

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

Vers une majorité de rectrices en FWB. Hasard ou lame de fond ?

Comment ce phénomène récent est-il perçu par les rectrices et recteurs de
nos universités francophones ?

Auteur : Charles SOHET
Promotrice : Professeure Anne ROUSSEAU
Année académique 2023 – 2024
Master 60 en sciences du travail

Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Cadre théorique.....	2
2.1. Remarque liminaire.....	2
2.2. Introduction.....	2
2.3. La division sexuée du travail	3
2.4. Plafond de fer, plafond de verre à l'université.....	4
2.5. La carrière académique	5
2.6. Le phénomène du tuyau percé	7
2.7. Contextualisation	8
2.8. Synthèse	10
3. Questions de recherche	10
4. Design de recherche.....	11
4.1. Type de recherche	11
4.2. Public	11
4.3. Matériau de recherche.....	12
4.4. Méthode d'analyse des données.....	13
5. Résultats et interprétation	13
5.1. Société.....	13
5.1.1. Évolution culturelle.....	13
5.1.2. Légitimité.....	14
5.1.3. Attentes de la société et rôle	14
5.2. Organisation.....	15
5.2.1. Freins inhérents à la réalité du monde académique	15
5.2.2. Conciliation entre vie privée et vie professionnelle.....	15
5.3. Stratégies en gestion des ressources humaines	16
5.3.1. Leviers organisationnels permettant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle	16
5.3.2. Mesures favorisant l'accès des femmes aux postes académiques.....	16

6.	Discussion.....	17
6.1.	Cadre général de la discussion.....	17
6.2.	Serai-je à la hauteur ? Ou le risque des comportements autolimitants	17
6.3.	La conciliation entre vie privée et vie professionnelle est-elle compatible avec l'excellence évoquée dans la littérature ?	19
6.4.	Est-il opportun d'adapter les stratégies de GRH pour assurer une plus grande égalité en matière d'accès aux postes de promotion ?	22
7.	Conclusion : Une majorité de rectrices, hasard ou lame de fond ?	28
8.	Bibliographie	31
8.1.	Articles, livres et rapports	31
8.2.	Textes légaux	35
9.	Annexes	37
9.1.	Annexe 1 : Guide d'entretien	37
9.2.	Annexe 2 : Grille d'analyse	39
9.2.1.	Grille	39
9.2.2.	Codage	39
9.2.3.	Descriptif des catégories	40
9.2.4.	Résultats.....	45
9.3.	Annexe 3 : Données chiffrées collectées pour l'UMons	98

Emilien, Louise, Jules, Lalie et Eliot

Never, ever give up !

Remerciements

Étrangement ou pas, ce mémoire qui traite du plafond de verre, reflète une partie de ma propre expérience. Je tiens à exprimer ma gratitude envers celles et ceux qui, au cours de cette année, m'ont offert leur temps, présent le plus précieux que l'on puisse offrir.

Merci aux femmes et hommes politiques qui m'ont ouvert leur bureau afin d'explorer ces thématiques. Je remercie également les rectrices, recteurs et universitaires qui ont accepté de répondre à toutes mes questions, sans réserve et en m'ouvrant de nouvelles perspectives.

Imposture. Cette recherche est dédiée à toutes les femmes (et aux hommes) qui, depuis des années, œuvrent à me convaincre que je suis capable de réussir. Dominique, qui la première m'a confié : « Tu devrais évoluer vers des fonctions de direction, tu t'ennuies là où tu es », ou Christiane, une professeure très chère à mon cœur, qui, un jour, alors que j'allais devenir directeur, me dit : « Charles, tu feras un excellent directeur, mais tu devrais faire un master, car sans cela, tu ne jouiras pas de la légitimité des professeurs du cycle supérieur ». Vérité. Je n'aurais jamais cru que je serais capable de m'intégrer à l'université, une institution qui m'intimidait. Plafond de fer. Nadine, tu m'as montré la voie.

Le temps a passé, ma carrière a évolué. Une porte s'est fermée, une fenêtre s'est ouverte. En entrant dans le monde de l'enseignement supérieur, j'ai eu l'immense chance de rencontrer des femmes exceptionnelles. Toutes œuvrent dans l'intérêt des étudiants et étudiantes : Annick, Amélie, Ann, Mati et toutes mes collègues et amies qui, jour après jour, me poussent à donner le meilleur de moi-même. Merci à mon binôme, Lulu pour notre solidarité.

Il est pour moi évident que je n'aurais jamais pu réaliser ce mémoire sans le soutien indéfectible de Kate. Depuis notre première rencontre, tu crois en moi et tu m'inspires. Chaque moment passé à tes côtés, au bureau ou ailleurs, est une immense source d'inspiration. Ton aide et tes conseils lors de la rédaction de cette recherche m'ont permis d'aller plus loin, de façon plus précise, et de découvrir en moi des capacités insoupçonnées.

Un mot pour ma maman, la femme qui me soutient depuis bientôt 42 ans et qui, toujours, se bat pour aider et soutenir les autres. Elle a toujours cru en moi, dans les bons et les mauvais moments. Merci à ma famille pour leur soutien au cours de cette année. Merci à Anne, Florence, Michèle, Peggy, mes amies et amis pour leur disponibilité et leur bienveillance. Merci à mon compagnon de vie, pour son soutien indéfectible. Julie, Émilie. Merci à celles et ceux qui, partis trop tôt, illuminent le ciel depuis des années pour moi et me montrent la voie.

Enfin, je souhaite remercier la professeure Anne Rousseau. Dès mon premier cours, j'ai su que je devais me tourner vers elle pour cette recherche. Immédiatement intéressée, elle m'a encouragé à creuser encore et toujours. Son soutien et sa détermination à me permettre d'explorer m'ont aidé à m'ouvrir au monde et à rencontrer des personnes extraordinaires.

Je souhaite introduire ce travail par trois phrases de Diana Nyad qui, le 2 septembre 2013, à plus de soixante ans, est parvenue à nager de Cuba à la Floride : « I have three messages. One is we should **never ever give up**. Two is you are **never too old to chase your dreams**. And three is it looks like a solitary sport but **it takes a team** » (Nyad D., 2013).

Abstract

Notre recherche vise à analyser la récente nouvelle majorité de femmes occupant des postes de rectrices dans les universités en Fédération Wallonie-Bruxelles. Malgré une majorité de femmes diplômées dans l'enseignement supérieur, les femmes restent minoritaires au sein des postes académiques. Ce phénomène serait amplifié par des facteurs sociologiques comme les responsabilités familiales et les contraintes professionnelles. Les données disponibles indiquent que la progression des femmes dans les carrières académiques est encore compliquée, en Fédération Wallonie-Bruxelles comme ailleurs dans le monde. La recherche analyse les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des universités et les opinions des dirigeants universitaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Grâce à une analyse comparative des perspectives sociologiques, des pratiques de gestion des ressources humaines et des statistiques, la recherche vise à déterminer si la récente majorité de rectrices en FWB est l'effet d'un changement profond au niveau du corps académique ou un simple fait du hasard.

Remarque liminaire et accompagnement à la lecture

La structure de ce travail diverge quelque peu des exigences du Master en Sciences du Travail. En effet, il inclut une enquête qualitative menée sur le terrain, qui n'est généralement pas prévue dans le cadre de ces études. Cependant, le caractère d'actualité de la thématique et le sujet, couvrant un environnement assez spécifique et peu documenté en FWB ces dernières années, nous ont conduits à rencontrer les recteurs et rectrices de nos universités, ainsi que des membres du personnel académique, afin de recueillir leurs perceptions.

Avec l'accord de notre promotrice, nous avons choisi de présenter ce travail sous la forme d'une approche qualitative, elle s'inscrit dans une perspective interprétative de type inductif, « donne à voir comment un phénomène humain se développe dans les vécus » (Denis et al., 2019, p.1).

Ce travail repose sur l'analyse des entretiens menés auprès des rectrices et d'un recteur des universités de FWB. Ils ont été réalisés entre décembre 2023 et mars 2024, ceci afin de recueillir des données actuelles. Nous avons effectué une analyse des différents rapports de ces universités et contacté les services de la FWB ainsi que les secrétariats des différentes institutions.

Cette recherche se veut donc une synthèse de données recueillies dans la littérature, de statistiques les plus à jour possibles, et d'entretiens menés au cours de l'année.

Afin de garantir l'anonymat des cinq individus interviewés, les résultats sont présentés en annexe sous forme d'une grille qui reprend toutes les unités de sens enregistrées.

1. Introduction

Le 14 septembre 2023, le quotidien francophone Le Soir titre « À l'université, les rectrices brisent le plafond de verre¹ ». Hasard ou lame de fond ?

C'est l'objet de notre travail : tenter de comprendre ce qui semble être, pour la société, un phénomène nécessitant d'en faire les titres dans la presse nationale alors que les statistiques connues de la majorité pourraient nous faire penser qu'il s'agit simplement de la normale.

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes en Belgique (50,7% de la population belge au 1^{er} janvier 2023²). Pour aller plus loin, 60,4% des femmes âgées de 30 à 34 ans détiennent un diplôme d'enseignement supérieur contre 53,1% des hommes, en Belgique. Ce nombre est le fruit d'une constante augmentation sur les 30 dernières années. Selon les données de l'ARES³, elles sont majoritaires en bachelier et en master⁴. Elles sont cependant minoritaires en doctorat⁵. C'est précisément à ce moment qu'un changement s'opère selon l'analyse des données en notre possession, observables sur la figure 1 (p.9). Cet effondrement croît à mesure que la carrière évolue.

C'est au début de la carrière, et plus singulièrement au cours des premières années, que semble se jouer l'avenir de ces femmes (Carrère et al., 2006). Il y a lieu d'étudier ce moment particulier et les études sont parfois contradictoires. Selon Pigeyre & Valette (2004), les responsabilités familiales et le travail à domicile, encore souvent confiés aux femmes, pourraient pénaliser une ascension rapide au niveau professionnel. En effet, tout qui souhaite devenir un jour professeure ou professeur ordinaire doit passer par une carrière académique durant laquelle il faut assurer plusieurs missions comme l'enseignement, la recherche ou les services à la société (Closon et al., 2018). On pourrait donc penser que l'accomplissement de ces missions serait en contradiction avec la possibilité pour les femmes de devenir mères (Carvalho, 2010). Selon Mairesse & Pezzoni (2015), les conclusions ne sont pas si évidentes et doivent être éclairées à la lumière du type de carrière, de sa durée, etc. Historiquement, les femmes n'entrent vraiment dans le monde de l'université qu'au XX^e siècle (Boutillier et Laperche, 2007). La division sexuelle du travail (de Nanteuil, 2016 ; Nicole, 1992) serait une conséquence de l'évolution de la division initiale du travail selon les modèles de Taylor et de Ford. Les sociologues des XIX^e et XX^e siècles ont tour à tour étudié ces phénomènes de la division du travail qu'elle soit verticale, horizontale ou sexuée. Au-delà de l'Europe, les chiffres semblent se ressembler (Jinia et al., 2023 ; Rocha et al., 2021) et les femmes restent minoritaires dans les postes de leadership en ce qui concerne l'enseignement supérieur.

¹ <https://www.lesoir.be/537076/article/2023-09-14/luniversite-les-rectrices-brisent-le-plafond-de-verre>, consulté le 10 octobre 2024.

² www.bestat.statbel.fgov.be, consulté le 14 février 2024.

³ Académie de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur.

⁴ Données recueillies sur le site du CREF pour les années 1996, 2001, 2011, 2018 disponibles via l'adresse <http://www.cref.be/annuaire/>

⁵ <https://www.ares-ac.be/fr/statistiques#:~:text=Les%20femmes%20sont%20majoritaires%20en,56%20%25%20en%20master>, consulté le 14 février 2024.

De manière plus générale, en Europe, au XXI^e siècle, les femmes restent minoritaires dans le secteur de la recherche (Boutillier & Laperche, 2007). Si en Belgique, nous connaissons actuellement une inversion de tendance au niveau rectoral, en Europe, les femmes sont toujours largement minoritaires en ce qui concerne les postes de promotion. La progression des femmes dans les carrières académiques reste donc rare, en Europe et en Belgique. Nous allons, au cours de cette recherche, étudier les dernières données, comparer les pratiques de chaque université qui permettent aux femmes de se voir confier un rôle décisionnel, en interprétant le ressenti des individus à la lumière des données issues de la littérature.

Il nous a semblé nécessaire de nous rendre dans les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et de questionner les rectrices et recteurs sur leur parcours et sur les mesures mises en place au sein de leurs universités au sujet de notre thématique. Échanger avec eux afin de voir comment ils interprètent les chiffres et comment ils imaginent le futur au regard du passé. En cela, nous choisissons d'explorer la problématique sous l'axe de la sociologie (majeure) et d'y apporter l'éclairage des pratiques en matière de gestion des ressources humaines (mineure).

À travers cette mise en perspective des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans ces institutions, ainsi qu'une analyse mathématique et sociologique de la problématique, nous tenterons de déterminer si la récente majorité de rectrices en FWB est le résultat du hasard ou d'une lame de fond, à savoir le signe d'une tendance plus profonde. Nous allons donc analyser, en nous basant sur le cadre théorique et les perspectives des rectrices et recteurs, si les tendances actuelles indiquent un changement significatif et potentiellement permanent dans les carrières des femmes dans l'enseignement supérieur, universitaire.

2. Cadre théorique

2.1. Remarque liminaire

Le terme « rang A » est utilisé pour les professeurs occupant la plus haute fonction équivalente, en Belgique, au rang de professeur ou de professeure ordinaire.

2.2. Introduction

Le présent point a pour but de définir, expliciter et illustrer les concepts qui encadrent notre recherche. De la division sexuée du travail découlent le plafond de verre et le tuyau percé dans le contexte général de l'enseignement supérieur. L'ensemble étant encadré par le fonctionnement de la carrière académique. C'est au confluent de ces phénomènes que s'articule notre recherche. Ils feront l'objet d'une contextualisation précise en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) en dernière partie dudit point.

Afin d'asseoir notre recherche sur une base comparable, nous décidons de nous appuyer sur la recherche de Meulders *et al.* « Alma mater, homo sapiens II » (2011). Nous y ferons souvent référence à titre de comparaison afin de voir dans quelle mesure une évolution est observable (ou non), en matière d'accès aux postes de promotion pour les femmes.

2.3. La division sexuée du travail

Il est primordial de commencer par clarifier la différence entre genre et sexe. Dans le cadre de notre étude, qui se concentre sur l'ascension des rectrices, nous nous intéressons spécifiquement aux individus de sexe féminin. En effet, notre revue de la littérature a attiré notre attention sur les freins et tensions que rencontrent les femmes dans le cadre de la carrière académique. Primo, les femmes semblent souffrir, pour bon nombre, du syndrome de l'imposture (Fassa et al., 2010). Or, qui souhaite obtenir un jour un poste de promotion doit candidater. Secundo, une femme pourrait de facto être considérée comme une future mère (Fassa et al., 2010). Ceci amène alors cette dernière à réfléchir à la possibilité de combiner vie privée et vie professionnelle. Il convient donc pour notre travail de nous intéresser au sexe de l'individu qui, selon Mauger (2015), est caractérisé par des attributs biologiques féminins ou masculins. A contrario, le genre peut être défini comme le sexe social (Morio, 2014) que nous résumerons aux attitudes et comportements que l'individu peut adopter et par lequel il se définit en tant que personne.

La division du travail est un facteur important de notre cadre théorique. La division sexuée du travail est le résultat des rapports sociaux au sein de notre société (Kergoat, 2001).

Comme le rappellent Taskin et Dietrich (2020) dans leur ouvrage traitant du management humain, la conception du travail et son organisation évoluent fondamentalement au cours des deux derniers siècles. La logique qui prévaut au début du XX^e siècle amène une division réelle et systématique du travail en opérations séquentielles. Les opérations, qui autrefois étaient réalisées par une seule personne, sont découpées en tâches simples à accomplir ; ceci permettant de les confier à des personnes peu qualifiées. La conception et la création sont scindées pour une plus grande efficacité planificatrice (Taskin & Dietrich, 2020). Toujours selon les auteurs, l'arrivée des femmes, en masse, sur le marché du travail, est une des révolutions de ces cinquante dernières années. Comme le décrit Barrère-Maurisson (1984, p. 247) « La salarisation massive des femmes, au cours de cette période, relève d'un double mouvement : une insertion croissante dans l'industrie – où elles remplacent les hommes dans des emplois industriels – et une entrée de force dans le secteur tertiaire ». La division du travail est à mettre en parallèle avec le fonctionnement de la cellule conjugale à la même période : la famille évolue vers un modèle à deux apporteurs ; l'homme restant le principal apport de ressources pour le couple (Barrère-Maurisson, 1984). Si la femme devient salariée, elle cumule son emploi avec les tâches domestiques.

L'arrivée des femmes sur le marché du travail amène une division sexuée du travail (Kergoat, 2001). Selon l'auteur, on observe deux faces distinctes dans la division sexuée du travail. Premièrement, certains travaux sont identifiés comme étant de la compétence d'un homme et d'autres d'une femme. Deuxièmement, le principe de hiérarchisation des tâches est également présent « un travail d'homme "vaut" plus qu'un travail de femme » (Kergoat, 2001, p. 3).

La féminisation de certains métiers se fait par vagues, depuis le début du XIX^e siècle. Toutefois, le travail fourni par les femmes doit surtout rester compatible avec le rôle de mère (Buscatto & Marry, 2009). Ils concluent en expliquant que cette évolution vers la féminisation de métiers masculins est le résultat d'une implication des féministes, du contexte (postguerres), mais

également de l'intervention de l'État. Enfin, ils soulignent la réversibilité de la féminisation de certains métiers en donnant l'exemple du monde du cinéma ou de l'informatique, acquis aux femmes par le passé, mais devenus le lieu des hommes. Les femmes n'entrent dans les universités qu'au XX^e siècle, sans pour autant y avoir des droits immédiats (Boutillier & Laperche, 2007 ; Pigeyre & Sabatier, 2011). La division sexuée du travail s'opère donc également au niveau de l'Université et les femmes ont eu leur rôle à jouer à ce sujet (Benschop & Brouns, 2003). Enfin, il est important de noter que la conciliation entre vie privée et vie professionnelle tournerait au désavantage des femmes. Selon Rosende (2010), les carrières semblent historiquement dessinées pour les hommes et l'individu est, pour cela, dévoué à la carrière professionnelle. Selon le même auteur, il est demandé aux femmes de jongler entre travail salarié et tâches ménagères, celles-ci relevant toujours principalement de la responsabilité des femmes. Cette conciliation forcée entre vie privée et professionnelle entraîne de fait une raréfaction des femmes dans les postes hiérarchiques.

Nous retenons, selon ce qu'en décrit Kergoat (2001), que la division sexuée du travail est le résultat de la répartition des tâches entre hommes et femmes (par fonction ou par niveau). Par ailleurs, toujours selon son analyse, l'arrivée des femmes sur le marché du travail amène le développement de métiers dits « féminins » ou « masculins ». Enfin, le monde académique ne fait pas exception bien au contraire : les femmes restent minoritaires au niveau de leur représentation académique (Meulders et al., 2011).

2.4. Plafond de fer, plafond de verre à l'université

Le phénomène de plafond de fer est décrit par Fassa et Kradolfer (2010) comme étant l'illustration de « la construction de la rareté des femmes au sommet de la hiérarchie universitaire » (p.13). Les auteurs évoquent la pesanteur du fer, bien plus difficile à soulever qu'un morceau de verre de même taille. Le plafond de verre est, lui, un phénomène largement répandu qui illustre une barrière transparente (empêchant les femmes d'occuper des postes de pouvoir), qui peut être brisée (Chenu & Martin, 2016). Selon les mêmes auteurs, au sein du monde universitaire, cette barrière semble encore et toujours difficile à franchir pour les femmes. Même si le plafond de fer est métaphoriquement plus fort que le plafond de verre car il évoque la quasi-impossibilité à être soulevé (voire à le briser), ces deux métaphores font référence, selon Fassa et Kradolfer (2010) à toutes les étapes et toutes les épreuves qui, mises bout à bout, rendent l'accession aux postes académiques complexe pour les femmes. À titre d'illustration par les données, en Europe, d'après O'Connor (2020), 86% des postes de rang A sont occupés par des hommes. En France, comme nous l'évoquent Grangeiro & Esnard, (2021, p.3) « seulement 12% de femmes occupent un poste de présidente d'université ». Toujours en Europe, les rangs A sont occupés pour plus de 75% par des hommes (O'Connor, 2020). Pour aller plus loin au sujet du plafond de verre, il s'agit encore, selon Pigeyre & Valette (2004) de toutes les barrières invisibles qui réduisent les chances des femmes d'évoluer vers les sommets de la hiérarchie académique. Si les femmes sont nombreuses à vouloir réaliser un doctorat, elles

ne représentent plus que 36% des chargés de cours en FWB⁶. Comme le précise Marry (2008, p.42) : « Les progrès de la féminisation du recrutement ne se traduisent pas par une féminisation équivalente des postes plus élevés ». En effet, toujours selon nos calculs, en FWB, elles ne sont pas plus de 20% à occuper un poste de professeure ordinaire en 2018⁷. Les postes de professeur de rang A et les postes de pouvoir sont majoritairement occupés par des hommes. Alors que le secteur public est censé donner ses chances à toutes et tous (Pigeyre & Valette, 2004), les femmes restent donc sur le bord de la route en ce qui concerne leur représentativité aux postes décisionnels. Si l'on estime que le fait d'avoir une majorité de rectrices est un renversement de situation, nous pourrions penser que ce plafond de verre a bel et bien été brisé en FWB. Il nous semble toutefois important de ne pas nous limiter à ce phénomène récent et de nous interroger sur la pérennité éventuelle de cette majorité de femmes à la tête des universités francophones. Enfin, il ressort au sein de la littérature le phénomène de « reine des abeilles » (Grangeiro & Esnard, 2021, p. 5). Ce phénomène laisserait à penser qu'une femme au pouvoir verrait d'un mauvais œil la possibilité, pour des doctorantes, d'évoluer dans des postes académiques de peur de faire face à une concurrence directe. Cela pourrait directement affecter les barrières que rencontrent les femmes pour progresser professionnellement, contribuant ainsi à préserver le plafond de verre.

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons en synthèse que le plafond de verre est une succession de barrières invisibles (Borel & Soparnot, 2015) qui ralentissent, voire empêchent, les femmes à progresser dans la hiérarchie universitaire en l'occurrence.

Selon nous, le plafond de verre doit faire l'objet d'une analyse plus fine, au regard de la réalité de la carrière académique. C'est en cela que notre recherche tente d'interroger le hasard ou la lame de fond qui sous-tend la récente majorité de femmes à la tête de nos universités. Cette majorité est-elle le fruit de changements organisationnels au niveau des pratiques de GRH, un phénomène sociétal ou le pur fruit du hasard ?

2.5. La carrière académique

Bien évidemment, le plafond de verre est un phénomène qui dépasse de loin les murs de l'université, mais notre étude se concentre sur la singularité du parcours académique. En FWB, le nombre de femmes diminue au fur et à mesure qu'évolue la carrière académique (Meulders et al., 2011). Avant de nous intéresser à ce phénomène, il convient d'illustrer ce qu'est la carrière académique et quelles étapes doivent être franchies pour accéder au rang A puis, à la fonction rectorale. Il n'existe pas de législation qui définit les étapes spécifiques à franchir pour devenir recteur ou rectrice en FWB. Toutefois, il est reconnu dans la littérature, certaines étapes dans une carrière académique (Pigeyre & Valette, 2004) parmi lesquelles nous retenons les suivantes : être diplômé d'un master, effectuer un doctorat (voire un postdoctorat), postuler comme chargé de cours, puis comme professeure ou professeur et enfin devenir professeure ou professeur ordinaire. Lors de cette carrière, les candidats doivent satisfaire à l'excellence

⁶ <http://www.cref.be/annuaire/2018/> consulté le 03 mars 2024

⁷ Ibid.

académique et assurer trois missions : la recherche, le service à la société et l'enseignement (Closon et al., 2018). L'excellence académique est encore illustrée par Benschop & Brouns (2003) qui comparent le monde de la recherche et le monde académique à l'Olympe. Au sommet de cette montagne, trône et rayonne l'homme scientifique (masculin). Ce modèle est décrit par les auteurs comme un système où la science possède un fonctionnement autonome et où la reconnaissance entre les pairs est liée aux productions dans des revues internationales, en nombre. La structure organisationnelle est clairement définie, avec des rôles et des responsabilités spécifiques attribués à différents niveaux de la hiérarchie, allant des étudiants et étudiantes aux professeurs ou professeuses (Benschop & Brouns, 2003). Dans le monde universitaire tel que décrit précédemment, l'accession à un grade supérieur se fait, le plus généralement, par cooptation (Gary-Bobo & Trannoy, 2015 ; Pigeyre & Valette, 2004). Ainsi, les professeures ou professeurs ayant posé acte de candidature, sont désignés par leurs pairs (un jury), majoritairement masculins. Ceci est également repris par Benschop & Brouns (2003) qui évoque un système pyramidal bien établi. Si le système de promotion pyramidal, mettant en avant les trois missions développées *vide supra*, est toujours majoritairement usité, les mêmes auteurs développent l'idée du modèle Agora. Dans ce modèle, les universités évoluent vers des liens et une intégration plus forte avec la société. La dimension sociale ainsi que la responsabilité publique dans la production et la transmission des connaissances sont ici valorisées (Benschop & Brouns, 2003). Ce modèle, développé par les mêmes auteurs, propose une approche moins rigide. Il prône une plus grande transparence organisationnelle et un engagement permettant aux femmes de conquérir le sommet de la hiérarchie académique. La qualité scientifique va au-delà de la vision académique traditionnelle et met l'accent sur la contribution à la société du savoir. Les règlements électoraux des universités de FWB précisent les conditions d'accès à la fonction rectorale. Ces conditions varient d'une université à l'autre. Les représentations stéréotypées de l'enseignant-chercheur favorisent une discrimination indirecte lors des recrutements, privilégiant les qualités souvent attribuées aux hommes (Musselin & Pigeyre, 2008). En France, les processus de sélection (pour les postes académiques) font l'objet de règles nationales (Pigeyre & Valette, 2004). En Belgique, aucune loi ni aucun décret ne règlent spécifiquement le sujet pour tous. Toutefois, les lois fédérales visant à lutter contre toutes formes de discrimination et plus singulièrement la loi visant à lutter contre les discriminations entre hommes et femmes⁸, encadrent de loin, le sujet. Il ne peut, en effet, être question de discrimination sur base du sexe. Comme nous le décrivons, l'excellence académique est donc la voie classique permettant d'évoluer du poste de doctorant à professeure ou professeur de rang A en passant par les étapes décrites *vide supra*. La dimension de la recherche prend ici toute son importance.

⁸ Loi du 10 Mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes M.B. 30 mai 2007.

En effet, comme le précisent Meulders *et al.* (2011), l'excellence de la recherche s'observe quasi exclusivement en termes de productivité.

« Ces trois missions sont aujourd'hui principalement évaluées à partir de critères comme la productivité, le H-index, les publications internationales, les évaluations par des pairs, les évaluations de l'enseignement par les étudiant.e.s, le nombre d'heures de services à la communauté. Ces critères, principalement quantitatifs, sont mis en avant comme des critères scientifiques qui offrent à tout un chacun de la transparence sur les procédures de sélection et de promotion » (Closon et al., 2018, p. 58).

L'évolution est en marche et via l'accord CoARA⁹, plus de sept cents institutions universitaires (dont toutes les universités de FWB) s'engagent à revoir le fonctionnement même de l'évaluation de la recherche afin de la rendre plus équitable.

L'étude de Meulders *et al.* (2011) pour la FWB, confirme que les comités de sélection attacheraient une grande importance à la quantité d'articles ou d'ouvrages produits alors que la dimension pédagogique et les services à la société seraient moins considérés.

Selon Musselin & Pigeyre (2008), les critères de sélection pour la promotion académique sont variables selon les profils de poste et les départements. Malgré les bonnes intentions qui visent à réduire les discriminations, les critères sélectionnés peuvent favoriser les candidats masculins en raison de préjugés liés au genre, à la mobilité géographique, et à la capacité d'encadrement. Si les commissions de sélection prennent en compte les difficultés des femmes à concilier maternité et recherche, les discriminations restent, involontairement, présentes.

Nous comprenons que cette dimension soit importante si un candidat souhaite progresser au sein de la hiérarchie. Nous discuterons, au regard des résultats de notre recherche, des conditions mises en œuvre pour y parvenir et des changements effectifs au niveau européen.

Nous retenons dans le cadre de ce point que la carrière académique est la succession d'étapes et de fonctions par lesquelles la candidate ou le candidat à la promotion doit passer pour atteindre le rang A, à savoir le poste de professeur ordinaire ou tout autre poste hiérarchique. De manière générale, il peut être illustré par un système pyramidal majoritairement acquis aux hommes.

2.6. Le phénomène du tuyau percé

Nous l'avons vu, la carrière académique consiste en une succession d'étapes à franchir. Au bout, le poste de professeure ou de professeur de rang A. Le phénomène du tuyau percé (Grangeiro & Esnard, 2021) est explicité dans la recherche de Meulders *et al.* (2011) comme étant la représentation de la répartition des postes par genre au long de la carrière académique. Le graphique qui peut être dressé sur base des données prend la forme d'une paire de ciseaux (figure 1, p.9). Il illustre la réduction de l'effectif féminin au cours de l'évolution de la carrière académique. Comme nous l'évoquons auparavant, si les femmes sont plus nombreuses que les

⁹ <https://coara.eu>, consulté le 19 mars 2024.

hommes à être diplômées d'un second cycle, leur présence se raréfie au sein des postes académiques au fur et à mesure de la progression hiérarchique (Fassa & Kradolfer, 2010). C'est en cela que l'on peut définir le phénomène de tuyau percé, témoin du phénomène du plafond de verre. Ce phénomène (*leaky pipeline* dans la littérature anglo-saxonne) est encore explicité par Fassa et Kradolfer (2010) comme l'illustration de la perte proportionnellement plus importante de femmes dans les hauts postes académiques. En Europe, ce phénomène est généralisé même si les chiffres varient d'un pays à l'autre. Selon Pigeyre & Valette (2004), la faible représentation des femmes dans les rangs supérieurs serait due à une moindre productivité scientifique faisant ici référence aux points précédents de notre étude. Les femmes seraient moins prises au sérieux dans le monde scientifique et un lien entre perte de candidates et conciliation vie privée et vie professionnelle pourrait-être établi (Fassa & Kradolfer, 2010). Afin d'illustrer notre propos, nous jugeons utile de mettre en lumière ces définitions avec les chiffres récents que nous avons pu collecter.

Nous retenons pour notre recherche que le phénomène du tuyau percé est l'illustration de la raréfaction de la présence des femmes au plus la carrière académique avance à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

2.7. Contextualisation

Notre recherche se base sur les données collectées en FWB, recueillies sur le site du CREF (Conseil de Recteurs et Rectrices)¹⁰. Pour obtenir une représentation aussi précise que possible, nous avons collecté les données disponibles pour la période 1996-2018 (soit un peu plus de 20 ans). L'idée est de pouvoir comparer les données et de voir si le phénomène du tuyau percé tente à se réduire dans le temps. Afin d'obtenir un diagramme lisible et de comparer nos données à celles recueillies par Meulders *et al.* (2011), nous retenons les chiffres pour les grades suivants : primo inscrit, master, doctorat, chargé de cours (temps plein) et professeur ordinaire (temps plein).

