/hm-treasury-women-in-finance-charter/
Provident Financial plc	https://www.providentfinancial.com/meet-pfg/who-we-are/creating-an-inclusive-workplace/
Prudential	http://www.prudential.co.uk/site-services/governance-and-policies/diversity-and-inclusion-statement
Prytania Solutions Limited	https://www.prytaniaolutions.com/
Pukka Insure Ltd	http://www.pukka.gi/wp-content/uploads/2019/01/Diversity_and_Inclusion_for_web_and_whole_statement.pdf
PwC UK	https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report/annual-report-2016--our-people.html#content-free-1-3978
QBE European Operations	https://qbeeurope.com/community/diversity-inclusion/
Quilter plc	https://www.quilter.com/careers/inclusion-and-diversity/collaborating-with-others/
RateSetter	http://www.ratesetter.com/aboutus
Rathbone Brothers plc	https://www.rathbones.com/about-us/corporate-responsibility/people
ReAssure Group	https://www.reassure.co.uk/article/reassure-diversity-inclusion-statement/
Redwood Bank	https://redwoodbank.co.uk/inside-redwood/women-in-finance-charter
Refinitiv	https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2019/november/refinitiv-signs-women-in-finance-charter-for-second-consecutive-year
Ridgeway Partners	https://ridgewaypartners.com/#press
Rothschild & Co	https://www.rothschildandco.com/en/careers/working-at-rothschild-and-co/diversity/
Royal Bank of Canada	http://www.rbc.com/diversity/europe-limited-board.html%20
RSA Insurance Group	https://www.rsagroup.com/responsibility/responsible-business/disclosures/
Sainsbury's Bank	https://www.sainsburysbank.co.uk/jobs/aboutus#tab--women-in-finance-charter-
Santander UK	http://www.santanderjobs.co.uk/diversity
Sapphire Capital Partners LLP	https://info.sapphirecapitalpartners.co.uk/blog/topic/women-in-finance

Scalable Capital	https://uk.scalable.capital/women-in-finance-charter
Schroders	http://www.schroders.com/en/people/diversity-and-inclusion/
Scottish Equity Partners	https://www.sep.co.uk/sep-renews-its-commitment-to-diversity/
Seedrs Ltd	https://www.seedrs.com/learn/blog/weve-signed-the-women-in-finance-charter
Sesame Bankhall Group	https://www.sbg.co.uk/Pages/About-SBG.aspx
Sestini & Co	http://www.sestiniandco.co.uk/about-sestini-co/
Shawbrook Bank	https://www.shawbrook.co.uk/wif
Shepherd Compello Ltd	http://www.shepherdcompello.com/women-in-finance-charter/
Shepherd Global	Link pending
Shepherds Friendly Society	https://www.shepherdsfriendly.co.uk/news/women-in-finance-charter/
Simply Business	http://www.simplybusiness.co.uk/about-us/women-in-finance/
Skipton Building Society	https://www.skipton.co.uk/about-us/women-in-finance
SMBC Bank International	https://www.smbcgroup.com/emea/about-us/diversity-inclusion/
SMBC Nikko Capital Markets Limited	http://www.smbcnikko-cm.com/about-us/our-people.html
Smith and Williamson	http://smithandwilliamson.com/about-us/diversity-and-inclusion
Social Investment Scotland	https://www.socialinvestmentscotland.com/sis-sign-up-to-hm-treasurys-women-in-finance-charter/
Societe Generale	https://www.societegenerale.co.uk/en/about/women-finance-charter/
South Manchester Credit Union	http://smcreditunion.co.uk/about-us/women-in-finance-charter/
St Mary's Private Wealth	https://www.spwinvestment.com/post/st-mary-s-private-wealth-committed-to-women-in-finance-charter
St. James's Place plc	https://www.sjp.co.uk/the-group/corporate-responsibility
Standard Chartered	https://www.sc.com/en/about/diversity-and-inclusion/women-in-finance-charter/
Standard Life Aberdeen PLC	https://www.standardlifeaberdeen.com/news-and-media/all-news-articles/2017/women-in-finance-charter
Starling Bank	https://www.starlingbank.com/blog/women-in-finance/
State Street	http://www.statestreet.com/about/office-locations/united-kingdom/corporate-responsibility.html
Stifel Nicolaus Europe Limited	Link pending

Stonehaven International	https://www.stonehaveninternational.com/about-us/diversity-and-inclusion/
Sturgeon Ventures LLP	http://www.sturgeonventures.com/about-us/equality-diversity-policy/
Swoop Funding	https://swoopfunding.com/team/
Target Group Ltd	https://www.targetgroup.com/gender-pay-gap-report-2017
Teamspirit	www.teamspirit.uk.com/what-we-think/teamspirit-signs-the-women-in-finance-charter
Tesco Bank	https://corporate.tescobank.com/189/about-us/women-in-finance
Tesco Underwriting	https://www.tescounderwriting.com
The Alternative Investment Management Association	https://www.aima.org/about/women-in-finance-charter.html
The Board of the Pension Protection Fund	https://www.pensionprotectionfund.org.uk/About-Us/Pages/About-Us.aspx
The British Private Equity & Venture Capital Association	https://www.bvca.co.uk/Our-Industry/Diversity
The British United Provident Association Limited (BUPA)	https://newsroom.bupa.com/our-commitment-to-gender-balance/
The Building Societies Association (BSA)	https://www.bsa.org.uk/about-us/women-in-finance-charter
The Cambridge Building Society	https://www.cambridgebs.co.uk/women-in-finance
The Co-operative Bank	http://www.cooperativebank.co.uk/aboutus/ourbusiness/women-in-finance
The Cumberland Building Society	https://www.cumberland.co.uk/about/gender-pay-gap-report
The Finance and Leasing Association (FLA)	https://www.fla.org.uk/about-us/women-in-finance-charter/
The Institute of Legal Finance & Management Ltd	http://www.ilfm.org.uk/site/about/
The Investment Association	https://www.theinvestmentassociation.org/about-the-investment-association/charter.html
The Mortgage & Insurance Bureau (MortgageScout)	https://www.mortgagescout.co.uk/knowledge-and-resources/mortgage-news/the-women-in-finance-charter
The National Farmers Union Mutual Insurance Society Limited	https://www.nfumutual.co.uk/about-us/women-in-finance-charter/
The Royal Bank of Scotland	http://www.rbs.com/sustainability/working-at-rbs/inclusion.html
The Royal London Mutual Insurance Society	http://www.royallondon.com/about/howweare/diversity-and-inclusion/
TheCityUK	https://www.thecityuk.com/assets/2017/Reports-PDF/e033dbd9e8/TheCityUK-Women-in-Finance-Charter.pdf
Tide Platform Limited	https://www.tide.co/diversity-and-inclusion/

