

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

# **La performativité du genre féminin dans les organisations ayant implémenté des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion (ÉDI)**

Autrice : Julianne Vincent  
Promotrice : Sophie Del Fa

Année académique 2023-2024  
Double diplôme de master en communication stratégique  
internationale

## Résumé

Ce mémoire explore la performativité du genre féminin dans des organisations belges ayant implémenté des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). Il examine comment les politiques agissent sur les femmes et sur leur manière de performer leur identité genrée dans un contexte organisationnel et apporte des éléments de réponse sur la perception féminine de la portée et de l'efficacité des politiques ÉDI.

Alors que les politiques ÉDI sont souvent présentées comme des solutions efficaces pour supprimer les inégalités et favoriser l'inclusion dans les organisations, ce mémoire interroge cette présomption à travers l'expérience de femmes dans ce contexte. En mobilisant l'approche performative, qui considère le genre comme une construction sociale performée à travers les comportements et les discours, nous analysons les discours des participantes comme des actes performant leur rapport à leur genre et aux normes genrées au travail. Notre étude examine donc comment les politiques ÉDI, en tant qu'éléments communicationnels centraux, jouent un rôle dans la structuration des organisations et de l'identité genrée des actrices organisationnelles. En outre, nous mobilisons les approches critiques des organisations (CMS) afin d'analyser les dynamiques de pouvoir et idéologies dominantes qui sous-tendent les organisations et qui contribuent au maintien des inégalités genrées.

Des entretiens de recherche ont été menés auprès de neuf participantes issues de six organisations différentes, dont deux consultantées spécialisées en ÉDI. Les résultats révèlent une complexité dans le rapport au genre féminin et aux inégalités genrées, qui se décline en trois profils : celles qui reconnaissent les inégalités et les relient à leur propre expérience, celles qui ne considèrent pas le genre comme un facteur significatif, et celles qui oscillent entre ces deux perceptions. De plus, certaines participantes mobilisent des traits caractéristiques typiquement masculins pour renforcer leur crédibilité, tandis que d'autres utilisent des traits typiquement féminins pour servir la cause de l'égalité.

L'application des politiques ÉDI se heurte à plusieurs obstacles : scepticisme et besoin de persuasion, une lenteur d'exécution, un besoin de preuves tangibles pour légitimer la cause et une persistance de la perception d'infériorité des femmes. Nous soulignons également l'implication des dirigeants et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs organisationnels comme éléments

fondamentaux pour l'efficacité des politiques.

Cette étude démontre que la performativité du genre féminin en organisation est un processus complexe, influencé par le rapport au genre, les expériences personnelles et professionnelles, ainsi que par les politiques ÉDI et le degré de sérieux qui leur est accordé. La portée des politiques sur la performativité du genre est ainsi fortement limitée par plusieurs éléments structurels. Elles ne suffisent pas à elles seules à instiguer une transformation organisationnelle vers l'égalité.

**Mots-clés : Performativité, genre, féminisme, CMS, entreprises, politiques ÉDI**

## Remerciements

Je suis heureuse de clore mon parcours universitaire avec un projet qui m'est très cher, une contribution modeste, mais significative, je l'espère, à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette aventure n'aurait pas été possible sans le soutien et la contribution de nombreuses personnes, auxquelles je dois une profonde reconnaissance.

D'abord, je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma directrice de mémoire, Sophie Del Fa. Ton soutien indéfectible, ta disponibilité et tes conseils avisés ont été précieux tout au long de ce processus. Merci de m'avoir guidée avec sagesse et patience, de m'avoir ramenée sur le droit chemin lorsque nécessaire et de m'avoir proposé des pistes théoriques toujours hautement pertinentes. Ta grande confiance en mes capacités a été une source constante de motivation.

Je souhaite également remercier les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture et à l'évaluation de mon projet. Je remercie aussi sincèrement les femmes exceptionnelles qui ont accepté de partager leur expérience avec moi. Les entretiens ont été sincères et touchants, et m'ont donné un accès précieux à votre réalité.

Gab, maman, papa, votre soutien inconditionnel et vos encouragements répétés ont été plus qu'essentiels. Merci de m'avoir écoutée quand j'en avais besoin et de m'avoir rassurée dans les moments plus difficiles. Vous m'avez toujours fait sentir votre présence, jour et nuit, même à 8 heures d'avion. Je vous en suis éternellement reconnaissante. Vous avez toujours su me redonner confiance en moi et avez cru en moi bien plus que je ne l'ai fait moi-même.

Je n'oublie pas mes merveilleuses amies : Camille, Laurence, Vattharya, Marie-Ève, Laurie, Justine, Charlotte et Alexa. Merci de m'avoir laissé vous casser les oreilles sans relâche avec ce projet. Merci pour votre présence, vos paroles encourageantes et votre soutien moral. Merci à vous et à toutes nos folies qui m'ont permis d'arriver où je suis aujourd'hui. Il y a un peu de chacune de vous dans cette réussite.

Enfin, un grand merci à mes supérieurs et collègues chez Kairos : Stéphane, Chloé, Marie-Pierre, Florence, Laura, Philippe, Christine et Gabriel. Votre accueil chaleureux et votre soutien ont été précieux pour mener à bien ce projet. Je souhaite adresser une reconnaissance spéciale à Florence pour ses conseils judicieux et sa contribution à la révision de ce travail.

*À chacune et chacun d'entre vous, un immense merci pour votre support dans cette belle aventure!*

## Table des matières

Résumé.....	1
Remerciements.....	3
Introduction.....	7
1. Cadre contextuel.....	8
1.1 Les inégalités genrées dans la société.....	8
1.2 Les organisations comme figures de reproduction des normes sociales.....	11
1.3 Les politiques d'égalité et d'inclusion.....	13
2. Cadre théorique.....	17
2.1 L'approche performative.....	17
2.1.1 Le genre vu comme étant performatif.....	18
2.1.2 Les organisations sont performatives.....	19
2.1.3 Les approches critiques des organisations.....	21
3. Question de recherche.....	23
4. Méthodologie.....	24
5. Résultats.....	27
5.1 Présentation des données de recherche.....	28
5.1.1 Description des participantes.....	29
5.1.2 Présentation des organisations.....	31
5.1.3 Politiques ÉDI des organisations.....	32
5.2 Profils des participantes et représentation de leur identité genrée.....	36
5.2.1 Premier profil : Femmes conscientes des inégalités genrées dans le milieu.....	37
Première vision : Il y a encore beaucoup de travail à faire pour l'égalité.....	37
Deuxième vision : On avance bien et le problème diminue grandement.....	38

Troisième vision : Femmes qui disent avoir vécu et/ou été témoin d'inégalités par le passé, mais qu'aujourd'hui, le problème est pratiquement réglé.....	39
5.2.2 Deuxième profil : Femmes qui ne ressentent pas de différence de traitement liée à leur genre ou qui n'associent pas la différence de traitement subie à leur genre .....	40
5.2.3 Troisième profil : Femmes en oscillation.....	43
5.2.4 Quatrième profil : Femmes qui se présentent et se décrivent comme à forte personnalité, qui s'affirment dans leur identité et qui osent .....	45
5.2.5 Cinquième profil : Femmes engagées dans la quête de justice et d'égalité au travail ..	48
5.3 Implantation, application des politiques ÉDI et influence identitaire .....	53
5.3.1 La bataille n'est pas gagnée .....	53
5.3.2 Lenteur d'exécution et temps important avant de voir le fruit de ses efforts.....	55
5.3.3 L'importance des données chiffrées et des preuves tangibles.....	58
5.3.4 Enjeux liés à l'application des politiques.....	59
5.4 Rapports dichotomiques au genre dans un contexte organisationnel.....	63
6. Discussion .....	66
6.1 Performativité de genre et intériorisation des normes.....	67
6.2 Portée des politiques limitée et rapports de pouvoir .....	68
6.3 Littérature mobilisée et apports.....	69
6.4 Dimension communicationnelle et stratégique .....	71
6.5 Limites de la recherche .....	72
7. Conclusion.....	73
Bibliographie.....	76
Annexe 1 .....	84
Tableau 1 : Législations visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes au travail dans l'Union européenne.....	84
Annexe 2 .....	85

Tableau 2 : Législations visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes en Belgique .....	85
Annexe 3 .....	86
Grille d'entretien pour les membres féminines .....	86

## Introduction

Malgré une amélioration de la situation des femmes et une prise de conscience de plus en plus importante des inégalités genrées, elles restent toujours présentes dans plusieurs sphères sociétales (Zhu & Chang, 2019). Dans le cadre du présent mémoire, l'objet d'étude se centrera sur une sphère spécifique, soit celle des organisations. Bien que ces dernières aient longtemps été considérées comme des entités neutres en termes de genre (Acker, 2006a), elles sont aujourd'hui analysées comme entretenant un écart entre les genres (Ashcraft & Mumby, 2004). Ainsi, plusieurs pratiques organisationnelles, formelles ou informelles, conscientes ou inconscientes, perpétuent les inégalités genrées et infériorisent le genre féminin par rapport au genre masculin (Dorion, 2021a). Cependant, dans les dernières années, la mise en lumière de ces pratiques perpétuant les inégalités a mené au développement d'une conscience sociale et à la formulation de revendications qui ont mené certaines organisations à établir des mesures pour renverser la tendance.

De fait, des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) voient le jour et les gouvernements établissent des législations afin d'inciter les acteurs du milieu organisationnel à modifier les pratiques (Junter, 2004; Lee-Gosselin, 2008). Pourtant, plusieurs chercheuses et chercheurs déplorent le manque de rigueur et d'évaluation dans l'application de ces politiques (Chicha & Charest, 2013; Chicha, 2012; C. Jain et al., 2010; Sen & Chatterjee, 2021; Serges Garcia, 2015). L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier de quelle manière les politiques d'égalité et d'inclusion dans des organisations belges agissent sur les membres féminines occupant un poste lié à l'ÉDI ou évoluant dans une organisation ayant mis en place une telle politique. Il s'agira de voir quelles sont leurs perceptions de ces politiques et comment ces dernières jouent un rôle dans la modification des comportements, notamment dans la manière de performer son genre. Pour ce faire, nous mobiliserons notamment l'approche performative chère à Judith Butler, qui avance que l'identité de genre est une construction sociale performée et reproduite par les individus à travers leurs gestes et leurs interactions, le plus souvent reproduisant les normes sociales hégémoniques visant à favoriser le genre masculin (Butler, 2016). Nous adopterons également une approche critique des organisations qui permet de définir les organisations comme des espaces non-neutres et empreints de relations de pouvoir (Billing & Alvesson, 1994).

Ainsi, nous commencerons par esquisser le contexte contemporain qui produit les inégalités genrées au sein de la société et au sein des organisations, de même que les événements et les

revendications sociales qui ont mené à l'élaboration de politiques d'égalité et d'équité. Ensuite, nous détaillerons la posture conceptuelle dans laquelle nous nous inscrivons. Nous définirons l'approche performative et la manière dont elle permet de considérer le genre et les organisations et nous appliquerons une posture issue des approches critiques des organisations (CMS). Finalement, nous formulerons notre question de recherche, décrirons la méthodologie et présenterons le fruit de notre étude en proposant une analyse des données récoltées à travers le cadre théorique décrit ci-haut. Nous compléterons avec une discussion qui posera la contribution de ce mémoire, ainsi qu'une conclusion rappelant les points saillants.

## **1. Cadre contextuel**

### **1.1 Les inégalités genrées dans la société**

Les inégalités genrées existent au sein de la société (Acker, 2006b; Cerdan & Petit, 2022; Fox-Genovese, 1987; Laplanche, 2016). En effet, si les chercheurs et chercheuses ne s'entendent pas sur les origines et les causes des rôles associés au genre et des inégalités genrées, ils et elles sont tous conscientes et conscients de leur présence (Zhu & Chang, 2019). Cette reconnaissance commune des inégalités genrées est l'un des éléments issus de la distinction entre le sexe et le genre qui s'est faite dans les années 1970, et qui associe le genre à des significations, attentes et contraintes culturellement construites (Dow & Wood, 2006). Dès les années 1980, cette distinction a attiré l'attention des personnes en recherche sur « les pratiques qui construisent le genre - comment les parents communiquent leurs attentes en matière de féminité à leurs filles et de masculinité à leurs fils, comment les enseignants récompensent des comportements différents chez les élèves de sexe masculin et de sexe féminin - » (Dow et Wood, 2006, p. XIII). Dans les années suivantes, plusieurs ont voulu étudier comment les différences entre le masculin et le féminin étaient reproduites à travers les discours, et comment ces derniers généraient des représentations binaires du genre en « utilis[ant] cette binarité hiérarchique pour justifier les inégalités [...] dans la vie des gens » (Dow et Wood, p. XVII, 2006). Ce domaine de recherche s'est ensuite développé et a mené à l'élaboration de plusieurs approches théoriques différentes permettant d'expliquer le lien entre le sexe et le genre et de définir le genre (Baril, 2015). Parmi celles-ci, on retrouve notamment

le déterminisme biologique, le fondationnalisme biologique, ainsi que les constructivismes sociaux subversif et révolutionnaire (Baril, 2015) <sup>1</sup>.

Dans le cadre du présent travail, la définition du genre qui sera privilégiée est celle de Laure Bereni qui le décrit comme « un système de bicatégorisation hiérarchisé entre les sexes (homme/femme) et les valeurs et représentations qui leur sont associées (masculin/féminin) » (Bereni et al., 2012, p.10). Selon cette vision, le sexe correspond au sexe physique ou biologique d'une personne et le genre au rapport social ou culturel, donc à l'ensemble des croyances et pratiques qu'on associe au sexe. La dualité qui revient dans la catégorisation des genres féminin et masculin favorise la marginalisation de l'un ou de l'autre (Ashcraft & Putnam, 2017) et, par conséquent, contribue à la reproduction des inégalités. C'est pourquoi plusieurs études démontrent que ce sont les individus, peu importe leur genre, qui participent, souvent de manière inconsciente, à perpétuer les inégalités de genre (Miller, 2004; Calas & Smircich, 2006; Mary, 2015; Laplanche, 2016). En effet, ces inégalités proviennent de nombreux éléments du quotidien tels que la valorisation de comportements spécifiques chez l'enfant (Zhu & Chang, 2019), les opportunités d'avancement professionnel (Jenkins & Finneman, 2018) ou encore la division des tâches à la maison (Bessière & Gollac, 2020).

Depuis déjà plusieurs années, des chercheuses et chercheurs en sciences humaines et sociales s'affairent à mettre en lumière ces inégalités qui persistent malgré une prise de conscience générale de leur existence (Bereni et al., 2008). Cependant, le chemin vers une véritable égalité reste complexe, comme le soulignait l'anthropologue féministe Françoise Héritier, « au rythme où les choses changent en Europe, il faudrait attendre 500 ans pour parvenir à une réelle égalité de salaire, de carrière, etc. » (Mulot, 2017, p.4). Dorion (2021) ajoute à cette perspective en soulignant que les statistiques sur le chômage peuvent parfois être trompeuses lorsqu'on parle d'égalité entre les genres.

Les études statistiques montrent que depuis quelques années, alors qu'auparavant les femmes connaissaient un taux de chômage supérieur aux hommes, la situation

---

<sup>1</sup> Selon le travail d'Alexandre Baril (2015), le déterminisme biologique consiste en une vision dans laquelle le sexe (anatomique ou identifié à travers les chromosomes ou les hormones) détermine le genre. » Le fondationnalisme biologique, développé par Linda Nicholson (1999) considère le sexe comme un élément biologique et binaire auquel se greffent des caractéristiques genrées malléables. Le constructivisme social subversif considère le sexe et le genre comme « les effets d'une répétition de discours, de normes, d'actes corporels qui leur donnent un aspect stable et naturel » (Baril, 2015, p.131). Le constructivisme social révolutionnaire, quant à lui, définit le sexe comme une construction sociale qui découle du genre et qui crée une division hiérarchique (Nicholson, 1999).

tend à « s'égaliser ». Mais que cache cette égalité nouvelle ? Une augmentation du taux de chômage masculin. Quel sens peut-il y avoir à parler d'égalité entre les femmes et les hommes si cette égalité se fait « vers le bas », vers une dégradation égale des conditions de travail et d'emploi ? (Dorion, 2021, p. 18).

Dans un même ordre d'idées, dans un livre publié en 2020, Céline Bessière et Sibylle Gollac mettent de l'avant les inégalités persistantes entre le genre féminin et le genre masculin dans la division du travail familial (Bessière & Gollac, 2020). Elles mentionnent que, le temps par jour consacré aux travaux domestiques entre 1985 et 2010 a diminué de 56 minutes chez les femmes, mais a augmenté de seulement 10 minutes chez les hommes. Ainsi, des études dénoncent le fait que les femmes effectuent toujours plus des deux tiers des tâches (Régnier-Loilier, 2015; Musumeci & Santero, 2018). Ces statistiques justifient le fait que les hommes aient plus de temps à investir dans leur carrière, alors que le rôle domestique des femmes pèse fortement sur leur réussite professionnelle. Également, Statistique Canada indiquait dans un rapport publié en mai 2022 que les employées féminines gagnaient encore 11,1 % de moins par heure que leurs homologues masculins. Cela correspond à environ 3,79 \$ de moins par heure pour une femme (Statistique Canada, 2022). En Belgique, l'Office belge de statistique, StatBel, indiquait qu'en 2022, la différence pour le salaire horaire entre les hommes et les femmes était d'en moyenne 5 % (StatBel, 2024).