¹⁰ <http://www.cref.be/annuaire/> consulté le 03 mars 2024.

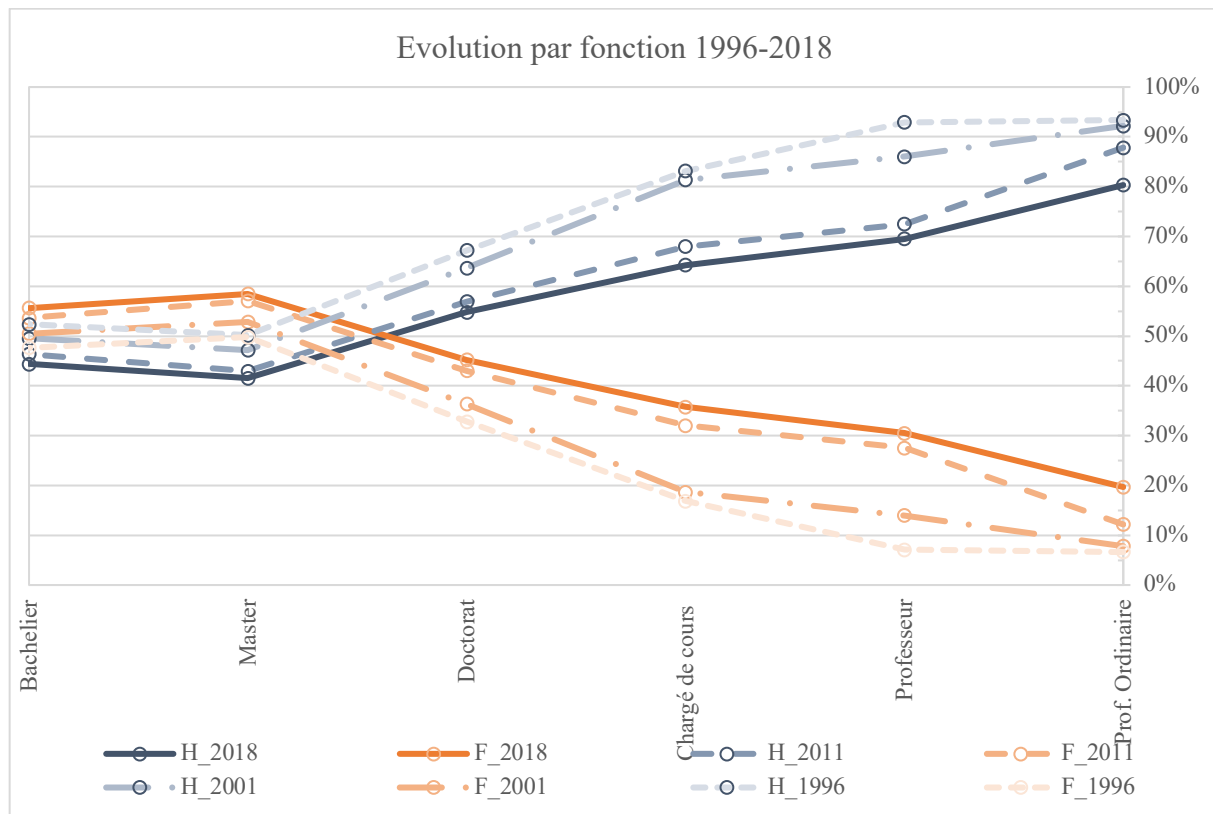


Figure 1 : Phénomène du tuyau percé. Source CREF (nos calculs).

Comme nous pouvons l'observer sur la figure 1, le graphique en forme de ciseau (Meulders et al., 2011) est bien apparent. Ce graphique superpose les courbes pour les années 1996, 2001, 2011 et 2018 (nous n'avons pas pu obtenir les données pour l'année 2022 à hauteur de la FWB). Il est intéressant d'observer qu'entre 2011 et 2018, la tenaille semble se resserrer. En effet, si en 2011 nous dénombrons 12% de professeurs ordinaires (selon nos calculs), elles sont 20% en 2018, soit environ 8% de plus. À titre de comparaison, le nombre de femmes inscrites en bachelier passe lui de 54% à 56%. Année après année, on observe sur le graphique, une translation horizontale des courbes (vers la droite). Selon nos observations, le tuyau percé tend donc à se « boucher », petit à petit, l'écart entre les extrémités du graphique se resserrant.

À titre de comparaison, toujours selon Meulders *et al.* (2011), en 2007, le Portugal comptait 21% de professeurs de rang A, soit nos chiffres FWB pour 2018¹¹. À l'époque, la FWB comptait 11% de professeurs ordinaires. Toujours selon leur étude, la Roumanie était le leader européen avec 32% de professeurs de rang A. La moyenne de l'Union européenne était de 19%. Nous n'avons pas pu obtenir la moyenne pour 2018. Il est enfin intéressant d'observer que si les femmes représentaient seulement 17% des chargés de cours en 1996, ce chiffre atteint 36% en 2018, soit plus du double.

Les rapports genre disponibles sur les différents canaux ne sont pas tous datés de la même manière. Leur rédaction n'est pas identique. Toutefois, à titre informatif, nous avons réalisé un

¹¹ <http://www.cref.be/annuaire/> consulté le 03 mars 2024.

tableau de tendance, à la date du dernier rapport genre disponible. Les données étant indiquées dans les rapports genre des universités en pourcentage, il n'est pas possible de faire une extrapolation exacte pour la FWB. Cependant, il est intéressant de voir que les chiffres publiés par les universités sont assez différents.

Le tableau ci-dessous illustre le pourcentage de femmes au rang A et compare les chiffres publiés dans les derniers rapports « genre » disponibles en ligne avec les chiffres consolidés du CREF pour 2018.

	UCLouvain	ULB	ULiège	UMons	UNamur
2018 (CREF) ¹²	18%	23%	20%	20%	22%
Dernier rapport genre ¹³	18,7%	27%	27%	26% ¹⁴	30,4%
Variation ¹⁵	3,8%	17,4%	35%	30%	38,2%
Différence nette¹⁶	+0,7%	+4%	+7%	+6%	+8,4%

Tableau 1. Comparatif entre les chiffres 2018 et actuels.

Comme nous pouvons l'observer, une tendance à la hausse se dessine pour les cinq universités de FWB. Seule l'UCLouvain marque une évolution plus limitée avec un seuil des 20% non atteint.

2.8. Synthèse

Au sein de notre cadre théorique, nous avons passé en revue les différents concepts et phénomènes qui seront à la base de notre travail : division sexuée du travail, plafond de verre, carrière académique et tuyau percé. Nous les avons replacés dans le contexte de la FWB qui est notre terrain de recherche. Nous avons montré que le phénomène du tuyau percé est bien présent, selon nos chiffres, à la nuance qu'il semble se réduire de manière plus rapide ces dernières années. Ceci confirme les analyses de Meulders *et al.* (2011) qui observaient déjà une évolution sur la période 2000-2011. Nous découvrirons, à la suite de notre travail, les freins et les éventuelles stratégies en gestion des ressources humaines qui pourraient expliquer à la fois le phénomène de tuyau percé, mais également l'évolution durant ces vingt dernières années.

3. Questions de recherche

Comme nous l'évoquons en introduction, trois femmes occupent le poste rectoral pour deux hommes à la rentrée académique de septembre 2023. Nous questionnons cette récente inversion

¹² N_2018, nos calculs.

¹³ N_Rapport_genre dans nos calculs (toutes les universités excepté UMons) – ULB : 2022, UCLouvain : 2021, ULiège : 2023, UNamur : 2021.

¹⁴ N_Rapport_genre issu des données (2024) directement collectées auprès du rectorat de l'UMons vu l'absence de nombres utilisables dans le rapport genre. Données en annexe 3 de cette recherche.

¹⁵ $(N_Rapport_genre)/(N_2018)-1*100$

¹⁶ $(N_Rapport_genre)-(N_2018)$

de tendance puisque le phénomène est nouveau. En effet, dans l'étude de Meulders *et al.* (2011), tous les postes sont occupés par des hommes. Au point précédent, nous avons dressé un tableau le plus exhaustif possible de la situation en termes de chiffres. L'augmentation du nombre de femmes au poste de professeure ordinaire est réelle.

Notre question générale de recherche interroge donc le phénomène suivant :

La majorité de rectrices en Fédération Wallonie-Bruxelles en 2023 est-elle le fruit d'un hasard ou d'une lame de fond ? Aussi, nous nous interrogeons sur la potentielle corrélation entre ces mouvements décrits au point précédent et la nouvelle majorité de rectrices avec, en ligne de mire, un changement peut-être plus profond au niveau du contexte universitaire.

Plusieurs sous-questions de recherche émergent dès lors :

- Quelle est la perception des recteurs et rectrices de la FWB quant à un éventuel changement de paradigme actuel ? Quels sont, de leurs points de vue, les éventuels freins ou leviers expliquant ce phénomène selon eux ?
- Quelle est la perception des rectrices et recteurs de la FWB quant aux éventuelles stratégies en gestion des ressources humaines mises en place au niveau des universités ou de façon plus large dans la société, pouvant potentiellement expliquer ce changement ?

4. Design de recherche

4.1. Type de recherche

Dans notre travail, nous adoptons une approche inductive, au travers d'une démarche qualitative de traitement de données. Cette méthode interprétative nous permet d'observer comment un phénomène humain se forme dans les expériences vécues. Nous nous intéressons ainsi aux expériences subjectives des individus « en recueillant des données auprès de témoins privilégiés sélectionnés minutieusement pour la recherche et en tenant compte des contextes variés dans lesquels se déploient les expériences » (Denis et al., 2019, p.1).

4.2. Public

La première étape de notre recherche consiste en une revue de la littérature liée à notre problématique. Il nous a ensuite paru indispensable de rencontrer les rectrices et recteurs afin de recueillir leur vécu et ressenti au regard de nos découvertes. Nous avons donc opté pour une démarche exploratoire, inductive et qualitative (Dany, 2016). Nous avons déterminé la population comprenant toutes les rectrices et les recteurs des universités de la FWB. Quatre des cinq ont répondu favorablement à nos sollicitations. Après avoir rencontré les trois rectrices et un recteur, nous avons obtenu un rendez-vous avec l'une des candidates au poste rectoral de la dernière université. Au total, nous avons donc une analyse qui porte sur toutes les universités de FWB au travers des réponses de quatre femmes et un homme.

Voici le tableau qui présente les rectrices, le recteur et la candidate-rectrice des universités. Afin de garantir l'anonymat des individus, nous avons choisi des prénoms non genrés et avons remplacé le nom des universités par des lettres.

Individus	Université
Sacha	A
Charlie	B
Dominique	C
Alex	D
Camille	E

Tableau 2. Correspondance entre individus et universités.

4.3. Matériau de recherche

Un guide d'entretien (annexe 1) a été établi sur base de notre revue de la littérature. Ce guide a été conçu en vue de cerner les représentations de nos acteurs face à notre question de recherche et cette récente majorité de femmes à la tête des universités en FWB. Ce guide a fait l'objet de tests dans le cadre d'entretiens exploratoires qui nous ont permis de mieux circonscrire notre recherche. Par la suite, entre décembre 2023 et mars 2024, nous avons rencontré notre panel. Les individus ont été invités à répondre à des questions selon un mode d'entretien semi-directif (Kohn & Christiaens, 2015).

Les questions posées avaient pour but :

- d'identifier les freins qui, selon les individus rencontrés, entretiennent le phénomène du tuyau percé ;
- d'identifier les stratégies en gestion des ressources humaines mises en place par les individus pour faire carrière et obtenir la fonction rectorale ;
- de voir dans quelle mesure la situation actuelle serait un effet du hasard ou l'illustration d'une réelle lame de fond.

Les entretiens se sont déroulés en face-à-face, sauf pour une personne qui, en raison d'un changement de dernière minute dans son emploi du temps, a été interviewée par visioconférence.

Le choix de cette méthode a donc été arrêté dans la volonté de recueillir la perception des principaux intéressés sur le terrain et de répondre à notre question de recherche.

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription mot à mot. À la demande des intervenants, les noms et données sensibles ont été anonymisés.

Au sein de cette recherche, les illustrations (unités de sens) sont référencées sous la forme d'un renvoi à l'annexe ainsi qu'à la grille de codage. Toutes les unités de sens sont reprises au sein de l'annexe 2.

4.4. Méthode d'analyse des données

Nous avons réalisé une analyse de contenu de type thématique par catégories et sous-catégories (Dany, 2016). Cette analyse s'est déroulée en plusieurs temps. Dans un premier temps, nous avons procédé à une décontextualisation de nos données, au travers d'un processus d'identification d'unités de sens au sein de nos entretiens retranscrits. Les unités de sens ont ensuite été regroupées en ensembles plus larges : des catégories et sous-catégories. Ceci afin de procéder à une recontextualisation des dites unités. Les catégories ont *in fine* été associées aux deux domaines de notre recherche : sociologie et gestion des ressources humaines.

5. Résultats et interprétation

Le traitement de nos données, via l'analyse de contenu de type thématique, nous a permis de proposer la grille de codage (annexe 2), reprenant les champs de notre recherche (sociologie et gestion des ressources humaines), les catégories principales et les sous-catégories. Cette grille est complétée par la définition de chacun des thèmes identifiés ainsi que par des exemples d'unités de sens pour l'ensemble des catégories et sous-catégories.

Ceci nous a permis de déterminer les axes que nous souhaitons étudier afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Afin de rester dans un cadre de notre travail restreint, d'assurer son fil conducteur et de répondre de façon cohérente à nos sous-questions de recherche, nous nous focalisons uniquement sur les catégories suivantes : société, organisation et stratégies en gestion des ressources humaines. Comme nous l'évoquons dans notre cadre théorique, nul ne devient rectrice ou recteur en FWB sans avoir postulé (société), nul ne peut atteindre ladite fonction sans passer par une carrière dépendant de stratégies personnelles et de politique de ressources humaines (organisation et stratégies en gestion des ressources humaines).

Nous présentons les catégories dans les points suivants afin de les contextualiser.

5.1. Société

Cette catégorie englobe l'évolution culturelle, la légitimité, les attentes de la société et le rôle de rectrice ou recteur. Nous avons regroupé ces sous-catégories dans la catégorie société, car nous pensons qu'elles sont intimement liées et peuvent illustrer l'impact qu'a la société sur la carrière d'une ou d'un académique par ce que la société induit, attend ou impose au candidat à la promotion.

5.1.1. Évolution culturelle

Nous illustrons ici le fait que la culture semble avoir un impact important sur le phénomène actuel menant à une majorité de rectrices. À titre d'exemple, nous citons Alex :

« Et moi je pense honnêtement qu'il y a quelque chose dans notre culture. Encore une fois, c'est pour ça que pour moi, le principal, c'est le changement de la culture et pas ce

clivage homme femme. D'ailleurs, dans certains pays nordiques, il y a une mixité dès le début avec des comportements qui ne sont pas clivés (bleu, rose, sport, un peu plus dur et moins dur pour les hommes). On voit que ces biais disparaissent » (annexe 2, CD2).

Nous le voyons dans cet extrait, l'évolution actuelle que nous constatons au niveau du tuyau percé pourrait s'expliquer par un changement au niveau culturel et éducationnel selon notre intervenant. Toutefois, il convient de rappeler que selon Boes *et al.* (2010), les femmes restent confrontées à des défis importants si elles souhaitent faire évoluer leur carrière et en parallèle, par exemple, avoir des enfants.

Nous évoquons ensuite la sous-catégorie « légitimité ».

5.1.2. Légitimité

- Légitimité liée au sexe

Les femmes évoquent la légitimité qu'elles auraient ou non, en tant que femmes, à obtenir un poste académique et le poste rectoral. À titre d'illustration pour cette catégorie, nous citons Sacha :

« Ce sentiment : je vais devoir démontrer plus qu'un homme parce que les gens ne sont pas habitués. Et même vis-à-vis de moi-même. Je n'aurais pas pu aller avec un programme léger, confiante en moi. C'est ce que je remarque d'ailleurs dans les collègues qui postulent au rang de professeure ordinaire. Elles ont des dossiers aussi bons, voire meilleurs que certains hommes, mais elles ne s'estiment jamais à la hauteur » (annexe 2, LA9).

- Légitimité professionnelle

D'autre part, les intervenants évoquent la légitimité au regard de la carrière comme nous le précise Dominique :

« Et oui, il y a une question de légitimité, c'est-à-dire devenir recteur, c'est devenir primus inter pares. Et donc nécessairement il faut avoir une légitimité vis-à-vis de tous ses collègues. C'est compliqué pour quelqu'un qui n'a pas le grade de professeur ordinaire de pouvoir y accéder. » (annexe 2, LC1).

La légitimité est au cœur de nos échanges. Il apparaît que nos intervenants abordent ces sujets de nature sociologique pour illustrer les défis rencontrés tout au long de leur carrière.

Enfin, nous complétons cette catégorie, par une troisième sous-catégorie qui évoque les défis et les missions que doivent accomplir les rectrices et recteurs.

5.1.3. Attentes de la société et rôle

Nous terminons par Camille pour illustrer cette sous-catégorie :

« [...] j'ai découvert de mieux en mieux la vie de l'université et le rôle de la rectrice. Et comment ça fonctionne chez nous à l'université E, parce que c'est aussi parfois assez différent d'une université à l'autre, finalement. Et j'ai vraiment posé ma candidature en y

ayant particulièrement réfléchi et en ayant vraiment les idées assez claires sur « c'est quoi le job » » (annexe 2, ATE1).

Il ressort de nos échanges que la carrière académique et singulièrement le poste rectoral impliquent des attentes de la société. Les rôles de pilotage général, de représentation, de négociation et politique impliquent une organisation adéquate.

Nous en venons donc à évoquer cette nécessaire organisation.

5.2. Organisation

Dans cette catégorie, nous rassemblons dans une première sous-catégorie les unités de sens qui décrivent les obstacles propres à la réalité académique et dans une autre sous-catégorie les idées traitant de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Ces notions sont interconnectées et sont perçues par nos interlocuteurs comme ayant un impact significatif sur la progression de carrière académique.

5.2.1. Freins inhérents à la réalité du monde académique

Afin d'illustrer la première sous-catégorie, nous choisissons un extrait de l'interview d'Alex :

« Il y a surtout le problème des commissions. Tu avais des commissions [composées uniquement] d'hommes avant. Et là, je peux te dire qu'elles ne passaient pas, les femmes » (annexe 2, FRD7).

Comme nous le voyons, le fait d'avoir des commissions de sélection majoritairement masculines semble être un frein à la promotion. Nous faisons ici un lien direct avec l'étude de Meulders *et al.* (2011) qui évoque le besoin de trouver un équilibre au sein de ces organes. Nous rappelons que l'accès à la promotion ne fait pas l'objet de critères identiques dans toutes les universités et qu'il en va de même au niveau international (Carvalho, 2010) même si la triade recherche, pédagogie et service à la société (Closos et al., 2018) reste la norme en FWB.

5.2.2. Conciliation entre vie privée et vie professionnelle

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle est un frein relevé dans la littérature (Boes et al., 2010), nous l'illustrons via l'idée de Camille :

« Alors, une autre partie vient de ma situation familiale, du fait que j'ai un mari qui est indépendant et qui est très flexible au niveau de ses horaires et qui peut assumer beaucoup de choses à la maison. Et on a toujours partagé beaucoup de choses. Notamment, il est très attaché à participer aux tâches ménagères, mais aussi surtout à l'éducation des enfants et donc il a toujours été très demandeur de pouvoir » (annexe 2, CVPE1).

Nous comprenons ici que, de son point de vue, c'est grâce à l'aide de son conjoint que Camille a pu développer sa carrière. Nous faisons ici un lien direct avec la littérature (Boes et al., 2010 ; Bonnet et al., 2006) qui pointe que les femmes évoquent beaucoup plus largement la difficulté à concilier une carrière et une vie familiale que les hommes (Closos et al., 2018). Les hommes admettent généralement que, bien que leur compagne travaille à l'extérieur, cela n'entraîne pas pour autant une égalité dans la répartition des tâches ménagères (Calmus, 2010).

5.3. Stratégies en gestion des ressources humaines

Il découle, selon notre analyse, que nous devons dès lors nous intéresser aux stratégies en matière de ressources humaines mises (ou à mettre) en œuvre afin de corriger ou de compenser les freins identifiés.

5.3.1. Leviers organisationnels permettant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Cette sous-catégorie est largement évoquée par nos intervenants. Ils décrivent la quasi-inexistence de leviers organisationnels permettant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Nous l'illustrons avec un extrait de l'interview de Dominique :

« Au niveau pratique RH, je ne suis pas sûre qu'il y en ait. En ce qui me concerne personnellement, les choses ont évolué au cours des dix à vingt dernières années. Si je me reporte à mon parcours, je ne peux pas dire que j'ai été, d'une façon ou d'une autre, soutenue par des pratiques systémiques, en termes de ressources humaines qui m'auraient permis d'accéder à ce poste. Je ne crois pas » (annexe 2, RHC1).

Dominique est très claire, il n'y a pas de procédure mise en place (au sein de son université) qui tente à réduire les freins constatés dans les catégories précédentes.

Nous ne pouvons que constater que les propositions de Meulders *et al.* (2011) ne sont pas encore appliquées de manière générale.

5.3.2. Mesures favorisant l'accès des femmes aux postes académiques

Cette sous-catégorie illustre les mesures permettant un équilibre entre les sexes dans les fonctions académiques.

Nous illustrons cette sous-catégorie par un extrait de Sacha :

« La mesure cascade, à l'époque [...] il y avait 18 % de femmes professeures ordinaires ou 28 %, je pourrais vérifier les chiffres. Je te parle de 2016. 28 % de femmes profs et 38 % de chargés de cours. Donc là, tu te dis c'est une blague [...] (annexe 2, MA3).

Sacha évoque la mesure structurelle mise en place au sein de son université, pour augmenter de manière pérenne le nombre de femmes dans les postes académiques de rang A.

Quand nous interrogeons les autres protagonistes sur l'opportunité de mettre en place une mesure structurelle de ce type, ils sont majoritairement opposés à la mise en place de quotas sans être opposés à la mise en place de solutions temporaires correctives.

À titre d'exemple, nous citons Camille :

« Mais donc ce ne serait pas des quotas. Je ne pense pas. Je ne suis pas pour des quotas, mais par contre appliquer une certaine mesure, d'une certaine manière, une mesure, ça je pourrais l'envisager » (annexe 2, ME9)

Camille poursuit en exprimant que l'instauration de quotas est contre-productive, car elle peut mener à la sélection de personnes non intéressées par le rôle (de rectrice ou de recteur), choisies uniquement sur la base de leur sexe ou de leur couleur de peau (annexe 2, ME11).

Il y a donc matière à discussion en ce qui concerne la thématique des mesures structurelles. Chaque intervenant ayant un avis sur la question sans qu'il y ait pour autant une unanimité sur la manière de procéder.

6. Discussion

6.1. Cadre général de la discussion

Pour rappel, notre recherche a pour objectif d'observer et de comprendre le ressenti des rectrices et recteurs face au changement de paradigme actuel qui voit les femmes devenir majoritaires à la tête des universités en FWB. Nous allons mobiliser les éléments théoriques pour discuter nos résultats et ainsi tenter de répondre à nos questions de recherche.

6.2. Serai-je à la hauteur ? Ou le risque des comportements autolimitants

« La plus grande interrogation pour moi, c'était comme beaucoup de femmes, je pense : est-ce que je serai à la hauteur ? » (annexe 2, LA3). C'est ce que nous confie Sacha au début de notre entretien.

Et de poursuivre : « À tel point qu'un directeur, quand j'ai été élue, était étonné que je n'avais pas d'équipe de vice-recteurs en me disant : tu n'as quand même pas fait tout ça toute seule ? » (annexe 2, LA5).

Mais pourquoi préciser « comme beaucoup de femmes, je pense » ?

Nous nous permettons ici de faire le parallèle avec la notion d'autocensure ou de syndrome de l'imposture (Boes et al. 2010 ; Fassa et al., 2010 ; Strengers, 2010) développés dans la littérature.

En Belgique, comme nous le développons dans notre cadre théorique, nul ne peut devenir recteur sans avoir candidaté. Pour une femme, la question de la légitimité se pose à la lumière de notre revue de la littérature et de nos entretiens.

« L'auto-exclusion et l'autolimitation de la part des femmes : l'absence des femmes aux postes les plus élevés des organisations privées et publiques peut aussi s'expliquer par l'auto-exclusion ou par des comportements autolimitants » (Closon et al., 2018, p. 57).

La question de la légitimité de la femme est illustrée par Alex :

« C'est le fameux débat disant que les femmes ont moins confiance en elles que les hommes. Vous savez, en psychologie, on voit déjà les choses de manière un peu moins simpliste. Disons que c'est plutôt une trace culturelle que simplement un lien au genre. » (annexe 2, LD1).

Dominique évoque, elle, la nécessaire légitimité obtenue de ses collègues (annexe 2, LC1) alors que Camille évoque la façon de penser des « femmes » et la culture qui nous entoure :

« La femme va penser à son équilibre, elle va penser au plaisir qu'elle a à remplir cette fonction. [...] Mais moi j'ai l'impression qu'il y a là aussi sans doute une différence. En fait, il y a une culture derrière nous aussi, évidemment » (annexe 2, CE11).

Enfin, Camille conclut en évoquant les changements actuels au sein de la société (annexe 2, CE12) ce qu'évoque également Charlie :

« [...] je pense qu'il y a eu un changement dans les mentalités [...]. Je suis désolé, mais il y a vraiment un changement de style de vie dans le chef des dames et des hommes » (annexe 2, CB6).

Ces extraits de nos entretiens évoquent un changement au sein de la société. D'après nos acteurs, la société évolue pour donner plus de place aux femmes. Elles sont davantage représentées, à tous les échelons de la carrière académique. Elles postulent davantage. Toutefois, si les femmes sont plus nombreuses que les hommes à réussir un master, si le nombre de femmes augmente à tous les niveaux, le phénomène du tuyau percé est encore bien présent (figure 1, p.9). L'excellence requise pour concourir à un poste de rang A et donc, par la suite à une éventuelle candidature à la fonction de rectrice reste une condition car, « l'excellence entraîne par essence une compétition. Or la dynamique de la compétition se solde en général par le triomphe masculin » (Closon et al., 2018, p. 59). On peut donc imaginer que les femmes, conscientes du parcours à effectuer, hésitent. Seront-elles à la hauteur ? Closon *et al.* (2018) précisait d'ailleurs que les fonctions académiques ont été créées par des hommes pour des hommes.

Boes *et al.* (2010) évoquent également que les femmes ne sont pas toujours prises au sérieux par le monde académique. D'après les auteurs, en étant mères ou considérées comme « mères en devenir », les femmes ne seraient pas considérées comme entièrement dévouées à la recherche et donc, déconsidérées. En effet, excellence rime avec dévouement complet au travail, toujours selon ces auteurs.

Malgré ces craintes, ces croyances et ces réticences, les chiffres montrent que le nombre de femmes qui occupent des postes à responsabilité est en croissance. Charlie évoque, pour conclure :

« [...] c'est aussi un grand changement à l'université, c'est qu'on a de plus en plus de dames qui sont doyennes. D'ailleurs la moitié sont des doyennes. OK, c'est quand même révélateur » (annexe 2, CB9).

Si la crainte persiste dans nos témoignages, force est de constater que des candidates sont présentes, montent en grade, et brisent le plafond de verre (annexe 2, FRB1). Nous allons voir par la suite, que la question de la légitimité peut être liée aux conditions organisationnelles du partage des tâches.

De manière générale, nos intervenants évoquent régulièrement le phénomène de l'autocensure qui illustre ce que nous avons pu découvrir dans la littérature au sujet du syndrome de l'imposture ou de comportements auto-limitant (Carrère et al., 2006). Il ne peut y avoir de rectrice, selon nous, si les candidates ne s'estiment pas légitimes à occuper le poste.

6.3. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle est-elle compatible avec l'excellence évoquée dans la littérature ?

Comme nous le détaillons dans notre cadre théorique, il y a lieu de mettre en parallèle le fonctionnement de la cellule familiale (Barrère-Maurisson, 1984) et la construction des carrières qui semblent historiquement dessinées pour les hommes et l'individu (Rosende, 2009). Il est en effet demandé aux femmes de concilier deux carrières : travail à domicile et travail salarié. Cette conciliation nécessaire entre vie privée et vie professionnelle entraînerait une raréfaction des femmes dans les postes hiérarchiques (Rosende, 2009). C'est en ce sens que nous étudions dans notre recherche le phénomène du tuyau percé. Nos résultats confirment ce qui précède, comme l'illustre Dominique au sujet de la charge de travail d'une académique :

« Être académique, en tout cas en début de carrière, si on veut, d'une façon ou d'une autre obtenir ces promotions, ça veut dire publier, ça veut dire préparer les cours de qualité, ça veut dire s'investir dans la communauté. Donc ce sont des jobs où l'on ne compte pas ses heures. D'ailleurs, on n'a pas d'horaires. Et donc il y a tous ces éléments-là qui jouent d'une façon ou d'une autre, certainement » (annexe 2, CVPC3).

Charlie apporte un regard quelque peu différent tout en posant la même analyse sur le phénomène du tuyau percé :

« Moi ce que je constate, c'est qu'on a de plus en plus de candidates qui déposent leur dossier pour devenir professeure ordinaire [...]. Plus on monte dans les grades académiques, moins il y a de femmes. Mais à l'inverse, à l'entrée, il y a de plus en plus de femmes parce qu'elles candidatent. Moi, je vois bien qu'on recrute des chargés de cours. On a parfois plus de dames que d'hommes qui candidatent » (annexe 2, FRB1)

Charlie estime que le nombre de candidates augmente et ceci corrobore nos chiffres. Dominique met en lumière la charge de travail importante pour un candidat à la promotion académique. Et de poursuivre sur la question de la raison de la raréfaction des femmes dans les postes élevés :

« Elles ont un background académique, des publications, que sais-je, des activités de recherche moins poussées que leurs homologues masculins qui n'ont pas mis un frein ou une pause carrière pour élever [les enfants] » (annexe 2, FRB3).

Ceci corrobore, selon nous, cette difficulté à devoir d'un côté produire et de l'autre côté s'investir dans une cellule familiale.

Sacha évoque également le temps nécessaire pour assumer une fonction de rang A et s'interroge sur cette possibilité :

« Est-ce que j'ai le temps ? Parce que je savais, pour avoir été [vice-recteur.trice], que ça prenait beaucoup, beaucoup de temps. C'est à dire est-ce que j'ai le temps : est-ce que je vais consacrer une partie de ma vie familiale et de ma vie de prof à ça ? » (annexe 2, CVPA1).

Isabelle Stengers (2010) illustre cette difficulté en expliquant que les carrières auraient été construites pour les hommes alors que les femmes apportent un soutien au quotidien, leur évitant les problèmes organisationnels.

Si le nombre de professeures ordinaires (de sexe féminin) reste faible en 2018, c'est un phénomène global et européen (Meulders et al., 2011). Alex poursuit de manière générale sur le métier même d'enseignant :

« Alors il y a aussi le fait que ça n'attire plus beaucoup l'enseignement. C'est une pression au niveau des horaires, peut-être moins que dans certaines professions, mais au niveau psychologique [...] » (annexe 2, FRD3).

Quand nous questionnons Dominique au sujet de la cause du phénomène du tuyau percé :

« [...] il l'expliquait par des dimensions biologiques. Et ça, c'est parfois... Vous savez que dans les études du genre, on a tendance à gommer la dimension biologique, mais bon, voilà, elle existe » (annexe 2, FRC8).