Tom French & Associates Limited (TFA)	https://tfagroup.co.uk/tfa-signs-women-finance-charter/
TotallyMoney	http://www.totallymoney.com/info/careers/
TP ICAP	https://www.tpicap.com/responsibility/our-commitments
TransferWise	https://transferwise.com/gb/blog/gender-pay-gap
Tribe Impact Capital	https://www.tribeimpactcapital.com/news/women-in-finance/
Triodos Bank	https://www.triodos.co.uk/careers
True Bearing Ltd	Link pending
TSB Bank	http://www.tsb.co.uk/straightforward-money/gender-balance/
Tullow Oil Plc	https://www.tulloil.com/about-us/corporate-governance/women-in-finance-charter
UBS	https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/about_us/diversity/gender-balance.html
Uinsure Ltd	https://www.uinsure.co.uk/news-articles/uinsure-launch-graduate-academy-and-sign-the-women-in-finance-charter/
UK Export Finance	https://www.gov.uk/government/organisations/uk-export-finance/about/equality-and-diversity
UK Finance	https://www.ukfinance.org.uk/women-finance-charter
UK Government Investments	https://www.ukgi.org.uk/who-we-are/women-in-finance-charter/
Ummah Ventures Limited (Moneemint)	https://www.moneemint.com/#about
UniCredit Group	http://www.unicreditgroup.eu/womeninfinancecharter
Unity Trust Bank plc	https://www.unity.co.uk/supporting-gender-equality/
Unividual	https://unividual.co.uk/women-in-finance-charter/
Unum	www.unum.co.uk/diversity
Vanguard Asset Services Limited	https://www.vanguard.co.uk/adviser/adv/about-vanguard/women-in-finance
Vanilla Thinking Limited (ACQ5)	Link pending

Venture Founders	Link pending
Veritas Commercial Services	https://www.linkedin.com/company/veritascommercialservices/
VIBE Financial Services Ltd	https://vibefinance.co.uk/intermediaries/women-in-finance-charter-intermediaries/
Virgin Money	http://uk.virginmoney.com/virgin/about/recognising-everyone/
Visa	https://www.visaeurope.com/about-us/diversity-inclusion/
Vitality	https://www.vitality.co.uk/women-in-finance-charter
Warren Partners	http://www.warrenpartners.co.uk/why-warren-partners/diversity-and-equality.php
Wealth Matters	https://www.whiteoakuw.com/who-we-are/
Wellington Management International Ltd	https://www.wellington.com/en-gb/wp-content/uploads/2018/03/women-in-finance-charter-2017-gender-pay-gap-report.pdf
Wesleyan Assurance Society	https://www.wesleyan.co.uk/about-us/women-in-finance-charter
West Bromwich Building Society	https://www.westbrom.co.uk/careers/diversity-and-inclusion
White Oak Underwriting	Link pending
Whitehelm Capital Ltd	https://www.whitehelmcapital.com/about-us/diversity-and-inclusion/
Whyfield	www.whyfield.co.uk/women-in-finance-charter
Willis Owen Limited	https://www.willisowen.co.uk/about-us/
Yorkshire Building Society Group	https://www.ybs.co.uk/women-in-finance-charter.html
Zebedee Capital Partners LLP	https://www.zebedeecapital.com/women-in-finance-charter

Zerado	http://zerado.com/en/news/hmt-women-in-finance-charter-why-signing-matters/
Zopa Limited	https://blog.zopa.com/2018/10/15/weve-signed-women-finance-charter/
Zurich Insurance	https://www.zurich.co.uk/en/about-us/corporate-responsibility/workplace/diversity-and-inclusion

RESUME :

La question du plafond de verre est une question qui anime de nombreuses recherches. En effet, depuis plusieurs années déjà, on se demande ce qui justifie l'existence d'un tel phénomène et comment celui-ci pourrait être brisé. S'il est important de trouver des solutions pour permettre aux femmes d'atteindre des postes à responsabilités, il est tout aussi important de comprendre ce qui bloque l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Cette recherche tentera donc de répondre à la question suivante : « *Quels sont les facteurs qui empêchent les femmes d'atteindre des postes à responsabilité dans le secteur bancaire ?* ».

LES MOTS CLEFS :

Ascension professionnelle féminine ; secteur bancaire ; femmes ; barrières à la promotion verticale ; plafond de verre.