Lorsqu'on étudie les inégalités entre les genres, un autre élément contextuel qui est important à prendre en compte est le concept d'intersectionnalité, développé par Kimberlé Crenshaw en 1989. Comme le souligne Dorion, l'intersectionnalité « désigne le fait que les oppressions, en particulier le sexisme et le racisme, se cumulent pour produire une forme à part de domination vécue par les femmes racisées [...] ces deux oppressions se conjuguent pour opprimer d'une manière spécifique les femmes racisées » (2021, p.26). En d'autres termes, ce concept dénonce le fait que les femmes non blanches font face non seulement aux inégalités de genre dans les environnements de travail, mais qu'elles subissent également les effets cumulatifs du racisme institutionnel. Cette perspective enrichit notre compréhension des rapports inégalitaires au sein des organisations, mettant en lumière comment l'intersection des identités de genre et d'origine ethnique façonne différemment leurs expériences et leurs opportunités professionnelles.

Bien que les inégalités genrées soient présentes dans plusieurs sphères de la société, le présent mémoire se concentrera sur la manière dont ces inégalités se traduisent en contexte organisationnel.

## **1.2 Les organisations comme figures de reproduction des normes sociales**

Le marché du travail et la sphère organisationnelle font partie des domaines qui contribuent à la reproduction des inégalités genrées, car ils reproduisent les discours et les structures normatives qui naissent et sont perpétués dans nos sociétés (Acker, 1990; Angeloff & Laufer, 2007; Ashcraft & Mumby, 2004; Dorion, 2021). Ce mode de pensée veut en effet que « le sexisme et toutes les différentes formes de domination comme le racisme ne sont pas le fait d'individus déviants, mais représentent un problème social, ancré et reproduit par les différentes institutions qui structurent la vie sociale, en particulier par les entreprises. » (Dorion, 2021, p.14). En ce qui a trait à la notion de discours, nous reprenons ici l'idée de Michel Foucault, qui explique que la société existe et est forgée à travers les discours (1971). La définition du discours que nous retenons est donc celle de Foucault, formulée par Rachel Adams, qui explique que le discours est « un mode d'organisation de la connaissance qui structure la constitution des relations sociales [...] par la compréhension collective » (Adams, 2017, p.1, notre traduction).

Pour revenir à Foucault, il avance que dans toutes les sociétés, la production du discours est « à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d'en conjurer les pouvoirs » (1971, p.52). Ainsi, les discours sont structurés selon certaines règles qui régissent les pratiques discursives et qui dictent ce qui peut être dit, rendant « pratiquement impossible toute réflexion en dehors d'elles » (Hook, 2001, p.522, notre traduction). C'est pourquoi il existe des règles discursives dans toute société qui sont fortement liées à l'exercice du pouvoir. En effet, le discours est constitué par le système social, en ce sens qu'il circonscrit quels discours peuvent circuler dans l'espace social (Hook, 2001). La pensée de Foucault (1971) vise à illustrer que c'est à travers le discours que sont produites et légitimées les normes sociales qui constituent nos sociétés, ainsi que tout ce qui est compris dans la sphère sociale, incluant les organisations. Ainsi, ces dernières, en tant qu'éléments intégrés dans le système social, participent également à la reproduction des schémas discursifs en leur sein.

Les schémas inégaux et persistants dans nos sociétés se trouvent dès lors reproduits dans les organisations à travers leur perpétuation dans les discours et les relations sociales, et sont

observables dans tous les secteurs (Calas & Smircich, 2006). Les pratiques genrées sont donc reproduites à travers nos discours, au même type que toutes les connaissances qui constituent le social (Ashcraft & Mumby, 2004). Ce présupposé est à la base de la majorité des études sur le genre en organisation, qui considèrent que le genre est un aspect fondamental des structures et des processus sociaux. En ce sens, plusieurs chercheurs et chercheuses ont révélé les différentes pratiques organisationnelles à travers lesquelles les inégalités genrées perdurent. Saba A. Le Renard explique en effet que « le travail, rémunéré ou non, a été historiquement un site central de construction des hiérarchies sociales de genre, de classe et de race » (Le Renard, 2018, p.179). Celles-ci peuvent se manifester à travers des constituants organisationnels tels que les images, le langage, les idéologies, les responsabilités et les interactions.

En ce qui concerne les structures organisationnelles, le phénomène du plafond de verre a notamment été développé pour « décrire les barrières invisibles auxquelles les femmes se heurtent dans l'avancement de leur carrière » (Alobaid et al., 2020, p.179, notre traduction). De fait, le plafond de verre reflète que, en milieu hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont accessibles qu'à certaines catégories de personnes (ici les membres masculins). Cela empêche leurs homologues féminines de progresser aussi vite dans leur ascension professionnelle (Ashcraft et al., 2012). Également, plusieurs études se sont penchées sur la reproduction des inégalités genrées dans les organisations. Certaines se sont centrées sur les stratégies de blocage parfois inconscientes employées pour freiner les membres s'identifiant comme femmes dans leur réussite professionnelle (Wagner & Birbaumer, 2007), d'autres ont étudié les différences dans la légitimation de l'occupation de l'espace physique et psychologique selon le genre (Tyler & Cohen, 2010). D'autres encore ont étudié l'adoption de pratiques dites masculines par les membres féminines occupant des postes de gestion (Putnam & Ashcraft, 2017; Faniko et al., 2018, Van Den Brick & Stobbe, 2009; Foldy, 2006). Un autre champ d'étude s'est concentré sur les conséquences de l'intériorisation d'un rôle dit féminin dans la sphère organisationnelle (Fenech, Kanji, & Vargha, 2022; Jenkins & Finneman, 2018; Laplanche, 2016).

Bref, la mise en lumière de ces schémas inégaux a mené à la montée d'une conscience sociale et de mouvements sociaux qui ont fait pression sur les gouvernements et la sphère organisationnelle en pointant les éléments problématiques. Cette pression a amené les gouvernements à développer des politiques d'égalité et d'inclusion pour inciter les organisations à modifier leurs pratiques. La prochaine section brossera un bref portrait de ces politiques.

### 1.3 Les politiques d'égalité et d'inclusion

Comme mentionné dans la section précédente, les dénonciations des inégalités genrées toujours présentes dans nos sociétés ont amené plusieurs gouvernements et organisations à développer des politiques afin de répondre aux revendications des groupes féministes et défenseurs des droits de la personne. Dans le cadre du présent travail, nous étudierons les politiques mises en place par le gouvernement belge et celles mises en place par l'Union Européenne qui concernent également la Belgique, qui constitue, nous le verrons plus tard, le territoire ciblé par notre analyse.

En Belgique, depuis les années 1980, plusieurs mesures juridiques ont été mises en place afin de promouvoir l'égalité des genres, tant dans le secteur public que dans le secteur privé (EIGE, s.d.). Également, l'Institut européen pour l'égalité des genres (EIGE), fondé en 2006, est un organisme indépendant qui a pour mandat de promouvoir l'égalité à travers la rédaction de rapports et la formulation de recommandations. Il a notamment établi des protocoles avec la Région wallonne en 2009 et la Région Bruxelles-Capitale en 2016 (EIGE, s.d.).

Les avancements de la Belgique en matière d'égalité ne peuvent être discutés sans considérer leur ancrage dans les institutions de l'Union européenne (UE) (Lemeire & Zanoni, 2022). En effet, dans les années 1970, par exemple, la Belgique s'est vue obligée d'adopter une législation sur l'égalité de rémunération, alors que l'UE avait établi de nouvelles directives à ce sujet, ce qui a obligé le pays à combler un vide juridique en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au travail (Lemeire & Zanoni, 2022). Également, en 2012, une initiative du Parlement fédéral a instigué une mise à jour de la loi belge sur l'égalité salariale en imposant des procédures d'évaluation et de révisions des classifications sectorielles (Lemeire & Zanoni, 2022).

C'est ainsi que l'Union européenne et la Belgique ont mis en place un ensemble de lois et de directives visant la défense de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail. Par exemple, l'entrée en vigueur du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) en 1957 a permis la mise en place du principe d'égalité de rémunération pour un travail égal. L'UE a aussi adopté plusieurs directives pour contribuer à l'égalité, telles que celle sur la protection des travailleuses enceintes et celle pour un traitement égal en matière d'emploi et de travail (Conseil de l'Europe, 2022). De plus, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée en

2000, interdit toute discrimination fondée sur le sexe<sup>2</sup> et établit l'égalité de traitement au travail (Union européenne, 2000).

Pour ce qui est de la Belgique, après la *Fourth World Conference on Women* des Nations Unies de septembre 1995 qui a réuni à Beijing les représentants officiels de plus de 180 pays, elle s'est dotée d'un cadre juridique pour l'intégration de la dimension genrée dans ses lois fédérales. Lors de cette conférence, des objectifs stratégiques ont été adoptés afin d'agir à l'échelle mondiale pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes (Minnesota Advocates for Human Rights, 1996). Chaque gouvernement participant était cependant responsable d'établir sa propre stratégie d'implémentation. Ainsi, en 2007, la Belgique a mis en place la *Gender Mainstreaming Law* applicable dans tout le pays, qui est venue renforcer des obligations légales similaires qui existaient déjà au niveau régional ou communautaire (IEFH, 2015). La législation belge comprend également depuis 2012 une loi sur la lutte contre l'écart salarial et la législation Anti-discrimination, composée de la loi Antiracisme de 1981, de la loi Anti-discrimination de 2007 et de la loi Genre de 2007. Cette dernière couvre diverses formes de discriminations telles que la discrimination directe et indirecte, l'injonction de discriminer, le harcèlement, le harcèlement sexuel, ainsi que le sexisme au sens large (croyances, préjugés, stéréotypes) (s.a., 2024). Les annexes 1 et 2 à la fin de ce document récapitulent les principales lois, directives et institutions mises en place par l'Union européenne (Annexe 1) et par la Belgique (Annexe 2) afin de lutter contre les inégalités de genre dans le milieu organisationnel.

Malgré les législations mises en place, la lenteur des progrès en matière d'égalité dans la sphère professionnelle est dénoncée par plusieurs. Des chercheuses et chercheurs mettent de l'avant l'importance d'établir dans les organisations des politiques claires et adaptées, et de vérifier leur application afin d'aller de pair avec les revendications sociétales en matière d'égalité : « Si l'entreprise est une affaire de société et entend à ce titre se mêler de culture, [les politiques d'égalité professionnelle doivent] garantir la sûreté et la sécurité du contrat social au sein des rapports de subordination et entre les hommes et les femmes dans le champ clos des rapports de travail. » (Junter, 2004, p.201). Par exemple, dans une étude publiée en 2019 sur les pratiques freinant la progression et la rétention des femmes dans les milieux traditionnellement masculins, la chercheuse illustre les avantages des politiques d'égalité (Brière, 2019). Elle explique en effet que les

---

<sup>2</sup> Nous utilisons ici les termes exacts employés dans le document, bien que nous soyons conscientes qu'il est plutôt question du genre.

programmes d'égalité en emploi et un examen critique des stéréotypes de genre dans ces professions sont deux pratiques nécessaires « afin de favoriser et de conserver un climat de travail sain et égalitaire » (Brière, 2019, p.228). Elle note également que les processus organisationnels qui mènent à l'égalité et à la diversité sur les lieux de travail ne sont pas suffisamment documentés (Brière, 2019).

Si les institutions gouvernementales présentent les politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion comme une solution clé pour les organisations, cette vision n'est pas partagée unanimement dans la littérature scientifique. En effet, plusieurs chercheuses et chercheurs expriment leur scepticisme quant à l'efficacité réelle de cette solution (Sen & Chatterjee, 2021; Coron & Pigeyre, 2018; Serges Garcia, 2015; Guizani et al., 2022; Andersen, 2021; Dorion, 2021).

Par exemple, Coron et Pigeyre (2018) observent que la grande majorité des mesures en matière d'égalité professionnelle ne concernent souvent que les domaines liés à la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la rémunération, les promotions, la formation et la parentalité. Or, ces domaines ne couvrent pas l'ensemble des champs problématiques en termes d'inégalités genrées au travail, laissant d'autres aspects importants avec l'absence de traitement adéquat. Ensuite, Serges Garcia (2015) rapporte une étude de Jacqueline Laufer qui propose une synthèse des avancées et difficultés en termes d'application de lois sur l'égalité dans les entreprises françaises. Sa conclusion est peu encourageante : « les petites entreprises (moins de 50 salariés) ne sont pas soumises à la mise en place d'une égalité professionnelle, et dans les grandes entreprises, il est difficile d'apprécier l'évaluation de leurs résultats » (Serges Garcia, 2015, p.884).

Dans une étude publiée en 2022, Mariam Guiziani et ses collègues analysent la politique et les initiatives ÉDI d'une entreprise de développement de logiciels Open Source. Ils ont interrogé plus de 600 contributeurs sur ces initiatives. Les entretiens ont démontré que les actions en matière d'ÉDI étaient insuffisantes, en particulier en ce qui concerne le genre. L'article met ainsi en lumière les lacunes actuelles dans la politique et propose des pistes de solutions pour en améliorer l'efficacité. Dans un même ordre d'idées, Sen et Chatterjee (2021) critiquent les organisations qui élaborent des politiques ÉDI et de non-discrimination sans réfléchir à leur application concrète et à ce que cela implique pour les équipes de travail. Les chercheurs expliquent qu'il est souvent considéré à tort que « les personnes travaillant dans l'organisation s'adapteraient naturellement aux

nouvelles pensées, croyances, valeurs et attitudes énoncées dans les politiques d'égalité » (Sen & Chatterjee, 2021, p.198, notre traduction).

Finalement, Andersen (2021) souligne elle aussi une insatisfaction et une inefficacité des politiques ÉDI dans les organisations. Elle révèle que l'un des principaux enjeux consiste en une focalisation trop importante sur la diversité, au détriment de l'inclusion : « On peut travailler autant que l'on veut pour accroître la diversité dans son entreprise, mais si les groupes minoritaires ne se sentent pas inclus, ils quitteront l'entreprise plus vite qu'on ne pourra les embaucher. Il sera également difficile de les attirer, car la culture est présente partout, depuis le site Web jusqu'aux entretiens d'embauche. » (Andersen, 2021, p.43, notre traduction)

Bref, bien que la littérature souligne de plus en plus l'importance des politiques d'égalité et d'inclusion dans la sphère organisationnelle (Burgess et al., 2007; Chicha, 2012; C. Jain et al, 2010; Özbilgin & Tatli, 2011) et propose de nombreuses pistes de solutions et d'amélioration pour ces dernières, leur effet et leur portée restent encore à être démontrés. Les discussions sur l'efficacité des politiques ont amené quelques interventions, notamment de la part de l'État belge et de l'Union européenne, qui proposent des programmes et ont mis en place des législations pour inciter les organisations à se munir de ce type de politiques. Ainsi, il est intéressant d'étudier quelle est la perception de l'application des politiques d'égalité et d'inclusion dans les organisations, et de voir si elles ont un impact sur les manières de se comporter et de définir son identité genrée au travail.

## 2. Cadre théorique

Sachant que l'objectif principal de cette recherche est d'étudier de quelle manière les politiques organisationnelles d'égalité et d'inclusion agissent sur les membres féminines occupant un poste lié à l'ÉDI ou évoluant dans une organisation ayant mis en place une telle politique, la présente section servira à établir le cadre théorique qui illustrera la pertinence d'étudier la performativité du genre et de mobiliser des approches critiques dans un cadre organisationnel.

### 2.1 L'approche performative

Le concept de performativité a d'abord été développé par les théoriciens du langage pour parler d'un type d'énonciation qui accomplit l'action à laquelle il fait référence (Culler, 2016). Ainsi, un énoncé dit performatif est un énoncé qui génère ou exécute une action au moment où il est prononcé. La performativité décrit ainsi le fait qu'on puisse « faire des choses avec les mots » afin de représenter des réalités communes (Austin, 1962). C'est une manière de nommer la capacité du langage à « faire naître une situation nouvelle ou déclencher un certain nombre d'effets » (Butler, 2016, p.39).

Dans les années 1990, la philosophe américaine Judith Butler apporte une nouvelle signification au concept en l'appliquant à l'identité sexuelle et genrée. La théorie de Butler et sa critique de l'identité touchent plus précisément le genre, le sexe, l'orientation sexuelle et le corps (Jagger, 2008). Son postulat consiste à considérer ces constituants identitaires comme des produits performatifs qui sont construits et déterminés par les régimes de pouvoir et de discours qui régissent nos sociétés. Butler propose ainsi une remise en question de la conception du genre et de la sexualité en suggérant que ceux-ci sont constitués par des performances ritualisées qui découlent des normes sociétales (Jenkins & Finneman, 2018). Ces normes sociétales sont ce qui incitent les individus à performer leur genre et leur sexualité d'une manière précise afin de se conformer à ce qui est considéré comme féminin ou masculin.

Butler explique que les normes « ne s'impriment pas seulement en nous, elles ne font pas que nous marquer comme autant de réceptacles passifs d'un appareil culturel. Elles nous 'produisent' également » (Butler, 2016, p.41). Ainsi, la performativité n'est pas un acte délibéré ou singulier, c'est un processus réitératif par lequel les individus, influencés par la culture, les rapports de pouvoir et les discours, démontrent et réitèrent leur existence en tant que sujets.

La théorie de Butler sur l'identité de genre a été très influente, mais ses propos ne se limitaient pas au genre. En effet, sa critique de l'identité « va au-delà de la catégorie de genre et s'étend aussi au sexe, à l'orientation sexuelle et au corps » (Jagger, 2008, p.17, notre traduction). Elle considère tous ces constituants identitaires comme des produits performatifs qui n'existeraient pas sans les régimes de pouvoir et de discours qui régissent les sociétés. Dans le cadre du mémoire, nous nous concentrerons seulement sur l'aspect de performativité qui concerne l'identité genrée. Elle est définie en détail dans la section qui suit.