Elle poursuit (annexe 2, FRC10) en expliquant que des choix doivent être posés au regard de l'investissement lourd que demande la carrière académique, illustrant ainsi la thèse de l'excellence décrite dans notre cadre théorique (Boes et al., 2010 ; Closon et al., 2018).

Charlie souligne l'impact significatif du rôle des femmes dans l'éducation des enfants face à la carrière professionnelle. Selon Charlie, les opportunités de carrière telles que les postdocs à l'étranger nécessitent souvent des sacrifices personnels et familiaux importants. Ces déplacements entraînent des ruptures locales et familiales, retardant ainsi la maternité, particulièrement pour les femmes (annexe 2, CVPB1).

Sur base de nos résultats et à la lumière de la littérature (Benschop & Brouns, 2003 ; Boes et al., 2010 ; Closon et al., 2018 ; Pigeys & Valette, 2004) nous souhaitons considérer deux aspects. Premièrement, le rôle de la femme, en tant que mère, qui élève les enfants et assure une grande partie des tâches domestiques (Calmus, 2010). Deuxièmement, son rôle d'éventuelle mère en devenir, lié à la nécessité de concilier vie privée chargée et vie professionnelle académique. Comme nous l'évoquons, l'organisation du couple et la répartition des tâches domestiques (Vincent et al., 2010) exerceraient une influence sur la possibilité, pour les femmes, de faire carrière. La carrière académique demande un investissement conséquent pour les candidats avec des répercussions notoires sur l'organisation de la vie privée (Latour E., 2008). Les témoignages recueillis illustrent ce propos. Les pays ont des stratégies différentes en matière d'offre de services pour les familles, qui peuvent avoir un impact sur la disponibilité des membres du couple en matière de temps disponible au travail (Korpi et al., 2013).

Comme l'évoquent nos acteurs, le temps « travail » nécessaire pour celui qui occupe une fonction académique est important (annexe 2, CVPB3) et c'est parfois au sein même de l'organisation du couple que des stratégies se mettent en place (annexe 2, CVPE1).

Nous constatons que la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle revient dans tous les entretiens que nous avons menés. Qu'est-il mis en place par les personnes qui ont accédé à

un poste rectoral pour palier ce frein ? Nous n'avons pas pu trouver de stratégie commune, mais des observations qui vont dans le même sens : des compromis à faire, soit en tant que femme, soit par le couple. C'est ce qu'a fait Camille : « Et donc mes enfants ont toujours eu l'habitude, effectivement, d'avoir une maman qui n'est parfois pas là le week-end, qui n'est parfois pas là le soir. » (annexe 2, CVPE3) et elle poursuit sur l'importance de la qualité du temps à consacrer aux enfants en évoquant, non pas l'importance, mais la qualité du temps à leur consacrer (annexe 2, CVPE4).

Nous constatons que nos intervenants, à l'unanimité, conviennent que cette conciliation peut être un frein à l'avancement des femmes dans la carrière et qu'elle pourrait expliquer en partie le phénomène du tuyau percé (Meulders et al., 2011). Ceci illustre, et confirme, donc ce que nous avons pu découvrir dans la littérature (Boes et al., 2010).

Nous estimons qu'il serait intéressant de voir dans quelles mesures l'institution peut contribuer à réduire la fracture faisant écho à la conclusion de Sanchez-Mazas & Casini (2010) : « Il s'agit de porter un regard critique sur le système normatif qui sous-tend les fonctionnements et les dispositifs de la vie universitaire et leur caractère potentiellement dissuasif pour les candidates féminines » (p.73).

Il ressort de notre analyse que, bien souvent, les femmes concilient deux carrières : personnelle et professionnelle. En effet, la division du travail à domicile fait encore très souvent porter sur les épaules des femmes les obligations ménagères. Pour aller plus loin, les auteurs parlent de double journée de travail avec pour conséquence la réduction radicale de temps libre (Closon et al., 2018 ; Sanchez-Mazas & Casini, 2010).

Il convient de mettre en lumière le fait que le monde universitaire semble ne pas prendre en considération ces impératifs familiaux qui reviennent aux femmes alors que pour ce milieu, la réussite et la promotion sont historiquement le corolaire d'un investissement en production massive d'articles et de recherches (Sanchez-Mazas & Casini, 2010). Et d'ajouter, selon Benschop & Brouns (2003) « Women have to be 2.5 times more productive than men in order to obtain the same score in scientific competence » (p. 204).

La recherche, parmi les trois missions de l'académique (Closon et al., 2018), a une place importante dans l'évolution de la carrière et de la promotion. Elle prend du temps, elle nécessite un investissement fort au début de la carrière. Bien que l'autonomie des chercheurs soit élevée (Sanchez-Mazas & Casini, 2010), l'exigence d'excellence qui leur est imposée les contraint souvent à empiéter sur leur temps personnel pour accomplir leur travail. Dans ce contexte, il y a ici une frontière à peine dessinée entre la quantité de travail et sa qualité. Anticipativement, pour les femmes, selon les mêmes auteurs, la peur de ne pas savoir concilier vie privée et vie professionnelle pourrait freiner la volonté de certaines de s'engager dans une carrière académique.

Dans leur recherche, Meulders *et al.* (2011) pointent :

« L'incompatibilité entre travail de recherche et présence d'enfants est la raison la plus invoquée par les professeurs/professeures et les docteurs pour expliquer le faible nombre

de professeurs ordinaires que comptent les universités francophones de Belgique » (p.60).

Et de poursuivre en expliquant que les femmes renoncent plus souvent à leur carrière que les hommes (Meulders et al., 2011).

Comme nous l'avons développé, la carrière académique se construit encore traditionnellement sur la nécessité de produire, d'aller vers l'excellence et d'effectuer des séjours à l'étranger dans le cadre de recherches (Benschop & Brouns, 2003 ; Closon et al., 2018 ; Pigeys & Valette, 2004).

La conséquence, au regard de la conciliation vie privée et vie professionnelle (Fassa et al., 2010), est qu'à terme, le dossier d'une femme est, comparativement à celui d'un homme du même âge, moins abouti et fourni ; ceci vu le temps, moindre, disponible au regard de ce qui précède comme l'évoque Charlie (annexe 2, FRB3). Une femme doit produire davantage dans une temporalité réduite. Enfin, toujours selon Fassa *et al.* (2010), ce handicap est cumulé à celui du temps partiel, plus présent dans les carrières féminines que masculines et qui est responsable de salaires moindres que leurs homologues masculins.

Il est ainsi intéressant de constater que les femmes sont en moyenne plus âgées au moment d'avoir la possibilité d'être promues (Dyson et al., 2024 ; Fassa et al., 2010) et que « La période qui se situe entre le premier poste et l'âge moyen d'accès au professorat pour une discipline donnée paraît ainsi bien plus déterminante des chances de progression dans la carrière » (Musselin & Pigeys, 2008, p. 18). Plus largement, la parentalité aurait des conséquences sur l'âge moyen de l'engagement, ceci touchant donc femmes et hommes (Fassa et al., 2010).

6.4. Est-il opportun d'adapter les stratégies de GRH pour assurer une plus grande égalité en matière d'accès aux postes de promotion ?

Ceci nous amène à examiner la question des stratégies en gestion des ressources humaines, en se référant, toujours, à l'étude de Meulders *et al.* (2011). Cette recherche conclut en recommandant diverses mesures pour accroître la féminisation des postes de direction. Si ces recommandations n'abordent pas explicitement l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'une d'entre elles propose d'intervenir au niveau de la sélection des candidatures. Meulders et ses coauteurs soulignent l'importance d'une transparence dans les procédures de recrutement et de promotion, ainsi que la nécessité d'une représentation féminine accrue au sein des comités de sélection. Pour y parvenir, ils suggèrent l'introduction de mesures telles qu'un représentant à l'égalité, mais également une « transparence dans les procédures de recrutement, de nomination et de promotion » (Meulders et al., 2011, p.140).

À l'analyse des documents que nous avons pu consulter¹⁷¹⁸¹⁹²⁰²¹, aucune traduction en droit de ces recommandations, ni dans les décrets, ni dans les règlements des universités ne transparaît clairement.

Notre analyse et notre revue de la littérature scientifique (Carvalho, 2010) révèlent que les pratiques de promotion varient significativement d'une université à l'autre, et même entre différentes facultés au sein de la même institution :

« [...] les promotions se font en faculté, donc il n'y a pas de mise en commun. Tandis qu'à l'université E il y a une mise en commun de l'ensemble. Et donc c'est cette méthode-là qui ne serait peut-être pas adaptée parce qu'on parle de trop petit nombre en fait. Et alors il y a aussi des mesures qui ont été adoptées au niveau de l'université D » (annexe 2, RHC8).

Parallèlement, il est intéressant d'observer que des règles en ce qui concerne la parité sur les listes électorales²², des règles de quotas ont été mises en place pour les entreprises publiques²³ ou encore pour les associations sportives, mais pas dans au niveau de l'enseignement universitaire.

Le fait que des règles de quotas soient adoptées pour les entreprises publiques et les associations sportives, mais pas dans le secteur universitaire nous questionne. Nous avons donc interrogé les rectrices et le recteur sur la pertinence d'introduire une mesure structurelle pour assurer l'égalité entre femmes et hommes dans les promotions. Comme en témoignent nos résultats, les opinions recueillies révèlent un manque de consensus sur la question. Tandis que certains se montrent favorables à des « mécanismes correcteurs temporaires », la majorité exprime une opposition aux quotas, évoquant diverses préoccupations liées à leur mise en œuvre.

¹⁷ <https://uclouvain.be/fr/election-rectorale> consulté le 10 mars 2024.

¹⁸ <https://www.ulb.be/fr/elections/reglement-electoral-de-luniversite> consulté le 10 mars 2024.

¹⁹ Décret du 21.11.2013 relatif aux élections rectoriales à l'Université de Liège et à l'Université de Mons.

²⁰ Loi du 28.04.1953 – Loi portant sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'Etat.

²¹ <https://www.unamur.be/universite/textes/reglement-organique> consulté le 10 mars 2024.

²² Citons par exemple la Loi du 18.07.2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections des Chambres législatives fédérales et du Conseil de la Communauté germanophone et la Loi spéciale 18.07.2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidats aux élections du Conseil régional wallon, du Conseil flamand et du Conseil de la Région de Bruxelles-Capitale.

²³ Loi du 28.07.2011 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.

Le fait d'avoir des « quotas » ne rencontre pas de succès, tel quel. D'ailleurs, les quotas pourraient ne pas être applicables. C'est ce que nous en disait Dominique à l'image de son établissement :

« Ici on est en plein dans la période de la campagne de promotion à l'ordinariat. On a dû constituer les commissions. C'est chaque fois un casse-tête. Si on veut avoir un tiers, deux tiers, il n'y aurait pas le choix. Il y a elle, il n'y a personne d'autre. [...] Et donc certaines de nos collègues se plaignent en disant oui, mais moi je me tape toutes les commissions en fait, parce que cette question de genre a un impact négatif sur la dose de service qu'on me demande par rapport à ce que mes collègues masculins ont » (annexe 2, MC5).

Notre travail consiste en un recueil des avis des intéressés. Il n'y a pas d'unanimité sur la nécessité de mettre en place une mesure structurelle sur base de quotas qui rétablirait un équilibre immédiat comme ceci a pu se faire dans d'autres domaines. Toutefois, il nous semble intéressant de voir que si sur le type de mesure à prendre, il n'y a pas d'unanimité, il y a une volonté d'agir pour changer les choses.

Seule une université a mis en place la mesure structurelle qui vise directement à agir sur les flux de promotion. Cette mesure vise à promouvoir les femmes et les hommes au regard du pourcentage qu'ils représentent dans la catégorie inférieure. Ainsi, si en rang A-1 il y a 40% de femmes, il faudra promouvoir ce même pourcentage vers le rang A. Ce phénomène de glissement d'un rang à l'autre permet donc de translater vers la droite les courbes en ciseau (figure 1, p.9). Il régule de manière automatique les transferts.

Sacha partage sa fierté en ce qui concerne l'implémentation de « sa » mesure et ses effets positifs sur les promotions (annexe 2, MA2). Elle souligne également le courage nécessaire et les défis rencontrés lors de la mise en place du processus. Nous illustrons les conséquences par son propos :

« S'il n'y a pas cinq candidates, tant pis, il n'y aura pas quinze types. S'il n'y a pas cinq bons dossiers, et bien tant pis, il n'y aura pas quinze types. Le problème s'est présenté. Je me suis dit purée, ça va être ma fête! Moi j'étais prête. Je leur ai dit de placer des femmes en plus. Il y avait sept ou huit candidates femmes. Elles étaient toutes classées deux [...] » (annexe 2, MA6).

Les résultats, en termes d'augmentation de la part des femmes dans la carrière académique suite à la mise en place de cette mesure sur les dernières années, sont visibles dans le rapport sur l'état de l'égalité de genres 2021-2022 de l'université A²⁴ : la proportion de femmes du corps académique pour cette université a augmenté de manière continue entre 2012 et 2022 pour passer de 29% à 35%. Il s'agit d'une augmentation nette puisque la proportion de femmes du corps scientifique est restée stable. Nous pouvons observer une augmentation réelle de promotions. En 2018²⁵, cette université est celle qui compte le plus de professeures ordinaires.

²⁴ <https://www.ulb.be/fr/egalite-des-genres/dernier-rapport-genre-disponible-rapport-2021-2022>, consulté le 05 mars 2024.

²⁵ <http://www.cref.be/annuaire/> consulté le 03 mars 2024.

Nos données plus récentes²⁶ montrent que cette augmentation est continue et qu'un phénomène semblable est observé dans d'autres universités qui n'appliquent pas une telle mesure. Nous ne pouvons donc pas conclure que le fait de mettre en place une mesure corrective temporaire est la seule manière de faire croître le nombre de professeures ordinaires.

À la lumière de nos entretiens, nous pensons qu'il ne faut pas agir sur un domaine, mais sur un ensemble de facteurs. Nous illustrons ce propos par les paroles de Charlie :

« Faut-il imposer un postdoc au recrutement ? Non, pas forcément, ou on peut le fractionner dans le temps. Il peut être réalisé en partie à distance et un séjour à l'étranger peut fonctionner en courts séjours pour des raisons justement familiales. Ça, c'est une première chose extrêmement importante » (annexe 2, RHB2).

Nous faisons ici le parallèle avec notre cadre théorique et la conciliation vie privée et vie professionnelle : l'exigence de la carrière académique est forte en matière de production et d'excellence (Boes et al., 2010). Si pour devenir professeur de rang A, il faut en passer par un investissement important qui empêche les femmes de concilier leur volonté de progression et leur volonté de fonder une famille, comment concilier l'ensemble ? La question de l'évaluation même de la recherche est actuellement au cœur des préoccupations des universités. À la lumière de ce que disait Charlie, nous avons découvert que l'accord CoARA, signé par toutes les universités de FWB, vise précisément à revoir la philosophie même de la mission de chercheur. Par la signature de cet accord, les universités s'engagent à respecter dix engagements qui visent à réformer l'évaluation de la recherche. Comme l'expliquent Bernela & Bertrand (2018), la recherche est également liée à une quasi-imposition de mobilité pour un candidat à la promotion. Et Charlie de conclure au sujet de la mobilité, au regard de cela :

« Et donc dans notre charge [...] on ne peut pas pénaliser une dame pour des raisons entre guillemets biologiques, parce que c'est elle qui enfante, c'est elle qui a la maternité, c'est elle qui va allaiter. Donc pour moi non, voilà. Mais ça c'est pas une obligation, non, c'est une prise en considération » (annexe 2, RHB3).

Nous avons posé la question relative à la nécessité, pour eux, d'en passer par toutes les étapes telles que décrites dans la littérature pour devenir professeur ordinaire. Il en ressort une nécessité de revoir sans doute les étapes ou les justifications qui amènent à devenir professeur de rang A.

« [...] C'est d'abord : un l'engagement en tant que chargé de cours et deux la progression dans l'échelle académique à l'engagement. Justement, on s'est donné cette flexibilité. Auparavant, il fallait absolument un postdoc. [...] c'est un des paramètres à prendre en compte, mais pas une exclusive (annexe 2, RHB5).

Dominique évoque également le cas des postdocs (annexe 2, RHC3) et explique (annexe 2, RHC4) que la mise en place de critères d'évaluation diversifiés pour les promotions académiques a marqué une évolution notable ces dernières années. Désormais, il n'est plus

²⁶ Données collectées auprès des différentes institutions (tableau 1, p.10).

exigé des candidats qu'ils excellent dans tous les aspects, mais plutôt qu'ils atteignent un certain niveau dans les différentes missions d'enseignement, de recherche et de service à la société (Closon et al., 2018). Cela permet de reconnaître et valoriser la diversité des parcours professionnels, s'éloignant ainsi du modèle unique et traditionnel de carrière académique. Cette approche plus inclusive reflète une prise de conscience accrue de la nécessité d'apprécier les parcours variés au sein des institutions.

Nous ajoutons qu'au sein de l'université de Dominique, les trois critères doivent être remplis, mais que de rares exceptions existent (nos données).

Au sujet de CoARA, Camille évoque ses idées :

« [...] cette déclaration propose notamment un nouveau cadre d'évaluation de la qualité de la recherche qui va permettre de sortir de ça. Et donc, ça, c'est une des mesures que moi, je veux faire appliquer rapidement, que ce soit au recrutement ou dans le suivi de carrière, qui pourrait être une des mesures qui aident à surmonter ces obstacles » (annexe 2, RHE2)

Notre interprétation suggère que l'importance accordée à la recherche et au temps qu'elle exige joue un rôle crucial dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Nous faisons le parallèle avec le cadre théorique qui oppose le modèle Agora au modèle Olympe. Nos analyses indiquent alors que la poursuite de l'excellence demeure un pilier essentiel du milieu universitaire, une réévaluation de la manière dont cette excellence est mesurée est actuellement en discussion. Historiquement, l'excellence universitaire était évaluée principalement sur base des contributions scientifiques des chercheurs (Closon et al., 2018). Cependant, nos observations et l'introduction de l'accord CoARA révèlent l'émergence d'une nouvelle perspective sur cette question.

Nous illustrons ce propos par les paroles de Dominique :

« [...] il faut du temps pour produire des choses vraiment innovantes, il faut oser. Donc il y a une question de prise de risque. Comment est-ce qu'on compense la prise de risque ? En donnant ce temps-là et en récompensant les avancées [...] y compris dans les politiques publiques de support à l'innovation.[...]» (annexe 2, RHC13).

Elle ajoute que la pression autour du classement est encore bien présente et que la mise en place d'une politique commune (européenne ou mondiale) est nécessaire afin d'éviter un impact sur leur image via une perte de ranking (annexe 2, FRC11).

Au-delà de la question de la place de la recherche parmi les impératifs à développer, d'autres actions sont envisagées selon nos interlocuteurs. En effet, certaines universités offrent par exemple un système de crèche pour leurs professeurs (c'est le cas à l'université A, mais pas au sein de l'université D, par exemple).

Camille évoque, en ce qui concerne une éventuelle volonté d'avoir des enfants, cette nécessité non pas que la femme (ou l'homme) s'adapte à l'université, mais bien l'inverse, afin de soutenir cette conciliation vie privée et vie professionnelle :

« [...] je pense vraiment que le système, quand on le compare par rapport à certains pays du nord de l'Europe par exemple, doit encore vraiment faire des efforts dans l'organisation du travail et la protection de la maternité pour permettre de pouvoir reprendre sa carrière sans que ça ne soit quelque chose d'insurmontable » (annexe 2, FRE9).

Et d'ajouter que ceci doit être valable pour les deux sexes (annexe 2, FRE11).

Nous déduisons, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, en quête d'enfants ou non, que cette conciliation entre vie privée et vie professionnelle demande des sacrifices. Les règles de promotions ne sont pas fixes, comme nous l'évoquons aux points précédents. Charlie en est l'exemple, en effet, il nous explique qu'il a, au début de son mandat, modifié les critères de promotion :

« J'ai révisé ça moi-même [...] ce qu'il faut savoir, c'est que pour être promu professeur au départ de chargé de cours ou professeur ordinaire au départ de prof, même si certains chargés de cours peuvent directement prétendre, là il y a les trois missions et elles étaient pondérées 50 % pour les activités de recherche 30 % pour les activités d'enseignement et 20 % pour le service à la société, au niveau de l'université ou en dehors de nos murs » (annexe 2, RHB8).

Il justifiait cela lors de notre entrevue par le fait que les critères avaient déjà été remplis dans une phase précédente de la carrière et que la compétence était donc atteinte (annexe 2, RHB10).

Dominique évoque également des changements dans les pratiques en matière de ressources humaines et « d'être plus attentif à la diversité des parcours et de ne pas prôner le parcours unique traditionnel » (annexe 2, RHC4) en ce qui concerne les promotions.

Nous pouvons observer qu'une seule université met actuellement en place une mesure qui vise directement à faire évoluer, de manière mécanique, le nombre de femmes dans les postes de rang A. Plusieurs rectrices et le recteur sont conscients que des stratégies doivent être mises en place, que le nombre de femmes dans les rangs les plus élevés augmente, mais que nous n'avons pas pu observer un consensus sur la manière de parvenir à une égalité en termes de sexe, au sein du monde académique.

Des pratiques organisationnelles, en matière de gestion des ressources humaines, existent dans certaines universités comme la possibilité de confier ses enfants à une crèche (sur site), de faire garder des enfants en âge d'aller à l'école afin de mieux concilier travail et vie privée ou encore de donner, de manière automatique, une année en plus aux femmes qui ont eu un enfant, pour terminer leur doctorat.

7. Conclusion : Une majorité de rectrices, hasard ou lame de fond ?

Notre recherche a, pour point de départ, le phénomène nouveau d'une majorité de rectrices en FWB. Depuis le début de nos travaux, cette majorité a encore évolué, pour se renforcer puisque quatre femmes dirigeront cinq des universités de FWB en septembre 2024.

De prime abord, cette très rapide évolution pourrait faire penser à une lame de fond. En effet, comme nous l'avons discuté au point précédent. Nos intervenants sont confiants sur le fait qu'un changement sociétal est en cours. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme de deuxième cycle, elles sont de plus en plus nombreuses à devenir doctorantes, chargées de cours, professeures et professeures ordinaires. Les chiffres nous montrent qu'une translation horizontale est en cours et que, si cette croissance se poursuit à hauteur de 10% sur 10 ans (comme c'est le cas pour les professeurs de rang A), on pourrait arriver à une égalité entre femmes et hommes, à ce niveau dans 30 ans. C'est plus rapide que ce qu'avaient prévu Meulders *et al.* (2011) dans leur dernier rapport.

Toutefois, nous souhaitons prendre du recul et faire preuve de prudence, car tout ceci est basé sur une hypothétique croissance continue. En effet, si un changement est en marche au niveau sociétal, l'université reste en retard. Rappelons que selon nos chiffres (tableau 1, p.10) en 2023, la plus grande majorité des professeurs ordinaires sont des hommes. Or, nous l'avons montré, pour être promu à la fonction rectorale, il faut encore passer par les nombreuses étapes de la carrière académique. Certes, les lignes bougent et nos intervenants l'ont développé. Mais les normes et la tradition restent ancrées. Les règlements des différentes universités ne mettent pas en avant de manière explicite des changements pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui permettraient de réduire, mécaniquement, le déficit de femmes dans les promotions. Seule une université a clairement mis en place une mesure en ce sens.

Est-il alors possible de dire que cette majorité récente de rectrices est l'illustration d'une lame de fond en matière de pratiques en ressources humaines ? Nous ne pouvons que conclure sur le fait que, d'après notre recherche, il n'y a pas de pratique générale qui irait en ce sens au sein de toutes les universités. En effet, les pratiques restent ancrées dans une tradition de promotion par les pairs sans mesures officielles, dans la majorité des cas, pour assurer une égalité hommes et femmes dans les jurys par exemple.

S'il apparaît à l'analyse de nos entretiens qu'une lame de fond peut s'observer au niveau sociologique, nous concluons qu'il n'en est rien en matière de gestion des ressources humaines.

Est-ce alors le fruit d'un simple hasard ? Oui au niveau mathématique et stratégique. En effet, si les femmes hésitent à postuler, si les femmes sont moins nombreuses à occuper des postes de rang A, mathématiquement, l'avantage est donc aux hommes qui représentent plus des trois quarts des professeurs ordinaires (tableau 1, p.10). S'ils représentent un vivier de candidats éligibles plus important, il y a statistiquement plus de chances qu'ils puissent occuper la fonction de recteur. Enfin, rappelons que le nombre de femmes diffère d'une faculté à l'autre et que de nos échos, il convient que souvent le poste rectoral fait l'objet d'une tournante entre catégories.

Toutefois, nous pourrions aussi répondre qu'il ne s'agit pas d'un simple hasard, si on part du principe que le monde change comme le disait l'un de nos acteurs. Il y a une volonté de laisser plus de place aux femmes. Au sein de l'université de Dominique, il y a par exemple davantage de doyennes que de doyens. On peut donc s'imaginer qu'il est possible que le nombre de candidates-rectrices aille en croissance à l'avenir. Si les femmes postulent, il semblerait normal qu'elles occupent des postes à responsabilité. C'est la synthèse qui transparait à la lecture de nos entretiens.

Nous pensons toutefois que des pistes sont à creuser afin de voir quelles mesures, même temporaires, devraient être mises en place pour assurer un mécanisme correctif visant à augmenter de manière pérenne et structurelle la part de femmes au niveau des différents grades académiques au sein de toutes les universités.

En effet, toutes et tous sont d'accord sur le fait que des mesures doivent être prises. Si aucun consensus n'a pu être trouvé parmi les académiques rencontrés, le monde politique pourrait, de son côté, agir comme il l'a fait pour d'autres domaines comme le monde sportif, les entreprises publiques ou encore les élections.

Au-delà d'une mesure correctrice, même temporaire, de bonnes pratiques évoquées par nos académiques pourraient être généralisées afin de permettre une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle : crèche disponible pour les jeunes parents, garderies, temps complémentaire pour réaliser une thèse ou encore une révision des conditions d'excellence en mettant l'accent sur la qualité et non la quantité (accord CoARA, système Agora,...). Le monde politique pourrait prendre l'initiative et montrer la voie.

Pourquoi ne pas également investir dans le mentoring et permettre aux jeunes académiques de bénéficier du soutien de leurs pairs, plus expérimentés, de rang A. Cette possibilité est également suggérée par Boes *et al.* (2010) et nous en avons eu vent lors d'un entretien exploratoire avec une femme directrice financière d'une grande entreprise wallonne. Elle nous expliquait qu'un « club de femmes de pouvoir » avait pour but de justement permettre aux plus jeunes de bénéficier de leur expérience. Est-ce que ce genre de pratique pourrait combler les inquiétudes de certaines femmes qui hésitent à se lancer ?

Nous souhaitons aussi mettre l'accent sur des mesures comme le propose Camille, à savoir de la flexibilité dans le temps de travail, la possibilité pour les pères de prendre du temps pour éduquer les enfants, tout en pouvant, par la suite, revenir à une carrière académique sans « perdre de temps » comme il en coûte aux femmes. Ici aussi, encore une fois, le monde politique pourrait intervenir.

Nous proposons un questionnaire personnel pour conclure notre recherche.

Que pense le monde politique de la problématique ? Pourquoi n'agit-il pas ? Le monde académique est-il prêt à se voir imposer des règles afin de permettre aux femmes de devenir l'égal des hommes en ce qui concerne l'équilibre dans les postes académiques ? Et osons pour terminer : sommes-nous certains que tous souhaitent trouver une solution au « leaky pipeline » (Boes et al., 2010, p.127).

Notre recherche visait à répondre à la question : vers une majorité de rectrices en FWB. Hasard ou lame de fond ?

Nous pouvons à tout le moins conclure que la situation change, mais qu'un retour en arrière est toujours envisageable.