### **2.1.1 Le genre vu comme étant performatif**

Selon la vision de Butler, le genre est décrit comme une construction sociale et politique de l'identité plutôt que comme l'expression d'une donnée biologique. Elle explique que l'identité genrée se constitue dans ce qu'elle considère comme des actes corporels genrés qui sont régis par des normes : « [s]i les normes de genre nous précèdent et agissent sur nous (c'est une dimension de leur mise en acte), nous sommes obligés de les reproduire » (Butler, 2016, p.43). Le fait de performer notre genre d'une manière particulière provient donc de la pression de se conformer aux normes qui circonscrivent l'acceptabilité sociale de la représentation genrée. Les individus performant leur genre à travers leur manière de parler, leurs comportements, leurs attitudes et leurs gestes, et visent ainsi à se conformer au modèle féminin ou masculin construit socialement (Löwy & Rouch, 2003).

Dès lors, le genre est performatif, puisqu'il représente « un processus continu de répétition par lequel les individus “font” leur genre dans une répétition stylisée d'actes » (Jagger, 2008, p.27, notre traduction). Ces « répétitions stylisées d'actes » incluent les mouvements corporels, les gestes, les paroles dont la mise en œuvre est dictée par les sphères sociales et politiques. Ce postulat implique que la reproduction du genre doit toujours être considérée comme étant en constante négociation avec le pouvoir, puisque les normes de genre définissent la manière suggérée et acceptée d'apparaître dans l'espace public. Butler parle d'un « schéma de reconnaissabilité » (Butler, 2016, p.45) qui est régulé par des normes hiérarchiques et excluantes, et qui, par le fait même, impacte l'éligibilité des individus à être reconnus et acceptés socialement. En d'autres mots, cette performativité crée des attentes dans la société, qui perçoit ce que l'on considère comme des pratiques féminines ou masculines comme des normes à respecter, et qui impactent la perception des individus. Dans cette optique, l'hégémonie de certains discours sociaux et politiques incite

les individus à se conformer à une certaine manière d'agir correspondant à l'identité de genre à laquelle il est identifié. Par exemple, les individus masculins sont moins incités à montrer leurs émotions ou à pleurer que leurs homologues féminines, et on attend plus souvent de ces dernières qu'elles s'occupent de tâches liées à l'éducation et aux soins, alors que les hommes sont associés aux tâches physiques et de direction. Dans la pensée de Butler, cette influence est telle que les individus finissent par considérer qu'ils agissent de cette manière de leur propre gré (Butler, 2016).

En somme, les travaux de Butler analysent l'influence des discours sur les manières de percevoir les autres et de se percevoir soi-même et conçoivent que ce sont les discours qui façonnent « la façon dont nous concevons et constituons les corps » (Gond et al., 2016, p.446, notre traduction). Son argument principal est que le genre n'existe pas avant sa désignation et que ni le genre féminin ni le genre masculin ne préexiste aux discours qui circonscrivent la masculinité et la féminité. Ainsi, l'expression du genre, que ce soit à travers des comportements, des gestes ou des manières de s'exprimer, est régie par des normes identitaires qui émergent et sont reproduites de manière contraignante dans l'espace public, y compris dans le monde du travail.

De ce fait, la prochaine section servira à décrire comment le caractère situé et provisoire des comportements de genre est reproduit au sein des organisations et comment les organisations peuvent être étudiées à travers une approche performative.

### **2.1.2 Les organisations sont performatives**

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'approche performative vise à étudier comment la communication peut faire advenir une réalité ou, selon la vision de Judith Butler, comment la répétition d'actes communicationnels genrés confère aux individus leur genre en fonction de ce qui est considéré socialement comme féminin ou masculin. Il importe maintenant d'étudier comment cette approche théorique peut être appliquée aux organisations.

La performativité a été mobilisée dans les théories organisationnelles de plusieurs manières, que ce soit pour étudier les pratiques organisationnelles, la prise de décisions, le fonctionnement des marchés, la constitution des identités managériales, la performance ou les conditions d'évaluation (Gond et al., 2016). Dans ce champ d'étude, les organisations sont considérées comme les entités qui sont mises en acte et qui existent à travers une multitude d'éléments allant des paroles des individus qui font partie d'une organisation aux textes comme les contrats de travail et les

courriels. Les organisations sont ainsi perçues comme constituées de manière performative à travers divers événements communicationnels (Cooren et al., 2011) . Au même titre que le genre, la capacité d’agir et d’être d’une organisation est fortement guidée par la culture, les discours, les rapports de pouvoir et les normes qui dictent ce que devrait être une organisation (Cooren, 2004). Les activités organisationnelles sont donc matérialisées à travers une pratique réitérative : elles se répètent dans le temps et sont constamment produites et reproduites. Selon cette vision, les organisations sont matérialisées à travers la communication et les discours, de sorte que ces derniers façonnent notre vision des organisations (Gond et al., 2016). Ce sont les pratiques discursives et matérielles qui créent les organisations. Dans le cas de notre étude, le principal élément communicationnel qui sera considéré constitue les politiques ÉDI des organisations, ainsi que les pratiques discursives qui y sont liées.

Tel que mentionné précédemment, c’est la sociologue Joan Acker (1990) qui a, en quelque sorte, établi le pont entre le genre et les organisations. Le postulat d’Acker consiste à expliquer en quoi il n’est pas possible d’étudier les organisations sans considération pour le genre. En effet, les organisations maintiennent les normes et les pratiques à travers lesquelles les individus performant leur genre. Plusieurs chercheuses et chercheurs ont repris ce postulat pour démontrer, par exemple, comment les pratiques et les artéfacts organisationnels, que ce soient les échanges lors des réunions, les contrats de travail, les slogans publicitaires, les codes vestimentaires ou les descriptions de postes, initient le processus de performativité de genre en contraignant les membres d’une organisation à reproduire ce qui leur est présenté, par exemple, dans les publicités et les brochures d’une organisation où les hommes seraient les seuls acteurs (Hancock & Tyler, 2007). Dans le cas de ce mémoire, l’artéfact organisationnel central constitue les politiques ÉDI. Elles seront ainsi considérées comme des éléments agissant sur la performativité de genre des participantes, ce qui nous permettra de voir si les politiques ont un effet sur les femmes et la manière de performer le genre féminin.

Maintenant qu’il a été démontré comment une posture théorique performative peut être appliquée aux études organisationnelles, il est pertinent de définir l’approche critique qui permettra de circonscrire l’ensemble de la recherche.

### 2.1.3 Les approches critiques des organisations

La présente recherche puise également ces éléments d'analyse dans le courant des *Critical Management Studies* (CMS), ou approches critiques des organisations. Cette approche forme un courant de recherche centré sur les pratiques de gestion et les organisations, qui vise à critiquer les pratiques, les théories et les institutions de la gestion et des organisations traditionnelles. Ainsi, les approches critiques des organisations proposent une remise en question des pratiques de gestion qui dominent le monde des affaires depuis des décennies, et qui sont majoritairement basées sur des principes tels que l'efficacité, la rentabilité économique, la productivité et la hiérarchie. En effet, ce courant intègre des perspectives théoriques variées afin d'analyser les dynamiques de pouvoir, les idéologies dominantes et les structures sociales qui régissent la sphère organisationnelle.

Les CMS mobilisent des perspectives telles que la perspective marxiste, la théorie critique, le postcolonialisme et, celle qui nous intéresse spécifiquement dans le cadre de cette recherche, la perspective féministe, qui examine les dynamiques de genre et les inégalités. Dans les analyses critiques sur le genre, c'est avant tout la manière dont les identités sont construites et déterminées à travers le travail, en plus du caractère implicite et symbolique du genre autour des rôles au sein des organisations qui sont traités (Billing & Alvesson, 1994). Ces perspectives permettent une critique multidimensionnelle des organisations, en mettant en lumière les structures de pouvoir cachées ou ignorées et en dénonçant les rapports de domination et d'inégalités.

Les approches critiques des organisations se rassemblent autour de trois grands présupposés (Vidaillet & Bousalham, 2016). Le premier présupposé, la Déconstruction du savoir, repose sur l'idée que les organisations sont des constructions socialement et historiquement déterminées. Par conséquent, le management, les organisations et leur fonctionnement ne sont pas le résultat d'un savoir objectif et rationnel, mais plutôt de normes, de pratiques et d'habitudes, ce qui rendrait impossible l'élaboration d'un mode d'emploi systématiquement applicable à toute organisation. En réalité, cette « normalité » est souvent le résultat de ces habitudes et pratiques qu'il est parfois nécessaire de remettre en contexte afin d'en dénoncer les rapports de domination et les inégalités (Vidaillet & Bousalham, 2016). Le deuxième présupposé, la Critique du pouvoir, considère ainsi que les organisations ne sont pas des espaces neutres où tous partagent des intérêts communs, mais plutôt des lieux empreints de rapports de pouvoir et de domination. Ce présupposé cible l'aspect

politique des organisations, dénonçant de nombreuses sociétés qui prônent une structure démocratique, alors que les organisations présentent souvent des caractéristiques qui y sont opposées : « asymétrie du pouvoir, participation limitée à la prise de décisions, défense d'intérêts spécifiques, perpétuation d'une logique de classes, etc. » (Vidaillet & Bousalham, 2016, p.158). Le troisième présupposé, la Visée transformatrice, partage un certain idéal de transformation profonde des organisations (Alvesson & Deetz, 2000). L'un des objectifs est de présenter des structures organisationnelles ou des modes de fonctionnement se rapprochant de « certaines valeurs morales, éthiques ou politiques, plus émancipateurs et favoris[ant] l'autonomie plutôt que la dépendance, la coopération plutôt que la concurrence » (Vidaillet & Bousalham, 2016, p.159).

En effet, les études qui s'inscrivent dans le courant des CMS mettent de l'avant l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale dans les pratiques de gestion, revendiquant l'importance d'objectifs organisationnels comme une sincère considération pour le bien-être des employés, des communautés et de l'environnement, plutôt que de se focaliser uniquement sur la maximisation des profits. Ainsi, la visée principale des approches critiques des organisations est d'inspirer la création de milieux de travail exempts de toute domination, où tous les membres ont une chance égale de contribuer au développement du système organisationnel dans lequel ils évoluent (Alvesson, 2013).

D'un autre côté, les chercheurs et chercheuses utilisent également les approches critiques des organisations afin de dénoncer les côtés sombres et souvent cachés des organisations et de la gestion, qui « peuvent encourager le conformisme, le carriérisme excessif et l'égoïsme, empêcher de "penser librement" et de s'exprimer librement, éroder les normes morales, créer ou renforcer les inégalités entre les hommes et les femmes, etc. » (Alvesson, 2013, p.165, notre traduction). La critique des grandes idéologies organisationnelles vise à montrer comment les intérêts spécifiques des groupes marginalisés sont souvent écartés à cause de l'incapacité desdits individus à agir en fonction de leurs propres intérêts. En remettant en question les opinions établies, les CMS contribuent à « perturber la reproduction perpétuelle des structures sociétales » et mettent en évidence le fait que la réalité, y compris celle au sein des organisations, est socialement construite, souvent de manière arbitraire et répressive (Alvesson, 2013).

Dans le cadre de notre recherche, l'aspect genré des structures organisationnelles constitue l'objet de l'analyse critique. Il sera donc intéressant d'utiliser les approches critiques, en plus du

concept de performativité, afin de voir quel impact les politiques ÉDI dans les organisations peuvent avoir sur la performance du genre féminin, alors que ces politiques ont en principe pour objectif de limiter les écarts distinctifs entre les genres.

### **3. Question de recherche**

Le contexte cité précédemment a permis de démontrer que, malgré une prise de conscience généralisée de la persistance des inégalités genrées dans nos sociétés, il y a encore du chemin à faire avant d'atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes. La sphère organisationnelle ne fait pas exception à la règle et contribue, elle aussi, à la reproduction des inégalités genrées, notamment en perpétuant les discours et les structures normatives issues du domaine social. La montée d'une conscience sociale à ce sujet a amené plusieurs personnes à se tourner vers l'étude et la dénonciation des organisations et de leur structure genrée. En réponse à plusieurs revendications à ce sujet, des gouvernements ont introduit de nouvelles législations et des organisations ont été amenées à développer des politiques d'égalité et d'inclusion dans le but d'encourager des pratiques sociales et professionnelles plus égalitaires. Cependant, plus récemment, des recherches ont également montré les limites quant à la portée et à l'efficacité de ces politiques. Il nous semble nécessaire de nous questionner sur l'application et l'efficacité des politiques ÉDI, ainsi que sur leur rôle dans la modification de la performance de l'identité des femmes dans ces organisations. Il sera ainsi pertinent de voir comment se matérialise la performativité du genre féminin dans un contexte organisationnel où l'on a implémenté des politiques ÉDI.

L'approche performative, à travers laquelle nous définissons les éléments centraux de genre et d'organisation, servira en effet de cadre pour l'analyse. Cette approche nous permettra d'étudier de quelle manière les discours et les normes sociétales agissent sur la façon qu'ont les gens de performer leur genre dans un contexte organisationnel. La performativité étant considérée comme une pratique réitérative et non délibérée traduite à travers les comportements et les paroles des individus, il sera intéressant d'étudier comment cela se transpose dans leur emploi. La définition des organisations comme performances nous permettra de les considérer comme mises en acte dans et par des éléments communicationnels, dont le principal constitue lesdites politiques ÉDI.

Également, la mobilisation des approches critiques des organisations (CMS) nous permet d'utiliser ces perspectives théoriques afin d'analyser les dynamiques de pouvoir et les structures sociales qui agissent sur les organisations et sur les membres de ces organisations. En considérant les organisations et leur structure comme socialement et historiquement construites, nous serons en mesure, nous l'espérons, de dégager certains schémas de pensée et habitudes ancrés dans les processus organisationnels qui agissent sur le rapport au genre et sur la manière de performer le genre féminin. De plus, le fait de considérer les organisations comme des espaces de reproduction et de perpétuation de rapports de pouvoir nous permettra d'analyser les discours tenus par les participantes en considérant les inégalités et les dynamiques de pouvoir (Vidaillet & Bousalham, 2016). Nous considérerons aussi ces rapports de pouvoir comme influençant la manière de construire son identité au travail, puisque les normes sociétales et objectifs organisationnels agissent sur les manières de se représenter au travail.

Donc, si l'analyse des comportements de communication dans un contexte organisationnel à travers l'approche performative, combinée à une approche critique considérant l'influence des discours organisationnels sur l'identité, permet d'étudier l'influence des politiques ÉDI sur la performance du genre féminin, nous posons la question de recherche suivante :

De quelle manière le genre féminin est-il performé dans des contextes organisationnels où des politiques d'égalité et d'inclusion ont été implémentées? Une seconde question de recherche découle également de la première, puisque nous cherchons à creuser le rapport entre les femmes interrogées et les politiques : Quelle est la perception féminine de l'efficacité et de l'impact de ces politiques?

#### **4. Méthodologie**

Cette troisième section porte sur le choix méthodologique utilisé pour répondre aux objectifs de recherche. La section comporte quatre éléments qui serviront respectivement à définir le corpus étudié, à établir les fondements épistémologiques de la démarche, à expliquer la trajectoire de recherche suivie et à décrire les analyses qui permettront de répondre aux objectifs de recherche. Puisque le but de notre recherche est de proposer une compréhension riche d'un contexte social spécifique (Gaudet & Robert, 2018) en nous intéressant à l'expérience vécue par les membres féminines dans les organisations, la méthode qualitative a été retenue. Nous cherchons donc à créer

un savoir localisé « qui ne vise pas l'universalité, mais qui est situé et contextualisé dans son temps » (Gaudet & Robert, 2018, p.3). En effet, nous sommes conscientes que les résultats obtenus ne seront pas applicables à toute membre féminine de n'importe quelle organisation de la Belgique.

La méthode utilisée consiste en une analyse d'entretiens réalisés avec plusieurs participantes issues de différentes organisations et situations d'emploi en Belgique. La collecte de données est également composée d'une analyse des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion implémentées par chacune des organisations au sein desquelles travaillaient les participantes. Ces informations ont été récoltées par l'entremise des sites Web des organisations qui rendent accessibles, pour la plupart, les grands objectifs de leur politique ÉDI ou la politique en entier. La lecture des politiques a eu pour but, dans un premier temps, de sélectionner les organisations pertinentes en fonction de leur manifestation d'action pour l'égalité dans leurs équipes de travail, et, dans un second temps, de confirmer ou compléter les dires des participantes à propos desdites politiques et de leur application au travail.

Les entretiens de recherche ont été sélectionnés comme méthode puisqu'ils sont « caractérisés par la collecte d'informations très détaillée et riche » (Faulkner & Trotter, 2017, p.1, notre traduction). En effet, à l'inverse des méthodes quantitatives, l'entretien permet d'accéder à des informations plus approfondies et à des détails qui pourraient ne pas être saisis par les enquêtes à questions fermées (Phillips, 2017). Les participants sont libres et encouragés à développer leurs réponses comme bon leur semble, ce qui permet à la chercheuse de mieux comprendre la réalité vécue par ces derniers. Dans le cadre de notre recherche, les entretiens sont d'autant plus pertinents, puisqu'ils sont considérés comme « des outils efficaces pour comprendre ce qui se passe dans les organisations : la façon dont le leadership se manifeste, les valeurs et les croyances des individus, la manière de prendre des décisions, ou encore le récit d'une innovation ou de changements organisationnels réussis » (Alvesson & Ashcraft, 2012, p.240, notre traduction). Ainsi, les entretiens conduits pour la présente étude ont pour objectif d'esquisser un portrait de la réalité vécue par les participantes au sein de leurs organisations respectives.