8. Bibliographie

8.1. Articles, livres et rapports

- Antoine E., Lambert D., Timarche A-S., et Van Hemerlryck T., (s.d.). *Rapport sur l'état de l'égalité de genre 2019 – 2021*. Louvain-la-neuve : Université Catholique de Louvain. Consulté le 3 octobre 2023, à l'adresse <https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-arh/drupal-9/genre/Rapport%20Etat%20Egalite%20de%20genre%202019-2021.pdf>
- Chane-Alune E. (2023). *Plan d'action pour l'égalité de genre 2023*. Liège : Université de Liège. Consulté le 3 octobre 2023, à l'adresse <https://www.uliege.be/books/rapport-genre22-23/>
- Barrère-Maurisson, M.-A. (1984). Du travail des femmes au partage du travail. Une approche des régulations familiales face aux évolutions du travail : Le cas de la France depuis 1945. *Sociologie du travail*, 26(3), 243-254. <https://doi.org/10.3406/sotra.1984.2070>
- Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling Ivory Towers : Academic Organizing and its Gender Effects. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 194-212. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.t01-1-00011>
- Bernela, B., & Bertrand, I. (2018). Faire carrière ici ou là. Les trajectoires d'accès à l'emploi des jeunes docteurs. *Géographie, économie, société*, 20(4), 395-421. <https://doi.org/10.3166/ges.2019.0002>
- Boes S., Da Rin S., Boes J. Leeman J. (2010). La perte plus que proportionnelle des femmes dans le parcours académique. Quelques résultats quant aux caractéristiques sociales du champ scientifique et à ses processus genrés d'exclusion. In Fassa, F., & Kradolfer, S. *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières* (pp. 127-163). Seismo, Questions de genre collection.
- Bonnet, E., Collet, B., & Maurines, B. (2006). Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle. *Cahiers du Genre*, 41(2), 75-98. <https://doi.org/10.3917/cdge.041.0075>
- Borel, P., & Soparnot, R. (2015). Les écoles de management jouent-elles un rôle dans la lutte contre le plafond de verre ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, 141-150. <https://doi.org/10.3917/rsg.273.0141>

- Boutillier, S., & Laperche, B. (2007). La place des femmes dans la recherche : Apprentissage, production et valorisation des connaissances. *Marché et organisations*, 5(3), 61-77. <https://doi.org/10.3917/maorg.005.0061>
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au XXe siècle : Introduction. *Sociologie du travail*, 51(2), 170-182. <https://doi.org/10.4000/sdt.16326>
- Calmus, M.-C. (2010). Exploitées. Le travail invisible des femmes, Textes réunis par Nadine Jasmin. *Mouvements*, 64(4), 141-144. <https://doi.org/10.3917/mouv.064.0141>
- Carrère, M., Louvel, S., Mangematin, V., Marry, C., Musselin, C., Pigeyre, F., Sabatier, M., & Valette, A. (2006). *Entre discrimination et autocensure. Les carrières des femmes dans l'enseignement supérieur et la recherche*. Contrat INRA/MENRT.
- Carvalho C. (2010). Nomination des professeur.e.s à l'Université de Lausanne et perceptions des (in)égalités. In Fassa, F., & Kradolfer, S., *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières* (pp. 154-170). Seismo, Questions de genre collection.
- Chenu, A., & Martin, O. (2016). Le plafond de verre chez les enseignants-chercheurs en sociologie et démographie. *Travail, genre et sociétés*, 36(2), 135-156. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tgs.036.0133>
- Closon, C., De Cock, V., & Aguirre Sánchez Beato, S. (2018). L'excellence a-t-elle un genre ?. *Sextant*, 35, 55-70. <https://doi.org/10.4000/sextant.382>
- Dany, L. (2016). *Analyse qualitative du contenu des représentations sociales*. In Lo Monaco G., Delouée, S. & Rateau P., *Les représentations sociales* (pp. 85-102). De Boeck
- Denis, J., Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2019). Introduction : Les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données. *Approches inductives*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.7202/1060042ar>
- Dyson, J., Westoby, C., Collins, T., Vakaj, E., Millman, C., Skinner, J., Windsor, E., & Cowdell, F. (2024). A Programme for Women achieving Excellence in Research (PoWER) : Theoretically informed intervention. *International Journal for Academic Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2023.2293873>
- Fassa, F. (2007). Edmée Ollagnier et Claudie Solar (Éds) : *Parcours de femmes à l'université. Perspectives internationales*. *Nouvelles Questions Féministes*, 3(26), 146-149. <https://doi.org/10.3917/nqf.263.0146>

- Fassa, F., & Kradolfer, S. (2010). *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières*. Seismo, Questions de genre collection.
- Fassa, F., & Kradolfer S. (2010). Centre en études genres Liege, Paroz S., Equipe Reuneil. L'engendrement des carrières à l'université de Lausanne. De quelques idées reçues. In Fassa, F., & Kradolfer, S., *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières* (pp. 79-106). Seismo, Questions de genre collection..
- Gary-Bobo, R., & Trannoy, A. (2015). Le recrutement collégial : L'université comme partenariat à but non lucratif. *Revue économique*, 66(1), 13-36.
<https://doi.org/10.3917/reco.661.0013>
- Grangeiro, R. D. R., & Esnard, C. (2021). O FENÔMENO ABELHA-RAINHA : QUAIS AS PARTICULARIDADES NA UNIVERSIDADE? *Cadernos de Pesquisa*, 51, e07516.
<https://doi.org/10.1590/198053147516>
- Hutin, C. (2023, septembre 14). À l'université, les rectrices brisent le plafond de verre. *Le Soir*.
- Kergoat, D. (2001). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In J. Bisilliat & C. Verschuur (Éds.), *Genre et économie : Un premier éclairage* (pp. 78-88). Graduate Institute Publications. <https://doi.org/10.4000/books.iheid.5419>
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances: *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome LIII*(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Kohtamäki, V., Zheng, G., & Jinia, N. (2023). Gender inequality in academic leadership : Bangladesh, China and Finland. *Higher Education Quarterly*, 78(1), pp.78-92.
<https://doi.org/10.1111/hequ.12447>
- Korpi, W., Ferrarini, T., & Englund, S. (2013). Women's Opportunities under Different Family Policy Constellations : Gender, Class, and Inequality Tradeoffs in Western Countries Re-examined. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 20(1), 1-40. <https://doi.org/10.1093/sp/jxs028>
- Latour, E. (2008). Le plafond de verre universitaire : Pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure: *Mouvements*, 55-56(3), 53-60.
<https://doi.org/10.3917/mouv.055.0053>

- Mairesse, J., & Pezzoni, M. (2015). Does Gender Affect Scientific Productivity ? : A Critical Review of the Empirical Evidence and a Panel Data Econometric Analysis for French Physicists. *Revue Économique*, 66(1), 65-113. <https://doi.org/10.3917/reco.661.0065>
- Masure N. (2022), *Rapport sur l'état de l'égalité de genre 2021 – 2022*. Bruxelles, Université Libre de Bruxelles. Consulté le 3 octobre 2023, à l'adresse <https://www.ulb.be/fr/egalite-des-genres/dernier-rapport-genre-disponible-rapport-2021-2022>
- Marry, C. (2008). Le plafond de verre dans le monde académique : L'exemple de la biologie: *Idées économiques et sociales*, 153(3), 36-47. <https://doi.org/10.3917/idee.153.0036>
- Mauger, G. (2015). *Âges et générations*. La Découverte : Repères collection. <https://doi.org/10.3917/dec.mauge.2015.01>
- Morio, C. (2014). Genre. In Kada, N., *Dictionnaire d'administration publique* (pp. 242-244). FONTAINE: Presses universitaires de Grenoble.
- Musselin, C., & Pigeyre, F. (2008). Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : Le cas des recrutements universitaires. *Sociologie du Travail*, 50(1), 48-70. <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2007.12.003>
- Nanteuil-Miribel, M. de, (2016). *Rendre justice au travail: Éthique et politique dans les organisations*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.nante.2016.03>
- Nicole, A.-D. (1992). Commaille Jacques, Les stratégies des femmes. Travail, famille et politique, 1992. *Droit et Société*, 23-24, 293-296.
- O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations ? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>
- Pigeyre, F., & Sabatier, M. (2011). Les carrières des femmes à l'université : Une synthèse de résultats de recherche dans trois disciplines. *Politiques et management public*, 28(2), 219-234. <https://doi.org/10.3166/pmp.28.219-234>
- Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université. « Les palmes de verre du cocotier ». *Revue française de gestion*, 30(151), 73-190. <https://doi.org/10.3166/rfg.151.173-190>

- Rocha, F., Pereda, P., Matsunaga, L., Montoya Díaz, M. D., Narita, R., & Pugialli Borges, B. (2021). Gender differences in the academic career of economics in Brazil. *Cuadernos de Economía*, 40(84), 815-854. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v40n84.86778>
- Sanchez-Mazas M., & Casini A., (2010). Femmes et plafond de verre académique : la disponibilité temporelle en question. In Fassa, F., & Kradolfer, S. *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières* (pp. 61-75), Seismo, Questions de genre collection.
- Stengers I. (2010). L'étoffe du chercheur : une constriction genrée ? In Fassa, F., & Kradolfer, S. *Le plafond de fer de l'université : Femmes et carrières*. (pp 25-40). Seismo, Questions de genre collection.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd). De Boeck supérieur.
- Université de Mons, (2022). *Rapport sur l'état de l'égalité de genre 2022*. (s.d.) Consulté le 3 octobre 2023, à l'adresse <https://web.umons.ac.be/fr/universite/universite-responsable/genre-et-diversite/>
- Université de Namur, (2022). *Rapport sur l'état de l'égalité de genre à l'UNamur 2020-2021*. (s.d.) Consulté le 3 octobre 2023, à l'adresse <https://www.unamur.be/genre/rapports-genre/rapport-egalite-genre-20-21/view>

8.2. Textes légaux

- Loi du 28.04.1953 portant sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'Etat, M.B., 01.05.1953.
- Loi du 18.07.2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections des Chambres législatives fédérales et du Conseil de la Communauté germanophone, M.B., 28.08.2002.
- Loi spéciale 18.07.2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidats aux élections du Conseil régional wallon, du Conseil flamand et du Conseil de la Région de Bruxelles-Capitale, M.B., 13.09.2002.
- Loi du 10.05.2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, M.B., 30.05.2007.
- Loi du 28.07.2011 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.

Décret du 21.11.2013 relatif aux élections rectorales à l'Université de Liège et à l'Université de Mons, M.B., 10.01.2014.

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Guide d'entretien

Les entretiens ont été réalisés entre le mois de décembre 2023 et le mois de mars 2024 sous la forme de rencontres, en présentiel (à l'exception d'une interview). Afin de permettre aux individus de s'exprimer librement, le choix a été posé de réaliser des entretiens semi-directifs.

Le guide d'entretien a été conçu afin de balayer le sujet, tout en laissant chacun maître des éléments à évoquer.

Guide d'entretien :

1. Temps de présentation mutuel.
2. Présentation du travail de recherche.

Question 1 :

Quels sont les choix et les éventuelles stratégies qui vous ont aidé à atteindre le poste de rectrice ou recteur, vice-rectrice ou vice recteur ?

On attend l'évocation des grands moments, des pressions, du stress, des freins, des soutiens, de choix collectif (familial, amical,...)

Pour rebondir

- Quels sont les principaux défis auxquels vous avez été confrontés en tant que ... ?
- Comment avez-vous fait face à ces défis ?
- Avez-vous bénéficié d'un soutien ? Si oui, lequel ?
- Avez-vous mené un projet d'équipe ?
- Pourquoi avoir choisi de venir ... ?
- Quels sont les conseils que vous donneriez à une femme qui souhaiterait devenir rectrice ?
- L'accession à ce poste a-t-elle amené un changement de posture dans votre vision du rôle ?
- Comment s'organise votre agenda ? Quels sont les milieux que vous fréquentez dans le cadre de vos fonctions ?
- Quels sont les défis auxquels vous êtes soumis/soumise en tant que recteur/rectrice dans la gestion des questions de genres ?
- Quels sont les défis rencontrés dans le cadre de la gestion de votre vie de famille ?
- Qu'en est-il de la proportion d'hommes dans le CA de votre établissement ?
- Pensez-vous que la raison principale de votre élection soit votre genre ?
- La situation actuelle est-elle temporaire ou le signe d'un réel changement ?

Question 2 :

Dans quelle mesure la mise en place de stratégies visant à réduire les phénomènes du « tuyau percé » et de « plafond de verre » pourrait-elle amener plus d'équité dans la distribution des postes de promotion au sein de nos universités ?

On vise à voir si l'individu attribue une validité prédictive importante dans les mesures mises en place. On évaluera aussi si ces mesures peuvent créer de nouvelles discriminations.

Approfondissement au cours du dialogue :

- Au sujet de l'égalité des genres :
 - Comment expliquez-vous le basculement qui s'opère après le master et le doctorat ? En effet, on observe une diminution très importante du nombre de femmes, professeures ou professeurs ordinaires.
 - Quelles sont les mesures mises en place au sein de votre établissement pour veiller à l'égalité des chances dans l'accès aux postes de promotion ?
 - Pensez-vous que le monde politique doive intervenir pour veiller à l'égalité des chances dans la carrière académique ?
 - Quelles sont les mesures prescrites qui ne sont pas appliquées ?
- Ces stratégies pourraient-elles causer un renversement de la problématique et stigmatiser l'autre genre ?
- Doit-on arriver à une parité dans les postes de promotion dans les universités ?
- Doit-on imposer des quotas de rectrices, vice-rectrices, doyennes... ?
- Quelles stratégies managériales utilisez-vous pour permettre à tout un chacun d'évoluer et de viser un poste de promotion ?
- Quels sont les conflits, s'il en est, que vous pouvez observer au sein de la structure entre hommes et femmes, en ce qui concerne les discriminations de genre ?
- Est-il possible de mettre en place un management neutre, non genré, prenant en considération les besoins de tous ?

9.2. Annexe 2 : Grille d'analyse

9.2.1. Grille

Axe	Grandes catégories	Sous-catégorie	
Sociologie	Parcours personnel	Parcours personnel	PX#
		Objectifs de carrière	OX#
		Réussites personnelles	FX#
	Société	Évolution culturelle	CX#
		Légitimité	LX#
		Attentes de la société et rôle	ATX#
	Posture personnelle	Réseaux et contacts	RX#
		Attitude face au travail	PTX#
		Valeurs personnelles	VPX#
	Effet de basculement	Déclic permettant le basculement	DX#
		Pérennité de la situation	CX#
Sociologie /GRH	Organisation de la vie	Freins inhérents à la réalité du monde académique	FRX#
		Conciliation entre vie privée et vie professionnelle	CVPX#
GRH	Stratégies en gestion des ressources humaines	Leviers organisationnels permettant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle	RHX#
		Mesures favorisant l'accès des femmes aux postes académiques	MX#
Non catégorisé	Non catégorisé	Non catégorisé	NCX#

9.2.2. Codage

Les unités de sens sont codées en fonction des catégories. Elles sont précédées d'un code en trois parties.

La première lettre code la catégorie, la seconde sa provenance et le nombre correspond au classement de l'unité au regard de la seconde lettre.

Ainsi, l'unité PC2 signifie : 2^e unité de sens au sein de l'université C pour la catégorie P.

9.2.3. Descriptif des catégories

- 1. Parcours personnel :** cette catégorie regroupe les unités de sens évoquant le parcours personnel de chaque intervenant. On y retrouve les unités de sens qui évoquent les grands moments de leur vie, mais également leurs objectifs personnels.

Cette catégorie est scindée en 3 sous-catégories :

- a) Parcours personnel :**

Cette catégorie fait uniquement référence au parcours de l'individu.

« Et donc j'ai dû vraiment reconstruire une carrière quelque part. Pendant ces années-là, je me suis essentiellement préoccupée de faire un bon enseignement et de faire de la bonne recherche, de créer une équipe de recherche, donc des tâches académiques classiques » (annexe 2, PC2).

- b) Objectifs de carrière :**

Cette sous-catégorie met l'accent sur les envies de l'individu en ce qui concerne la progression de sa carrière.

« Je pense que certains hommes aiment atteindre ces fonctions pour le titre que donne la fonction et l'image que donne la fonction. Ça, une femme ne va jamais faire, jamais » (annexe 2, OE4).

- c) Réussites personnelles**

Cette sous-catégorie illustre les moments identifiés comme des réussites personnelles de chacun.

« Ça, c'est assez extraordinaire. Donc aujourd'hui, on a un nombre x que l'on visait donc en 2019. Là, on arrive là, donc on était là, on part de y. Je fais une extrapolation linéaire j'ai un nombre, et au final : 0,55 % de sous-estimation. C'est un truc de fou quoi » (annexe 2, FB1).

- 2. Société :**

Cette catégorie regroupe les unités de sens qui illustrent les phénomènes de société et culturels.

Cette catégorie est scindée en 3 sous-catégories :

- a) Évolution culturelle**

Cette sous-catégorie met en évidence les unités de sens qui ont un lien avec l'éducation ou l'enfance des individus.

« Elle nous a toujours beaucoup poussés à faire des choses qu'elle n'a pas fait elle-même et qu'elle a pu regretter. Comme par exemple avoir notre permis de conduire dès l'âge possible. Certainement, faire des études, mais sans mettre aucune pression sur le fait que ces études devaient être universitaires ou pas » (annexe 2, CE3).

b) Légitimité

- Légitimité liée au sexe

Les femmes évoquent la légitimité, en tant que femme, qu'elles auraient, ou non, à obtenir un poste académique et le poste rectoral. À titre d'illustration pour cette catégorie, nous citons Sacha :

« Ce sentiment : je vais devoir démontrer plus qu'un homme parce que les gens ne sont pas habitués. Et même vis-à-vis de moi-même. Je n'aurais pas pu aller avec un programme léger, confiante en moi. C'est ce que je remarque d'ailleurs dans les collègues qui postulent au rang de professeur ordinaire. Elles ont des dossiers aussi bons, voire meilleurs que certains hommes, mais elles ne s'estiment jamais à la hauteur » (annexe 2, LA9).

- Légitimité professionnelle

D'autre part, les intervenants évoquent la légitimité au regard de la carrière comme nous le précise Dominique :

« Et oui, il y a une question de légitimité, c'est-à-dire c'est devenir recteur, c'est devenir primus inter pares. Et donc nécessairement il faut avoir une légitimité vis-à-vis de tous ses collègues. C'est compliqué pour quelqu'un qui n'a pas le grade de professeur ordinaire de pouvoir y accéder » (annexe 2, LC1).

c) Rôles et attentes de la société

Cette sous-catégorie regroupe les unités de sens qui illustrent ce que la société attend des individus selon eux ainsi que leur vision du rôle rectoral.

« Les gens ne se rendent pas compte. Mais il faut dire que nous, on a connu la crise. Donc en tant que vice-rectrice de l'enseignement et du bien-être, j'étais en charge du basculement de tout l'enseignement à distance avec toute la réorganisation des cours. Avec évidemment la difficulté au niveau du bien-être des profs, du personnel, des étudiants » (annexe 2, ATD2)

3. Posture personnelle :

Cette catégorie regroupe les unités de sens qui illustrent la manière dont l'individu se positionne à la fois comme dirigeant, mais également comme individu évoluant dans le monde académique.

Cette catégorie est scindée en 3 sous-catégories :

a) Réseaux et contacts

Cette sous-catégorie illustre la manière dont l'individu se positionne dans la société et dans les contacts qu'il entretient avec les autres.

« Elle vient manger un bout avec moi la semaine prochaine. Je ne la connais que peu, mais voilà ce qui voudra dire que moi je suis aujourd'hui le recteur le plus ancien en place » (annexe 2, RB1).

b) Attitude face au travail :

Cette sous-catégorie illustre la posture de l'individu en tant que professionnel.

« Et puis Josette m'a proposé d'être vice-rectrice et à ce moment-là, je me suis dit « ben oui, tiens, le job de recteur, c'est intéressant ». Parce qu'observant ce que mon prédécesseur faisait, je voyais à la fois des choses intéressantes à poursuivre et des choses que j'aurais faites différemment. Donc j'ai pu observer de plus près la manière de faire. Ça a été vraiment quelque chose qui s'est construit avec le temps » (annexe 2, PTC1).

c) Valeurs personnelles :

Cette sous-catégorie met l'accent sur les valeurs des individus.

« Et dans de bonnes conditions. C'est des conditions matérielles, c'est des conditions psychologiques, c'est des conditions liées aux études, c'est l'ensemble du contexte de travail » (annexe 2, VPD8)

4. Effet de basculement

Cette catégorie regroupe les unités de sens qui tentent à définir des moments clés ou de basculement dans la vie des individus.

a) Déclat permettant le basculement

Nous identifions ici les unités de sens qui illustrent un déclat chez les individus.

« Ce que ça m'évoque, c'est qu'il a fallu un déclencheur de toute évidence, et qui est une première femme qui redevienne rectrice puisqu'il y en avait eu une à l'université A il y a quelques décennies, une trentaine d'années. Une première femme qui à l'époque se faisait appeler recteur. Ici, elle accepte de se faire appeler rectrice. Assez rapidement l'université C et plus récemment l'université D ont emboîté le pas. Et je pense qu'il fallait un premier déclat, un premier pas, surtout dans une grande université, une université dite complète. Et ça a impulsé, je pense » (annexe 2, DB1).

b) Pérennité de la situation

Cette sous-catégorie tente à regrouper les éléments de sens qui traitent de la pérennité de la situation actuellement vécue par les individus.

« On est peut-être là dans un phénomène temporaire de majorité féminine et naturellement, à mon avis maintenant, on va dire oui. Donc c'est tout à fait logique que des femmes deviennent rectrices et puissent être qu'on va enfin retrouver des votes sains

sans que le genre intervienne et où hommes et femmes se présentent. Et puis donc ce sera plus sur la personne que sur le genre que les choses vont se poser. Mais je n'ai pas l'impression qu'on reviendra en arrière en disant voilà, maintenant les femmes ont eu leur tour et c'est le retour, c'est le retour des hommes qu'on souhaite » (annexe 2, CB9).

5. Organisation

Cette catégorie regroupe les unités de sens qui évoquent les stratégies mises en place par les individus, en ce qui concerne la gestion du temps et des situations.

a) Freins inhérents à la réalité du monde académique

Cette sous-catégorie regroupe les unités de sens qui évoquent la manière dont on concilie vie privée et vie professionnelle.

« Les congés parentaux, bah oui, on y a droit parce qu'on y a droit, mais rien n'est organisé et souvent on le paye quand on revient » (annexe 2, FRE8).

b) Conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Nous illustrons au sein de cette sous-catégorie les moyens de concilier vie privée et vie professionnelle pour un académique :

« Moi j'ai eu vraiment la chance dans ma progression que la période où j'ai eu mes grossesses et où j'ai eu des enfants en très bas âge a été une des périodes les moins chargées de ma vie. En fait, malgré le fait que j'étais médecin à ce moment-là, j'étais encore chercheuse à mi-temps. J'avais une certaine souplesse de mon emploi du temps » (annexe 2, CVPE8).

6. Stratégies en gestion des ressources humaines

Cette catégorie regroupe les unités de sens qui illustrent les stratégies mises en place par les universités en ce qui concerne la gestion des carrières du personnel.

a) Leviers organisationnels permettant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Nous illustrons ici les idées des individus en ce qui concerne la gestion de la carrière académique.

« Il y a des mesures bien concrètes pour ça. Donc, on a récemment signé ce qu'on appelle l'accord CoARA. C'est un accord signé par de très nombreuses universités pour une évaluation de la qualité des recherches qui sortent de l'aspect purement quantitatif et notamment principalement du facteur d'impact des revues dans lesquelles on publie, parce qu'on est bien conscient qu'il y a une dérive actuellement et que notamment cette dérive est finalement contre-productive pour la qualité des publications. » (annexe 2, RHE1)

b) Mesures favorisant l'accès des femmes aux postes académiques

Cette sous-catégorie regroupe les passages des interviews qui évoquent les mesures mises ou à mettre en place afin d'assurer une égalité d'accès entre hommes et femmes, aux fonctions de promotion.

« Au niveau pratique RH, je ne suis pas sûre qu'il y en ait. En ce qui me concerne personnellement, les choses ont évolué au cours des dix à vingt dernières années. Si je me reporte à mon parcours, je ne peux pas dire que j'ai été d'une façon ou d'une autre, soutenue par des pratiques systémiques en termes de ressources humaines qui m'auraient permis d'accéder à ce poste. Je ne crois pas. » (annexe 2, RHC1)

7. Non catégorisées

Nous regroupons ici les unités de sens qui n'ont pas pu être catégorisées.

9.2.4. Résultats

P	A	1	J'ai pris une année sabbatique, j'ai été en Californie, et là, je me suis rendu compte que oui, bien sûr, les moyens financiers de l'université étaient autre chose que ceux dans nos universités en Communauté française. Mais qu'il y avait une prise en compte de l'intérêt des étudiants et des enseignants, indépendamment de l'argent. Et donc c'est là où on se dit que l'argent ne justifie pas tout, le manque de moyens ne justifie pas tout. Puis en revenant et en racontant mon expérience à l'un ou l'autre, des collègues m'ont dit, mais pourquoi tu ne te présenterais pas ?
P	B	1	Je suis devenu professeur ordinaire, très jeune.
P	B	2	Je n'ai même pas 40 ans. On m'a même dit « Jérôme, c'est bien, tu es très bon en recherche. Tes enquêtes pédagogiques, en enseignement, sont excellentes. Ça se passe bien avec tes étudiants, mais tu devrais t'investir un peu plus dans la société. Et c'est comme ça. Alors je dis OK, ça va, merci. Message reçu. Je suis devenu directeur de département, vice-doyen, conseiller du recteur, vice-recteur et tout.
P	B	3	Mais on a dû presque me forcer, je n'avais pas envie. Alors à un moment donné, on m'a dit « on connaît bien qui va être successeur du recteur précédent, ça va être toi ». Et à ce moment-là, j'ai eu un prix au FNRS. C'est quand même un prix prestigieux pour ma recherche. Si je reste en recherche, je suis trop bien et je suis parti pour justement ne pas devenir recteur.
P	B	4	J'étais au Luxembourg. En fait, j'étais là pour devenir directeur scientifique d'un nouveau centre dans le domaine des composites. J'ai créé le Luxembourg National Composites Center. Et le Premier ministre lui-même m'a dit « Oui, on sent bien que vous n'êtes pas bien en accord avec votre fonction et tout ». On me demandait de plus en plus de prendre des positions administratives, directives en dehors du scientifique et je me vois encore dire qu'on était en route vers Singapour au Premier ministre, on est en business, on allait pour une visite d'État à Singapour. « Pourquoi vous ne deviendrez pas alors recteur de l'université de Luxembourg ? ». Il me dit ça. Pourquoi ? Parce qu'il ne voyait pas que j'avais que moi j'étais dans un centre de recherche. Ce n'était pas l'université donc plutôt il dit vous savez, si c'est pour faire ça, alors je deviens recteur de mon université et de ton université. On se tutoie rapidement. Je dis oui. Je rentre chez moi, je dis à mon épouse. Tu vois, même inconsciemment, tu penses à ça. Je ne pensais et je suis revenu un an et demi après. J'ai posé ma candidature. Un an après, je suis revenu.

P	C	1	Et puis moi je suis partie en postdoc, j'ai vu qu'au niveau carrière dans le domaine de la physique, quand moi j'ai fini ma thèse de doctorat, il n'y avait pas de prof en physique de femme, il n'y en avait pas. La première prof en physique femme, je pense que c'était en 2002 est arrivé et maintenant je pense qu'il y en a trois donc ça change. Mais c'était donc l'ambition de devenir prof déjà était difficile. Puis je suis partie dans le privé quelques années où j'étais consultante et je suis revenue dans un domaine complètement différent dans le domaine du management.
P	C	2	Et donc j'ai dû vraiment reconstruire une carrière quelque part. Pendant ces années-là, je me suis essentiellement préoccupée de faire un bon enseignement et de faire de la bonne recherche, de créer une équipe de recherche, donc des tâches académiques classiques.
P	E	1	C'est surtout plutôt des circonstances, des circonstances personnelles qui ont fait que je me présente. Lesquelles aujourd'hui, je dirais le fait que j'ai déjà prises depuis quelques années des postes à responsabilité dans l'université. Donc cette candidature-ci est un peu le suivi plus ou moins naturel des candidatures précédentes. En fait, puisque j'étais présidente de jury, j'étais vice-doyenne aux stages, je suis doyenne.
P	E	2	Mais donc fondamentaliste, ça veut dire que c'était quelqu'un qui était médecin, mais qui n'a jamais pratiqué et qui n'a jamais traité des patients, qui a travaillé dans un laboratoire de recherche ici dans la faculté de médecine et qui était spécialiste de l'une ou l'autre voie physiologique de notre corps. Qui a traité des patients.
O	A	1	Donc une fois que j'étais décidé, c'était en plein covid de nouveau. J'ai beaucoup travaillé seule à l'élaboration de mon programme et mon objectif était d'être élu sur base de mon programme. C'est tout. Si on ne voulait pas de moi, c'était la même chose puisque ça n'a jamais été un objectif. Parce que souvent tu repères les futurs candidats-recteurs, tu vois tout de suite ceux qui vont se profiler. Ça a toujours été comme ça et en plus, à 99% des cas, c'était vrai. Les gens finissaient par se présenter. Par exemple, du temps de Jérôme et de Benjamin, tout le monde savait qu'ils allaient se présenter. Il y a des pronostics. Je suis sûr qu'un de ces quatre, ça va émerger. Donc, moi, j'étais un peu. Ça n'a jamais été un plan de carrière. (OCA1)

O	D	1	J'ai été vice-rectrice à l'enseignement et bien-être pendant quatre ans sous l'ancien recteur. Je n'avais pas à l'époque le projet de viser le rectorat.
O	D	2	J'en ai vu moi, c'était depuis le premier jour à l'université. Il voulait être recteur. Mon prédécesseur. Il voulait être recteur et d'ailleurs il avait essayé deux fois le prédécesseur. Il voulait être recteur, il avait essayé aussi et il avait construit toute sa carrière pour ça. Enfin, il avait été premier vice-recteur. Je ne pense pas trouver ça chez les femmes. A un moment, oui, on pose sa candidature, mais il y a plus d'opportunités à poser sa pas dans pas quand on poste on le fait sérieusement, mais dans la trajectoire de vie, ça, je pense que c'est vrai. Il faudrait vérifier ça auprès des autres écrits, mais je n'ai pas l'impression que Julie (Université C) a pensé un jour être rectrice. Mais non. Quand elle était vice-rectrice, puisqu'elle était vice-rectrice en même temps que moi, je n'ai pas l'impression qu'elle m'a dit mon rêve c'est d'être rectrice, alors que chez les hommes...
O	B	1	Parce que moi, je suis chercheur. Être recteur n'est absolument pas un plan de carrière. J'étais même parti de l'université parce que je voulais rester chercheur. Je suis parti en sabbatique à l'étranger et finalement je n'ai pas trouvé satisfaction et je suis revenu. J'ai dit alors que je serai recteur.(
O	C	1	Non, ce n'est absolument pas une ambition de carrière. J'ai une carrière particulière aussi. Donc quand je parle de carrière différenciée, c'est aussi parce que j'y suis sensible puisque je suis parmi les rares dans le personnel académique de l'université à avoir une partie de ma carrière dans le privé. Et donc quand vous avez fait une thèse de doctorat au FNRS, le FNRS, on est assez éloigné de la gouvernance en tant que chercheur FNRS. En fait, on a assez en tant que chercheur. En général, quand on fait sa thèse de doctorat, on est assez éloigné de la gouvernance des institutions. C'est quelque chose qui se fait naturellement, et ne préoccupe pas beaucoup les scientifiques. C'est leur thèse de doctorat, c'est leurs recherches, ce sont leurs enseignements. Si jamais ils en ont. Et c'est tout à fait logique, c'est leur département, c'est leur environnement proche.
O	C	2	Mais voilà. Donc ça, c'est. Donc je me suis impliquée dans la vie de l'université dans cette vision du service assez rapidement quand je suis revenue à l'université. Et puis j'ai occupé des fonctions de directeur de département. Je n'ai jamais vraiment pensé au rectorat jusqu'à ce que j'arrive dans des fonctions plus politiques et que j'étais en responsabilité des relations internationales de l'université pendant quelques années quand il était recteur.

O	C	3	Donc c'est vraiment une construction qui s'est faite avec le temps. Un projet qui s'est construit avec le temps, mais pas avec l'ambition de devenir recteur.
O	C	4	Philosophique comme question, je n'ai pas de preuve scientifique, mais c'est vrai qu'en discutant avec mes collègues et sans préjuger de la motivation des autres, on avait quand même le sentiment que cette motivation intrinsèque, donc liée à la volonté de contribuer, d'être plus dans une volonté de contribuer que dans une volonté de briller. Elles étaient très présentes dans nos trois candidatures. En fait.
O	E	1	Non, ce n'est certainement pas un but en soi. Il y a quelques années, je n'aurais certainement pas pensé.
O	E	2	Mais ce n'était certainement pas un but en soi.
O	E	3	Par ailleurs, ça dépend aussi de chaque fois, de l'équilibre qu'on peut trouver entre ce qui nous fait vraiment plaisir et on ne va jamais le faire pour la fonction en fait. Enfin, on va jamais le faire pour le titre que la fonction apporte, c'est ça à mon sens, ça sera de devoir. Il ne faut jamais généraliser, mais j'ai l'impression que c'est entre autres une des raisons qui fait la différence.
O	E	4	Je pense que certains, certains hommes aiment d'atteindre ces fonctions pour le titre que donne la fonction et l'image que donne la fonction. Ça, une femme ne va jamais faire, jamais.
F	A	1	Et puis voilà, j'ai été élue et j'étais à l'époque la deuxième femme, mais la première depuis 30 ans et la première à se faire appeler rectrice puisque la précédente se faisait appeler recteur. Donc en vrai, je suis la première rectrice (FA1)
F	D	1	Donc non seulement je suis femme, mais c'est la première fois aussi qu'il y a une psychologue de science vraiment qui est à la tête de l'université. Et ce n'est donc pas parce que la psychologie, ce n'est pas la juriste. On n'est pas traité de la même manière, ni évidemment une scientifique. Et alors ? Je ne vais pas me transformer en homme pour prendre le costume, je le porte et je le porte avec ma sensibilité également d'écoute, à l'écoute et qui n'est pas une faiblesse.
F	B	1	Ça, c'est assez extraordinaire. Donc aujourd'hui, on a un nombre x que l'on visait donc en 2019. Là, on arrive là, donc on était là, on part de y. Je

			fais une extrapolation linéaire j'ai un nombre, et au final : 0,55 % de sous-estimation. C'est un truc de fou quoi.
F	B	2	Voilà, 2200 places. Dans la ville F, c'est 10 000 places. Mais on ne l'a pas fait seul avec l'université A, avec la province et la ville. Au niveau européen, je suis président de l'Université européenne Unie. Dix pays. Donc j'ai initié ça. On n'est pas seuls, évidemment, mais en tout cas personne n'aurait misé une livre sur nous, petites universités, on puisse se lancer là-dedans.
C	D	1	Mais la culture n'est pas changée. Or, je pense que moi, ce qui ce qui est mon souhait, c'est qu'il y ait un changement de culture, parce que le fait, ce n'est pas seulement d'avoir des femmes aux plus hauts postes, c'est que la culture soit plus respectueuse de cette diversité, y compris évidemment des femmes, et c'est ça qui m'importe. Un homme à la tête ou une femme, pour moi, peu importe. C'est ce changement de culture et c'est vers ça que je tends.
C	D	2	Et moi je pense honnêtement qu'il y a quelque chose dans notre culture. Encore une fois, c'est pour ça que pour moi, le principal, c'est le changement de la culture et pas ce clivage homme femme. D'ailleurs, dans certains pays nordiques, il y a une mixité dès le début avec des comportements qui ne sont pas clivés, bleu, rose, sport, un peu plus dur et moins dur pour les hommes. On voit que ces biais disparaissent.
C	D	3	Je crois qu'il faut quand même faire attention à ne pas simplifier homme/femme, mais à avoir une un regard sur les traces culturelles qui sont là. C'est pour ça que quand on parle, on va avoir une majorité de femmes au niveau du CREF, peut être que c'est le moment parce que justement on est plus nombreuses à faire des études supérieures, à réussir. On est nombreuses jusqu'au niveau des chercheurs aussi. C'est vrai qu'il y a ce plafond de verre.
C	D	4	J'imagine bien le politique qui dit il faut s'inquiéter, non ? Il faut peut-être aussi qu'on puisse, on pourrait retourner les choses. Il y a quelque chose qui se passe en Belgique.
C	D	5	Et je me demande si les réponses, si ça avait été des hommes, elles auraient été si ça avait été le même processus. Et je pense aussi à Simone Veil. Et on voit que les femmes en politique, dès qu'elles sont à un niveau, encaissent peu, difficilement, peut-être plus difficilement que des hommes, certaines choses, même si je pense aussi à d'autres. En Australie, la

			présidente qui a fait un pas de côté aussi après une violence et elle ont dit qu'elle était à bout.
C	D	6	Mais bon, ça touche aussi les hommes quand on voit Charles Michel. Voyez comme il est maintenant laminé parce que vilipendé, il a été mal traité et que ça fait partie quand même. Et on le traite de yo-yo de. Donc même les hommes commencent à oser dire qu'ils ont des difficultés à gérer et en fait ça devient plus une culture qui permet de dire que les attaques sont d'une virulence telle que je ne le supporte plus. Et avant on n'osait pas dire cela. Peut être ou on n'osait moins le dire, on le cachait. Cela devient normal.
C	D	7	Mais notre société aujourd'hui n'est plus dans cette attente-là. Alors évidemment, il y a certaines sociétés qui sont toujours nourries dans des images de pouvoir fort. C'est bien pour ça qu'il faut se battre pour cette démocratie qui m'est chère et qui nous est chère à tous et toutes. Mais regardez le populisme, où il va quoi, avec des figures comme Poutine ou comme d'autres en Afrique, en Amérique du Sud ?
C	D	8	Le populisme s'installe et on a aussi eu des femmes. Ce n'est pas lié à l'homme, encore une fois, c'est pas lié aux gens, c'est leur personnalité. Stéréotypes de dirigeants. Thatcher était une femme et une fameuse, mais qui a pris son rôle à ce qu'on mettait dans les hommes. Mais c'est aussi une catégorisation genrée qui je pense est en train de changer. Donc pour moi c'est encore une fois une culture et une. Et un modèle qui justement bouge. On voit que les hommes peuvent être fragiles. On voit que les hommes peuvent être doux, ils l'ont toujours été. On voit que les femmes peuvent être dures dans leurs positions et c'est ça qui est important, c'est que, au final, le leadership en fait soit un leadership qui soit, je pense, à l'écoute et qui puisse prendre des décisions lorsqu'on doit.
C	B	1	C'est là qu'on voit le temps qui passe. J'ai été nommé recteur qu'avec des hommes en Belgique. Puis est arrivée une première rectrice, une deuxième, une troisième, une quatrième. Donc je vais me retrouver seul. Ça ne me pose absolument aucun problème.
C	B	2	Mais ce que je constate, c'est qu'il y aura quatre rectrices, peut être cinq. Je ne sais pas qui me succédera en octobre 2026 puisque c'est quand même deux mandats de quatre ans maximum. Et c'est quand même utile de rappeler partout, sauf à l'université E, c'est des mandats de cinq ans renouvelables autant de fois que l'électorat le souhaitera.

C	B	3	Mais qu'il n'y a pas de rectrice en Flandre. Parce que c'est aussi, je pense, que ce benchmarking me paraît important, utile, il n'y en a pas. Et si je regarde dans les vice-rectorats, il y a peu de femmes. Ce n'est pas seulement au niveau des recteurs, c'est au niveau des vice-rectorats également, en tout cas à ma connaissance. Tandis que depuis déjà un moment dans nos équipes rectorales, même avant moi, il y avait des dames.
C	B	4	Pour moi, avec le recul qui est le mien, c'est simplement la vie conjugale, familiale qui a évolué. Il y a beaucoup plus de partage de tâches. Je pense que les dames faisaient des études et à un moment donné, voilà, c'est un constat arrêté professionnellement pour élever leurs enfants. C'est ce que mon épouse a fait. Voilà, c'est un choix.
C	B	5	Et donc, et ça, je sens que c'est de moins en moins présent et de plus en plus de dames qui font des thèses de doctorat, et pas seulement en sciences humaines, en sciences exactes appliquées, en sciences de la vie. Souvent pendant le doctorat, c'était à l'époque l'âge à laquelle on devenait parent. Maintenant l'âge reculé aussi, il faut s'en rendre compte. C'est vrai, je vois mon propre fils, ma belle-fille, et voilà, ils sont devenus parents plutôt vers 30 ans que 22 ou 23 ans.
C	B	6	Et donc voilà, je pense qu'il y a eu un changement dans les mentalités, dans les délais, dans la chronologie des événements. Et donc voilà. On se marie beaucoup moins. Je suis désolé, mais il y a vraiment un changement de style de vie dans le chef des dames et des hommes. Je ne suis pas sociologue, mais je parle avec mon regard.
C	B	7	Je vois ma belle-fille qui travaille exactement à la même hauteur que mon fils. Je ne vais pas cacher que ça étonne mon épouse. Moi, je m'en réjouis. C'est bien la preuve qu'il y a une vision générationnelle différente. Et moi je suis en contact avec les plus jeunes par mon métier de chercheur et d'enseignant avant tout et je trouve ça excellemment bien. Et donc il y a plus de dames qui entreprennent, non pas des études universitaires, car elles ont toujours été nombreuses, mais qui poursuivent vers la thèse et qui poursuivent une carrière académique. Et donc forcément, quand il y en a beaucoup plus qu'avant, on va récupérer, je pense, le retard qui n'est pas un retard, qui était simplement une volonté de société culturelle. (CsB7)
C	B	8	Donc on est plus sur les clichés que moi j'ai connu.

C	B	9	Et ça, c'est aussi un grand changement à l'université, c'est qu'on a de plus en plus de dames qui sont doyenne. D'ailleurs la moitié sont des doyennes. OK, c'est quand même révélateur.
C	B	10	Ce n'est pas qu'il est plutôt masculin, il y a plus d'hommes que de femmes
C	B	11	Je ne vois pas de différence et tant mieux. Parce que s'il y avait une différence, alors on se serait trompé pendant des décennies. Le dynamisme, le sérieux est toujours là, la convivialité est toujours là. Quand j'étais vice-recteur, nous n'étions que des hommes. Et donc. Je trouve que ça se passe particulièrement bien. Ça s'est toujours bien passé. La seule, la seule différence, c'est que chacun a sa personnalité. Mais pour moi, il n'y a pas homme ou femme, c'est de personnalité à personnalité. On n'est pas nombreux quand on est entraîneur. On est cinq, on était six. Voilà. Et non, je ne sens pas de différence. Honnêtement, je ne sens pas de différence.
C	B	12	Je ne vois pas de différence et tant mieux. Parce que s'il y avait une différence, alors on se serait trompé pendant des décennies. Le dynamisme, le sérieux est toujours là, la convivialité est toujours là. Quand j'étais vice-recteur, nous n'étions que des hommes. Et donc. Je trouve que ça se passe particulièrement bien. Ça s'est toujours bien passé. La seule, la seule différence, c'est que chacun a sa personnalité. Mais pour moi, il n'y a pas homme ou femme, c'est de personnalité à personnalité. On n'est pas nombreux quand on est entraîneur. On est cinq, on était six. Voilà. Et non, je ne sens pas de différence. Honnêtement, je ne sens pas de différence.
C	B	13	Un déclencheur, de un, dans une société qui n'est plus la même qu'il y a 30 ans puisqu'on va dire, mais alors pourquoi ça ne s'est pas fait il y a 30 ans ? Parce que justement, il y a 30 ans, il y avait nettement moins de femmes qui allaient jusqu'au doctorat, qui poursuivaient une carrière académique. Il y en avait nettement moins. Mais c'est aussi le résultat des conditions et de l'adaptation des conditions en amont et en aval. Dans ces deux courbes qui se croisent, qui font que le potentiel entre guillemets de dames pouvant prétendre à cette évolution est plus grand.
C	B	14	Évidemment, c'est là qu'il faut absolument jouer, c'est de montrer aux enfants, à leurs parents, à leurs grands-parents que l'enseignement supérieur, qu'il soit universitaire ou pas d'ailleurs, il n'y a pas de mauvais enseignement, il est accessible à tous. Et la meilleure des preuves, c'est qu'une de nos actions que nous développons conjointement avec l'université A, à Charleroi, à Mons et à Bruxelles, c'est l'Université des enfants de six ans à douze ans où justement nous accueillons ces enfants

			qui viennent avec leurs parents et leurs grands-parents dans les murs de l'université. Ce n'est pas nous qui allons à eux. Nous les faisons venir pour qu'ils soient conscients que oui, c'est accessible à tous et que déjà à ce moment-là, il y a ce brassage entre petits garçons et jeunes filles. Les petites filles, c'est vraiment pour moi très très très important.
C	B	15	Ça commence ou il a commencé. Il y a encore du chemin à parcourir parce que je ne sais pas si tu as entendu ce que je t'ai dit, mais j'ai dit les enfants, les parents et les grands-parents parce que sinon ça risque. Si on ne vise que les enfants, ça risque de prendre trop de temps et une manière d'accélérer la transition. Ce ne sera jamais brutal. Je dis souvent que je préfère prendre les escaliers de l'ascenseur parce qu'au moins je sais où j'en suis arrivé. Dans l'ascenseur, je suis dans une boîte, je ne sais pas où je suis, mais au moins on voit l'évolution. Et cette évolution, elle se fera pour les parents et les grands-parents que s'ils voient ce qui se passe ailleurs. Parce que plus on vieillit, plus on est casanier et plus on va se référer à ce qu'on a connu ou à ce qu'on n'a pas connu. Mes parents n'avaient pas connu. Je suis le premier universitaire dans ma famille. Par contre, mes deux fils ont fait l'université et voilà, ils ont leur propre vie professionnelle et familiale maintenant. Mais. J'ai pu discuter avec eux de ce que je vivais. Mes parents ne pouvaient pas. Ils m'ont dit vas-y puisqu'on me dit que tes enseignants me disent que tu peux y aller. OK, merci, tu ne t'inquiètes pas, on t'aidera au mieux. Mais c'est ça le changement sociétal.
C	C	1	La question du développement durable et de la pertinence de faire de grands voyages. Tout ça a changé les pratiques et de manière, je pense, favorable pour les femmes et de facto en fait, quand on fait, quand on met des mesures en place pour le bien-être d'une minorité, ça rejaillit sur l'ensemble. Et donc ça, c'est un petit peu le discours aussi parce que ce matin je suis intervenu, c'est le 11 février, c'est Women and Girls Inside. Aujourd'hui c'était la conférence qui avait lieu ici, en outre intervenu sur ce sujet-là.
C	C	2	En fait, parce qu'on était une autre époque aussi. Il y a quelques années, qui sont passées depuis cette époque-là. Je les ai vécues comme de la bienveillance d'une personne plus âgée où on était encore dans ce paternalisme. Et c'est vraiment avec le temps que je me suis posé ces questions dans ma carrière académique. Et après aussi des profs un peu vieilles, vieille façon d'être ceux qui se disent, mais aller, pourquoi tu as postulé à l'ordinariat ? Tu aurais dû venir m'en parler. Non, je suis une adulte. Pourquoi est-ce que je devrais en parler ? Donc cette vision paternaliste existe encore assez fort à l'université. On va encore trouver.

			Donc le côté les sages, quand on me dit on va faire un comité de sages, je dis non, je ne veux pas de comité de sages, je ne veux pas de comité de sages. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire quoi ? On va prendre les vieux et ils vont décider pour les jeunes. Si on fait un comité, on doit prendre, faire en sorte qu'il y ait la diversité d'âge, d'ancienneté, de sexe. Et donc ça, c'est quelque chose qui existe encore à l'université, qui est ancrée dans cette culture universitaire chez les plus anciens, mais que certains ont reproduit parce que, d'une façon ou d'une autre, ça leur a servi à entrer dans ce modèle-là, leur a servi. '
C	E	1	Il y un changement je dirais, puisqu'avant j'ai déjà occupé des positions qui avaient été antérieurement principalement uniquement masculines en fait. Euh, ça a été donc ça a été une révolution. Président de jury, c'est président de jury, c'est quelque chose de relativement nouveau. Mais avant, il y avait des présidents d'années et à ma connaissance, en faculté de médecine, la plupart du temps, ça a été des hommes présidentes de l'administration des stages, ce qui correspond à un vice-doyen, aux stages. Ça a toujours été des hommes. Et la doyenne, c'est seulement la deuxième fois que c'est une femme depuis que la faculté de médecine existe et c'est la première fois que c'est une clinicienne. Donc la doyenne précédente, c'était quand moi j'étais étudiante, donc c'était il y a plus de 20 ans et c'était une fondamentaliste, ce n'était pas une clinicienne.
C	E	2	Ce sont donc sans doute pour des caractéristiques qui me sont propres, que moi je n'ai jamais hésité à le faire si c'était quelque chose qui m'intéressait. Qu'est-ce qui m'a permis de le faire ? Sans doute, entre autres, mon éducation. Je pense que moi, j'ai eu une mère qui était mère au foyer, qui, par exemple, pour des raisons diverses, n'a jamais conduit, donc a toujours été relativement dépendante de mon père pour se déplacer, a travaillé jusqu'au moment où elle est devenue maman et est devenue mère au foyer comme la majorité des femmes de son âge.
C	E	3	Elle nous a toujours beaucoup poussés à faire des choses qu'elle n'a pas faites elle-même et qu'elle a pu regretter. Par exemple, avoir notre permis de conduire dès l'âge possible. Certainement, faire des études, mais sans mettre aucune pression sur ce que ces études devaient être universitaires ou pas.
C	E	4	Toujours est-il qu'on est trois à la maison et qu'on a tous les trois fait des études universitaires et de beaux parcours professionnels. Après nous, je pense qu'il y a une partie qui vient de mon éducation, certainement.

C	E	5	La caractéristique plus féminine que je veux mettre en avant, c'est que c'est certain qu'on a sans doute tendance à faire toujours passer les autres avant nous ou un peu plus tendance. Alors il ne faut jamais généraliser. Il y a des hommes qui sont comme ça aussi, il y a des femmes qui ne sont pas comme ça.
C	E	6	Mais c'est vrai que si on voit qu'on peut aider quelqu'un, si on voit qu'on doit faire avancer un dossier pour le bien commun d'une équipe, si on voit ceci ou cela, on va avoir tendance toujours à vouloir d'abord faire ça avant de se pencher sur son propre dossier qu'on doit soumettre pour avoir éventuellement une promotion ou passer à l'étape suivante. Et ce volet-là passera toujours éventuellement un peu après.
C	E	7	Alors ça, c'est pas généralisable, mais c'est quand même une caractéristique qui fait qu'on voit qu'entre autres, le tuyau percé, il est aussi dû au fait qu'il y a beaucoup moins de candidates potentiellement éligibles qui déposent leur dossier à partir d'un certain moment en fait. Donc si on ne dépose pas forcément, on ne peut pas être choisie. Donc ça, je pense que ça vient sans doute en partie en partie de ce qui fait un peu la différence entre un homme et une femme.
C	E	8	Je n'ai pas tellement eu de modèles féminins autour de moi qui m'ont qui ont pu m'inspirer.
C	E	9	Enfin, en tout cas, la médecine ça reste la médecine, encore plus que les universités, je pense. Ça reste un monde extrêmement masculin. Donc à l'hôpital, si vous allez voir, il y a très peu de femmes chefs de service et encore moins de femmes chefs de département. Presque pas de femme cheffe, médecin et cheffe.
C	E	10	Oui, mais je pense pour les raisons que la concordance des raisons que je viens de citer en fait. Parce que ben parce que premièrement, si on veut une vie de famille, il faut trouver un juste équilibre, donc il faut avoir un conjoint qui permette de le faire correctement. Si on est maman seule, déjà, ça devient à mon avis ultra ultra-compliqué.
C	E	11	La femme va penser à son équilibre, elle va penser au plaisir qu'elle a à remplir cette fonction. Alors bon, c'est peut-être, c'est peut-être ma vision que j'étends sur mes congénères de manière trop exagérée. Mais moi j'ai l'impression qu'il y a là aussi sans doute une différence. En fait, il y a une culture derrière nous aussi, évidemment.

C	E	12	Donc la culture est en train de changer, mais c'est lent, évidemment. Mais maintenant, je pense qu'elle a suffisamment changé que pour que ça ne soit plus trop un des obstacles qui a peut-être pu exister avant.
C	E	13	Un autre point, c'est que les générations ont changé et on a quand même beaucoup de collègues masculins qui sont maintenant en attente d'avoir un peu les mêmes choses que ce que les femmes ont plus eu avant. Donc moi, en tant que pédiatre, je vois beaucoup des papas qui viennent avec leurs enfants en consultation et c'est plus d'office la maman comme c'était le cas quand j'ai commencé ma pédiatrie. Alors ils ont leur liste et donc ils doivent faire attention de ne rien oublier sinon ils se font gronder quand ils rentrent à la maison.
C	E	14	Mais donc il y a aussi un changement de génération qui pour moi est une réelle opportunité d'arriver à changer ça. Parce que bientôt ça deviendra ce qu'attendent autant les hommes que les femmes.
L	A	1	Vu qu'ici le mandat de Jonathan était fini, il avait atteint la limite. J'ai réfléchi six mois à ça. Je me suis surprise à ne pas dire non. Et puis j'ai quand même réfléchi six mois et puis je me suis lancée. Et c'est comme ça que j'ai été élue. On était quatre candidats, trois hommes et moi.
L	A	2	Parallèlement, je suis toujours restée avocate au barreau de Bruxelles parce que j'ai eu la chance de travailler dans des cabinets qui n'exigeaient pas ma présence. Et donc en gros, en spécialiste des libertés publiques, j'intervenais à leur demande dans des dossiers quand ils ne s'en sortaient pas. Donc c'était plus comme consultante en fait que comme sur le terrain, j'étais plus. Je travaillais sur des dossiers où ils avaient besoin de moi et essentiellement à la Cour constitutionnelle, en fait plutôt des procédures écrites. Mais ce qui permet quand même de garder un pied dans la pratique et de ne pas perdre le sens des réalités.
L	A	3	La plus grande interrogation pour moi, c'était comme beaucoup de femmes, je pense : est-ce que je serai à la hauteur ?
L	A	4	Donc, est-ce que je serai à la hauteur ?
L	A	5	À tel point qu'un directeur, quand j'ai été élu, était étonné que je n'avais pas d'équipe de vice-recteurs en me disant : tu n'as quand même pas fait tout ça toute seule ? Ce programme ? Je ne sais pas si ça voulait dire que personne d'entre nous n'a jamais fait ça ou bien que ce n'est pas possible

			qu'une femme ait fait ça ? Je n'ai jamais très bien compris le sens de sa remarque, mais il y avait beaucoup de gens qui étaient étonnés.
L	A	6	Par contre, ce qui m'a fort heurtée et handicapée dans la campagne par le fait que j'étais une femme, c'est que, en fonction des campus, on disait que j'étais la marionnette de Bernard donc la marionnette d'un homme, et que si on votait pour moi, c'était voter pour lui. On n'aurait jamais dit ça d'un homme. D'ailleurs, il y a des hommes qui étaient vice-recteur avant d'être recteur et dont on n'a pas dit c'est le pantin du recteur précédent. Moi, j'étais sa vice-rectrice. Ils ont considéré que j'étais son pantin. Et ce qui était d'ailleurs assez bizarre, c'était la rumeur la plus prégnante que j'étais, le pantin de Bernard. Mais sur le campus, là, j'étais le pantin de Raymond. Et donc votez pour moi, ça allait être voté. Ça voulait donc dire que dans mon dos, on allait tirer les ficelles et que moi j'étais tellement idiote.
L	A	7	C'est très perturbant. D'une part parce que c'est vexant. C'est une rumeur difficile à contredire parce que si tu commences à te justifier, « non, je ne suis pas le pantin de Bernard », ils vont se dire « ah, on a touché une corde sensible ». Et puis de toute façon, tu as beau dire non, eux disent oui. Je ne veux pas être le pantin d'un homme, c'est tout. Et donc ça, ça m'a fort heurté, ça m'a fort déstabilisée. J'avais envie de me défendre et en même temps me défendre contre une rumeur. Et donc j'ai laissé tomber. Soit je convaincs, soit je ne convaincs pas.
L	A	8	Je pense donc que j'ai été élue pour un programme, pas parce que j'étais une femme. Mon programme était différent de celui d'un homme, plus classique.
L	A	9	Ce sentiment : je vais devoir démontrer plus qu'un homme parce que les gens ne sont pas habitués. Et même vis-à-vis de moi-même. Je n'aurais pas pu aller avec un programme léger, confiante en moi. C'est ce que je remarque d'ailleurs dans les collègues qui postulent au rang de professeur ordinaire. Elles ont des dossiers aussi bons, voire meilleurs que certains hommes, mais elles ne s'estiment jamais à la hauteur. Elles reportent tout le temps.
L	A	10	On n'a pas dit que les autres candidats étaient le pion de ceux-ci ou un. Ou bien que si on les lisait, c'était un mouvement au pouvoir ou ce genre de trucs là (LA11)
L	A	11	Et maintenant que je suis élue, ce côté plus participatif, plus collaboratif, plus en co-construction ne me vaut pas que du respect. C'est-à-dire qu'on prend ça comme une preuve de faiblesse, on essaie de me rentrer dans le

			chou par là. Toujours, toujours. Et il y a des réunions soit du Conseil académique, soit d'autres instances où on me parle sur un ton sur lequel on n'aurait jamais osé parler à mes prédécesseurs.
L	A	12	Donc ça, c'est ce que je te disais tout à l'heure, les femmes s'autocensurent. Il était question de faire des ateliers de formation pour les femmes. On n'est pas non plus des handicapés, hein. Alors des procédures de motivation oui, mais pas viens, on va t'aider à faire ton CV. Enfin, ça n'a pas de sens. Certains me disaient qu'il fallait faire du coaching pour les femmes. Enfin allez quoi. Comme si être une femme c'était forcément handicapant. Envoyer quelqu'un pour s'occuper des enfants, faire la bouffe.
L	D	1	C'est le fameux débat disant que les femmes ont moins de confiance en elles que les hommes. Vous savez, en psychologie, on voit déjà les choses de manière un peu moins simpliste. Disons que c'est plutôt une trace culturelle que simplement un lien au genre.
L	D	2	Voilà, à l'université en plus, il y a une question que nous avons travaillée pour en être là. On a fait un doctorat, on a peiné, on publie, on enseigne. Nous faisons plus parfois que les hommes pour arriver où on est là. Et donc le quota, ce serait dévalorisant. C'est souvent perçu par nous comme cela oui. On est pris parce qu'on est femme et pas pour notre travail. Donc il y a une question d'appréciation des compétences qui est très très chère. Je pense que beaucoup de femmes universitaires ne sont pas nécessairement favorables à la mise en place de quotas.
L	C	1	Et oui, il y a une question de légitimité, c'est-à-dire devenir recteur, c'est devenir primus inter pares. Et donc nécessairement il faut avoir une légitimité vis-à-vis de tous ses collègues. C'est compliqué pour quelqu'un qui n'a pas le grade de professeur ordinaire de pouvoir y accéder.
L	E	1	Quand je rencontre des jeunes académiques, c'est que c'est un conseil que je donne : pas trop tôt quoi. Après deux ans, j'étais déjà vice-doyenne de ma faculté et je trouvais cela génial qu'on ait confiance en moi. J'étais honorée alors que j'aurais dû me dire que ce n'était quand même pas très – très – normal qu'on me le demande.
L	E	2	Donc il y a des femmes qui ne se sentent pas légitimes.
AT	D	1	Je me suis rendu compte dans ces quatre années que la mission d'un recteur, il y a énormément d'attentes. L'université, c'est le plus gros employeur de la région. C'est 5000 personnes à l'université et à côté, nous

			avons l'Hôpital où il y a aussi l'équivalent. Alors l'Hôpital est autonome, mais il est clair que c'est notre sœur et c'est le plus gros employeur. Donc il faut se rendre compte de l'attente de la de l'ensemble des citoyens, des politiques par rapport à l'université et des membres évidemment de notre université. Avec les doctorants c'est 28 000 personnes. Donc c'est énormément d'attentes. Et c'est un paquebot, c'est une vieille dame. L'université était une vieille dame, elle a 200 ans, donc ce n'est pas une jeune université, elle est complète.
AT	D	2	Les gens ne se rendent pas compte. Mais il faut dire que nous, on a connu la crise. Donc en tant que vice-rectrice de l'enseignement et du bien-être, on est. J'étais en charge du basculement de tout l'enseignement à distance avec toute la réorganisation des cours, avec évidemment la difficulté, la difficulté de vie en tant que bien-être aussi bien des profs, du personnel, des étudiants.
AT	D	3	Voilà, c'était vraiment compliqué à gérer une informatique qui faisait le mieux possible, mais avec quand même parfois des soucis. Donc c'était très difficile et très intense.
AT	D	6	Je pense que le ministre doit a aussi des élections, nous aussi à la limite. Mais peut être que sa vie de représentation et est encore plus dense. Le recteur, enfin moi, ma vie de représentation est très dense, mais à des moments je peux dire que je ne peux pas y aller et je peux me faire représenter, sachant quand même que c'est souvent le recteur ou la rectrice qu'on veut et pas nécessairement un représentant.
AT	D	7	On en a quelques-uns. Je pense que le prochain défi, c'est de continuer à pouvoir accueillir un nombre croissant d'étudiants à l'enseignement supérieur dans de bonnes conditions et j'insiste bien dans de bonnes conditions. Et ça, c'est un défi énorme à la fois pour l'ensemble de notre personnel administratif et académique et recherche et à la fois pour nos étudiants. Et ça, c'est vraiment un défi pour moi.
AT	B	1	À l'époque, on ne savait pas si on allait être pérenne, on pensait qu'on allait manger à Bruxelles, Liège, etc. Maintenant, on a la médecine, on a le droit, on est passé de. De 5600 étudiants à 11 151. Il est perdu. Ce que j'avais prévu en 2018 en termes de croissance. On est à 0,5 % de sous-estimation de notre évolution. Bravo! Je le sais depuis avant-hier 0,05 par simplement une régression linéaire.
AT	B	2	Extraordinaire, c'est un truc de dingue. Jamais on n'aurait pu imaginer ça. D'ailleurs, je l'ai même envoyé à mon collègue Rectoral.

AT	B	3	Et donc pour ça, te dire, toute personne qui me connaît, on sait que moi je dis souvent quelles sont les quatre missions d'un recteur. Ma vision des quatre missions de recteur. D'abord, c'était le manager. Je préside en tout cas le conseil d'administration. Il n'y a que l'université D et nous. Les huit autres recteurs du pays ne sont pas présidents du Conseil. Et c'est parce que les universités d'État.
AT	B	4	Le président Manage, c'est notre manager. Deux, c'est des négociateurs politiques. Alors, entre autres, oui, entre les institutions universitaires, entre avec la politique, l'art, la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne, etc. Là, c'est vraiment important. Trois c'est ambassadeur, on reçoit, on va en visite, on représente l'université. Et le quatrième qui est pour moi le plus important, c'est d'être fédérateur. Et c'est là où moi je n'ai vraiment ma priorité, c'est de fédérer autour de moi, au sein de l'université, mais également en dehors de l'université, au niveau philosophique. Au niveau politique, au niveau interinstitutionnel. Au niveau géographique. Ça, c'est vraiment quelque chose qu'on a sous-estimé. Et mon moteur, moi, c'est clair, c'est l'excellence en enseignement et en recherche pour un meilleur ancrage territorial et un rayonnement international.
AT	B	5	Bien sûr, elle se développe. On construit un nouveau campus.
AT	B	6	Mais tout ça c'est ça le rayonnement international. Parce que si on nous avait dit ouais, c'est très bien, ils sont dans la ville F, on nous aurait pointé du doigt cette université provinciale ou d'une université de province, mais ce n'est pas pour autant qu'on ne peut pas rayonner internationalement. Si je prends mon stylo, le nouveau nom qui n'est pas officiel, que j'ai donné à l'université B, et on se développe dans différentes villes. Mais on reste impliqué internationalement. On a un rôle sociétal local à jouer.
AT	C	1	Et quand on a été aussi vice-recteur à l'enseignement, c'est l'enseignement, c'est quand même quelque chose. J'ai été vice-recteur à l'enseignement, à l'informatique, à la qualité et à la communication, donc j'avais un gros portefeuille. Mais donc l'enseignement, c'est quand même le portefeuille clé au niveau des relations interuniversitaires. La question de la loi de financement, donc toute une série de questions très politiques et stratégiques qui demandent un apprentissage.
AT	C	2	Il y a une dimension politique importante. Donc à la fois la politique interne. Alors on pourrait l'appeler leadership, mais ce mot est un peu galvaudé. Mais donc c'est une politique d'équilibre. Donc Mintzberg dit que le dirigeant, c'est un centre névralgique, mais c'est vraiment comme ça

			que moi je le vis. C'est-à-dire qu'il y a plein de choses qui viennent vers moi et moi je les redistribue de manière à être sûr que le suivi se fasse.
AT	C	3	Je reçois énormément d'informations, je rencontre énormément de gens, je rencontre tous les doyens. Une fois par mois, je rencontre les directeurs de services une fois par an ou deux fois par an. Maintenant, l'administratrice générale, ça m'aide beaucoup, mais pendant un an et demi je n'en ai pas vu. Donc j'ai fait les deux rôles. Donc j'essaie de tous les niveaux académiques de nouveau arrivés le rôle politique est important, je pense, c'est de dire de donner le ton. Dans quelle institution vous arrivez ? C'est quoi nos valeurs ? C'est quoi ce qui est attendu de vous ? Et vous, qu'est-ce que vous attendez de nous ? Donc, ce volet-là. Et alors toute la représentation extérieure qui pâtit un peu de mon manque de disponibilité. Donc, ça, je pense que. Et ça. Pourtant je crois que c'est vraiment le rôle, le recteur ou la rectrice et le représentant de l'institution à l'extérieur. Et on manque toujours de temps ou d'énergie, c'est ça qui passe à la trappe quand un soir il faut aller à la rentrée de l'Union wallonne des entreprises et qu'on est vraiment crevée, ben tant pis, on envoie un mot, on dit qu'on n'y va pas. Or ceci c'est vraiment important. Donc ce rôle politique de représentation, de visibilité, que ce soit dans des missions internationales avec l'Awex, que ce soit dans des cénacles comme les cénacles entrepreneuriaux. Donc, tout ça, c'est.
AT	E	1	Non, tout m'intéresse franchement. J'ai progressivement, de par les fonctions que j'ai prises, j'ai découvert de mieux en mieux la vie de l'université et le rôle de la rectrice. Et comment ça fonctionne chez nous à l'université E, parce que c'est aussi parfois assez différent d'une université à l'autre finalement. Et j'ai vraiment posé ma candidature en y ayant particulièrement réfléchi et en ayant vraiment les idées assez claires sur « c'est quoi le job ».
R	A	1	D'autant que l'ambiance en fac n'était pas géniale. Et donc je me suis dit, essayons de remettre du liant là-dedans. C'est comme ça que j'ai progressé à l'université A et j'ai rencontré Jules, qui était le doyen de Philo et Lettres à l'époque, qui, une fois élu recteur alors que j'étais encore doyenne, m'a demandé de devenir vice-rectrice, ce que j'ai accepté. J'ai été six ans vice-rectrice. A l'époque, le mandat de recteur de l'université A, c'était six ans, maintenant c'est huit, enfin quatre ans renouvelable une fois. Quand son mandat était terminé, moi j'étais satisfaite de retourner à mon métier de prof.