Pour réaliser nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (Annexe 3) qui se structure en cinq sections distinctes : Lien avec l'organisation et historique organisationnel, Genre, Historique genré sur le marché du travail, Interactions et échanges, Politiques d'égalité et d'inclusion. Les sections qui étaient priorisées étaient celles sur le genre, l'historique genré au

travail et les politiques ÉDI. Si la chercheuse disposait de temps supplémentaire, elle élargissait la discussion afin d'entrer dans les champs thématiques supplémentaires.

La méthode de structuration utilisée, l'entretien semi-directif, comprend plusieurs questions incitant au récit ou au partage d'anecdotes. Elle s'inscrit également dans une démarche itérative, laissant la liberté à la chercheuse de faire évoluer le guide d'entretien avec l'avancement de la collecte de données (Delacroix et al., 2021). Le fait d'inviter au partage d'anecdotes a pour objectif d'introduire un rapport plus personnel et authentique entre la chercheuse et ses participantes (Alvesson & Ashcraft, 2012). La chercheuse souhaite ainsi stimuler la confiance des participantes pour avoir accès à une plus grande profondeur dans leur réflexion et leurs anecdotes liées à leur expérience personnelle sur leur lieu de travail. En effet, cette stratégie s'avère bénéfique : « Plutôt que de demander aux individus leurs opinions, il est parfois plus intéressant de les inviter à raconter une expérience vécue. Recueillir le récit d'expériences est pertinent dans les approches dites phénoménologiques qui visent à comprendre le sens que les individus donnent à leurs actions. » (Delacroix et al., 2021, p.45). C'est précisément l'intention de la chercheuse, qui a invité les participantes à raconter librement leurs expériences afin de mieux comprendre et analyser leur rapport au genre en milieu professionnel.

Pour ce qui est de l'analyse des données, la méthode employée s'apparente à l'analyse de conversations et d'interactions issue de l'ethnométhodologie. Cette approche s'intéresse aux méthodes et aux pratiques mises en œuvre par les participantes qui font l'objet de l'étude (Bencherki, 2014). Ainsi, la chercheuse s'est inspirée de l'analyse des interactions afin de rendre compte de la manière dont la communication participe à la constitution et à la stabilisation des interactions » (Bencherki, 2014, p.142). L'objectif de cette méthode est d'analyser des enregistrements audio et/ou vidéo d'interactions pour étudier des aspects précis du comportement humain et les lier avec le contexte organisationnel dans lequel ils s'inscrivent (Greatbatch & Clark, 2012). Dans le cas présent, ce sont surtout les anecdotes partagées par les participantes, le choix des mots, et la manière de raconter qui seront retenus pour l'analyse.

Dans le cadre de ce mémoire, la chercheuse a sélectionné et contacté une trentaine de participantes, toutes des femmes habitant en Belgique, et travaillant dans une organisation ayant démontré publiquement avoir implémenté une politique ÉDI et avoir posé des actions concrètes en ce sens. Des participantes contactées, onze ont manifesté leur intérêt. La chercheuse a finalement

effectué un total de neuf entretiens individuels avec des participantes issues de six organisations différentes en Belgique. Deux participantes ne sont associées à aucune organisation et se sont présentées comme des consultantes externes spécialisées en questions ÉDI. Deux autres participantes sont issues de la même organisation, mais évoluent dans des départements différents. Les entretiens ont tous été réalisés à distance, par visioconférence, entre le mois de novembre 2023 et le mois d'avril 2024.

La trajectoire de recherche privilégiée constitue un cheminement basé sur les phénomènes, c'est-à-dire que pour mieux comprendre la manière dont le genre féminin est performé dans des contextes organisationnels où des actions sont prises pour remédier aux enjeux ÉDI, plusieurs collectes de données seront nécessaires. En effet, afin d'aspirer à atteindre une compréhension plus globale du phénomène à l'étude, il est pertinent de pratiquer une collecte et une analyse de données en plusieurs étapes. Ainsi, nous avons procédé de la manière suivante : d'abord cerner les thématiques principales en lien avec les discours organisationnels et les approches critiques des organisations qui nous intéressent dans le cadre de la recherche, puis procéder à une première série d'entretiens et effectuer une préanalyse à l'aide du concept de performativité et des approches critiques des organisations. Une fois que les données issues de la première vague d'entretiens ont été étudiées, le guide et les questions ont été revus afin de mettre de l'avant certains éléments caractéristiques dans une seconde vague d'entretiens, jusqu'à ce que les analyses nous permettent de tirer des conclusions solidement appuyées.

## **5. Résultats**

Comme mentionné précédemment, la présente recherche s'appuie sur l'analyse d'un échantillon de neuf participantes issues de six organisations distinctes. La prochaine section vise à présenter lesdites participantes et à poser leur profil sociodémographique. Nous présenterons ensuite les différentes organisations au sein desquelles évoluent nos participantes en mentionnant, notamment, le secteur d'activité, la taille et un bref historique pour chacune. Finalement, nous nous pencherons sur les politiques ÉDI mises en place par chacune des organisations en fournissant un bref résumé de leur contenu.

Par la suite, l'analyse des résultats comporte trois sections distinctes visant à répondre à la question et à la sous-question de recherche : « De quelle manière le genre féminin est-il performé dans des contextes organisationnels où des politiques d'égalité, diversité et inclusion (ÉDI) ont été implémentées? Et quelle est la perception féminine de l'efficacité et de l'impact de ces politiques? ». Ainsi, les différentes sections des résultats porteront sur le rapport des participantes à leur genre féminin et aux inégalités, sur leur manière de performer leur genre au travail et dans leur vie personnelle, sur leur perception de la politique ÉDI de leur organisation, son efficacité et sa portée, et finalement, sur certains enjeux liés à l'application des politiques ÉDI dans la sphère organisationnelle. Nous proposons également une réflexion sur la présence de dichotomies et de contradictions qui sont apparues dans certains discours, ce qui démontre la complexité de la construction de l'identité genrée en milieu organisationnel.

## **5.1 Présentation des données de recherche**

Comme mentionné ci-haut, la présente recherche a permis de réaliser des entretiens individuels avec neuf femmes issues de différentes organisations basées en Belgique, incluant également, dans quelques cas, les bureaux belges de multinationales. Afin de protéger l'anonymat des candidates et des entreprises, nous utilisons des noms fictifs et des descriptions anonymisées.

Les participantes sont toutes des femmes résidant en Belgique. Elles ont entre 35 et 70 ans, avec une majorité se situant entre 40 et 55 ans. Toutes occupent des postes variés au sein de leurs entreprises respectives, allant de la gestion intermédiaire à des rôles de direction. Pour ce qui est du niveau d'études, les candidates possèdent majoritairement des diplômes universitaires de deuxième cycle, et quelques-unes ont également obtenu des certifications supplémentaires. Les domaines d'études incluent la gestion, les communications, le droit et les sciences sociales.

Les entreprises qui font l'objet de cette étude couvrent un large éventail de secteurs, notamment l'industrie manufacturière, la santé et la sécurité sociale, la technologie et les télécommunications, ainsi que les services financiers. Afin de préserver l'anonymat des organisations qui ont fait l'objet de cette étude, nous avons remplacé les noms de celles-ci dans leur présentation, ainsi que dans les références que nous utilisons pour décrire les politiques ÉDI de chacune.

### 5.1.1 Description des participantes

#### **Annie**

Annie a entre 45 et 50 ans et est originaire de la région Wallonne en Belgique. Elle occupe un emploi au sein de la filiale belge d'une entreprise offrant des services bancaires internationaux (**Organisation A**, dans le cadre de notre recherche). Elle est cheffe, responsable des programmes de diversité, de RSE et d'inclusion sociale. Son niveau d'études n'est pas précisé, mais elle détient un baccalauréat.

#### **Aurore**

Aurore est âgée d'entre 35 et 40 ans et est originaire de la région Wallonne en Belgique. Elle occupe un emploi dans une entreprise belge qui offre des services bancaires et d'assurances (**Organisation B**, dans le cadre de notre recherche). Son rôle consiste à chapeauter la gestion des communications, de la marque et des employés. Elle est titulaire d'un diplôme de master.

#### **Chantale**

Chantale a entre 50 et 55 ans et est originaire de la région Wallonne en Belgique. Elle travaille à titre de consultante indépendante spécialisée en communication stratégique, en leadership, et en diversité et inclusion auprès de différentes organisations. Elle possède un baccalauréat ainsi que plusieurs certifications supplémentaires en ÉDI.

#### **Chloé**

Chloé a entre 40 et 45 ans et est native de la région de Bruxelles et a des origines africaines. Elle travaille à titre de consultante indépendante spécialisée en questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Son principal client au moment de la recherche est un cabinet d'avocats possédant des bureaux à l'international. Sa formation académique se compose d'un baccalauréat et de plusieurs certifications universitaires et auprès d'instituts réputés.

#### **Christine**

Céline se situe dans la tranche d'âge des 40 à 45 ans. Elle est également originaire de la région Wallonne et travaille dans une entreprise d'embouteillage et de distribution de breuvages à l'international (**Organisation C**, dans le cadre de notre recherche). Elle est Directrice responsable

du Département juridique de son organisation, et s'occupe également du plan Diversité et Inclusion et de son application. Elle détient un diplôme de deuxième cycle universitaire.

### **Clémence**

Clémence est âgée d'entre 60 et 65 ans et est originaire de la région Flamande en Belgique. Elle occupe depuis plus de 15 ans des postes variés en diversité et inclusion dans le secteur financier belge. Elle a également contribué à la création d'une organisation, dont elle est la directrice, visant à promouvoir l'équité et l'inclusion dans ce secteur (**Organisation D**, dans le cadre de notre recherche). Elle détient un diplôme de master.

### **Julie**

Julie est âgée d'entre 50 et 55 ans et est originaire de la région Flamande en Belgique. Elle occupe un emploi au sein de l'une des institutions publiques de sécurité sociale belge (**Organisation E**, dans le cadre de notre recherche), à l'intérieur de laquelle elle est responsable des communications. Elle détient un diplôme de deuxième cycle universitaire.

### **Patricia**

Patricia se situe dans la tranche d'âge des 50 à 55 ans. Elle est originaire de la région Wallonne, en Belgique. Elle travaille dans les bureaux belges d'une entreprise de télécommunications (**Organisation F**, dans le cadre de notre recherche) et occupe un poste de direction, responsable sénior des ressources humaines. Sa formation académique comprend un diplôme de deuxième cycle universitaire.

### **Rachel**

Rachel a entre 65 et 70 ans et est originaire de la région Flamande en Belgique. Elle occupe un emploi dans une entreprise de télécommunications avec des bureaux en Belgique (**Organisation F**). Elle est responsable de la diversité et de l'inclusion, en plus d'être cheffe d'équipe en ressources humaines. Elle détient un diplôme de baccalauréat.

Nous présentons ces profils afin de positionner les propos des candidates dans un contexte plus large. Ces descriptions socio-démographiques nous permettent de cerner les expériences des femmes et de comprendre comment elles se positionnent quant à certains privilèges, ainsi que par rapport aux normes et aux inégalités genrées. L'origine ethnique, le lieu de résidence, le niveau de responsabilité et les fonctions occupées sont autant de facteurs qui peuvent influencer les

avancements de carrière et façonner le rapport au genre dans un contexte organisationnel. Ces distinctions permettent de situer les participantes à notre étude dans leur cadre socio-culturel, offrant ainsi une meilleure compréhension des expériences personnelles et professionnelles qui agissent sur leur rapport au genre et aux politiques ÉDI.

### **5.1.2 Présentation des organisations**

#### **Organisation A**

L'organisation A est la filiale belge d'un groupe bancaire international créée à la fin des années 2000. Elle se positionne comme un acteur majeur du secteur financier belge et affiche une taille conséquente, employant plus de 20 000 personnes en Belgique.

#### **Organisation B**

L'organisation B est une entreprise du secteur financier et d'assurances belge qui a vu le jour au début du 21<sup>e</sup> siècle. Cette société anonyme compte à ce jour plus de 11 000 employés.

#### **Organisation C**

L'organisation C est un géant de l'embouteillage et de la distribution de boissons. Elle occupe une place prépondérante dans le secteur agroalimentaire européen et a été fondée dans les années 2010 grâce à une fusion d'entreprise. Elle emploie plus de 30 000 personnes en Europe.

#### **Organisation D**

L'organisation D est une organisation à but non lucratif qui se mobilise afin de promouvoir et de créer des outils pour l'égalité des chances dans le secteur financier en Belgique. Fondée au début des années 2000, elle vise à sensibiliser la population du secteur financier aux enjeux de diversité et d'inclusion.

#### **Organisation E**

L'organisation E est l'une des institutions publiques de sécurité sociale belge. Elle a pour mission d'accompagner les gens en recherche d'emploi et d'offrir des formations et des activités de sensibilisation aux travailleuses et travailleurs. Créée durant la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, elle contribue fortement au renforcement des compétences et au soutien.

#### **Organisation F**

L'organisation F est une filiale belge d'un groupe de télécommunications fondée à la fin des années 1990. Elle compte plus de 3 000 employés et est l'un des opérateurs de télécommunications les plus importants du pays.

### **5.1.3 Politiques ÉDI des organisations**

#### **Organisation A**

Les initiatives et engagements en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion de l'Organisation A sont fixés par la société mère et couvrent cinq domaines majeurs : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le handicap, le multiculturalisme et la diversité d'origines, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, et l'intergénérationnel (Organisation A, 2024).

La société mère a établi une politique engagée en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, qui comporte des principes liés au salaire, aux promotions professionnelles et au développement des compétences. Elle inclut des actions contre les violences genrées, comme des formations en ligne et une page intranet bilingue avec des ressources et des témoignages de victimes. Un index mesuré à l'externe évalue les écarts de rémunération entre les genres, et une gouvernance mondiale traite des situations de harcèlement moral, sexuel et de violences au travail.

En Belgique, l'organisation A se concentre sur le genre, le handicap et le multiculturalisme. Elle se centre sur la sensibilisation à l'importance de la diversité et de l'inclusion et mène également des actions concrètes, comme des contrôles post-entrevues pour vérifier la légitimité des raisons des refus de candidats. Une équipe ÉDI a aussi été créée et est responsable d'informer le gestionnaire lors de la réception de plaintes et de formuler des avertissements. Un comité Diversité et inclusion a aussi été formé, avec des membres de la direction, afin de discuter des enjeux et des avancements, et un baromètre Diversité et inclusion mesure la diversité dans chaque département.

Finalement, la politique de l'organisation A est fortement influencée par les lois belges sur la discrimination, le genre et le racisme, offrant une panoplie d'outils juridiques. Elle est aussi signataire de la Charte *Gender Diversity* soutenue par *Women in Finance Belgium*.

#### **Organisation B**

L'organisation B est également signataire de la Charte *Gender Diversity*, s'engageant à une politique de diversité active dans l'ensemble du groupe. Le groupe se fixe ainsi des objectifs chiffrés, visant 44% de femmes dans des postes de management d'ici 2025, et s'engage à atteindre

l'équilibre hommes/femmes à tous les niveaux, à promouvoir l'accès des femmes aux fonctions supérieures, à prendre des mesures concrètes et à rendre publiques leurs avancées annuellement (Organisation B, s.d.-a). L'organisation garantit l'égalité de rémunération pour les femmes et dispose d'une équipe Diversity dédiée à l'inclusion, avec des groupes de travail dans six domaines : genre, origine ethnique, âge, LGBTQIA+, handicap et compétences (Organisation B, s.d.-b).

L'organisation B est également signataire de la Charte Panels Inclusifs, visant la diversité dans le recours aux orateurs externes. Le Groupe de travail sur le Genre, majoritairement composé de femmes, se réunit tous les trois mois pour évaluer les progrès en diversité et inclusion des femmes. Ils travaillent également sur la sensibilisation aux inégalités et à l'inclusion, en misant notamment sur la richesse apportée par la diversité. Leur politique anti-discrimination permet à toute personne de contacter leur service de protection des travailleurs, qui peut prendre des mesures allant jusqu'au renvoi en cas de discrimination. En matière de recrutement, il est obligatoire de considérer des candidatures des deux genres avant toute décision d'embauche.

Cependant, en date du 3 avril 2024, l'organisation B ne dispose pas d'une charte spécifique sur les comportements attendus en matière de diversité et d'inclusion, mais elle applique des objectifs chiffrés et une politique anti-discrimination couvrant le non-respect, la diversité et le harcèlement.

### **Organisation C**

La politique ÉDI de l'organisation C, dictée elle aussi par la société mère, est décrite comme une composante essentielle de leur responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Elle inclut le respect, la non-discrimination, une politique de tolérance zéro contre le harcèlement et la discrimination, et des procédures pour sanctionner les comportements inappropriés ou non inclusifs.

À plus long terme, les ambitions de l'organisation sont de créer une main-d'œuvre qui reflète la société en alignant la représentation dans l'entreprise avec les données des recensements, de favoriser une culture inclusive, et de progresser vers l'équité en supprimant les inégalités (Organisation C, 2023). De plus, ils indiquent que leur RSE se centre sur trois grands axes : l'environnement, la durabilité, et la communauté. C'est sous ce troisième volet que se trouvent la représentation et l'inclusion, qu'ils qualifient de partie intégrante de leurs initiatives ÉDI. L'organisation C propose aussi des programmes de formations pour les managers et les employés, notamment sur les comportements inclusifs, la gestion des équipes et la définition de l'inclusion.