R	B	1	Elle vient manger un bout avec moi la semaine prochaine. Je la connais que peu, mais voilà ce qui voudra dire que moi je suis aujourd'hui le recteur le plus ancien en place.
R	C	1	Ce n'est toujours une question de personne. Un groupe de cinq personnes, c'est un petit groupe, donc il y a des questions de personnalités qui interviennent. Est-ce que ça, moi, je ne l'attribuerai pas au caractère féminin, je l'attribuerais cette dynamique chaque fois qu'il y a une nouvelle personne qui arrive dans un si petit groupe. Et oui, ça change la dynamique. Là, Charles ne sera plus là. C'est son collègue William qui va lui succéder pendant ces quelques mois. Je suis sûr que ça va changer la dynamique aussi. Et donc c'est plus une question de personnalité qu'une question de genre. Et puis je n'ai pas vraiment beaucoup de comparaison. Je n'ai jamais été seule femme dans un groupe de cinq, en tout cas dans ce contexte-là. En physique, oui, c'est vrai, mais dans ce contexte-là, je n'ai jamais été. Donc c'est compliqué pour moi de comparer en disant.
R	E	1	Mais d'un autre côté, moi j'ai toujours apprécié rencontrer de nouvelles personnes et je pense que c'est aussi un endroit où on trouve beaucoup d'inspiration et de richesse.
R	E	2	Et donc même ça, je le vois pas trop comme étant un point négatif. Les négociations qu'il faudra avoir avec les politiques, oui, on peut se dire que les politiciens en Belgique, on n'a pas toujours une bonne idée d'eux. C'est parfois justifié, ça l'est parfois moins. Néanmoins, ils sont là, il faut faire avec. Et donc voilà, pour l'avoir déjà fait ces dernières années, je visualise bien ce que ça représente et ça reste indispensable. Donc voilà, en gros, je pense qu'il n'y a pas de point.
R	E	3	Moi j'ai pas vraiment eu beaucoup de modèles féminins autour de moi. Par contre, j'ai eu beaucoup de collègues masculins qui m'ont beaucoup soutenue et poussée, ça oui, mais pourquoi ? Cela a certainement joué un rôle dans mon trajet aussi.
PT	A	1	Et une fois que la décision est prise, alors c'était travailler beaucoup, très seul sur mon programme. Bon, j'ai quand même deux ou trois collègues avec qui je discutais, j'ai beaucoup, beaucoup lu, j'ai beaucoup, beaucoup consulté, mais j'ai fait mon programme toute seule.
PT	A	2	Je n'avais pas d'équipe quand je suis arrivée. J'ai mis un mois à la constituer.

PT	A	3	Parce que c'était vraiment mon projet. Alors seulement en consultant énormément. J'ai même été voir des profs en France. J'ai discuté avec des collègues que j'avais rencontrés à l'université à l'étranger, donc j'en tenais compte lors de mes consultations. C'était avec des gens de l'université A bien sûr, mais aussi d'autres universités et même à l'étranger. J'ai beaucoup étudié le système français, le système allemand, pour voir comment améliorer les conditions de travail des uns et des autres, puisque c'était mon objectif.
PT	A	4	J'ai mis en place beaucoup plus de participatif et de collaboratif.
PT	A	5	Moi, là, j'ai une équipe paritaire, mais les femmes qui sont dans mon équipe de vice-recteurs sont géniales.
PT	D	6	Donc c'est ça qui m'a, à un moment donné, motivé à me poser déjà la question : je vais dans l'élection ou pas ? Et là j'ai répondu que j'y allais uniquement si j'ai une équipe autour de moi.
PT	D	7	Il se fait que pendant ce mandat, je me suis rendu compte de ce qui fonctionnait, fonctionnait bien et ce qui fonctionnait moins bien au niveau de l'Université. Et c'est et c'est cela qui m'a poussé à m'engager dans l'élection. Ce n'est pas le fait que je sois une femme ou pas. C'est vraiment l'analyse des dossiers que j'avais à ma disposition pendant quatre ans. (VPD1)
PT	D	8	Alors il y a certains dossiers dont j'étais en charge, je les connaissais beaucoup mieux. Tout ce qui est lié à ma casquette bien-être puisque j'ai souhaité qu'on crée un vice rectorat bien-être, ça m'a permis de voir évidemment toute une série de problématiques beaucoup plus larges que l'enseignement, puisque ça touche le bien-être. C'est transversal, ça touche l'ensemble du personnel, quel que soit son statut, et ça touche l'ensemble des missions de l'université, la recherche, l'enseignement et le service à la collectivité. Donc j'ai pu discerner aussi des difficultés de vie dans le milieu, dans notre université, liée à la recherche liée à d'autres missions que l'enseignement.
PT	D	9	Et si je n'avais pas pu constituer cette équipe autour de moi que j'ai choisie à chaque membre, je pense que je ne me serais pas présentée. Il se fait que j'ai pu la réunir et c'est d'ailleurs cette équipe-ci qui est autour de moi et c'est ensemble. Elle ne m'a pas motivé, mais c'était une condition pour que j'y aille. Donc ensemble, nous y avons été.

PT	D	10	Oui, déjà en tant que vice-rectrice, honnêtement, c'est un basculement.
PT	D	11	Mais moi j'ai. J'ai quand même. Je donne beaucoup de je délègue à mes vice-recteurs, que ça soit recherche, enseignement et autres, parce que je pense que c'est important aussi de les faire jouer dans. Dans la représentation aussi. Voilà, donc je crois qu'on a quand même une vie assez dense.
PT	D	12	C'est un stéréotype, vous savez. Regardez-les. Enfin, avant on avait des dirigeants femmes qui copiaient les dirigeants hommes. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas. Moi je ne suis pas homme et la preuve en plus je suis psychologue.
PT	D	13	Et donc évidemment, quand on est en compétition avec peut-être une équipe plus même parfois plus féminine, mais qui joue l'homme quoi. Alors ils vont dire oui, mais il n'y a pas de pouvoir de décision, on est dans la participation, mais c'est des stéréotypes. Donc quand on a à faire en tant que psychologue du travail, on sait très bien que la participation n'est pas équivalente à une non-décision à un moment donné. Le processus de participation peut évidemment s'enfermer dans la même réflexion et c'est à ce moment-là qu'on refasse un top down et qu'on dit on arrête le processus et on prend la décision qui émane du processus de participation. Mais bon, ça, on le sait. Mais décrire tout le processus de participation et dire que c'est féminin, qu'on ne prend pas de décision, qu'on hésite, C'est des stéréotypes. Chez les femmes aussi, on hésite, on ne dit pas ça d'un homme.
PT	D	14	Oui, si je veux aller dans ce sens-là, ma stratégie est de regarder ceux qui vont dans ce sens-là et ceux qui n'y vont pas. Et après on est stratège et ça n'empêche que je pourrais aussi ça. C'est peut-être quelque chose qu'on a, mais ce n'est pas lié à la femme, c'est lié à mes études, c'est qu'il faut on, c'est aussi nous que si on veut aller à un point A, on doit parfois tirer des bords pour arriver au point A et certains ne veulent pas l'entendre. Mais ce n'est pas lié à être femme ou homme, ça je pense que c'est lié à une stratégie qui nous dit très clairement que dans la tempête, il faut savoir travailler avec le vent quoi!
PT	B	1	Parce que moi, je suis chercheur dans l'âme. J'ai fondé plusieurs centres de recherche. Voilà, j'étais FNRS. Les gens qui me connaissent savent mon parcours. Toujours. Je pratique toujours la recherche. Et quand j'ai terminé mon doctorat, je suis revenu en recherche plus intensément que je ne le fais maintenant.

PT	B	2	Dès que j'ai décidé que j'allais être candidat, j'ai tout fait pour monter non seulement une équipe, un collège. J'embarquais avec moi. J'ai fait 121 lunch parce que je voulais prendre la température, les doyens en place, les doyens potentiels et tout ça. Et donc, pour la première fois, j'ai créé ce qu'on appelle un collège Rectoral autour de l'équipe. C'est-à-dire que jusqu'à l'époque, il y avait quatre vice-recteurs, le recteur et le Premier ministre recteur et quelques conseillers autour du recteur. J'ai dit non, je vais mettre des conseillers autour du recteur, mais autour de chaque vice-recteur, et on va créer un collège 25 personnes. Et donc, je savais très bien, quand j'ai posé ma candidature, qu'il y avait ces 25 académiques qui me suivraient. Et à l'échelle de l'université. J'ai été seul candidat. Je n'ai pas fait ça pour être ce candidat parce qu'il y avait des candidats qui m'ont rejoint en disant, Jérôme, ton programme c'est du solide pour une université comme nous.
PT	B	3	Extraordinaire, c'est un truc de dingue. Jamais on n'aurait pu imaginer ça. D'ailleurs, je l'ai même envoyé à mon collège Rectoral.
PT	B	4	Oui, je suis pour l'intelligence collective, évidemment, parce que c'est ça, c'est l'envie plutôt qu'on va moins vite, mais on va beaucoup plus loin. Ça, c'est très clair.
PT	B	5	Je ne serai jamais un manager neutre. Je suis un management ouvert. Alors quelle est la différence ? L'ouverture, c'est comme si on avait un mouton, un pendule. Il peut aller énormément en haut à gauche et revenir énormément en haut à droite. Mais il revient toujours par le milieu. Et l'important c'est cet équilibre, cette ouverture. La neutralité, c'est comme si on était toujours là, au milieu et qu'on ne va pas chercher, discuter, échanger. Je ne dis pas forcément les extrêmes, mais voilà. Et c'est le rôle même de la philosophie de cette université.
PT	B	6	Et je vais aller plus loin, c'est que mon collège, c'est 25 personnes, notre collège, mais en plus on a dix doyens et présidents d'écoles, 50 sur 50 hommes femmes. Nous nous voyons trois fois par mois tous ensemble. Dans différents conseils et commissions qui n'existaient pas avant. Et justement, ça aussi, on a un brassage permanent. Entre hommes, femmes, entre différentes fonctions Doyen. Vice-recteur. Président d'école. Recteur, Vice-recteur. Et on a même un endroit où, à deux reprises par mois, on voit Doyen, l'équipe rectorale et les directeurs de tous les départements administratifs de soutien. Personnel comme en ressources. Affaires financières, Affaires académiques, étudiants.

PT	C	1	Et puis Josette m'a proposé d'être vice-rectrice et à ce moment-là, je me suis dit « ben oui, tiens, le job de recteur, c'est intéressant ». Parce qu'observant ce que mon prédécesseur faisait, je voyais à la fois des choses intéressantes à poursuivre et des choses que j'aurais faites différemment. Donc j'ai pu observer de plus près la manière de faire. Donc ça a été vraiment quelque chose qui s'est construit avec le temps.
PT	C	2	Et c'est vraiment ça qui m'a amené là. J'ai vu le temps que j'ai consacré à essayer de comprendre tous ces mécanismes, les relations que j'ai pu me construire avec mes collègues dans d'autres universités, la compréhension du fonctionnement du monde politique par rapport à l'enseignement supérieur et aux universités en particulier. Ce serait dommage de ne pas capitaliser là-dessus.
PT	C	3	C'est une chance aussi. Je pense que c'est pas toujours le cas puisque je pense une gouvernance que je connais bien, c'est la gouvernance de l'université E où le recteur ne choisit pas ses vice-recteurs. Donc potentiellement ça peut être à ce moment-là une dynamique d'opposition à ce n'était pas comme ça avant. Donc c'est notre nouvelle gouvernance puisque nous, la gouvernance que dans laquelle nous sommes date de 2016, le premier recteur élu au suffrage universel, donc à choisir son équipe. Donc je choisis. J'ai choisi mon équipe, j'ai dû la soumettre à l'assemblée générale. Chaque nom pour l'assemblée générale les accepte. Ils n'ont refusé personne. Mais donc il y a quand même là une forme de validation par la communauté. Mais donc ça, c'est vraiment un élément important, c'est de on n'est pas seul, on n'est pas une héroïne solitaire et on ne doit pas assumer tout ça tout seul sur les épaules, sinon c'est invivable.
PT	E	1	Sinon je n'aurais sans doute pas posé ma candidature. Je me plaisais très bien dans ce que je faisais, donc je n'ai pas de raison de vouloir aller me mettre en difficulté. Je le fais parce que j'ai vraiment l'impression de pouvoir aider et faire bouger un peu les choses et parce que c'est une fonction qui me plaît aussi, évidemment.
PT	E	2	Je dirais que tout ça vient au fur et à mesure des différentes fonctions auxquelles j'ai accédé et qui alors me font découvrir que je peux faire encore mieux et surtout toucher plus de gens avec une étape suivante en fait.
PT	E	3	Donc voilà, je pense que j'aurai autour de moi une équipe dont certaines personnes qui seront plus spécifiquement dédiées à ces questions-là. On a récemment créé au sein de l'université un conseil pour l'équité, la diversité,

			l'inclusion. C'est une des questions que je voudrais rapidement discuter avec ces personnes-là.
PT	E	4	Et je ne voudrais pas prendre cette décision toute seule parce que je sais qu'elle est très délicate et qu'elle peut parfois avoir des côtés négatifs aussi.
PT	E	5	Non, il y a une partie qu'on peut choisir. Il y a une partie qui est élue (au sujet de l'équipe).
VP	A	1	Et ensuite, j'ai toujours dans toute ma carrière été motivée plus par l'objectif que par ma carrière. J'avais plein d'idées. Pour justement mieux prendre en compte l'être humain, les étudiants, les enseignants, pour se rendre compte que l'argent ne justifie pas tout.
VP	A	2	Je pense que mon programme était plus ouvert sur le personnel, sur l'interne et sur l'amélioration des conditions de travail, justement sur le fait que l'argent ne justifie pas tout, sans doute plus approfondi.
VP	D	1	C'est une équipe que j'ai choisie et donc des personnes qui partagent mes valeurs, qui partagent mon projet de changement. Et c'est ça qui s'est passé en fait.
VP	D	2	On a une complexité qui est encore, je trouve, beaucoup plus importante que dans d'autres pour d'autres universités. C'est à dire que nous sommes une université avec des valeurs publiques à défendre, je pense. Et parmi ces valeurs publiques, c'est donc une université qui a pour mission d'accueillir, je pense, tous les jeunes qui souhaitent faire des études et de tenter de réunir les conditions qui les mettent dans de bonnes conditions pour réussir. Donc ce n'est pas une université d'élite comme certaines universités privées à l'américaine. Elles pourraient se dire « moi je vise l'élite uniquement ». Nous, nous avons des comptes à rendre à l'État et c'est. Et donc nous sommes soumis à beaucoup de contrôles aussi, peut-être un peu plus d'ailleurs que d'autres universités.
VP	D	3	Et nous sommes dans la dans une neutralité par rapport au réseau aussi. Ce n'est pas l'Université A et/ou E, très clairement. Donc il y a ces valeurs de public qui sont très chères, qui me sont chères et qui sont chères à tous les membres de mon équipe d'ailleurs. Pour moi, c'est vraiment important.
VP	D	4	Et votre question était c'est quoi l'engagement ? C'est cet engagement-là, ces valeurs d'une université publique qui me semblait importante, d'autant plus dans le contexte actuel. Enfin, dans un contexte déjà de l'époque où on a des tendances parfois à un élitisme et on confond excellence et élitisme. Et je ne m'y retrouvais pas dans cela. Et les membres de mon équipe non

			plus. On peut viser et chercher l'excellence tout en n'étant pas dans l'élitisme et dans l'irrespect.
VP	D	5	Oui. J'avais déjà lancé en tant que vice-rectrice bien être en 2019 une campagne #respect qui montrait mes valeurs fortes sur l'inclusivité de tous et de toutes avec leurs différences. Et ça, c'était vraiment important. Alors on a souri quand j'ai lancé cette campagne Hashtag respect qui était là, qui s'est d'ailleurs inspirée des universités d'autres pays, qui avait mis en place un peu autrement cette campagne que j'étais recherché.
VP	D	6	Et à l'époque, en 2019, je n'ai pas souhaité m'inscrire dans cela. J'ai souhaité faire une campagne de respect. C'est très différent, c'est-à-dire le respect de l'être humain, quel qu'il soit, et de la non-discrimination. Évidemment, il y a parmi les affiches des affiches qui ont trait au racisme, des affiches à là, au genre, au harcèlement. Mais ce n'est pas que le harcèlement, c'est le respect. Voilà. Donc ça, c'était des valeurs qui m'ont et qui étaient chères à défendre et que je ne retrouvais peut-être pas au niveau des candidats potentiels autres. Autre commande que moi et mon équipe, en tout cas, nous sommes exprimées très différemment.
VP	D	7	Il n'y avait pas d'équipe. Oui, c'était encore très différent. J'ai proposé toute une équipe et il y a à peine quatre ans. Le précédent oui, il a une équipe, mais avant, il n'y en avait pas. Et donc le recteur vient seul et c'est aussi autre chose. Ce qui nous relie, c'est le partage des projets. Ce n'est pas les femmes. J'irai, j'irais chercher l'homme qui partage mes valeurs et mes projets.
VP	D	8	Et dans de bonnes conditions. C'est des conditions matérielles, c'est des conditions psychologiques, c'est des conditions liées aux études, c'est l'ensemble du contexte de travail.
VP	B	1	On est une université ouverte, on accepte tout le monde à partir du moment où tout le monde accepte les autres. Et ça, c'est voilà. Et c'est la même chose féminin et masculin. Je pense que c'est plutôt cette ouverture qui doit nous caractériser et avec cette volonté fédératrice qui est la mienne et qui est partagée par mon équipe et par mon collègue, et par les doyens aussi. Et ça, on a une solidarité, une cible commune qui est cette ouverture au sein de notre institution. C'est vraiment important, surtout par les temps qui courent.
VP	B	2	Parce qu'il faut des gens qui se connaissent. C'est cette ouverture que j'essaie de défendre et je crois que l'université ne changera plus. Je ne connais pas qui sera mon ou ma successeur, mais en tout cas je serai bien

			assisté si on devait perdre ça. Et c'est ça qui a fait notre force, c'est ce soutien et cette ouverture collectifs et mutuels.
VP	E	1	Et donc ici, je suis surtout là parce que j'ai vu que les conditions de travail se dégradent quand même progressivement pour un certain nombre de collègues, de par toute une série de circonstances qui parfois ne sont pas du tout dues à l'université non plus, on sait que l'actualité n'est pas favorable et depuis la pandémie, on a quand même tous beaucoup encaissé. Et c'est surtout ça qui me motive. C'est l'impression de pouvoir aider encore plus de gens que ce que j'ai fait pour le moment.
VP	E	2	Et ce que j'aime dans la fonction, c'est que j'ai vraiment l'impression qu'on peut faire bouger les choses. Ce n'est pas que je vais être la rectrice, je n'en ai rien à fiche en fait, mais c'est vraiment ce que je vais pouvoir faire dans cette position si je l'occupe.
VP	E	3	Par rapport à cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce droit à la déconnexion, cette sortie de l'immédiateté continue. J'ai une vraie volonté de travailler là-dessus alors, et certainement de travailler autour de la maternité/paternité.
M	A	1	Comme rectrice, j'ai mis une mesure en place pour que ça s'arrête.
M	A	2	J'en suis fière et je la revendique. On se rend compte que dans les candidatures et puis ensuite dans les sélections, notamment pour les promotions, il y a beaucoup plus d'hommes.
M	A	3	La mesure cascade, à l'époque, je crois que je me souviens encore pas par cœur des chiffres. Il y avait 18 % de femmes, professeures ordinaires ou 28 %, je pourrais vérifier les chiffres. Je te parle de 2016. 28 % de femmes profs et 38 % de chargés de cours. Donc là, tu te dis c'est une blague. Et comme en plus il faut être professeur ordinaire pour être rectrice, il ne te reste que 18 sur 100. Et comme à l'époque il n'y avait pas 100 professeurs ordinaires, ça te faisait quinze femmes éventuellement qui pouvaient postuler. C'est normal que ça n'intéresse pas. Comme si c'était tellement compliqué en plus d'être sélectionné, les PO qu'on avait, c'était vraiment des chercheuses hors norme, qui n'avaient aucune envie de se coltiner le rectorat. Et donc tu te dis soit par définition, une femme est plus conne qu'un homme et c'est donc normal qu'on passe de 38 à 28 à 18. Soit il y a quelque chose qui ne va pas. Là, on a fait des études et c'est là qu'on a constaté qu'à CV anonymisé, la femme sera mieux cotée que si on sait que c'est une femme. Et ça, encore maintenant.

M	A	4	La commission scientifique qui se base sur ton CV pour voir, pour l'évaluer et voir si tu mérites une promotion. Puisqu'il y a ça, il y a toujours une commission scientifique même pour l'embauche. Si tu caches que c'est une femme comme un immigré, le CV sera mieux évalué que si on sait que c'est une femme. Donc d'office tu vois que c'est une femme, tu analyses son dossier plus durement. C'est un réflexe. Et donc là on s'est dit et bien voilà, puisqu'une femme n'est pas forcément plus idiote qu'un homme. Donc soit tu décides qu'on doit arriver à 38 % partout en en faisant plus que des femmes, mais bon, ça c'est discriminatoire vis-à-vis des hommes. Il n'y a pas de raison que des hommes ne soient pas promus pendant dix ans.
M	A	5	Et donc la mesure c'est sur la cohorte de promotion d'une année. Je suis obligée de prendre le pourcentage de femmes qu'il y a au niveau -1. Donc dans l'accord de promotion prof en 2016, si mes chiffres sont encore bons, je devais être sur 20 postes, 30 à 38 %, donc autrement 40 % de femmes. S'il n'y avait pas assez de candidates. Donc par exemple, j'avais 20 postes, s'il n'y avait pas 40 %, ça fait cinq. Je ne sais pas combien, disons cinq.
M	A	6	S'il n'y a pas cinq candidates, tant pis, il n'y aura pas quinze types. S'il n'y a pas cinq bons dossiers, eh bien tant pis, il n'y aura pas quinze types. Le problème s'est présenté. Je me suis dit purée, ça va être ma fête! Moi j'étais prête. Je leur ai dit de placer des femmes en plus. Il y avait sept ou huit candidates femmes. Elles étaient toutes classées « deux ». Et quand tu vas voir les dossiers de certaines des deux, tu te dis que je rêve. Il y en avait plusieurs là-dedans. Ce n'est pas possible qu'elles soient classées deux tellement leur dossier est bon.
M	A	7	Mais je te dis, dans les cinq qui étaient classés « deux », c'était simple, il y en avait qu'une qui était classée « deux » alors qu'il n'y avait pas de « un ». Donc elle, manifestement, le dossier n'était pas mûr. La fac trouvait qu'elle devait attendre encore un peu. Toutes les autres, il y avait un type devant. Donc j'ai pris toutes les « un » et « deux » et du coup j'ai pu promouvoir les hommes.
M	A	8	Tu dois avoir des femmes et donc ça aide les hommes jusqu'à cette année-ci à pousser leurs collègues à postuler. Parce que si je n'ai pas de candidates femmes, il n'y a pas de promo. Là, je ne peux même pas les repêcher, les numéroter. Et donc les hommes, ils poussent les femmes. Donc ça, c'est un.
M	A	9	Donc on ne doit pas leur faire de séminaire de formation. Les hommes poussent leurs collègues, c'est dingue. D'habitude, il y en a suffisamment

			de classés, donc là je pense que ça a été des stratégies facultaires pour avoir ces types et n'ont pas réfléchi au fait que je devais absolument prendre des femmes et hommes. Et en plus, oui, les hommes deviennent solidaires des femmes puisque s'il n'y en a pas suffisamment ou pas suffisamment bien classé, il n'y a pas, il n'y a pas de promo. Ça a plein d'avantages en fait.
M	A	10	Et donc il y a plus de candidatures de femmes, de bons dossiers. Il ne faut pas croire qu'on est moins exigeants sur l'évaluation. La preuve, c'est que s'il n'y a pas suffisamment de bons dossiers de femmes, on fait moins d'hommes aussi. Et ça nous est arrivé dans les années précédentes.
M	A	11	Non, parce que ça ne fonctionnerait pas les quotas. 20 % de femmes chaque année. Enfin, si c'est la même chose. Je veux dire non, les quotas, il faut dix femmes par an ou je ne sais pas quoi.
M	A	12	Une augmentation de 20% en huit ans.
M	A	13	L'autre chose que je voulais souligner maintenant, je m'en souviens. Lorsqu'on a présenté la mesure « Cascade » en conseil académique à l'époque, en 2016, pas de contestation zéro. Je pense que c'était dans l'air du temps et qu'ils n'auraient pas osé.
M	D	1	Moi l'analyse que j'en fais. On a, on a deux possibilités, on a la possibilité des quotas ou pas. Donc moi, ce que j'ai. Moi, je ne suis pas en faveur des quotas. Pourquoi ? Évidemment, ça permettrait d'aller beaucoup plus vite vers une égalité.
M	D	2	Donc le quota ne va pas. Et d'ailleurs, quand on quand on lit les études qui sont faites et les différents modèles qu'on a mis en place dans les pays nordiques, dans les pays américains, on le voit très clairement que le quota apporte en politique. En Belgique d'ailleurs, le quota a permis la présence des femmes. Mais je ne suis pas sûr que le bien-être et la culture aient beaucoup évolué.
M	D	3	Par contre, nous sommes toutes favorables à l'identification des biais de genre qui pourraient exister et qui font que ça ne fonctionne pas.
M	D	4	Et ce qu'on voit, c'est qu'il y a quand même une amélioration. On est passé environ de dix ans, j'ai vu de 8 % de femmes en plus et d'ailleurs c'est au niveau des professeurs ordinaires que ça se marque encore plus. Parce que justement, à ce niveau-là, si vous voyez, on a quand même réussi à mettre en place des choses, on a mis en place des, notamment les formations pour « débiaiser », toutes les commissions de recrutement. (MD)

M	D	5	Et ce qui m'apparaît, moi, au terme de ces quatre ans que j'ai faits comme vice-rectrice, c'est qu'il faut augmenter le nombre de femmes qui postulent. Et là, ce n'est pas un biais, c'est donc qui postule. Moi, je pense qu'on doit mettre l'accent là-dessus et réfléchir au pourquoi est-ce que les femmes qui sont là n'ont pas déposé leur dossier.
M	D	6	Et ça, c'est la prochaine question que j'aimerais bien davantage analyser. Mais je pense que ça va s'améliorer puisque le fait d'avoir des formations contre les biais de genres va rassurer les femmes aussi par rapport à ces commissions qui ne sont parfois pas faciles à vivre non plus.
M	D	7	Par exemple, en tant que vice-rectrice, moi à l'époque, j'ai mis en place le travail à distance. Alors ça touche peut-être moins les profs parce qu'un prof a une liberté par rapport à ses horaires qui est beaucoup plus grande, mais néanmoins c'est qu'on l'accepte et on accepte ce travail à distance. Il est institutionnalisé avec des balises évidemment, heureusement, mais pour l'esprit de groupe. Mais ça, ça a été une démarche qui a été mise en place. Nous, en 2019 2020, on commence, on a fait l'expérience pilote juste avant le Covid, mais ce n'était pas institutionnalisé.
M	D	8	C'est ce genre de dispositifs qui peuvent favoriser, je crois, aussi la mise à dispo, enfin la présence ou non d'une crèche également. Le salaire ne compte pas puisque le salaire, ils sont pareils chez nous. Et puis c'est je pense comprendre pourquoi on ne postule pas.
M	D	9	Moi ce qui m'interroge, c'est que je souhaiterais garder une diversité aussi. Il ne faudrait pas qu'on bascule dans l'autre sens au niveau des recteurs, parce qu'on sait, en tant que psychologue du travail, que quand il y a une trop forte féminisation, ben ça témoigne de quelque chose par rapport à l'attractivité du job.
M	B	1	Mais en tout cas, je ne me fixe pas de quotas. Ce n'est pas comme à l'Académie royale de Belgique, je suis académicien. Donc là, maintenant, lorsqu'il y a des sièges qui se libèrent, il en faut au minimum un pour une dame et ça pose beaucoup de tensions. Ces quotas, ça, je crois que ça vaut. C'est un autre mémoire, mais cela me dérange. Ces quotas me dérange.
M	B	2	Parce que j'estime qu'on est en place par la fonction qu'on représente, par la mission qui doit être la nôtre. Et c'est toujours difficile quand on a plusieurs candidatures. Voilà, il y a parfois quelqu'un de brillant qu'on ne peut pas prendre parce qu'il y a des quotas.

M	B	3	Je trouve que c'est dévalorisant.
M	B	4	Suis contre des mesures qui imposent l'accord. Comme je suis contre l'interdit, je suis contre les mesures qui imposent, surtout dans un milieu académique où nous avons suffisamment de sens éthique, de sens pragmatique, que pour se rendre compte de ce qu'il faut, il faut maintenant, il faut faire en sorte d'avoir, comme partout, une équité. Mais ça ne doit pas aller au-delà d'une inefficacité.
M	C	1	De mesure, de tirette, je sais plus comment ils appellent. Voilà. Donc ça c'est un système intéressant, mais qui n'est pas facile à pratiquer dans une petite institution, parce que ceci n'est possible que quand on a un pool suffisant pour pouvoir adopter cette question du taux, du taux avant et du taux après. Et il faut mutualiser parce que ce taux doit se penser de manière mutualisée. On ne peut pas se penser de manière délocalisée.
M	C	2	Et donc j'ai demandé à ma vice-rectrice d'aller discuter avec ces équivalents des deux côtés pour voir un peu aller tirer les meilleurs enseignements des bonnes pratiques de manière à pouvoir. Mais la problématique est plus difficile sur les petits nombres. En fait, je comprends quand vous avez deux personnes ou deux personnes qui sont éligibles et ça arrive régulièrement chez nous. Qu'est-ce que vous faites si vous avez un homme et une femme ? Ça veut dire en fait que vous favorisez de facto la femme au détriment de l'homme sans tenir compte de la qualité du dossier. Donc là, il y a un souci. On doit réfléchir à l'ensemble de ces paramètres.(
M	C	3	Il y a des choses très pratiques. Donc ici par exemple, à l'université, on a une crèche et ça c'est pour les jeunes chercheuses et chercheurs. Parce que pour les hommes comme pour les femmes, je veux dire qui est vraiment souligné par les jeunes parents comme étant un atout important. Donc ça, je pense que l'université investit dans cet outil, on le soutient. Donc ça certainement des outils de ce type-là. On a un club "temps libre" donc, et le club pour les jeunes enfants. Donc il y a des puéricultrices qui vont les chercher à la sortie de l'école et qui font des animations. On a mis en place un certain nombre d'outils de ce type-là. Je pense qu'il y a une petite contribution des parents, mais qui est vraiment très minime. C'est pour les jeunes enfants qui ne sont pas encore dans un contexte où ils doivent faire des devoirs, etc. On ne va pas jusque-là, on ne fait pas d'école de devoirs, ça pourrait, pourquoi pas, mais donc en l'occurrence, donc, on a ces outils-là qui sont des outils très pragmatiques, très pratiques.

M	C	4	Alors moi je suis plutôt favorable au fait d'avoir l'instauration de règles. D'ailleurs, elles existent déjà puisque la question d'un tiers deux tiers, j'en avais déjà discuté avec la ministre d'ailleurs, de ces questions-là, un tiers, deux tiers, on essaie de les mettre en place dans les commissions de recrutement, dans les commissions de promotion. Le problème, c'est la poule et l'œuf. C'est-à-dire que quand vous avez un pool de femmes qui est relativement réduit, la pression va se mettre systématiquement sur les mêmes.
M	C	5	Ici on est en plein dans la période de la campagne de promotion à l'ordinariat, on a dû constituer les commissions. C'est chaque fois un casse-tête. Voilà. Si on veut avoir un tiers, deux tiers, il n'y aurait pas le choix. Il y a elle, il n'y a personne d'autre. Et c'est souvent comme ça en fait aussi, la problématique est sans doute beaucoup plus prégnante chez nous parce que plus petite, on est plus petit, donc on n'a pas souvent pas beaucoup de choix. Et donc certaines de nos collègues se plaignent en disant oui, mais moi je me tape toutes les commissions en fait, parce que cette question de genre a un impact négatif sur la dose de service qu'on me demande par rapport à ce que mes collègues masculins ont. Et donc c'est aussi ça, c'est-à-dire sur le principe général, en disant de préférence il faut atteindre cela.
M	C	6	Moi, je suis tout à fait d'accord, mais en étant attentif au fait que ce ne soit pas contre-productif, y compris pour les femmes elles-mêmes. Donc ce n'est pas un enjeu, ce n'est pas une problématique. Si on avait des ressources infinies et qu'on pouvait dire voilà, on complète ce qu'on a déjà et on va compléter de manière à atteindre un tiers, deux tiers partout. Notez qu'il faut aussi être attentif que le un tiers, deux tiers, il peut être dans l'autre sens aussi. Tout à fait, oui.
M	E	1	Pour moi ce n'est pas OK comme ça, clairement c'est non. C'est dans mes mesures d'essayer de faire changer ça.
M	E	2	Alors je dirais, il y a deux volets. Il y a un volet où j'ai vraiment la volonté de changer structurellement, structurellement, l'organisation du travail pour qu'elle, pour qu'elle permette plus facilement de dépasser certains des obstacles qu'on a cités. Donc, notamment durant la pandémie, les personnes qui étaient autour du recteur pour la politique du personnel ont édicté une charte d'équilibre des temps de vie qui existe, mais que personne ne connaît et que personne n'applique du coup.
M	E	3	Donc dans mes mesures, c'est clair que moi je veux faire appliquer la charte d'équilibre des temps de vie, je veux faire appliquer une autre charte

			qui existe et de nouveau que presque personne ne connaît, qui est le droit à la déconnexion. Donc c'est vrai que je pense aussi que l'arrivée d'Internet et des mails a fait beaucoup de tort. En fait. Donc ce qu'on aurait pu gagner par le changement de culture, à mon sens, on l'a un peu perdu parce que maintenant on est dans un monde de l'immédiateté où logiquement on doit traiter tout de suite tout ce qu'on reçoit. Et ça, c'est quelque chose qu'on va devoir changer. C'est plus durable de fonctionner comme ça. C'est juste plus possible en fait. Et si on arrive à faire changer ça et il faut le faire changer pour tout le monde, je pense que ça résoudrait une partie des inégalités qui existent aussi pour l'instant et qui sont plus défavorables aux femmes qu'aux hommes.
M	E	5	Donc là, on doit être beaucoup plus agiles. C'est un papa a le droit à son congé de paternité. Il faut qu'on trouve un moyen, que quelqu'un d'autre donne ses cours pendant qu'il s'en va. Il ne doit pas déplacer tout à coup tous ses cours ailleurs ou il va être complètement surchargé. Donc ça, c'est un premier volet je dirais.
M	E	6	Le deuxième volet, c'est continuer à essayer de faire changer les cultures.
M	E	7	Le troisième volet, c'est si à un moment il faudra mettre une mesure spécifique en place ? Et là je n'ai pas encore complètement décidé, je sais que bon, personnellement, moi je suis plutôt opposé à ça comme beaucoup de féministes au départ qui trouvaient que ce n'était pas de cette manière-là qu'il fallait y arriver. Et on sait qu'on a quand même eu beaucoup d'exemples où ces personnes-là ont dû finalement reconnaître que si on ne mettait pas une mesure en place, ne fut-ce que transitoirement, on n'y arrivait pas.
M	E	8	Mais je ne suis pas naïve au point de penser que ça peut que j'y arriverai certainement sans en prendre non plus. Donc ça, c'est une porte que je laisse ouverte, que je n'ai ni définitivement ouverte ni définitivement fermée.
M	E	9	Mais donc ce ne serait pas des quotas. Je ne pense pas. Je ne suis pas pour des quotas, mais par contre appliquée d'une certaine mesure, d'une certaine manière, une mesure, ça je pourrais l'envisager.
M	E	10	Oui, comme une mesure déjà mise en place dans une université, par exemple.
M	E	11	Mettre des quotas, ça, je pense, c'est vraiment contre-productif, les quotas, parce qu'alors on a des gens qui ne sont même pas intéressés par ce qu'ils

			font, qui sont là parce qu'ils ont le bon sexe ou la bonne couleur de peau. Enfin ça c'est pour moi, c'est vraiment contre-productif.
M	E	12	Donc le temps d'avoir pu changer suffisamment le système que pour qu'on juge que les autres obstacles ont plus ou moins disparu et que donc après ça reste le choix personnel de chacun. Oui, peut-être une mesure transitoire de type x ou y, mais je voudrais la réfléchir vraiment avec beaucoup de précautions.
CVP	A	1	Est-ce que j'ai le temps ? Parce que je savais, pour avoir été vice-rectrice, que ça prenait beaucoup, beaucoup de temps. C'est à dire si j'ai le temps : est-ce que je vais consacrer une partie de ma vie familiale et de ma vie de prof à ça ?
CVP	A	2	Ma fille à l'époque avait 14 ans. Je suis séparée de son papa avec qui je m'entends super bien, mais quand elle est chez moi, c'est tout le temps. Enfin, je suis toute seule avec elle donc. Donc ça n'aurait pas été un frein puisque je l'ai finalement fait. Mais, je ne me rendais pas compte que c'était à ce point-là. Donc je la néglige quand même beaucoup. Bon, là je me représente. Donc tu vas me dire maintenant que tu sais ce que c'est. D'une part, elle a grandi, donc elle a 18 ans. Mais je me rends compte que j'ai loupé quand même certaines choses importantes de son adolescence. Et ça, j'en avais discuté avec Christiane, dont la fille avait été également ado quand elle s'est présentée. Elle regrettait carrément de pas de s'être présentée, mais d'avoir loupé certaines étapes. Je pense que j'en ai loupé moins qu'elle parce qu'elle avait attiré mon attention. Mais de facto, il y a des semaines où je ne vois pas ma fille le matin parce que je me lève et je pars avant qu'elle soit réveillée et je rentre. Elle est déjà couchée. Et donc on se dit on se doute que ça va prendre du temps puisque quand on est vice-rectrice d'abord, c'est déjà un peu le cas, mais pas à ce point-là. J'ai vu combien Raymond travaillait, mais je ne me rendais pas compte que c'était à ce point-là.
CVP	A	3	Et puis tous les recteurs que j'ai connus, moi en tout cas, avaient une femme qui faisaient les tâches à la maison. Ce n'était pas le cas pour moi.
CVP	A	4	Mais elles ont longtemps hésité aussi parce que charge de famille et pourtant c'est rentré dans les mœurs que heureusement, il y a des hommes qui ont des enfants en bas âge qui m'ont aussi dit que c'était. Donc ça commence à changer. Mais c'était beaucoup plus prégnant pour les femmes à qui je demandais. Je te fais une parenthèse.

CVP	D	1	Mais le poste de recteur, c'est encore plus intense que ça. En fait, c'est 24 h sur 24. Il faut, il faut se rendre compte qu'on a malgré l'aide qu'on a parce qu'on a ces 24 h sur 24 en fait, c'est, c'est, c'est comme on a 5000 personnes quoi. C'est une petite société. Dans une société avec tous les problèmes qu'on peut avoir, on doit gérer les crises, on doit gérer tout. Alors on a heureusement une administration qui nous aide. On a, on a des équipes, on a, on a du personnel. Mais c'est sans arrêt.
CVP	D	2	Dernièrement, je rencontrais lors d'une réunion, j'ai dit « Mais vous savez, j'ai l'impression aujourd'hui, les recteurs et rectrices, vous avez un emploi du temps digne presque d'un ministre ».
CVP	B	1	Souvent, ce qu'il faut faire, c'est partir à l'étranger, faire un postdoc. Ce déplacement impose aussi une rupture locale, familiale, donc un report supplémentaire pour devenir parent, surtout quand on est une dame.
CVP	B	2	Je suis passé par là, mon épouse m'a suivi, donc elle a arrêté sa carrière, puis on a eu des enfants et tout et donc pour moi c'était légitime, c'était évident. Alors que je ne pensais jamais faire carrière académique, je pensais aller dans l'industrie et ça s'est fait petit à petit.
CVP	B	3	Mais aussi la motivation. Il faut être motivé pour faire ça. Tu l'as dit tout à l'heure, c'est des postes à responsabilités, ça demande du temps, du travail.
CVP	B	4	Personnellement, ma femme me dit depuis que je suis recteur, je suis plus souvent à la maison qu'avant.
CVP	B	4	Mais quand j'étais chercheur, j'étais tout le temps à l'étranger. Je partais 2 à 3 fois par mois à l'étranger, j'étais fréquent flyer dans quatre compagnies aériennes et donc.
CVP	C	1	Alors comment ? Moi, je l'explique, c'est des discussions que j'ai déjà eues avec pas mal de gens. Donc il y a des explications, il y a de la littérature sur le sujet, la question des critères de recrutement, j'ai parlé de l'international qui en fait partie, qui quand on a charge de famille, mais donc ça vaut pour certains hommes.
CVP	C	2	Mais on est quand même encore dans une société où la charge de famille repose encore beaucoup sur les femmes. Donc c'est cette question de la conjugaison de la famille et de la carrière et les exigences de la carrière se jouent là. Mais j'ai trouvé très intéressant dans une conférence qui a eu lieu ici, on a eu toute une série de conférences et à mon avis, vous devriez pouvoir les retrouver. Les comptes rendus, c'est Hector. En fait, c'était des

			podcasts de Céline Race qui est maintenant à l'ULB d'ailleurs, qui assiste Marius en termes de communication recherche.
CVP	C	3	Être académique, en tout cas en début de carrière, si on veut, d'une façon ou d'une autre obtenir ces promotions, ça veut dire publier, ça veut dire préparer les cours de qualité, ça veut dire s'investir dans la communauté. Donc ce sont des jobs où l'on ne compte pas ses heures. D'ailleurs, on n'a pas d'horaires. Et donc il y a tous ces éléments-là qui jouent d'une façon ou d'une autre, certainement. En fait.
CVP	C	4	Ça ne vient pas naturellement et ce n'est pas c'est pas simple. Ce n'est pas 24 h sur 24, mais... je pense que personne ne tiendrait le coup 24 h sur 24. J'ai la chance d'avoir une très bonne équipe aussi. Moi je ne crois pas dans le héros solitaire ou l'héroïne solitaire. Donc j'ai une équipe qui avec des gens qui gèrent des portefeuilles et qui viennent. Donc on travaille fort en collectif. L'équipe rectorale se réunit tous les lundis après 12 h et il y a certaines choses qui sont déléguées chez les vice-recteurs, vice-rectrice, d'autres qu'on discute collectivement. Donc on vote jamais. On arrive toujours à un consensus. J'ai des personnes, une personne qui lit des dossiers pour moi de manière à ce que je puisse. Quand je vais au CREPS où j'ai, tout est préparé, j'ai, je suis super bien accompagnée. Je pense que ça, c'est un élément, vous l'avez.
CVP	E	1	Alors, une autre partie vient de ma situation familiale, du fait que j'ai un mari qui est indépendant et qui est très flexible au niveau de ses horaires et qui peut assumer beaucoup de choses à la maison. Et on a toujours partagé beaucoup de choses. Notamment, il est très attaché à participer aux tâches ménagères, mais aussi surtout à l'éducation des enfants et donc il a toujours été très demandeur de pouvoir.
CVP	E	2	Alors oui, donc, je dirais, c'est, entre autres, ça, c'est entre autres le fait que, quand on est médecin, en fait, on a toujours eu l'habitude de beaucoup travailler. Moi, j'ai toujours beaucoup travaillé, ça a toujours été sept jours sur sept, 24 h sur 24, le GSM toujours allumé parce qu'il y a les guerres, parce qu'on sait qu'il y a toujours un collègue qui pourrait avoir besoin d'un avis devant un cas très compliqué parce que. Et donc c'est ultrarare qu'on soit off en fait.
CVP	E	3	Et donc mes enfants ont toujours eu l'habitude effectivement d'avoir une maman qui n'est parfois pas là le week-end, qui n'est parfois pas là le soir.

CVP	E	4	D'un autre côté, je suis ultra-attentive quand j'y suis d'y être vraiment. Et donc ça, je pense que parfois la qualité du temps partagé peut remplacer la quantité aussi.
CVP	E	5	Alors il y a eu une période de ma carrière où je suis passé, donc chez nous, on travaille en 11 ^e , on travaille onze 11 ^e parce qu'on est censé travailler les samedis matin. Et donc j'ai diminué à dix 11 ^e . Donc c'est à dire pour avoir une demi-journée de travail en moins. Et en fait, ce que je faisais, c'est que deux jours par semaine, je terminais à 4 h au lieu de 6 h, 7 h, 8 h et j'allais chercher mes enfants à l'école.
CVP	E	6	Et ça, j'ai fait pendant, je dirais, probablement six ou sept ans, quand ils étaient vraiment très jeunes. Donc, quand ils étaient en maternelle, le premier était en maternelle. Je l'ai fait quand le premier est rentré en maternelle et je l'ai continué jusqu'à ce que le dernier soit rentré en primaire. Parce que pour moi, là, c'était un moment bien spécifique où ma présence était plus importante en fait, dans les autres moments.
CVP	E	7	Alors peut-être qu'un jour ils me diront tous, c'est possible, c'est déjà arrivé qu'il y ait eu des moments où ils me disaient « Maman, tu es encore de garde ». Ça arrive parfois encore qu'ils disent « Mais tu n'as pas congé en même temps que nous ». Mais même si je n'étais pas rectrice, ça serait la même chose en fait. Et donc, pour moi, le job pour lequel je candidate maintenant ne va pas me faire spécialement plus travailler que ce que j'ai eu l'habitude de travailler.
CVP	E	8	Moi j'ai eu vraiment la chance dans ma progression que la période où j'ai eu mes grossesses et où j'ai eu des enfants en très bas âge a été une des périodes les moins chargées de ma vie. En fait, malgré le fait que j'étais médecin à ce moment-là, j'étais encore chercheuse à mi-temps. J'avais une certaine souplesse de mon emploi du temps.
CVP	E	9	Une fois cette période de la vie d'une femme passée, et c'est là qu'alors interviennent des circonstances plus extérieures, je dirais, et plus liées au caractère féminin aussi. C'est effectivement qu'elle est la dynamique de la famille ? Par qui peut-on être aidé ? Comment ça se passe ? Donc ça, c'est certain que ça joue un rôle. Est-ce qu'on habite loin de son travail ou pas ?
CVP	E	10	Moi j'ai toujours habité très près de mon travail, donc je ne perds pas de temps dans des trajets. Certaines collègues, elles, perdent déjà presque entre une et 2 h dans les trajets. Donc si en plus elles ont des horaires

			chargés, si parfois elles ont des réunions le soir, je comprends que c'est beaucoup plus difficile que moi qui en cinq minutes rentre à la maison.
CVP	E	11	Sur la flexibilité des horaires, notamment dans certaines fonctions, la flexibilité des horaires est peut-être plus facile que dans d'autres, mais c'est vrai que la dynamique de la famille, l'endroit où on habite, qui on a autour de nous pour aider ça, ça joue évidemment un très grand rôle.
FR	A	1	C'est même pas qu'ils étaient de gros machos. C'était une déformation. Oui, sans doute qu'il y en avait avec de gros machos, mais c'était une déformation. C'est presque inconscient.
FR	A	2	Si, mais très peu. Ça reste blanc. Donc sur les orientations sexuelles et tout ça, ça oui, mais sur les origines, oui.
FR	A	3	Je crois que c'est nous qui avons le meilleur score, mais bon, je trouve que ce n'est pas suffisant. Bon, on n'a pas non plus des milliers de candidats qui ont envie de venir travailler en Belgique, mais quand il y a des candidats, ils ne sont pas discriminés chez nous. Mais il faut quand même travailler là-dessus. Donc sur tous ces aspects-là, si tu veux en savoir plus, il faudrait parler avec mon vice-recteur à l'égalité hommes/femmes.
FR	D	1	Et on est quand même dans la compétition pour des postes qui sont rares. En tout cas, professeur ordinaire, c'est la dernière promotion et donc les postes sont très rares.
FR	D	2	Mais ce que je vois aussi, c'est que même les chargés de cours, on en attire pas assez. Et là c'est un problème de qu'est ce qui peut faire en sorte qu'un chercheur, puisqu'on est à 52 % au niveau des doctorats, ne postule pas dans en termes de chargés de cours ? C'est ça qu'il faut favoriser et faciliter, je pense. Et là il y a un questionnaire.
FR	D	3	Alors il y a aussi le fait que ça n'attire plus beaucoup l'enseignement. C'est une pression au niveau des horaires, peut-être moins que dans certaines professions, mais au niveau psychologique. Vous savez, le prof n'est plus celui qu'on respecte, on a, on a les étudiants qui ont, qui ont un discours, qui ont des attentes, puis on a les parents, des étudiants qui ont beaucoup, beaucoup d'attentes aussi. Et on n'est plus du tout avec l'image du professeur, de l'enseignant et le notaire.
FR	D	4	Les enseignants souffrent, le burn-out ne cesse de croître parce qu'on est en contact direct avec une population, que cette population soit parfois fragilisée. Les jeunes sont fragilisés aujourd'hui et que nous sommes la

			première ligne en fait, et les substituts parfois de parents et de familles qui travaillent. Donc je crois que les conditions doivent être améliorées.
FR	D	5	Et ce n'est pas qu'en Belgique. Parce que regardez aux États-Unis, malheureusement, les trois dames qui... les trois présidentes d'universités. Par contre, ça, c'est vraiment intéressant de voir comment ces femmes vont pouvoir gérer le stress, l'endurance, la compétition. Et parce que ce qu'on peut percevoir quand même, c'est qu'elles ont été assez maltraitées, les trois présidentes des universités qui ne sont quand même pas n'importe lesquelles.
FR	D	6	C'est-à-dire que si on n'arrête pas d'hésiter et qu'on n'arrive pas à prendre une décision en situation de crise, ça ne va pas. Mais si on prend une décision, pour moi, un va-et-vient dans une décision, dans un laps de temps qui est fait pour construire sa décision est fondamentale. Or, ce qu'on voyait par-là, par préalablement, en tout cas, moi, ce que j'ai vu, c'est qu'il y avait une prise de décision beaucoup plus top down. Et vous n'êtes pas d'accord ? Ce n'est pas grave, moi je l'impose.
FR	D	7	Il y a surtout le problème des commissions. Tu avais des commissions que d'hommes avant. Et là, je peux te dire qu'elles ne passaient pas, les femmes.
FR	B	1	Moi ce que je constate, c'est qu'on a de plus en plus de candidates qui déposent leur dossier pour devenir professeure ordinaire. C'est un premier constat. Alors pour moi, il y a deux explications à ça et c'est pour ça que je parlais des faits historiques. Plus on monte dans les grades académiques, moins il y a de femmes. Mais à l'inverse, à l'entrée, il y a de plus en plus de femmes parce qu'elles candidatent. Moi, je vois bien qu'on recrute des chargés de cours. On a parfois plus de dames que d'hommes qui candidates.
FR	B	2	Et puis une fois que les enfants ont grandi, ils [les professeurs] reviennent à la vie. Mais du coup, ça crée un biais temporaire quand ils reviennent.
FR	B	3	Elles ont un background académique, des publications, que sais-je, des activités de recherche moins poussées que leurs homologues masculins qui n'ont pas mis un frein ou une pause carrière pour élever.
FR	B	4	Donc le doctorat, qui est aussi un prérequis pour entrer dans la carrière académique, est de plus en plus, je ne vais pas dire accessible, mais suivi par les dames ayant obtenu un doctorat.

FR	B	5	Potentiellement, les femmes souhaiteraient en avoir [des enfants]. C'est la biologie. Là par exemple, on parlait de postdoc, et bien nous, on a discuté longtemps, j'étais vice-recteur à la recherche à l'époque.
FR	B	6	Et quand on est doyen, forcément, ou doyenne, on est, on a moins de temps à attribuer à la recherche. On attribue essentiellement son temps à son enseignant et au service à la société locale. Pour devenir doyen ou doyenne, il ne faut pas être un professeur ordinaire. Professeur ordinaire, c'est pour devenir recteur ou premier vice-recteur.
FR	B	7	Et donc des dames se sont investies là et donc je retrouvais pénalisant de leur donner 50 % pour la recherche. Vous êtes déjà devenu professeur, donc vous avez fait vos preuves en recherche, mais vous avez accepté de prendre un poste au décanat, ce qui est extrêmement lourd.
FR	B	8	On ne quantifie pas quelqu'un qui excelle. Je prends un exemple extrêmement concret. J'ai une doyenne qui a fait un travail incroyable pour nous épauler lors du passage de la crise Covid. Évidemment, toutes les autres activités de recherche n'existaient plus. Est-ce que je vais la pénaliser ? Non.
FR	B	9	Mais là je reviens. C'est pour ça que j'ai bien distingué les deux, l'amont et l'aval, on va dire en amont. Voilà, par exemple, on n'impose plus ce postdoc longue durée, ça c'est vraiment important.
FR	B	10	On allait prendre celui qui avait plus de publications, celui qui avait des séjours à l'étranger, celui qui avait participé à plus de conférences. Pourquoi ? Parce que, entre guillemets, il avait plus le temps de le faire que son équivalent féminin qui devait s'occuper de sa jeune famille toute fraîchement constituée.
FR	B	11	Je m'entendais très bien pour des raisons philosophiques avec l'université A. Il y a un rapprochement avec certaines universités plus que d'autres, même si on collabore avec tous, en tout cas en matière de recherche. Non, je n'ai pas du tout senti la moindre pression, ni là, ailleurs. En plus, j'ai fréquenté ces deux universités aussi bien comme étudiants qu'enseignant, donc je les connais très bien. Et là, je peux dire que je n'ai jamais eu, mais vraiment eu une réflexion en disant « Ah, ça va être une femme ! » Non, jamais. Peut-être qu'on ne me le dit pas. Parce que les gens c'est ainsi. Ils savent quelles sont mon ouverture et mes valeurs, donc, mais vraiment ni de manière directe ou indirecte.

FR	C	1	Et donc ça c'est plus pour les femmes que pour les hommes, mais aussi pour les hommes. Je pense aux jeunes parents en particulier, puisque finalement la fin de la thèse correspond aussi à une période de la vie pour beaucoup de gens où on fonde une famille. C'était un critère rédhibitoire en fait. Donc il y a une vraie réflexion, y compris au FNRS sur. Et je pense que, par exemple, c'est un des bénéfices de la période covid sur les alternatives en termes d'expositions internationales, la question des courts séjours, la question des collaborations internationales à distance, la.
FR	C	2	Si ce n'est que quand j'étais sollicitée pour des services, je ne disais jamais non, ce qui est probablement un problème et qui est quelque chose qui revient assez régulièrement dans la littérature sur la carrière académique, c'est que les femmes se protègent moins que les hommes en général. Elles sont plus enclines à vouloir se mettre au service de la communauté, ce qui a un désavantage pour leur carrière puisqu'elles ont donc moins de temps pour publier, etc.
FR	C	3	Honnêtement, c'est assez intéressant de se rendre compte. Et alors de nouveau, il faut, il faut être très critique avec soi-même également que les biais de genre, on ne les détecte pas nécessairement. Quand on les vit, on les détecte a posteriori. Donc contre certaines académies qui j'avais fait la plus grande distinction, les félicitations du jury alors que j'étais vraiment le profil, le profil adéquat pour faire une thèse de doctorat, ce n'est pas ça l'important, mais en disant « mais Julie, tu seras mieux dans une banque ». Ce genre de ce genre de propos et on se dit, mais pourquoi est-ce que jamais il n'aurait dit ça à un garçon qui serait présenté ? C'était plus sécurisant. Tu seras dans un environnement plus sécurisant. La recherche c'est dur, tu sais. Donc ce genre de propos paternaliste qui ne mettait pas en doute mes compétences, mais qui pour moi jugeait que ce n'était pas confortable et que je serais mieux ailleurs. Donc ce genre de choses, oui, dans un univers très masculin, très concurrentiel. Oui, a posteriori, je me rends compte que j'ai vécu ce genre de chose.
FR	C	4	Alors comment ? Moi, je l'explique, c'est des discussions que j'ai déjà eues avec pas mal de gens. Donc il y a des explications, il y a de la littérature sur le sujet, la question des critères de recrutement, j'ai parlé de l'international qui en fait partie, qui quand on a charge de famille, mais donc ça vaut pour certains hommes.
FR	C	5	Céline avait été chercheuse chez nous pendant quelques années et donc elle a fait des podcasts qui s'appelaient Hector. Et il y en a un qui était justement lié à cette problématique, cette problématique de carrière

			scientifique et femme et qui avait trouvé super intéressante une intervention d'Eric. Alors je sais bien qu'Eric est parfois un peu contesté, mais peu importe où il parlait de avec son point de vue de biologiste et je sais que parfois c'est très mal ressenti qu'on utilise ce point de vue là, mais de l'aversion au risque. Et donc, et ça c'est démontré dans d'autres contextes. Donc moi j'enseigne l'entrepreneuriat aussi, on le voit aussi dans des contextes de risques importants et le contexte de la carrière académique est un contexte à haut risque puisqu'on sait bien que, ça dépend des disciplines, mais par exemple, dans des disciplines comme l'histoire ou la philo, pour dix docteurs, il y en a peut-être un qui va avoir un poste académique. Donc la prise de risque est tellement importante que les femmes sont moins, sont plus averses au risque et vont avoir moins tendance à s'accrocher et plus facilement se diriger vers d'autres carrières.
FR	C	6	Risque de ne pas être engagé, donc de perdre des années sans avoir un poste définitif. Et quand je me reporte à ma propre expérience, quand j'ai eu fini mes postdocs, quand j'ai eu fini mes postdocs, que j'ai été voir les profs qui m'avaient accompagné ou que je connaissais, il y avait le vice-recteur à la recherche. De ce que je connaissais, etc. Et je leur ai dit, mais voilà, moi j'aimerais bien faire une carrière académique. Mais oui, OK, mais il va falloir du temps, il va falloir que tu fasses quelques postdocs.
FR	C	7	Et puis tu sais, en physique, pour le moment il n'y a pas de femme. Et ça, ça m'a fait partir. Je suis arrivé, je me suis dit moi, j'ai là une famille, un couple, j'aimerais bien acheter une maison avec mon compagnon. J'aimerais bien m'installer. Il est temps. J'ai 26 ans alors c'était peut-être jeune, mais en l'occurrence, j'ai été vite et donc je suis allé dans le privé pour avoir une sécurité de l'emploi. Et donc Eric évoquait cette question de l'aversion au risque qu'on retrouve dans différents contextes. Donc on le retrouve dans le contexte de l'entrepreneuriat.
FR	C	8	Alors, lui, il l'expliquait par des dimensions biologiques. Et ça, c'est parfois. Vous savez que dans les études du genre, on a tendance à gommer la dimension biologique, mais bon, voilà, elle existe.
FR	C	9	Et donc c'est intéressant parce que cette dimension-là ne m'était pas apparue au premier regard et donc de l'entendre parler. Oui, c'est vrai, tiens, c'est une vraie prise de risque dans une période de la vie où on a envie d'un peu sécuriser les choses, construire.
FR	C	10	Il y a cette dimension qui intervient certainement. Et donc d'ailleurs, par rapport à la question des enfants, il y a eu des études aux États-Unis. Maintenant ce serait intéressant parce que ces études-là, c'est un petit peu

			qui mettent en évidence que la non-maternité est beaucoup plus présente chez les femmes académiques que dans d'autres groupes sociaux. Donc on voit là quand même qu'il y a des choix qui doivent être à un moment posés, parce qu'il y a cette question de risque, parce qu'il y a cette question d'investissements extrêmement lourds.
FR	C	11	Si une institution met en place ce type de politique, on parle aussi par exemple de Slow science et ce genre de choses, elle va diminuer, cela va avoir un impact sur ces ranking, etc. Et ça, c'est vrai, c'est un problème, c'est la pression extérieure.
FR	C	12	Oui, ça arrive de prendre des coups. Oui, mais j'en ai pris avant dans la campagne électorale, beaucoup moins après.
FR	C	13	Je pense que j'ai eu beaucoup de chance par rapport à ce que mes collègues m'ont dit. Donc je pense à une collègue rectrice qui a quand même été pas mal bousculée entre le premier et le deuxième tour. Donc on n'est pas venu m'attaquer sur le terrain de la compétence ou c'était plutôt comme j'étais de l'ancienne équipe et qu'on a clôturé le mandat sur des licenciements dans une division qui ont eu un impact très négatif sur la communauté. Et puis période covid donc c'était l'équipe qui nous a déçus. Tu en fais partie donc c'était plutôt ça. Mais je me suis rendu compte que je ne voulais pas faire de politique. Je me suis dit mon Dieu, les hommes politiques. Est déjà là alors que c'était relativement policé, même s'il y avait une forme d'agressivité. C'était filmé, si vous voulez, je peux même retrouver les débats électoraux. C'était. J'ai trouvé mon adversaire parce qu'on était que deux extrêmement agressifs et je ne me suis pas sentie armée par rapport à ça. Moi, je voulais un débat d'idées et donc l'attaque n'était pas personnelle, elle était plutôt tu fais partie de l'ancienne équipe et vous n'avez pas fait du bon travail donc il est temps de changer. Mais donc pas de débat de fond donc. Mais je sais que dans d'autres contextes ça a été beaucoup plus dur.
FR	C	14	Moi je pense que ce rôle, ça peut être un frein pour des hommes aussi. Mais c'est vrai que ça dépend un peu de la personnalité. Je crois qu'effectivement alors là je m'avance un peu parce que je n'ai pas fait d'analyse sur le sujet et qu'on ne va pas retrouver beaucoup de gens mondains à l'université. Et donc en tout cas pour moi, aller dans ces cénacles, je suis de plus en plus à l'aise, je les interventions orales, j'adore faire, je suis une bonne vulgarisatrice donc je. Donc là je suis assez bonne. Par contre, dans des cocktails à s'insérer dans des groupes à droite à gauche, je déteste ça. J'ai appris, j'apprends. Mais c'est vrai qu'on retrouve plus des personnalités introverties à l'université que dans la population

			générale. Donc des gens qui sont fort concentrés sur l'intériorité, sur la réflexion. Et donc c'est ça, c'est sans doute un apprentissage de sociabilisation de cette présence dans de cette mondanité qui, mais qui est très intéressante, qui est très intéressante. Maintenant, moi, je préfère qu'on me donne une arène, un micro et qu'on m'interroge sur les sujets que d'aller boire un verre et discuter en petit groupe dans un cocktail. Ça, honnêtement, ce n'est pas mon truc, mais je le fais.
FR	E	1	Donc ça c'est certain que si j'avais été mariée à quelqu'un qui ne voyait pas les choses comme ça, peut être que ça aurait créé un frein que je n'ai pas eu aussi.
FR	E	2	Mon aîné a 20 ans, est le plus jeune et va avoir quinze ans. Quand j'ai commencé à prendre mes premières fonctions en tant que présidente de jury, vice-doyen aux stages et tout, c'était en 2015, donc c'était il y a presque dix ans. Donc il faut enlever dix ans à leur âge à ce moment-là.
FR	E	3	Ce qui n'est sans doute pas tout à fait la même chose pour les personnes qui prennent cette fonction en n'ayant pas eu un boulot de clinicien à temps plein avant.
FR	E	4	Oui, sans doute que peut-être, à certains moments, certaines fonctions de représentation pourront peut-être quand l'agenda est vraiment ultra chargé. Peut-être parfois la goutte qui est un peu en trop.
FR	E	5	Je pense, comme vous le savez bien, qu'il y a plusieurs explications et que alors pour les prendre et peut être pas dans l'ordre, je pense que tout un temps et encore maintenant sans doute, l'organisation du travail n'est pas spécialement favorable. Pouvoir poursuivre une carrière en parallèle de la maternité.
FR	E	6	Si j'avais été dans d'autres conditions, je ne suis pas certaine que j'aurais été là où je suis aujourd'hui. Et donc je reconnais que pour certains de mes collègues, certaines de mes collègues notamment, qui ne sont pas cliniciennes, si on veut enchaîner deux, trois grossesses, soit quand on est encore en thèse, soit juste après sa thèse, alors qu'on doit continuer à faire un postdoc, à obtenir des fonds de recherche à publier, c'est compliqué.
FR	E	7	Pour l'instant, je pense que le système est encore loin d'être parfait pour ça. À l'intérieur de l'université par exemple, il y a très peu de choses qui existent pour les mamans qui veulent recommencer à travailler tout en continuant à allaiter. On est vraiment très mauvais pour ça.