Une équipe dédiée à l'ÉDI a aussi été mise en place. Cette dernière travaille en collaboration avec d'autres équipes à l'interne afin de mettre en œuvre les principes de la politique ÉDI et d'établir les priorités. En Belgique, les priorités sont l'égalité entre les genres, la diversité multiculturelle et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Pour l'égalité de genre, l'organisation C utilise des objectifs chiffrés pour la représentation au sein de l'entreprise, des ambassadeurs internes qui sensibilisent leurs collègues, des groupes de discussions sur l'*empowerment* et des *inspiration sessions* avec des femmes leaders dans l'entreprise. En 2022, l'organisation a augmenté la représentation féminine de 1,1% à l'échelle mondiale (Quincey, 2022), résultat de leur engagement constant envers l'égalité de genre.

### **Organisation D**

L'organisation D est l'instigatrice d'une Charte pour la Diversité de Genre, signée par un groupe de banques, d'assureurs et d'autres institutions financières belges, visant à renforcer la diversité de genre dans le secteur financier. Aujourd'hui, cette association compte plus de 90% des grandes institutions financières belges parmi ses membres (Organisation D, s.d.) Elle travaille également à augmenter le nombre de femmes dans les fonctions de direction et à contrer les deux plafonds de verre principaux identifiés : celui du *middle management* et celui du *senior management*.

Pour aider ses signataires à progresser vers plus d'égalité, l'organisation D crée des workshops, des outils et des ressources, et mène une enquête annuelle globale à grande échelle pour mieux reconnaître les obstacles et les différences entre hommes et femmes au travail. Les résultats de cette enquête fournissent des rapports individuels avec des conseils spécifiques à chaque membre.

Les signataires de la Charte doivent s'engager à soutenir la progression des femmes vers des postes de direction en établissant des objectifs chiffrés, à créer des outils pour mesurer le progrès, à communiquer chaque année sur les avancées réalisées, à annoncer et promouvoir une politique de diversité, et à partager les obstacles potentiels et les meilleures pratiques entre signataires et avec le public (Organisation D, 2019).

### **Organisation E**

L'organisation E a mis en place en 2016 un Code de Diversité visant à « développer un savoir-être tant à l'égard d'un public diversifié que des collègues » et à lutter contre les préjugés et les discriminations (Organisation E, s.d.). Ce code comprend des actions de sensibilisation pour ses

collaborateurs à travers un centre de formation, des jeux sur l'inclusion, des formations et événements annuels, ainsi que des affichages sur l'égalité de genre dans les bureaux.

En 2023, le Code de Diversité a été révisé et est devenu le Code Respect. Cette refonte a intégré de nouvelles thématiques telles que la pauvreté, LGBTQIA+, les origines et les aspects générationnels. Le Code Respect, introduit au printemps 2024, remplace l'ancien code et vise à assurer des relations respectueuses entre tous les employés et parties prenantes, en définissant clairement les comportements attendus. Une section aborde les comportements attendus des collaborateurs les uns envers les autres. Elle traite du respect de l'individualité, de l'identité et de l'intégrité, et adopte une politique de tolérance zéro vis-à-vis des discriminations.

Finalement, le nouveau code définit également des éléments tels que la discrimination, les microagressions, et les discriminations multiples. Il précise les actions à entreprendre et les personnes-ressources à contacter en cas de comportements inappropriés ou de discrimination.

## **Organisation F**

D'abord, depuis 2011, l'organisation F est certifiée GEEIS (Gender Equality European & International Standard), une reconnaissance internationale renouvelée tous les quatre ans avec un audit de suivi tous les deux ans pour vérifier l'application des recommandations fournies (Organisation F, 2020). Cette certification favorise le partage de bonnes pratiques entre les pays et la mise en place de stratégies pour garantir l'égalité des chances (Embrace Difference, s.d.).

Au cours des dix dernières années, l'organisation F a vu le pourcentage de femmes dans des postes décisionnels passer de 10 % à 26 % et mentionne avoir réduit son écart salarial, bien que les chiffres exacts ne soient pas spécifiés. La politique ÉDI de l'organisation est axée sur cinq piliers : la mixité dans tous les métiers, l'accès des femmes aux postes à responsabilité, l'égalité salariale, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, et la lutte contre le sexisme, le harcèlement et les violences (Organisation F, s.d.).

L'organisation F suit aussi les directives de la société mère, qui vise à atteindre 35 % de femmes dans des postes de management d'ici 2025. Un comité Diversité et Inclusion, incluant des membres exécutifs et des syndicats, a également été formé en 2022 pour superviser ces objectifs. De plus, la société a mis en place des formations sur les préjugés et les biais, particulièrement dans le secteur des télécoms, traditionnellement masculin.

## 5.2 Profils des participantes et représentation de leur identité genrée

La première section de notre analyse porte sur des profils qui ont été dégagés à partir de l'analyse des entretiens avec les participantes. Ces profils ont été obtenus à travers une analyse des réponses, notamment sur leur manière de se percevoir en tant que femme, sur le rapport aux autres et le rapport au travail, ainsi que sur leur expérience des inégalités vécues au travail. Afin de tirer des conclusions, nous avons établi des comparaisons entre ces expériences, en plus d'établir des comparaisons dans la manière de raconter les choses et de se positionner par rapport à leur réalité. Nous avons également considéré leur rapport aux inégalités genrées et aux politiques ÉDI dans leur contexte professionnel. Nous avons ainsi pu regrouper certains éléments de réponses récurrents chez certaines, mais aussi des points de vue assez divergents, qui sont soulignés dans ces profils. Cela s'applique particulièrement au rapport à leur genre féminin en contexte organisationnel, et à leur perception des inégalités genrées dans ce même milieu, mais aussi à plus grande échelle, au niveau sociétal. Les profils ne sont pas tranchés de manière nette, ce qui signifie que les participantes appartiennent à plusieurs profils en fonction de leur réponse aux questions et de ce qui a pu être dégagé.

Nous mobilisons ici l'approche performative pour formuler notre analyse, car nous considérons ces discours comme significatifs quant à la manière dont les femmes se perçoivent au travail, et donc, leurs propos sont une matérialisation directe de leur identité : « La performativité caractérise avant tout le fait qu'un énoncé linguistique, au moment de son énonciation, produit quelque chose ou fait advenir un phénomène. » (Butler, 2016, p.39) Dans notre analyse des profils, nous considérons les paroles et les discours des femmes interrogées comme matérialisant leur rapport à leur genre et leur manière de se percevoir en tant que femme. En reprenant les propos de Butler, nous considérons que la performance de genre implique une reproduction inconsciente des normes genrées à travers des actes et discours réitératifs qui génèrent l'identité même des individus. La performativité du genre participe donc à la perpétuation des normes inégalitaires et, par le fait même, des rapports de pouvoir au travail. Ainsi, nous considérons les paroles des participantes non pas comme des témoignages passifs, mais plutôt comme des actes performant leur rapport aux normes de genre et aux inégalités dans un contexte organisationnel. En effet, nous avons souhaité voir comment les normes genrées affectent la performance de genre des participantes, à travers la mobilisation des politiques ÉDI comme élément organisationnel structurant.

La performativité du genre implique souvent une conformité aux normes qui régissent nos manières d’agir et de nous comporter, ce qui nous amène à tenter de comprendre quelle est la relation entre ces femmes et ces normes qui creusent les inégalités entre les genres. Nous souhaitons vérifier comment elles se positionnent par rapport à ces normes, afin de voir si elles sont plutôt dans l’acceptation ou dans la contestation de celles-ci dans leur manière d’en parler et d’exprimer leurs perceptions. C’est ce que nous avons tenté de mettre en lumière en mobilisant l’approche performative avec les profils un à trois analysés ci-dessous. Les profils quatre et cinq, quant à eux, visent plutôt à mettre en lumière deux caractéristiques distinctives de la performativité de genre des femmes que nous avons retrouvées chez plusieurs participantes.

### **5.2.1 Premier profil : Femmes conscientes des inégalités genrées dans le milieu**

Le premier profil rassemble des femmes qui se disent conscientes des inégalités genrées en milieux organisationnels et pour lesquelles cela constitue une motivation à travailler en ÉDI. Ce profil comprend cinq participantes, qui se répartissent en trois perspectives distinctes. Trois estiment que les inégalités persistent de manière significative et qu’il reste encore beaucoup de travail à faire, une autre considère que les efforts déployés portent leurs fruits et que le problème est grandement diminué, alors qu’une dernière estime que les inégalités genrées sont un problème du passé.

#### **Première vision : Il y a encore beaucoup de travail à faire pour l’égalité**

Les citations présentées ci-dessous sont, dans l’ordre, celles de Chantale, de Chloé et de Julie. Elles représentent toutes une matérialisation de la vision des participantes quant aux inégalité genrées dans la sphère professionnelle.

Dans le système belge, il y a beaucoup de femmes qui arrivent à un certain niveau de *middle to upper management* et qui se retrouvent coincées. Il y a vraiment cet effet d’entonnoir inversé qui fait qu’il y a de moins en moins de place pour les femmes quand elles grimpent les échelons. Donc le goulot se rétrécit de plus en plus et on arrive à un point où, avec un certain nombre d’années d’expérience et une certaine tranche d’âge, on est perçue comme quelqu’un qui coûte cher. [...] Et ça coince soit parce qu’il n’y a pas assez de place pour les femmes en haut, parce que les places sont déjà prises, soit parce qu’on ne se base pas sur les mêmes critères pour faire évoluer les hommes et les femmes en organisation.

Les propos de Chantale rapportent la situation de plusieurs femmes dans les milieux organisationnels, qui sont défavorisées par les normes organisationnelles et les critères d’évaluation favorisant les hommes. Si on reprend ici les propos de Butler, les normes auxquelles

Chantale fait référence sont elles aussi performatives, puisqu'elles sont le fruit d'une reproduction constante à travers les discours et les pratiques organisationnelles. L'image de l'« entonnoir inversé » utilisée par Chantale matérialise également la performativité des structures de pouvoir qui limitent l'ascension professionnelle des femmes vers des postes de direction et de gestion.

J'ai commencé en 2008 dans le recrutement, et j'avais des managers, principalement des hommes, parce que ça reste des managers hommes, qui me disaient, sans aucun complexe "Ah non, moi je ne veux pas recruter de femmes. Les femmes sont difficiles à gérer. Elles vont faire des bébés.", qui n'est pas correct, en fait. En 2008, ils pouvaient encore le dire sans aucun tabou. Aujourd'hui, ils ne diront plus ça, même s'il y a d'autres systèmes qu'ils mettront en place.

Dans cet extrait, nous constatons que Chloé illustre l'influence des normes et des stéréotypes de genre sur les décisions de recrutement en organisation. Elle mentionne que les managers ne verbalisent plus ouvertement leurs biais genrés et montre aussi que, selon elle, les préjugés persistent à travers des systèmes plus subtils, mais qui matérialisent toujours la même idée : les employés masculins sont plus faciles à gérer que les employées féminines. Chloé utilise aussi l'exemple du potentiel de maternité comme frein au recrutement des femmes, et matérialise avec cet exemple les limites aux opportunités professionnelles liées aux stéréotypes genrés.

Je trouve effectivement parfois que les femmes ne sont pas encore mises assez en évidence, qu'elles ne sont pas suffisamment prises en compte, pas suffisamment écoutées. Il y a encore beaucoup de différences dans le traitement homme / femme, par exemple. [...] Je vois quand même que beaucoup de postes à responsabilités, à haute responsabilité sont occupés par des hommes encore. Et chez nous, par exemple, on a une direction avec cinq directeurs, et ce sont cinq directeurs. Il n'y a pas de directrices.

Faisant écho aux propos de Chantale sur la sous-représentation des femmes dans les postes de haute responsabilité, Julie matérialise elle aussi les normes de genre qui privilégient les hommes dans les rôles de leadership. Elle illustre ici être témoin de pratiques organisationnelles qui perpétuent des normes genrées marginalisant les femmes.

### **Deuxième vision : On avance bien et le problème diminue grandement**

La citation ci-dessous, illustrant la position d'une participante concernant les inégalités genrées dans les organisations, est celle de Clémence.

On voyait qu'au niveau du processus de décision, il y avait souvent une trop grande homogénéité là où les décisions étaient prises et donc ça me paraissait vraiment nécessaire, notamment après la crise financière [de 2008 en Belgique], de nous

assurer qu'on créait vraiment plus de mixité à tous les niveaux et de mixité de genre, mais aussi idéalement, de génération, d'origine, de langue, et cetera. [...] je dirais que sur le plan du genre, il y a eu une forte conscientisation.

La vision de Clémence diffère de celle des trois participantes ci-haut. En effet, le fait qu'elle mentionne une conscientisation accrue indique qu'elle perçoit une évolution dans les perceptions du genre au travail. Elle matérialise ainsi une nouvelle réalité divergeant de celle présentée par les autres femmes jusqu'à présent. Pour elle, les initiatives peu à peu mises en place dans les organisations sont synonymes d'une reconfiguration des normes de genre menant à plus d'égalité.

**Troisième vision : Femmes qui disent avoir vécu et/ou été témoin d'inégalités par le passé, mais qu'aujourd'hui, le problème est pratiquement réglé**

La citation présentée ci-dessus représente la dernière position associée aux inégalités dans les organisations de ce premier profil. La participante, Rachel, se positionne, comme les autres participantes issues de ce profil, comme consciente des inégalités genrées dans son milieu professionnel, mais à la différence des autres, elle considère ce problème comme presque disparu.

Quand j'ai commencé à travailler, c'était le début des années quatre-vingt et c'était encore quand même très stéréotypé, hein? Donc, ça a quand même duré pas mal d'années encore où il fallait se battre en tant que femme pour être entendue. C'est plus ça maintenant [...] Enfin, moi, j'ai l'impression qu'on ne regarde plus du tout le genre. Je crois qu'il y a beaucoup plus d'égalité maintenant, qu'on regarde beaucoup plus les talents et qu'on, bon ça arrive toujours hein, mais il n'y a plus ce truc condescendant qu'on avait parfois avant dans des réunions où on vous faisait des remarques un peu idiotes.

Rachel propose ici une nouvelle vision des choses où, selon elle, les enjeux d'inégalités genrées seraient pratiquement résolus aujourd'hui. Elle aborde un propos positif qui traduit son expérience en milieu organisationnel : elle n'a plus besoin de se battre pour faire entendre son point en tant que femme et ne reçoit plus de « remarques un peu idiotes » lors de réunions. Rachel matérialise ainsi une nouvelle réalité que celles présentées par les autres participantes, qui s'appuie sur son vécu et son expérience personnelle. Il est pertinent de noter que dans la première partie de la citation, Rachel parle d'un environnement dans lequel elle a dû lutter pour se faire entendre. Entre les années 1980 et la période à laquelle se tiennent nos entretiens, la performance de genre de la participante a évolué. Elle est passée d'un contexte organisationnel où les normes de genre la marginalisaient et limitaient sa capacité d'expression à cause de son genre, à un contexte dans lequel sa performance de genre est moins limitée par les pratiques organisationnelles.

Ces différents points de vue se rejoignent en ce sens qu'ils proviennent tous de participantes ayant témoigné de la présence d'inégalités au sein des organisations. Cependant, les propos révèlent des dynamiques complexes de performativité du genre féminin au sein des organisations et des rapports différents à leur réalité organisationnelle. L'analyse révèle des perceptions variées quant aux inégalités genrées au sein des organisations et montre comment le rapport aux normes genrées se manifeste de manière différente selon les expériences individuelles des participantes, et influence aussi leur rapport à leur genre féminin. Les discours de Chantale, Chloé et Julie montrent une conscience profonde des inégalités persistantes et mettent en évidence les normes de genre qui agissent sur les opportunités professionnelles des femmes et maintiennent des dynamiques de pouvoir inégalitaires. Pour Butler, la manière de performer le genre : « ne caractérise pas seulement ce que nous faisons, mais aussi la manière dont le discours et le pouvoir institutionnel nous affectent, nous contraign[ent] » (Butler, 2016, p.83). Ainsi, les participantes révèlent également à travers leur discours comment les normes genrées, reproduites à travers certaines pratiques organisationnelles, influencent leur identité genrée et leur identité professionnelle.

En se penchant maintenant sur un autre type de profil dégagé à travers nos entretiens, nous constatons, encore une fois, que les perceptions des participantes par rapport aux inégalités genrées dans les organisations sont divergentes.

### **5.2.2 Deuxième profil : Femmes qui ne ressentent pas de différence de traitement liée à leur genre ou qui n'associent pas la différence de traitement subie à leur genre**

Le deuxième profil présenté ci-contre témoigne de perceptions qui, contrairement au profil précédent, ne ressentent pas et ne perçoivent pas de différences dans leur traitement au travail. Si elles notent des limitations, elles ne les associent pas au facteur genré, mais plutôt à d'autres éléments identitaires. Le genre n'est ainsi pas perçu comme un aspect ayant de l'influence sur leur quotidien au travail. Les citations présentées ci-dessous représentent ainsi les positions de deux participantes, Christine et Patricia, quant aux différences de traitement genré dans leur expérience professionnelle.

J'ai eu de la chance dans ma carrière aussi, du fait que je ne me suis jamais sentie limitée par le fait d'être une femme. J'avais plutôt ce sentiment par rapport à l'âge ou à l'expérience. [...] « [Mon genre dans mon quotidien au travail] n'est pas une chose à laquelle je suis vraiment attentive. Dans le sens où je n'ai jamais senti que mon genre faisait une différence sur la manière dont mon travail était perçu ou dans mes interactions avec mes collègues.

Les propos de Christine ici témoignent d'une absence de limitations ou de différence de traitement liée à son genre dans un contexte professionnel. Dans son discours, elle matérialise une réalité dans laquelle les inégalités genrées ne font pas partie de son expérience en milieu de travail. Cependant, il est important de souligner qu'elle mentionne ne pas être attentive à ce genre de réalité. Sa perception se distingue fortement de celle des autres participantes mentionnées ci-haut, ce qui démontre une nouvelle fois que les expériences personnelles différentes et le rapport au genre ont une forte influence sur la vision de la réalité.

Pour moi, ça n'a vraiment aucune importance. [...] Mais voilà, le genre, en tout cas, moi je ne le vis pas au quotidien. Je ne me sens pas différente d'un homme qui occuperait la même fonction que moi. Enfin, je ne sais pas. Honnêtement, je veux dire, on contribue à un projet de société qu'on soit homme ou femme, moi je ne vois pas trop la différence en fait.

Tout comme Christine, Patricia ne perçoit pas de différence de traitement liée à son genre dans son expérience professionnelle. Elle va plus loin que sa comparse en affirmant également se considérer égale à un homme qui occuperait le même poste qu'elle. Cependant, l'utilisation de ce type de discours égalitariste matérialise une performance de genre féminin atténuée, qui minimise l'existence d'inégalités qui sont bien réelles. Le fait d'utiliser la contribution « à un projet de société » témoigne également d'une pensée uniformisatrice à travers laquelle la participante unifie les hommes et les femmes en un même groupe.

Les discours des deux femmes peuvent être perçus comme une manière de se conformer à une norme organisationnelle qui privilégie une vision neutre du genre et des personnes travaillant dans l'organisation. Bien que cela soit produit de façon inconsciente, ce type de discours contribue à la production d'une performance de genre qui reproduit le statu quo et qui limite la reconnaissance des dynamiques de pouvoir genrées au sein des organisations. Dans son livre *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera féministe*, Léa Dorion explique en effet que « le sexisme qui opère dans les entreprises ne peut être capté uniquement par des statistiques ou des chiffres portant sur la question des inégalités, car il repose aussi sur des comportements quotidiens, dont les femmes ont malheureusement pris l'habitude et qui passent souvent inaperçus » (Dorion, 2021, p.31). Ainsi, les perceptions des participantes, et les inégalités qui ne sont pas directement ressenties, peuvent être interprétées comme une représentation des comportements quotidiens qui passent sous silence rapportés par Dorion. Le fait de ne pas reconnaître la présence d'inégalités montre comment

l'assimilation de certains comportements et discours peut avoir un effet sur la performativité de genre des candidates.

Les différentes (im)perceptions des inégalités genrées chez les participantes révèlent comment certaines normes, certains discours et certaines réalités organisationnelles peuvent influencer la manière dont les femmes se positionnent et se perçoivent en tant que sujets genrés. Ce constat souligne l'importance de considérer les comportements et les échanges quotidiens dans le contexte organisationnel qui, même s'ils peuvent sembler anodins, jouent tout de même un rôle dans la perpétuation ou la contestation des normes genrées.

Les propos de Christine et de Patricia révèlent une autre tendance intéressante qui a été notée dans plusieurs travaux sur les femmes et leur rapport aux inégalités genrées (Faniko, Chipeaux, & Lorenzi-Cioldi, 2018; Swim, Aikin, Hall, & Hunter, 1995). Ils rapportent une tendance selon laquelle certaines femmes en position de leadership auraient tendance à minimiser les inégalités de genre, en se basant sur leur expérience personnelle. Dans leur étude, Faniko, Chipeaux et Lorenzi-Cioldi (2018) mettent en évidence un phénomène où certaines femmes ayant brisé le plafond de verre adoptent des attitudes de négation des inégalités vécues par d'autres femmes. Nous posons ici un parallèle avec les déclarations de Christine et de Patricia, qui ont elles-mêmes atteint des postes de direction, en tant que directrices d'un département juridique et en ressources humaines dans leurs organisations respectives, et qui ont adopté une vision neutre du genre. Elles indiquent en effet que le genre n'a jamais occupé une place dans leur quotidien au travail et que cela ne joue pas sur leur manière d'être traitée. Le fait de prôner une vision neutre du genre contribue cependant à renforcer l'idée que les inégalités sont inexistantes, ce qui peut délégitimer les revendications féministes et donc rendre plus difficile la défense de l'égalité et de l'inclusion au sein des organisations (Faniko, Chipeaux & Lorenzi-Cioldi, 2018).

L'analyse des propos de Christine et de Patricia souligne ici l'importance d'une réflexion sur les perceptions individuelles des inégalités genrées, particulièrement chez les femmes ayant gravi les échelons organisationnels, afin de mieux contrer les écarts persistants. Cette perception neutre du genre adoptée par certaines participantes est aussi importante à noter, puisqu'elle exerce une influence sur leur performance de genre et leur manière d'incarner leur identité au travail. En effet, en minimisant les différences de traitement liées au genre, elles se performant comme égales à leurs homologues masculins, ce qui peut les amener à intérioriser des comportements et des

discours renforçant le statu quo. Cette performativité de genre plus neutre peut contribuer à une négation des dynamiques de pouvoir sous-jacentes, ce qui complexifie la reconnaissance et la dénonciation des inégalités genrées au sein des organisations.

### **5.2.3 Troisième profil : Femmes en oscillation**

Le troisième et dernier profil dégagé, pour ce qui est du rapport aux inégalités genrées et à la situation dans les organisations, est celui des femmes dites « en oscillation ». Elles se disent conscientes des enjeux ÉDI, mais n'auraient elles-mêmes jamais ressenti l'impact des inégalités genrées ou les distinctions entre hommes et femmes au travail. Ainsi, leur perception est importante à souligner, car elles se positionnent à l'extérieur de la réalité qu'elles défendent dans le cadre de leur travail et ne s'associent donc pas à cette réalité qui est celle de plusieurs femmes. Les citations présentent donc, dans l'ordre, les propos d'Annie et d'Aurore. Les paroles d'Aurore comportent deux extraits distinctifs afin de mieux analyser l'évolution de sa pensée.

Je n'ai jamais eu l'impression que j'étais mal jugée parce que j'étais une femme. Par contre, je le vois plus dans d'autres métiers par rapport à certaines femmes. Mais, personnellement, je crois que ça ne joue rien... Ça ne joue pas vraiment. [...] Est-ce que je me sens écoutée ? Oui. Est-ce que, parfois, j'ai des frustrations parce que je ne suis pas écoutée comme je le voudrais ? Oui, mais ça n'a rien à voir avec le fait que je sois une femme. C'est vraiment la fonction.

Nous décelons, dans cet extrait, deux directions différentes. D'abord, Annie explique qu'elle n'a jamais ressenti de différence de traitement liée à son genre au travail, mais se dit consciente de la présence d'une différence de traitement des femmes dans d'autres contextes. Dans son discours, elle matérialise une réalité dans laquelle sa manière de performer son genre n'est pas affectée par des normes genrées dans son contexte spécifique. Elle admet ensuite vivre certaines frustrations au travail en lien avec le fait de ne pas être assez écoutée, mais réitère ne pas associer cela avec le fait d'être une femme. Nous assistons ici à une invisibilisation de certaines dynamiques de pouvoir par la participante, qui reconnaît l'existence d'inégalités de genre sans les relier à sa propre expérience.

[M]ême si je n'étais pas directement impliquée dans la gestion de la diversité et l'inclusion au quotidien chez [Organisation B], je faisais partie de la communauté des alliés. J'étais déjà très engagée dans le sujet.

Je ne considère pas le fait d'être une femme comme un élément qui me définit comme en priorité ou qui est plus, qui est important. Voilà que je sois une femme ou un homme pour moi n'a pas d'importance. La seule chose éventuellement qui

pourrait me plaire dans le fait que ça puisse jouer un rôle, c'est que, j'ai été moi-même, peut-être, à certains moments, poussée, mais je ne pense pas que ce soit lié au fait que je sois une femme ou pas. C'était par rapport à une problématique peut-être de confiance en moi par rapport à la capacité que j'avais de prendre des responsabilités, de prendre certains rôles dans ma carrière. [...] Mais de nouveau, je ne suis pas sûre que ce soit lié au genre.

Les propos d'Aurore comportent également deux éléments distincts. Dans la première citation, Aurore exprime son engagement envers les enjeux de diversité et d'inclusion et se dit être impliquée en tant qu'alliée dans ces luttes. En se matérialisant comme une alliée, elle traduit une identité performative qui soutient et promeut des valeurs d'inclusion et de diversité. Elle démontre qu'elle intègre ces valeurs à son identité professionnelle, bien qu'elle ne se sente pas concernée par ces mêmes luttes. En effet, c'est ce que l'on peut constater à travers la seconde citation : son genre n'est pas un facteur déterminant de son identité professionnelle, pas plus qu'il n'a un lien avec ses expériences et défis personnels liés à sa confiance au travail. Cette attitude témoigne d'une performance de genre dans laquelle l'identité féminine est absente dans un contexte professionnel. Ainsi, bien qu'Aurore affirme s'impliquer dans la lutte contre les inégalités, le fait qu'elle mette fortement l'accent sur la neutralité de genre dans son discours peut être perçu comme une manière inconsciente d'invisibiliser les dynamiques de pouvoir dans les organisations.

Pour reprendre des éléments mentionnés dans le profil précédent, les paroles d'Annie et d'Aurore s'inscrivent dans une tendance observée chez certaines femmes ayant brisé le plafond de verre, comme l'ont mis en lumière Faniko, Chipeaux et Lorenzi-Cioldi (2018). En effet, les participantes occupent elles aussi des postes haut placés dans leurs organisations respectives : Responsable de la diversité et de l'inclusion dans une importante filiale bancaire pour Annie, et Responsable des employés, de la marque et des communications dans une boîte de services bancaires et d'assurances. Leur performance de genre féminin neutralisée peut être le résultat d'une atténuation due à leur poste haut placé. Cependant, cette perception de neutralité a un impact sur leur manière de se comporter et d'interagir en organisation. Leur performance de genre, marquée par une atténuation de leur identité féminine dans le contexte professionnel, reflète une forme de neutralité de genre qui peut invisibiliser les dynamiques de pouvoir en place. Comme pour les participantes du deuxième profil, cette minimisation des inégalités de genre pourrait, de manière inconsciente, nuire à la défense de l'égalité et de l'inclusion au sein de leurs organisations, renforçant ainsi les structures de pouvoir existantes.

Nous décelons aussi une certaine tension dans les propos des participantes de ce troisième profil. D'une part, elles se disent conscientes de la présence d'inégalités ou de l'importance de lutter pour la diversité et l'inclusion, d'autre part, elles ne considèrent pas leur genre comme un élément ayant affecté leur expérience professionnelle. Cette dichotomie dans les discours d'Annie et d'Aurore peut donc être liée, à la manière des propos des participantes du deuxième profil, à une certaine assimilation et normalisation de comportements et de propos inégalitaires au quotidien.

Selon Dorion, cette réaction est loin de consister en un cas isolé : « une opinion répandue est qu'aujourd'hui, les femmes (certaines femmes) ayant accès non seulement à l'emploi, mais aussi à des fonctions "prestigieuses", à des études supérieures, la question des inégalités entre les femmes et les hommes appartient au passé. » (Dorion, 2021, p.7) Ainsi, les progrès apparents et les systèmes inégalitaires plus subtils qui sous-tendent les organisations peuvent en réalité masquer des inégalités persistantes et des dynamiques de pouvoir sous-jacentes. Les entretiens avec les participantes révèlent que cette perception erronée peut se manifester dans les discours des femmes en milieu professionnel.

#### **5.2.4 Quatrième profil : Femmes qui se présentent et se décrivent comme à forte personnalité, qui s'affirment dans leur identité et qui osent**

Le quatrième profil dégagé se distingue par un trait de personnalité commun observé chez plus de la moitié des femmes que nous avons interrogées. Six des neuf participantes se sont en effet présentées ou décrites comme des femmes à forte personnalité, qui sont intenses dans ce qu'elles font, qui sont déterminées et qui s'affirment dans leur identité et dans leurs opinions. Les citations présentées ci-dessous rapportent respectivement les propos de Chantale, d'Annie, de Chloé, d'Aurore, de Clémence et de Rachel.

Après, je crois que c'est peut-être lié à mon côté plus assertif, parce que je n'ai jamais laissé passer et j'ai toujours réagi à ces remarques [en parlant] avec la personne et avec mes supérieurs, en partageant mon opinion.

Je ne pense pas que j'ai changé. J'ai toujours fait les choses à fond, et c'est un peu cela mon problème : je ne connais pas la double mesure. C'est toujours à fond, à fond.

Un bel exemple, c'est que j'ai 41 ans, et je fais mon master maintenant. Et parfois, je voyais des offres d'emploi où ils disaient « Il faut un master, il faut un master », alors que j'ai l'expérience requise. Donc je serais écartée de la sélection. Parfois j'y vais, parce que je m'en fous, mais tout le monde ne pense pas comme ça. Il y a des

gens qui regardent les offres d'emploi et qui se disent « Ah, non. Je n'ai pas tel, tel critère, alors je n'envoie pas mon CV ». Et moi, je challenge parfois en disant « Mais est-ce que vous avez vraiment besoin que les gens aient des masters? » Si tu as l'expérience, toi aussi tu peux apprendre des trucs à la personne.

« [J']ai eu une fois une remarque [d'un homme] qui me disait qu'« il fallait vraiment que je fasse en sorte d'avoir un standing top tout le temps, parce que, quand on voyait comment étaient les membres du comité de direction, ils allaient me juger sur mon apparence ». Et j'étais là « Mais *what?* » Et je n'ai rien changé, et j'ai eu des évolutions de carrière malgré tout! [Elle rit.]

Donc j'étais invitée à un grand événement pour le senior management. [...] Et puis, j'ai vu que l'invitation qui m'était adressée, le *dress code* qui était mentionné était « Suit and Tie ». Donc je suis venue en « Suit and Tie » pour leur faire prendre conscience du fait qu'il y avait quand même peut-être un problème en termes d'inclusion. Et donc voilà, c'était un exemple tout à fait typique.

J'ai eu des commentaires parce que j'ai toujours adoré porter des pantalons. Je préfère me balader en pantalon qu'en jupe et donc quand j'étais jeune, je recevais des remarques sur cela jusqu'à la fin du siècle dernier. [...] Soit on me demandait de porter une jupe, soit on me faisait des remarques du genre « Oh, tu pars à la plage? »

Dans les extraits ci-dessus, nous voyons se dessiner des caractéristiques semblables chez les participantes : à travers ces anecdotes ou ces descriptions, elles se performant toutes comme des femmes assumées, fortes et déterminées, que ce soit dans leur vie professionnelle ou personnelle. Elles se décrivent comme des personnes intenses qui ne se soucient pas de ce que peuvent penser les autres.

Dans la littérature, plusieurs chercheurs et chercheuses ont travaillé sur les stéréotypes et préjugés de genre qui affectent les femmes et les hommes. Par exemple, dans leur ouvrage publié en 2013, Bernard Whitley et Mary Kite explorent les traits caractéristiques traditionnellement associés au masculin et au féminin et mettent ainsi en lumière certaines croyances qui façonnent les perceptions et attentes liées au genre. Ils expliquent que les femmes sont souvent perçues comme empathiques, serviables, douces et émotionnelles, alors que les hommes sont plutôt considérés comme actifs, indépendants, décidés et fonceurs (Whitley & Kite, 2013). Il est donc intéressant de noter ici que les femmes mobilisent une performativité de genre qui va à l'encontre de ce que Butler décrit, puisqu'elles sortent du « schéma de reconnaissabilité » (Butler, 2016, p.45) qui pèse sur les hommes et les femmes afin qu'ils et elles respectent les normes hiérarchiques et les stéréotypes de genre. Les participantes de ce profil vont donc à l'encontre des discours

hégémoniques qui agissent sur les individus en les incitant à se conformer à une manière d'agir et de se présenter correspondant à son genre.

Dans un autre ordre d'idées, l'application et la reproduction des stéréotypes genrés a aussi été appliquée à l'univers organisationnel afin d'étudier son rapport au leadership féminin dans les organisations. Dans ces études, les chercheuses et chercheurs ont tenté d'établir quels étaient les traits caractéristiques stéréotypés des femmes occupant des postes à responsabilité dans les organisations. Ils ont découvert que les inégalités genrées en ce qui concerne les postes de gestion dans les organisations sont souvent expliquées par une conception genrée du leadership qui préconise des traits typiquement associés aux hommes (Faniko, Chipeaux & Lorenzi-Cioldi, 2018). Cette conception amène les femmes en positions managériales à intérioriser les caractéristiques que l'on associe à un bon leader : « l'image d'un bon leader est associée à la force, l'agressivité et la compétitivité. Il a alors été démontré que les femmes qui accèdent à des positions de top management adoptent ces caractéristiques. » (Dorion, 2021, p.78).