FR	E	8	Les congés parentaux, bah oui, on y a droit parce qu'on y a droit, mais rien n'est organisé et souvent on le paye quand on revient.
FR	E	9	Donc voilà, je pense, vraiment que le système, quand on le compare par rapport à certains pays du nord de l'Europe par exemple, doit encore vraiment faire des efforts dans l'organisation du travail et la protection de la maternité pour permettre de pouvoir reprendre sa carrière sans que ça ne soit quelque chose d'insurmontable.
FR	E	10	Donc pour l'instant, ce n'est juste pas possible. Comment on permet de continuer à l'allaitement ? Ce n'est juste pas possible.
FR	E	11	Comment les papas peuvent prendre leur congé de paternité ? Ils sont vraiment punis quand ils reviennent, il n'y a rien qui est prévu pour eux.
FR	E	12	Parce que, comme il en faut un certain nombre, à la limite, dès qu'on a des mini résultats, on essaie de les publier, on perd son temps à le faire et la qualité de la publication est moindre que si on avait attendu d'avoir des résultats plus complets, complets aussi dans certaines branches. Le type de publication est très différent. Dans certains domaines, c'est plutôt des ouvrages, des livres qui demandent beaucoup plus de temps pour être publiés.
RH	A	1	Non, mais si, c'est aussi des stratégies parce que c'est les facs qui classent. Et donc dans les stratégies, il y a des échanges du type : il y a oui, mais lui il est aussi bon qu'elle. Ou : il a été doyen ou il a été président de filière, ou il a été ceci, ou il a été cela. Et donc on va le mettre « un » et l'autre elle passera l'année prochaine.
RH	A	3	Donc ça, surtout dans les commissions de recrutement, parce qu'il suffirait alors pour ma mesure "cascade", que si tu n'engages plus de femmes, c'est fini mon rôle. Mais bon, on en arrivera jamais à ça.
RH	A	4	En ce qui concerne le recrutement, juste un tiers de femmes dans les commissions, on n'a pas encore. J'ai essayé, mais là j'étais encore en fac de droit, donc ça date. A dossier égal, on prend la femme, ça, ça passe difficilement.
RH	A	5	Ça, c'est une piste qu'on approfondit notamment aussi parce qu'on voudrait les femmes, c'est bien, mais aussi plus de diversité dans le corps académique.
RH	B	1	Je ne l'ai pas imposée, j'ai voulu arriver à un équilibre. Pas une égalité, là, mais parce que la première chose que je visais, c'est la bonne personne

			pour la bonne mission. Et le fait du hasard a fait que j'ai trouvé deux vice-rectrices et deux vice-recteurs et j'en suis très heureux.
RH	B	2	Faut-il imposer un postdoc au recrutement ? Non, par forcément, ou on peut le fractionner dans le temps. Il peut être réalisé en partie à distance et un séjour à l'étranger peut fonctionner en courts séjours pour des raisons justement familiales. Ça, c'est une première chose extrêmement importante.
RH	B	3	Et donc dans notre charge, entre guillemets, d'inclusion, on ne peut pas pénaliser une dame pour des raisons entre guillemets biologiques, parce que c'est elle qui enfante, c'est elle qui a la maternité, c'est elle qui va allaiter tout ça. Donc pour moi non, voilà. Mais ça, ce n'est pas une obligation, non, c'est une prise en considération.
RH	B	4	Je l'ai mise en place.
RH	B	5	Alors il y a deux choses. C'est d'abord un l'engagement en tant que chargé de cours et deux la progression dans l'échelle académique à l'engagement. Justement, on s'est donné cette flexibilité. Auparavant, il fallait absolument un postdoc. Autant on allait comparer et faire des tableaux un postdoc de six mois aux États-Unis, à la pas de Boston ou la postdoc à l'université de Lille. Non, je crois que ça, c'est un des paramètres à prendre en compte, mais pas une exclusive.
RH	B	6	C'est comme le nombre de publications. Est-ce que la personne a un diplôme et une expertise qui satisfait au cours à enseigner au domaine de recherche à embrayer ? Parce que ça, c'est la faculté qui décide de cela premièrement, puis on prend en compte aussi l'âge de la personne, ses acquis d'expérience. Est-ce que la personne sort directement de ses études ? Est-ce qu'elle a été en industrie ? Est-ce qu'elle a été dans l'enseignement ? Quel est son bagage ? Quels sont ses acquis d'expérience ? Comme on dit, on engage des fois des enseignants qui n'ont quasiment pas publié parce qu'ils étaient dans l'entreprise et qui vont amener des compétences qui vont parfaitement satisfaire au poste à pourvoir.
RH	B	7	Il faut un doctorat, il faut des publications. S'il y a des brevets, c'est tant mieux, des invitations de conférences internationales et un postdoc, évidemment, là, ce n'est plus une exigence. D'ailleurs, on n'impose plus, c'est ça pour nos propres scientifiques, on n'impose plus ce séjour à l'étranger de minimum six mois à un an et on ne l'impose plus pour les raisons qu'on a évoquées préalablement.

RH	B	8	Alors ensuite, il y a la progression dans la carrière académique. Chargé de cours à prof, prof à professeur ordinaire, j'ai révisé ça moi-même. À la fin de mon premier mandat. En fait, ce qu'il fallait. Ce qu'il faut savoir, c'est que pour être promu professeur au départ de chargé de cours ou professeur ordinaire au départ de prof, même si certains chargés de cours peuvent directement prétendre, là il y a les trois missions et elles étaient pondérées 50 % pour les activités de recherche. 30 % pour les activités d'enseignement et 20 % pour le service à la société, au niveau de l'université ou en dehors de nos murs.
RH	B	9	OK, ça c'était vrai pour les deux promotions chargé de cours à prof et prof à professeur ordinaire. Après cela ça n'existe plus. Pour la promotion de professeur ordinaire, on étudie le dossier.
RH	B	10	Et la raison qui m'a poussé à proposer cela d'après ce qu'on me rappelle, c'est que j'estimais qu'on avait déjà utilisé ces trois facteurs pour devenir professeur et donc qu'il n'y avait plus lieu d'utiliser ça. La personne avait fait ses preuves.
RH	B	11	Parce que si moi je veux devenir professeur ordinaire et que je deviens doyen, alors là. Et donc du coup, on avait des doyens qui étaient les plus anciens, qui étaient dispos et tout, et maintenant on doit dynamiser. Je ne dis pas que nos plus anciens ne sont pas dynamiques, mais, et donc ça a fonctionné et donc c'est aussi ça crée une émulation.
RH	B	12	Et donc elle était promue professeure (lire : de doyen à). Il n'y a pas eu le moindre problème. Et ce n'est pas moi qui promeus, c'est l'ensemble des doyens doyennes. À partir du moment où ils sont promus, s'ils sont candidats pour devenir professeur ou professeur ordinaire, ce sera le vice-doyen. C'est le vice-doyen n'est pas promu ce sera le plus ancien des PO de la faculté. Donc on est à dix à voter. Chacun vote en son âme et conscience en vote secret, puis on collationne les cotes, on regarde et là on voit qu'il y a de plus en plus de dames et ils posent leur candidature parce que c'est ça aussi et deuxièmement qui passe le cap.
RH	B	13	On prend en compte, pas uniquement les activités académiques, les publications, participation à des conférences, séjours à l'étranger. On prend en compte le background de la personne engagée, donc ces acquis d'expérience, la valorisation que la personne et donc ça élimine des biais justement où là on avait avant plus tendance à même profil je vais dire de capacité.

RH	B	14	Et donc ça, on joue vraiment en amont. Alors il reste entre les deux. Et là je le vois, ça se fait naturellement, il y avait un bouchon à l'entrée, un bouchon à la sortie et le premier est celui qu'il faut faire sauter parce que du coup tu as potentiellement beaucoup plus de personnes qui peuvent arriver au passage. Si tu as plus de professeures ordinaires, tu as plus de possibilités d'arriver vers rectrice et rectrice. Si cela existe ailleurs, pourquoi pas chez nous ?
RH	B	15	Ce n'est pas uniquement enseignant. L'enseignement, ce n'est pas uniquement le service à la société, c'est une sorte de pot-pourri entre ça. Mais les trois ne doivent pas être forcément acquis simultanément. Or, la progression dans une carrière académique, en tout cas jusqu'il y a peu, le demander, il y a 50 pour 100 recherche 30 là jusqu'au bout. Alors je dis oui à un moment donné, il faut montrer ses capacités dans ces trois secteurs et puis ensuite on va plutôt exceller dans l'un ou dans l'autre.
RH	C	1	Au niveau pratique RH, je ne suis pas sûre qu'il y en ait. En ce qui me concerne personnellement, les choses ont évolué au cours des dix à vingt dernières années. Si je me reporte à mon parcours, je ne peux pas dire que j'ai été d'une façon ou d'une autre, soutenue par des pratiques systémiques en termes de ressources humaines qui m'auraient permis d'accéder à ce poste. Je ne crois pas.
RH	C	2	Donc en l'occurrence, il n'y a et il n'y avait pas et cela manque encore. Il n'y avait pas de mode de fonctionnement en termes d'évaluation, de promotion qui favorisait d'une façon ou d'une autre les femmes plus que les hommes, ou qui prenait en compte une réalité de condition féminine plus qu'enfin en la mettant à contextualiser. Donc voilà, je dirais que j'ai, d'une façon ou d'une autre pu bénéficier de pratiques de ressources humaines qui m'ont favorisé pour arriver là, non.
RH	C	3	Donc il y a une très, très forte évolution en termes d'organisation des recrutements et des promotions. Le fait d'avoir par exemple, et ça c'est très récent, mais c'est quelque chose, une pratique qui est en train de se développer dans toutes les universités et au FNRS, une ouverture plus grande en termes d'expositions internationales du chercheur que l'on recrute. C'est un élément qui va permettre d'éviter que l'on se retrouve face à des blocages pour des femmes, mais aussi des hommes qui, dans leur parcours de vie, se retrouvent face à de grandes difficultés pour aller faire un postdoc international. Or, jusqu'à il y a peu, dans certaines sections en tout cas, pour ne pas dire presque toutes. Le fait d'avoir eu un postdoc voire plusieurs postdocs internationaux était un critère de recrutement.

RH	C	4	Donc, mettre en place, oui, mais on n'est pas les seuls, mais donc mettre en place ce genre de choses, donc avoir des critères d'évaluation dans le contexte des promotions ou promotions. Donc, on parle de chargés de cours à professeurs et de professeurs à professeurs ordinaires où on ne demande pas aux gens d'avoir tout fait, mais on demande d'arriver à un certain niveau dans chacune des missions d'enseignement, recherche, service à la société qui peut se concrétiser par des parcours très différents. Donc la question d'être plus attentif à la diversité des parcours et de ne pas prôner le parcours unique traditionnel, c'est quelque chose qui a fort évolué ces dix quinze dernières années.
RH	C	5	Oui et non. C'est-à-dire que le un professeur pourrait postuler, mais évidemment, il va y avoir une des difficultés pour les recteurs. Sa nomination comme recteur sera accompagnée directement d'une conversion en professeur ordinaire. Donc on n'est pas aussi stricte, mais ça reste quand même difficile.
RH	C	6	Mais donc oui, effectivement, on a ce déficit-là. Justement, j'ai demandé à ma vice-rectrice aux Affaires académiques qui s'en occupe d'avoir depuis septembre 1 personne dans mon équipe qui s'occupe uniquement de ce qui est des carrières académiques et scientifiques, parce qu'elles sont très spécifiques justement. Et donc c'est Ginette et Josiane. C'est une dame en plus, mais voilà. Donc elle sera particulièrement attentive à ça. Mais évidemment, ce n'est pas que pour les dames qu'on réfléchit, mais en l'occurrence, j'ai perdu le fil.
RH	C	7	Mais donc voilà, c'est ça que je voulais dire, c'est que donc on va vous donner le taux, mais il ne doit pas être très loin de celui de l'université E. Je pense qu'on est vraiment les deux universités avec les taux les plus bas, pour des raisons assez différentes, je pense. Mais l'observation des modalités mises en place à l'université A, c'est ce système.
RH	C	8	Or chez nous, les promotions se font en faculté, donc il n'y a pas de mise en commun. Tandis qu'à l'université E il y a une mise en commun de l'ensemble. Et donc c'est cette méthode-là qui ne serait peut-être pas adaptée parce qu'on parle de trop petit nombre en fait. Et alors il y a aussi des mesures qui ont été adoptées au niveau de l'université D.
RH	C	9	Elle se passe vraiment entre la fin du doctorat et la carrière académique définitive. Il y a de toute façon, si on parlait en termes absolus, une fracture, une déperdition qui se fait puisque le nombre de postes

			académiques disponibles est bien inférieur au nombre de personnes diplômées de doctorat. Donc on a de toute façon cette fracture.
RH	C	10	Moi je connais dans les académiques des gens qui arrivent à vraiment bien gérer cet équilibre, qui sont pourtant de très bons chercheurs. Et puis il y en a d'autres qui n'arrivent pas à mettre les limites. Est-ce qu'on ne doit pas travailler aussi sur des politiques de ressources humaines qui accompagnent les gens dans cette gestion du bien-être ? Donc, je pense que c'est là, les enjeux sont là aussi. Alors, quand on parle de critères d'excellence, on vient vite à dire oui, mais alors, à ce moment-là, on va quelque part d'évaluer la qualité de ce qu'on produit, on va, on va.
RH	C	11	C'est-à-dire que je ne sais pas si vous, vous avez entendu parler de ce projet européen qui s'appelle CoARA. C'est Coalition for Advance in Research Assessment. Donc, la Commission européenne a souhaité qu'il y ait une réflexion sur l'évaluation de la recherche, tant dans le contexte des projets européens eux-mêmes, en disant si les critères quantitatifs qui ont tendance à être utilisés comme les h-index et ce genre de choses sont vraiment adéquats. Est-ce qu'on ne devrait pas élargir la palette des indicateurs et notamment des indicateurs qualitatifs, y compris pour permettre à des sciences très émergentes ? Parce qu'il n'y a pas que la problématique des femmes, mais quand vous avez des critères de ce type-là, en fait, vous favorisez la recherche mainstream et vous n'allez pas favoriser pas la créativité, l'innovation. Donc la commission s'est préoccupée de ce genre de choses et donc a demandé à la l'EUA, l'EUA et la European University Association de réfléchir à cette question. Et donc l'EUA a publié un petit rapport sur le sujet et maintenant ça redescend dans les États membres. Et donc la Communauté française a demandé aux universités à dégager un budget, aux universités de réfléchir à toutes ces questions-là. Et donc on a, là, on a signé tous un engagement à considérer l'évaluation des personnes et des projets avec une palette d'indicateurs qui ne soit pas exclusivement quantitatifs, pas de bibliométrie, etc.
RH	C	12	Mais autre chose. Et puis on avance aussi sur toute une série d'éléments par rapport à cette évaluation de la recherche. Je vais vous donner un exemple entre la personne qui publie dix articles toujours sur le même sujet très pointu, et la personne qui et qui fait ça en un an. Et la personne qui en dix ans va publier une monographie révolutionnaire qui est celle qui a le plus contribué. Et ce n'est pas comparable en fait, parce que et. Or, les critères qui favorisent le premier.
RH	C	13	Donc cette vision à l'ancienne de la recherche, on va dire qu'on n'a plus le temps parce qu'on a besoin de productivité, etc. Mais cette vision à

			l'ancienne, je ne suis pas réactionnaire, loin de là, mais qui dit il faut du temps pour produire des choses vraiment innovantes, il faut oser. Donc il y a une question de prise de risque. Comment est-ce qu'on compense la prise de risque ? En donnant ce temps-là et en récompensant les avancées, on a l'impression qu'il n'y a plus de ROI en fait, y compris dans les politiques publiques de support à l'innovation. Et donc ça, ça ne favorise pas non plus cette approche de la science qui est une approche un peu disruptive, un peu créative, mais ça favorise le fait d'entrer dans un moule. Et peut-être que les femmes sont plus pas tout à fait dans le moule.
RH	C	14	Si moi j'ai pendant quatre ans été dans le privé, mais quelqu'un qui pendant quatre ans décide de se consacrer à sa vie de famille et puis qui revient, c'est possible aussi parce que je pense qu'il y a aussi à réfléchir à ça, à des parcours qui ne soient pas ces parcours très classiques, uniformes, où dès qu'on sort de l'unif et c'est très bien, sans doute que ça contribue à une certaine forme de science, mais ça ne contribue pas nécessairement à une ouverture sur d'autres acteurs. Et donc on est un peu plus de diversité dans ces parcours à l'université, y compris cette chose qui se discute aussi au niveau du FNRS, la valorisation des parcours dans le privé, des gens qui ont été à un moment dans le privé, qui reviennent dans le monde académique, ça casserait aussi des barrières avec la sphère financière, mais aussi le fait qu'universités et entreprises ne se comprennent pas parce qu'elles sont dans des mondes qui se côtoient relativement peu.
RH	E	1	Il y a des mesures bien concrètes pour ça. Donc, on a récemment signé ce qu'on appelle l'accord CoARA. C'est un accord signé par de très nombreuses universités pour une évaluation de la qualité des recherches qui sortent de l'aspect purement quantitatif et notamment principalement du facteur d'impact des revues dans lesquelles on publie, parce qu'on est bien conscient qu'il y a une dérive actuellement et que notamment cette dérive est finalement contre-productive pour la qualité des publications.
RH	E	2	Et donc cette déclaration propose notamment un nouveau cadre d'évaluation de la qualité de la recherche qui va permettre de sortir de ça. Et donc, ça, c'est une des mesures que moi, je veux faire appliquer rapidement, que ce soit au recrutement ou dans le suivi de carrière, qui pourrait être une des mesures qui aident à surmonter ces obstacles.
RH	E	3	Une deuxième mesure, c'est qu'on voudrait créer un fonds de recherche interne pour les autres. Donc pour des académiques qui, à un moment de leur carrière, ont eu un creux dans leur activité, que ce soit pour une maladie, une maternité, le fait d'avoir pris des fonctions de représentation importantes qui laissent moins de temps pour qu'ils développent leur

			recherche, ces personnes-là, parfois, quand elles reviennent sur le terrain, effectivement difficile d'être compétitif au niveau des grands fonds. Le FNRS, l'Europe et tout ça. Et donc on va mettre en place un fonds qui permet de plus facilement, sur base uniquement de la qualité de leur projet et de son intérêt sociétal notamment, et pas sur base de leur 105 des dernières années, de sélectionner une partie de projet pour leur remettre le pied à l'étrier à l'étrier. Donc ça, c'est une autre proposition concrète qui pourrait être là pour surmonter l'obstacle que vous signalez que j'ai parfaitement bien identifié. C'est entre autres pour ça que je disais que la progression de la carrière n'est pas du tout compatible avec la maternité. C'est entre autres parce qu'on se base uniquement sur les publications et qu'on demande et qu'on regarde surtout le quantitatif.
D	A	1	J'ai été prof ici à la faculté de droit, rapidement doyenne parce qu'à l'époque, la fac de droit, il y avait quand même là déjà eu deux femmes doyennes. Il y avait une doyenne qui recherchait un vice-doyen. Il y avait un candidat vice-doyen que la faculté avait rejeté. Donc elle a géré en temps partiel deux ans la fac toute seule. Elle m'a contacté en me demandant si je ne serais pas intéressée. Je me suis dit chacun son tour d'aller au charbon. (DA001)
D	A	2	D'autant que l'ambiance en fac n'était pas géniale. Et donc je me suis dit, essayons de remettre du liant là-dedans. C'est comme ça que j'ai progressé à l'université A et j'ai rencontré Jules, qui était le doyen de Philo et Lettres à l'époque, qui, une fois élu recteur alors que j'étais encore doyenne, m'a demandé de devenir vice-rectrice, ce que j'ai accepté. J'ai été six ans vice-rectrice. A l'époque, le mandat de recteur de l'université A, c'était six ans, maintenant c'est huit, enfin quatre ans renouvelable une fois. Quand son mandat était terminé, moi j'étais satisfaite de retourner à mon métier de prof.
D	B	1	Ce que ça m'évoque, c'est qu'il a fallu un déclencheur de toute évidence, et qui est une première femme qui redevienne rectrice puisqu'il y en avait eu une à l'université A il y a quelques décennies, une trentaine d'années. Une première femme qui à l'époque se faisait appeler recteur. Ici, elle accepte de se faire appeler rectrice. Assez rapidement l'université C et plus récemment l'université D ont emboîté le pas. Et je pense qu'il fallait un premier déclic, un premier pas, surtout dans une grande université, une université dite complète. Et ça a impulsé, je pense.
D	B	2	Je ne vois pas pourquoi comme ça, statistiquement, on passe de 0 à 3, voire à quatre. Il y a clairement eu un déclencheur.

D	B	3	Mais bien sûr! Et moi, heureusement qu'ils sont là. Je pense que. Mais bon, c'est vrai, chez nous le déclic n'est pas le même temporellement dans toutes les sociétés. Voilà, moi qui ai eu le bonheur et j'espère le retrouver, de voyager énormément à l'étranger. Certaines sociétés sont en avance sur nous, d'autres sont complètement en retard. Je ne dis pas que c'est mieux ou moins bien, c'est un constat que je fais.
D	C	1	Exactement, un tabou a été levé.
D	C	2	Le plafond de verre a explosé. Je crois vraiment que cette dynamique-là, c'est plus un tabou, c'est fini, c'est plus une exception, ce n'est plus une exception, clairement. Et alors j'espère aussi et ça c'est des choses qu'alors c'est toujours un peu difficile évidemment, mais que certaines jeunes académiques me disent que ça joue un rôle de rôle modèle dans la communauté en disant voilà, des carrières comme ça sont possibles, y compris des carrières un peu atypiques comme celles de Julie.
C	A	1	Pour conclure, je pense donc il y a peut-être une lame de fond dans la tête des gens, mais dans les engagements de l'université A cela ne transparait pas encore totalement. C'est quand même partagé par la communauté. Il reste quand même un ou deux réacs, je pense.
C	B	1	Je pense aussi qu'on va aller vers je sais pas, vers quatre rectrices en Fédération Wallonie-Bruxelles et un recteur. Il y a deux candidates-rectrices à l'université E et un candidat recteur. Et moi je suis presque persuadé alors que j'ai beaucoup d'appréciation pour les trois, et singulièrement la personne masculine puisqu'il est vice-recteur ici au foot à onze dans le Hainaut, dont je le connais personnellement. Mais bon, voilà, je pense que ça va être une dame qui va passer.
C	B	2	Oui je pense parce qu'elle représente de grosses facultés. C'est la doyenne d'une faculté. D'une part, c'est l'ancienne doyenne de droit qui est vice-rectrice actuellement, donc je vois assez bien, moi, une dame, probablement en un sens celle-ci.
C	B	3	Donc, et ce n'est pas un hasard, moi je me suis arrangé pour avoir autant de dames que de hommes.
C	B	4	Mais je trouve qu'en six ans, puisque c'est ma sixième année et surtout j'avais été vice-recteur pendant sept ans avant, il se féminise de plus en plus. Je pense que depuis notre entrée au XXI ^e siècle, il y a quand même un

			changement très significatif. Ce n'est pas encore équilibré, mais le changement est amorcé.
C	B	5	Donc là, j'avais dit qu'à partir de 2024, je commencerais à m'intéresser à la suite. On ne fait pas tout ça pour tout laisser tomber après moi, les mouches. Absolument pas. Je pense que moi, dans ma tête, il y a potentiellement cinq candidats, dont deux dames.
C	B	6	On approche du 50 sur 50, mais peut être que je me trompe puisque tout professeur ordinaire peut être candidat, à condition d'en avoir quatre ans devant. Mais ce n'est pas un hasard pour revenir à ta question.
C	B	7	C'est pas un hasard. Donc je pense qu'il y a un phénomène de contagion. Quand je discute avec mes collègues de l'université E, je connais les trois candidats, donc je les connais relativement bien et. Plusieurs de mes collègues, pas les trois candidats. Je n'ai pas discuté du tout de ce point-là, mais disent c'est le tour des femmes. Donc je pense que des rectrices ont été nommées. Pas les premières puisqu'il y avait déjà eu une autre. J'ai oublié son nom de famille, mais voilà. Mais ça faisait quand même quelque temps, donc très longtemps en Flandre, il y en a eu l'une ou l'autre. Et moi je ne pense pas que j'ai bénéficié d'un effet de contagion à ce moment-là. Je pense que la communauté universitaire, mais je peux me tromper, n'a pas dit c'est le tour des femmes à ce moment-là, mais quand il y en a une deuxième, alors ça a commencé à faire effet. Mais voilà, à l'université A, à une femme, à l'université C, une femme. L'université E..., il y a déjà eu ce petit effet. Et maintenant à l'université E. Allez, on ne va quand même pas être le seul à avoir une femme. Donc il y a un effet de contagion.
C	B	8	Non, moi je pense que c'est plutôt que le système. Voilà, on tombe peut-être. Alors je vais utiliser un vilain mot que c'est parce que je pense, mais dans un excès, on n'a jamais dit qu'il y avait un excès d'hommes.
C	B	9	On est peut-être là dans un phénomène temporairement de majorité féminine et naturellement, à mon avis maintenant, on va dire oui. Donc c'est tout à fait logique que des femmes deviennent rectrice. Et puis donc un ce sera plus sur la personne que sur le genre que les choses vont se poser. Mais je n'ai pas l'impression qu'on reviendra en arrière en disant voilà, maintenant les femmes ont eu leur tour et c'est le retour, c'est le retour des hommes qu'on souhaite.
NC	A	1	Non parce que comme c'était une motivation substantielle, je n'avais pas envie d'élaborer de stratégie

NC	D	1	Je pense que la question fondamentale c'est : quel est l'apport d'études uniquement basées sur le genre ? C'est ça qui est ce qu'on va former pour occuper quelle place ? C'est cela. Et on voit qu'il a de plus en plus de succès, mais ce serait davantage une formation translationnelle, vous voyez, pour attirer notre attention sur ces questions. Et c'est d'ailleurs l'objectif. Mais il y a peut-être eu un doute sur ce qu'on doit en faire tout un master et pourquoi pas un certificat où on viendrait se former à. A cela de manière complémentaire ou un master complémentaire. Moi j'ai créé à l'époque avec mes collègues des autres universités, le Master complémentaire en gestion des risques et bien-être au travail. C'est un master complémentaire. On a des professionnels ou des gens déjà formés qui viennent se former à autre chose. Peut-être qu'on pourrait ou on aurait pu l'envisager de cette manière-là, en ajoutant à quelque chose.
NC	D	2	Oui, il va devoir travailler sur le genre, mais il n'a pas une formation de base de dirigeant d'entreprise, ni une formation de base de juriste, ni une formation de base de psychologue. Voyez, c'est une autre optique. Les deux sont à mon avis totalement complémentaires. Je ne dis pas voilà, mais pour revenir à qui je pense moi, je ne partage pas l'idée qu'il faut peut-être s'inquiéter.
NC	D	3	Voilà, à l'université en plus, il y a une question que nous avons travaillée pour en être là. On a fait un doctorat, on a peiné, on publie, on enseigne. Nous faisons plus parfois que les hommes pour arriver où on est là. Et donc le quota, ce serait dévalorisant. C'est souvent perçu par nous comme cela oui. On est pris parce qu'on est femme et pas pour notre travail. Donc il y a une question d'appréciation des compétences qui est très très chère. Je pense que beaucoup de femmes universitaires ne sont pas nécessairement favorables à la mise en place de quotas.
NC	E	1	Je connais très bien le tuyau percé.

9.3. Annexe 3 : Données chiffrées collectées pour l'UMons

Données à compléter

Ne remplissez que les cellules sur fond gris, les calculs se font automatiquement.

Professeur.e.s ordinaires 2024

Femmes :	13	26%
Hommes :	37	74%
TOTAL:	50	

Chargé.e.s de cours à temps partiel 2024

Femmes :	20	27%
Hommes :	55	73%
TOTAL:	75	

Professeur.e.s à temps plein 2024

Femmes :	16	27%
Hommes :	44	73%
TOTAL:	60	

Doyen.ne.s 2024

Femmes :	5	50%
Hommes :	5	50%
TOTAL:	10	

Professeur.e.s à temps partiel 2024

Femmes :	0	0%
Hommes :	2	100%
TOTAL:	2	

Diplômé.e.s d'un doctorat (année académique 2022 S1 et S2)

Femmes :	30	36%
Hommes :	53	64%
TOTAL:	83	

Chargé.e.s de cours à temps plein 2024

Femmes :	35	47%
Hommes :	39	53%
TOTAL:	74	

Inscription en doctorat (année académique 2022)

Femmes :	224	39%
Hommes :	353	61%
TOTAL:	577	