Également, d'autres chercheuses et chercheurs issus des approches critiques des organisations ont mis de l'avant l'aspect limitant de ces schémas de pensée pour les femmes, qui sont confrontées à un choix parfois inconscient, mais difficile :

Étant donné la prédominance des traits et des normes masculins dans les organisations, le fait de situer le genre en tant que différence sexuée crée un paradoxe fondamental pour les femmes : soit elles adoptent les pratiques masculines qui dominent les organisations et paraissent non féminines, soit elles répondent aux attentes en matière de féminité et paraissent déficientes sur le plan professionnel. (Putnam & Ashcraft, 2017, p.334)

Ainsi, les femmes dans ce type de positions doivent choisir entre répondre aux attentes considérées comme appropriées en termes de genre, ou adhérer aux normes patriarcales qui agissent sur les organisations. C'est la deuxième option qui se manifeste chez les six participantes, alors qu'elles se dépeignent, respectivement, comme abordant des caractéristiques telles que l'assertivité, l'intensité dans leurs actions, le courage d'oser, d'assumer ses opinions, la confiance et l'assurance, toutes des qualités associées typiquement au masculin.

Cette manière de performer son genre féminin en concordance avec les idées préconçues sur le leadership est particulièrement importante, puisque cela montre comment les femmes peuvent intégrer des caractéristiques perçues comme masculines pour faciliter leur intégration au milieu professionnel. Bien que cette stratégie puisse être inconsciente, cela consiste en un moyen

de répondre aux attentes organisationnelles et d'être plus facilement intégrée aux équipes de travail. Cependant, en naviguant entre ces comportements associés au masculin et ceux typiquement associés à la féminité, les femmes subissent d'importantes tensions identitaires, ce qui illustre, encore une fois, la complexité des dynamiques de genre en milieux organisationnels.

### **5.2.5 Cinquième profil : Femmes engagées dans la quête de justice et d'égalité au travail**

Le cinquième et dernier profil est en lien avec les valeurs et motivations des participantes. Sur les neuf candidates avec lesquelles nous avons discuté, sept se sont dépeintes comme des personnes fortement engagées dans une quête de justice et d'égalité, au travail comme ailleurs. En effet, lors de nos échanges, elles ont mentionné comme motivation ou objectif lié à leur vie personnelle et professionnelle le fait de pouvoir aider les autres, de contribuer à l'atteinte d'une équité et d'une égalité pour tous, ainsi que d'une approche plus humaine au travail. Les citations ci-dessous présentent ainsi, dans l'ordre, les propos de Chantale, Annie, Christine, Chloé, Rachel, Aurore et Clémence au sujet de leur rapport à l'égalité et à la justice.

Je suis une personne assez intègre et j'ai tendance depuis que je suis jeune à me faire la défenderesse des plus faibles. Je ne dis pas vraiment ça pour me vanter, parce que ce n'est pas forcément une bonne chose. [...] Dans toutes les organisations dans lesquelles j'ai travaillé, il y a toujours eu un aspect qui était lié à ça.

Dans cet extrait, Chantale se décrit comme une personne engagée dans la défense des plus faibles, au sens des personnes moins privilégiées, et de la justice sociale. Nous notons que la performativité de genre de Chantale défie les stéréotypes traditionnels mentionnés dans la section précédente, qui veulent que les femmes adoptent plutôt un rôle passif (Whitley & Kite, 2013), en adoptant un rôle actif de défenderesse. Sa manière de performer son genre est ainsi influencée par son expérience personnelle et ses traits de personnalité.

Après, au quotidien, les gens me connaissent bien, sur ce côté- là, un peu Mère Theresa, ça m'énerve parfois. Je suis un peu à l'opposé de pas mal de fonctions typiquement financières très cartésiennes. Donc parfois, la perception qu'on a de moi, c'est que je suis un peu trop dans l'humain, mais ça ne me dérange pas.

Les propos d'Annie ici sont particulièrement intéressants puisqu'ils traduisent une performance de genre complexe comportant deux axes. D'un côté, elle se compare à Mère Theresa, ce qui évoque des qualités traditionnellement associées à la féminité comme la compassion et les soins, et de l'autre, elle se place dans une position de résistance aux normes genrées en défendant l'importance de l'aspect et des qualités humaines dans un domaine financier très cartésien. Nous

voyons ici une complexité dans la structuration identitaire de la candidate, qui accepte qu'on la reconnaisse pour des traits typiquement féminins, alors qu'elle évolue dans un domaine où les compétences analytiques et rationnelles sont prédominantes. Nous reviendrons sur cet élément plus bas dans notre analyse.

J'ai toujours eu la volonté de faire en sorte que le fait de faire carrière dans une organisation soit juste. Pour moi, ça partait surtout de l'idée de la justice. Et je voyais aussi autour de moi encore pas mal de manières de faire qui étaient peut-être un peu dépassées et qui ne permettaient pas de garantir l'équité.

À travers cette citation, Christine témoigne d'une résistance aux pratiques organisationnelles plus traditionnelles qui traduisent bien souvent des structures de pouvoir genrées. Si l'on reprend les propos de Butler, cette dernière explique que les performances de genre peuvent également servir à exposer et à contester certaines normes sociales. En revendiquant à travers son rôle des pratiques plus justes, elle contribue à remettre en question des structures organisationnelles inégalitaires.

J'ai besoin de pouvoir parler de ces sujets-là en comprenant ce qui fait qu'on arrive dans un monde où il y a des inégalités. Comment ça se fait qu'au sein des organisations on a des inégalités? Parce que si je comprends pourquoi elles sont là, alors je peux comprendre comment les combattre, quelles stratégies je peux mettre en place pour les contrer. [...] Pour moi, c'était important de faire un impact.

Chloé expose ici une démarche analytique et active dans laquelle elle se trouve en opposition avec les stéréotypes de passivité souvent associés au genre féminin. Son engagement stratégique dans une transformation des normes limitantes pour les femmes témoigne d'un désir de subvertir ces normes et d'une volonté de s'engager activement dans la lutte pour l'égalité à travers diverses actions. Selon Butler, la performativité de genre n'est pas seulement une reproduction perpétuelle des mêmes normes, mais peut aussi servir à subvertir ces normes. C'est ce qui se dégage ici du discours de Chloé, qui mobilise sa performance de genre comme force motrice pour le changement.

En fait, j'ai toujours été féministe, donc la partie femmes et égalité des femmes, ça m'a toujours un peu touchée.

Nous notons ici qu'en se déclarant féministe, Rachel matérialise une performance de genre qui reconnaît et combat les inégalités genrées. À travers son discours, elle semble cependant prendre une position modérée quant aux luttes féministes, puisqu'elle nous dit que l'égalité des

femmes est quelque chose qui l'a « toujours un peu touchée ». Le fait d'utiliser le « un peu » tend donc à minimiser l'implication de Rachel dans ces enjeux.

[Sur le *D&I washing*] Alors c'est quelque chose, que ce soit par rapport à la diversité ou par rapport à l'engagement sociétal en général, c'est quelque chose que je ne tolère pas, parce que je pense qu'on ne peut pas embellir une réalité en utilisant des causes qui sont pour moi des causes fondamentales de respect et de droits humains.

Dans cet extrait, Aurore verbalise sa prise de position par rapport aux organisations qui ont des pratiques liées au *D&I washing*, qu'elle condamne fermement. Elle se positionne aussi en forte faveur du respect et des droits humains, dont l'égalité entre les femmes et les hommes fait aussi partie. Nous soulignons cependant qu'Aurore s'est positionnée un peu plus haut dans le troisième profil, celui des participantes n'ayant jamais elles-mêmes senti l'impact des inégalités genrées et ne faisant aucune distinction entre les femmes et les hommes dans le cadre de son travail. Cette nouvelle citation réitère une certaine tension dans les propos d'Aurore, qui combat les inégalités et défend les droits humains, alors qu'elle subit une intériorisation des normes genrées qui nuisent à une prise de conscience des inégalités genrées au quotidien.

Je me suis rendu compte de plus en plus de l'importance d'une culture inclusive, avec tout ce que ça implique par rapport, par exemple, au fait que les personnes doivent se sentir suffisamment *safe*, qu'elles doivent savoir où elles peuvent trouver de l'aide si quelque chose ne va pas. On a mis en place des réseaux qui ont eu beaucoup d'importance pour aider la culture à devenir plus inclusive aussi.

Clémence explique participer activement au développement d'une culture plus inclusive dans les organisations depuis qu'elle a réalisé l'importance de créer des environnements organisationnels où les gens doivent se sentir en sécurité. Elle témoigne aussi d'une performance de genre tendant à vouloir renverser le statu quo vers des normes organisationnelles plus égalitaires.

Les participantes qui font partie de ce profil partagent donc toutes un engagement envers la justice et l'égalité, qu'elles manifestent de diverses manières à travers leurs actions et leurs discours. Peu importe le contexte et l'environnement professionnel dans lequel elles évoluent, ou leur opinion et leur perception des inégalités genrées dans les organisations, sept participantes sur neuf montrent un intérêt pour la défense de valeurs justes et égalitaires.

Même chez celles qui ont mentionné ne pas avoir vécu de différence de traitement par rapport à leurs homologues masculins ou qui ne ressentent pas une différenciation basée sur le fait d'être une femme en organisation, il y a tout de même cette conscience des chances inégales que

peuvent rencontrer les individus. Ce constat souligne l'importance de ce type de discours qui peut être particulièrement déterminant dans un contexte organisationnel. C'est ce type de comportement et d'actions qui peut être décisif pour la prise de conscience collective et qui peut initier des transformations à grande échelle. En effet, tout discours a la capacité de donner un sens à un monde matériel déjà existant, mais la communication a également la capacité d' « inventer de nouvelles réalités matérielles » (Mumby & Ashcraft, 2006, p.80, notre traduction), la nouvelle réalité ici étant un contexte dans lequel les membres de l'organisation ont tous été sensibilisés aux enjeux d'égalité et d'inclusion et en saisissent les impacts potentiels.

Ainsi, la posture des participantes, qui se positionnent en faveur de la défense des enjeux ÉDI, est significative dans le contexte qui nous intéresse. Elle permet de donner un sens à une nouvelle réalité au sein des organisations : celle qui valorise et intègre pleinement les enjeux ÉDI. Les candidates participent donc, à travers leur comportement et leur discours, à la matérialisation et à la validation de cette nouvelle réalité en donnant du sens aux choses matérielles (telles que la politique ÉDI, les documents de formation, etc.), mais aussi aux choses immatérielles (l'équité, la non-discrimination, l'inclusion, etc.) (Mumby & Ashcraft, 2006). Cet engagement pour l'égalité et l'inclusion se manifeste donc par des actions concrètes, mais aussi par une performance de genre affirmée, à travers laquelle les participantes redéfinissent les normes genrées dans les organisations.

En examinant les motivations des participantes, nous notons également que cette quête d'égalité et de justice révèle une dimension significative de leur performativité de genre. Cette volonté d'aider les autres et de contribuer à des environnements plus justes est en effet fortement liée à des qualités comme l'empathie, le dévouement, la compassion, et le souci des autres, traits caractéristiques typiquement féminins (Whitley & Kite, 2013). Cette dynamique est particulièrement intéressante à souligner dans un contexte ÉDI, puisque ces traits peuvent paradoxalement participer à la perpétuation des stéréotypes genrés, même s'ils sont nécessaires dans la lutte pour l'égalité. L'engagement pour la justice et la volonté de transformation sociale sont ici mobilisés comme moteurs d'action, mais aussi comme manifestation de l'influence des normes de genre sur l'identité des participantes. En embrassant ces qualités dans leur combat pour l'égalité et l'inclusion, elles contribuent toutefois à redéfinir les normes de genre, en utilisant ces mêmes normes pour confronter et remodeler les structures de pouvoir organisationnel. La mobilisation de la féminité dans les luttes ÉDI montre que la performativité du genre féminin des participantes ne se limite pas à la reproduction des normes sociétales, mais peut aussi être utilisée

pour transformer les contextes organisationnels. En se conformant aux normes genrées tout en cherchant à déconstruire les structures organisationnelles inégalitaires, les participantes illustrent la complexité de la performativité de genre en contexte organisationnel.

La mobilisation de l'approche performative dans cette section d'analyse nous a permis de mieux comprendre comment les discours des différentes femmes interrogées dans notre étude matérialisent leur identité et leur rapport aux normes genrées au sein des organisations. Le recours à la théorie de la performativité a servi à analyser ces discours de manière qu'ils révèlent la position des femmes par rapport aux normes de genre et aux inégalités dans leur contexte professionnel. Les différents profils présentés ci-dessus ont été dégagés en fonction des points de vue des femmes sur plusieurs éléments liés au genre dans le contexte organisationnel. C'est ainsi que nous avons pu constater une variété d'opinions sur la présence d'inégalités genrées au travail, sur l'utilité et l'efficacité des politiques ÉDI, sur les facteurs autres que le genre qui peuvent être associés à une différence de traitement, ainsi que des traits caractéristiques spécifiques relevés chez plusieurs participantes.

Les profils ci-haut ont également permis de déceler des distinctions dans la manière de se conformer ou non aux normes organisationnelles. En effet, les normes et discours organisationnels exercent une influence variable sur la manière qu'ont les femmes de se percevoir en tant que sujet genré et que cette influence peut aussi agir sur leur rapport à leur genre féminin, qui sera plus ou moins considéré comme important en fonction de l'expérience personnelle des participantes. Dans certains cas, une apparente dichotomie se dessine, alors que des participantes affirment avoir une conscience réelle des inégalités et des situations d'injustice ou non-inclusive, mais disent ne jamais avoir expérimenté personnellement ces dynamiques à travers leur parcours professionnel. Ce détachement peut refléter une assimilation inconsciente de comportements et de discours inégalitaires. Nous reviendrons sur cette dichotomie dans la troisième section de notre analyse.

Finalement, les deux derniers profils traitant des traits caractéristiques retrouvés chez plusieurs participantes renforcent le constat selon lequel la performativité de genre et l'identité de chaque candidate est excessivement complexe. En effet, celles qui se décrivent comme à forte personnalité abordent ici des traits typiquement associés au masculin, ce qui les amène à se trouver aux prises avec un paradoxe inconscient quant à leur performativité de genre au travail. En performant leur genre avec des traits caractéristiques masculins, elles montrent comment les

espaces organisationnels teintés de normes genrées peuvent affecter la négociation identitaire des femmes. L'engagement de la majorité d'entre elles dans la lutte pour l'égalité et l'inclusion est aussi significatif et nous montre comment les individus, à travers leur identité et leur discours, peuvent contribuer à la matérialisation de nouvelles réalités plus égalitaires au sein des organisations.

Ces résultats révèlent une complexité et une diversité d'expériences et de perspectives sur les dynamiques de genre en milieux organisationnels, ce qui réitère la pertinence de cette étude, pour tenter de mieux comprendre les constructions identitaires genrées au travail.

La prochaine partie de l'analyse se centre sur les propos des participantes au sujet de l'implantation des politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion, ainsi que sur l'application et l'efficacité de ces dernières à travers l'expérience personnelle des femmes interrogées.

## **5.3 Implantation, application des politiques ÉDI et influence identitaire**

### **5.3.1 La bataille n'est pas gagnée**

Le pouvoir se manifeste par la capacité d'agir sur les réalités genrées au sein des organisations. Comme l'expliquent Mumby et Ashcraft (2006) : « les acteurs sociaux produisent des réalités genrées qui se sédimentent et se naturalisent au fil du temps, reflétant la capacité des autorités à aligner ces réalités sur leurs propres valeurs et intérêts » (Mumby & Ashcraft, 2006, p.80). Ce sont donc les organisations elles-mêmes, et les autorités qui les régissent, qui contrôlent les discours sur les inégalités genrées, en déterminant l'importance de certains enjeux et de certaines valeurs par rapport à d'autres. À long terme, cette production répétée de réalités genrées qui sont alignées sur les récits organisationnels et les intérêts des figures autoritaires contribue à naturaliser des systèmes de pensée genrés (Mumby & Ashcraft, 2006), ce qui joue contre l'adoption de mesures ÉDI.

Les données récoltées dans le cadre de cette étude démontrent en effet que la bataille n'est pas gagnée en matière d'égalité genrée au travail, qu'il faut continuer de convaincre les gens de l'importance de l'ÉDI et qu'il faut fournir des preuves tangibles. Les participantes déplorent également la lenteur d'exécution qu'elles doivent affronter, qui reflète le fait que ces enjeux ne constituent pas une priorité pour tous les acteurs organisationnels. Le niveau de sérieux accordé à ces enjeux se traduit dans les valeurs et intérêts réels des dirigeants, qui influencent l'identité

organisationnelle des femmes et leur façon de penser. Cependant, certaines participantes sont conscientes de ce phénomène et le dénoncent, bien qu'elles aient du mal à en expliquer les causes profondes, ici les schémas de pouvoir à grande échelle.

Six participantes sur neuf ont souligné de manières différentes que la bataille n'était pas gagnée en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au travail et de défense des valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion. Elles ont mentionné qu'elles se retrouvent souvent confrontées à des personnes issues de leur milieu organisationnel qui ne comprennent pas l'importance des questions ÉDI, ou qui ne saisissent tout simplement pas ce type d'enjeux. Elles révèlent qu'il y a encore du travail à faire afin de sensibiliser leur entourage organisationnel à cette réalité. En effet, les candidates notent la nécessité de réitérer la pertinence de leur rôle versus d'autres emplois occupés, les divergences de compréhension, le caractère systémique du problème, le besoin de communication claire et convaincante, et le combat contre l'indifférence. Les extraits d'entretiens ci-dessous présentent, dans l'ordre, les propos d'Annie, de Chloé, de Chantale, de Christine, de Rachel et de Clémence tenus à ce sujet.

C'est un sujet où on doit continuer à travailler pour convaincre, convaincre, convaincre. C'est peut-être ça qui est plus compliqué : quand je travaillais en communication, on n'avait pas besoin de convaincre les gens que notre travail était essentiel.

Les gens ne sont pas tous au même niveau de compréhension sur ces questions-là. On a encore des gens qui nous disent « Mais pourquoi vous nous parlez de ça ? » [...] On est confronté à un *push back*.

La bataille, elle n'est pas d'une personne à une personne, mais d'une personne à la société, parce que ce sont des milliers de personnes qui sont convaincues qu'il faut que ça change, mais qui ne sont pas prêtes. C'est un peu David et Goliath. [...] Et il y a beaucoup de gens qui vont dire « Il n'y a pas de problème » ou « Le problème n'est pas un gros problème ». Donc les choses qui sont mises en place sont à la mesure de cette conviction-là.

Je pense qu'il est important de communiquer clairement sur les politiques et qu'il faut savoir répondre à toutes les inquiétudes des gens au sein de l'organisation. Il y a des gens parfois qui s'énervent parce qu'ils ont peur de perdre certains privilèges. Donc, c'est un grand point auquel il faut donner beaucoup d'attention. Il faut être clairs sur le pourquoi les politiques sont nécessaires.

Moi, j'avais l'impression au début que je me battais un peu, je ne dirais pas comme Don Quichotte, mais voilà, c'était difficile. C'était plutôt difficile de faire comprendre pourquoi c'est important. [...] Mais il y a encore du travail, hein, parce

qu'on a fait un *awareness session* avec les directeurs où on a posé la question « Qu'en est-il chez [nom de l'entreprise] sur le genre et les femmes ? » Et le premier mec a dit « Il n'y a pas de souci », le 2e mec « Il n'y a pas de souci », le 3e « Pas de souci », et puis le 4e, qui était le plus jeune, a dit « Les gars, regardez un peu autour de vous, je pense qu'on a un souci ».

Parce que les hommes se disent parfois « Ouais, mais enfin, ce n'est pas grave, vous faites carrière! Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de femmes tout en haut! Ça ne change rien pour vous. » Et en fait, il faut arriver à leur faire comprendre.

Nous dénotons ici une certaine dissonance entre les intentions communiquées par les organisations (qui ont toutes mis en place un système afin de se rapprocher de l'égalité au sein de leurs équipes et qui publicisent les actions concrètes posées en ce sens) et la réalité perçue par ces femmes, principalement concernées par cette réalité. Malgré tous les éléments mis en place afin de combattre les inégalités genrées dans ces organisations, il y a encore un important travail de sensibilisation à faire pour que tous les acteurs organisationnels saisissent la portée et la pertinence de ce type d'actions.

Ces propos font en effet écho à ceux tenus par Dennis Mumby et Karen Ashcraft (2006), qui traitent de la capacité des discours à donner ou à retirer son sens aux éléments matériels, comme les politiques ÉDI, et de la capacité de la communication à matérialiser de nouvelles réalités : « Tout ce qui fait la substance d'une organisation - les parkings, les bureaux, les toilettes, les salaires, le personnel, etc. - ne prend sens qu'à travers les cadres fournis par des discours particuliers. » (Mumby & Ashcraft, 2006, p.81, notre traduction). Dans le contexte qui nous intéresse, nous voyons que la seule implantation d'une politique ÉDI, avec les formations et autres actions mises en place, ne suffit pas à transformer un environnement organisationnel et à le rendre plus inclusif. Ce sont les discours organisationnels, et par le fait même, les rapports de pouvoir qui sont impliqués, qui donnent réellement leur sens et leur poids aux éléments organisationnels.

### **5.3.2 Lenteur d'exécution et temps important avant de voir le fruit de ses efforts**

Dans un même ordre d'idées, plusieurs participantes ont rapporté une lenteur dans les avancements liés à l'égalité, ainsi qu'un trop grand laps de temps avant de voir le fruit de leurs efforts. Selon certaines, cette situation mène également à un découragement généralisé de la part des équipes ÉDI et des autres personnes impliquées, du fait d'une discordance entre les propos tenus, les actions prises par l'organisation et les résultats générés en termes d'égalité et d'inclusion à l'interne. Dans les extraits ci-dessous, elles soulignent notamment la nécessité de maintenir un engagement

soutenu sur le long terme, les limites des discours sans actions concrètes, ainsi que la patience et la persévérance requises pour obtenir des résultats. Les citations reprennent, dans l'ordre, les propos de Christine, Chantale, Annie, Rachel et Chloé.

Au fil des années, avec des contacts, des échanges avec des personnes très impliquées dans ce domaine-là, on se rend compte qu'il n'y a pas d'initiative magique qui va faire la différence du jour au lendemain. C'est vraiment un travail [qui s'étend] dans la durée et où chacun à son échelle peut faire une différence. [...] Plus j'ai discuté [avec les gens], plus je me suis rendu compte que ça allait demander beaucoup d'efforts.

Malheureusement, c'est beaucoup ça qu'il se passe dans les grandes entreprises : il y a des grands discours, il y a des intentions. [...] Puis, finalement, on se rend compte que, deux ou trois ans après, la barre n'a pas vraiment bougé. [...] On met énormément d'énergie pour que les choses changent, mais parfois on se bat contre des moulins et la seule façon de survivre à ça, c'est de se convaincre et convaincre aussi les gens qui attendent des résultats que c'est un processus lent qui demande de la patience.

[C]'est *a never ending* story. On prend un fil, et puis on débobine, puis on tire, et on tire, et on tire. C'est une autre façon de travailler. En matière de diversité et inclusion, ce que j'ai appris, c'est qu'il faut être un peu plus patient avec les résultats parce que ça met plus de temps.

Au début, c'était un peu pénible pour faire démarrer le comité [pour monitorer l'avancement de la Charte ÉDI]. [...] C'était difficile d'avoir les membres de [nom du groupe de hauts dirigeants]. Maintenant, ils posent des questions, et donc ça veut dire qu'ils sont impliqués.

C'est bien de dire les choses, mais dans les faits, y'a rien qui est vraiment implémenté pour changer le statu quo. Et on commence à parler de fatigue chez les D&I *practionners*, que ce soit à l'interne ou à l'externe, parce que c'est un métier que beaucoup de gens font parce qu'ils ont un côté un peu « passion », parce qu'on y croit, ça touche à nos valeurs. Et on voit que les choses n'avancent pas aussi rapidement qu'on voudrait.

Dans leur livre *Power, sexuality and gender dynamics at work* (2021), Roop Sen et Uma Chatterjee explorent les différentes expériences, difficultés et incertitudes liées au déploiement de politiques ÉDI dans les organisations. À travers plusieurs récits organisationnels, ils analysent de manière critique des conflits interpersonnels et des schémas complexes qui nuisent à l'égalité de genre. Ils expliquent notamment qu'un important travail de sensibilisation doit être fait auprès des dirigeants et des gestionnaires puisque ce sont eux qui portent les objectifs de l'organisation (Sen & Chatterjee, 2021). En effet, selon les auteurs, pour qu'une organisation soit réellement en mesure

de supprimer les inégalités genrées au sein de ses équipes de travail et de montrer des avancements tangibles, elle doit mettre en place des mesures pour inciter à la prise de conscience. Pour eux, les dirigeants doivent être pleinement impliqués dans la démarche, et doivent comprendre que les présupposés genrés peuvent avoir un important impact, puisqu'ils « affectent leurs valeurs, leurs attitudes, leurs choix et leurs dynamiques interpersonnelles au travail » (Sen & Chatterjee, 2021, p.203, notre traduction). Ils ajoutent également que c'est une conception erronée des actions ÉDI qui crée cette lenteur dans l'atteinte de résultats : « La diversité et l'intégration des femmes n'est pas un résultat, c'est un processus ; ce n'est pas un résultat à atteindre par le biais d'une liste de contrôle de la représentation dans les quotas de recrutement » (*Ibid.*, 2021, p.208, notre traduction).

Par ailleurs, les autrices Charpenel, Demilly et Pochic (2017) ont, elles aussi, démontré que plusieurs politiques ÉDI traitant de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes constituent des « coquilles vides », dont l'impact est minime. Elles révèlent que ces politiques sont aussi grandement standardisées et simplifiées, notamment à cause de la faiblesse des budgets alloués et de la difficulté pour les acteurs clés (ici les dirigeants et gestionnaires) à objectiver les inégalités genrées (Charpenel et al., 2017). Ces constats issus de la littérature éclairent nos observations sur les propos des participantes, qui soulignent la lenteur des progrès en matière d'égalité en organisations, malgré l'existence et la promotion de politiques ÉDI. Les éléments soulignés par les candidates s'inscrivent donc directement dans la lignée des critiques formulées par la littérature, notamment en ce qui concerne les failles structurelles de ces politiques.

En somme, les témoignages des participantes révèlent leur désarroi quant à la lenteur des progrès faits dans leurs organisations respectives en matière d'égalité et d'inclusion. Cette lenteur, souvent alimentée par un décalage entre les discours et les actions concrètes, soulève des questions importantes quant à la réelle efficacité des politiques ÉDI. En faisant un lien ici avec les approches critiques des organisations, nous avançons que cette situation, partagée par plusieurs candidates, peut être perçue comme une manifestation des dynamiques de pouvoir qui perpétuent les inégalités structurelles au sein des organisations (Vidaillet & Bousalham, 2016). En effet, les initiatives organisationnelles, bien qu'elles prétendent viser l'égalité, contribuent plutôt à renforcer le statu quo en évitant une remise en question importante des structures de pouvoir existantes. Bref, l'engagement à long terme, la patience et la persévérance évoqués par les participantes sont essentiels, mais peuvent rester vains si les organisations et les autorités n'adoptent pas une véritable

prise de conscience de la nécessité des politiques ÉDI, en mettant l'accent sur la déconstruction des pratiques organisationnelles traditionnelles influencées par les normes genrées.

### 5.3.3 L'importance des données chiffrées et des preuves tangibles

Afin de pallier la lenteur d'exécution et la difficulté qui vient avec le fait de devoir convaincre les gens de la pertinence des actions en ÉDI, trois participantes sur neuf ont mis de l'avant l'importance des preuves tangibles pour appuyer leur propos. Elles expliquent que les preuves comme les données chiffrées, les KPIs et les éléments concrets sont particulièrement importantes dans la lutte pour l'égalité et l'inclusion au sein des organisations, puisqu'ils sont faciles à comprendre pour les dirigeants et pour les investisseurs. Selon les candidates, l'un des moyens les plus efficaces pour garantir le soutien continu des hauts dirigeants et des investisseurs externes en matière d'ÉDI est de leur montrer rapidement l'impact et les conséquences concrètes des mesures implémentées. Il faut prouver aux personnes en position de pouvoir que les politiques de diversité et d'inclusion sont un avantage pour une organisation. C'est pour les candidates la stratégie la plus efficace pour démontrer la pertinence de leur travail et de garantir un appui. Les citations présentent, dans l'ordre, les positions d'Annie, de Rachel et de Chloé.

On voulait plutôt leur dire « Voilà où vous en êtes aujourd'hui. Vous avez des plafonds de verre à tel et tel endroit ». Et on fait ça à chaque année. Je crois que ça aide à nous crédibiliser avec des choses très tangibles, très concrètes. [...] Donc il faut toujours avoir des chiffres sous la main. [...] Je dirais qu'on est écouté et de plus en plus pris au sérieux depuis qu'on a mis en place notre Baromètre Diversité et Inclusion.

Et tout d'un coup, ils ont commencé à poser plein de questions. J'avais montré sur un *dashboard* l'âge moyen, le pourcentage de personnes qui sont en dessous de 30 ans, le pourcentage de personnes de 55 ans plus, et tous ces trucs-là. [...] Donc, on commence comme ça, parce que l'élément déclencheur, ce sont les chiffres. C'est ça qui les fait réfléchir. Et c'était intéressant de voir que, tout d'un coup, ils se sont réveillés.

Il y a une espèce de tendance où on se dit « Oui, on fait des politiques de diversité et d'inclusion » parce que c'est bon pour la marque employeur. C'est bon aussi pour les investisseurs. Il y a pas mal de sociétés qui ont publié sur leur site des grands rapports annuels sur ce qu'ils font, montrer qu'ils travaillent pour améliorer la condition des femmes parce que ça fait bien de le dire. Ça apporte une espèce de cachet et je pense qu'il y a réellement des investisseurs qui vont regarder ces rapports annuels et se dire « Ah, cette société est dans une stratégie de *sustainability* ».

Pour reprendre une idée mentionnée plus haut, plusieurs chercheurs et chercheuses qui étudient l'application des politiques de diversité et d'inclusion dans les organisations dans une perspective critique mettent de l'avant l'importance d'impliquer et de sensibiliser les hauts dirigeants et les autres employés pour le succès des actions ÉDI (Charpenel et al., 2017; Mumby & Ashcraft, 2006; Foldy, 2006; Andersen, 2021). Bien qu'une variété de stratégies puisse être employée pour faire appliquer les politiques ÉDI et promouvoir l'égalité et l'inclusion au sein des organisations, les propos des participantes mettent en lumière l'efficacité et l'aspect significatif de présenter des données chiffrées et des preuves tangibles. Cela laisse entendre que les discours, les présentations et toute autre méthode de sensibilisation peuvent perdre leur portée et leur efficacité s'ils ne contiennent pas des éléments d'application concrète dans l'organisation. Les participantes montrent également que le fait d'inclure des éléments tangibles dans leurs communications avec les dirigeants constitue une source de motivation dans leur rôle, puisque cela amène un sérieux à leur démarche et la rend plus convaincante aux yeux des personnes en position décisionnelle. Elles mentionnent se sentir plus écoutées avec la mise en place de mesures chiffrées, qui crédibilisent leur propos aux yeux des membres organisationnels des autres départements.

Un phénomène similaire a été noté par la spécialiste en *Diversity Intelligence*, Heidi Andersen. Elle explique en effet dans un article publié en 2021, que « sans ces données, les organisations construisent leurs stratégies sur des bases très subjectives, fondées sur des suppositions, des mythes et des anecdotes. En fonction de leur identité personnelle et de leurs expériences, les membres d'une organisation auront un point de vue spécifique sur ce qu'est la diversité et l'inclusion, sur leur importance, et sur la manière dont elles doivent être prises en compte. » (Andersen, 2021, p.105, notre traduction) Ce postulat vient renforcer l'idée portée par les participantes, en y ajoutant un élément supplémentaire : le besoin d'objectivité pour contrer les expériences individuelles subjectives qui forgent les opinions et les perceptions des membres de l'organisation.

#### **5.3.4 Enjeux liés à l'application des politiques**

Notre analyse a permis de dégager une matérialisation des rapports de pouvoir inégalitaires à travers les propos des candidates. Sans que cela ne soit explicitement mentionné, les participantes rapportent un contexte dans lequel les structures de pouvoir jouent un rôle crucial. La situation qu'elles traduisent, chacune à leur façon, témoigne d'une réalité dans laquelle elles doivent faire

face à des structures de pouvoir qui sont souvent défavorables aux femmes. La nécessité de renforcer leur argumentaire à l'aide de chiffres et de preuves tangibles au risque de ne pas être prise au sérieux illustre bien comment les discours peuvent être estimés de manière inégale dans un contexte organisationnel. Dans une autre partie des entretiens, plusieurs participantes ont mentionné que leur genre féminin pouvait être un élément affectant leur crédibilité et leur capacité dans leur rôle. Quatre femmes ont ainsi avoué que les hommes (blancs) devraient être plus impliqués dans la lutte pour l'égalité, qu'ils devraient se sentir plus concernés et que l'égalité serait plus facilement défendue et respectée si la personne responsable de l'ÉDI dans les organisations était un homme. Les extraits ci-dessous rapportent les propos, dans l'ordre, d'Annie, de Chloé, de Clémence et de Chantale à ce sujet.

C'est parfois plus fort d'être un homme pour défendre l'égalité de genre. Ça a plus de résonance parce que, finalement, qui doit-on convaincre ? Ce ne sont pas tellement les femmes, ce sont les hommes, globalement. Donc, si le message provient d'un homme, il sera peut-être plus entendu. Et c'est la seule nuance que je vais faire. Si j'étais un homme, sur l'aspect du *gender*, peut-être que je serais plus prise au sérieux.

Mais je pense que ça servirait la cause aussi, d'avoir quelqu'un qui baigne dans les privilèges et qui occupe une position pareille, y'a rien pas à redire : c'est puissant. [...] C'est comme s'il y a avait un langage qui était accepté quand ça vient de son père ou la personne qui est au même niveau de statut socialement. [...] Quand un homme blanc se met devant un autre groupe d'hommes blancs, y'a pas de présomptions ou de doute. Ils acceptent et c'est comme ça.

Souvent, les gens disent d'ailleurs « Ah si on pouvait avoir un homme pour porter ce message-là, ça marcherait mieux ». J'ai souvent entendu ça et je le comprends. Je peux le comprendre. C'est vrai que, par exemple, on le voit bien quand on parle avec les *CEOs*. Personne ne parle mieux à un autre *CEO* qu'un autre *CEO*.

Je pense que, malheureusement, encore aujourd'hui, le discours féministe, et j'utilise féministe dans le terme du dictionnaire, hein, est encore principalement porté par des femmes et un peu encore trop sur les épaules des femmes. Ce qui serait bien, c'est que ça ne soit pas important, mais je pense qu'aujourd'hui, la représentativité est encore très importante, même si ce que j'aspire à accomplir, c'est que les hommes se sentent aussi concernés par la question que les femmes.

Si les candidates ne réfèrent pas explicitement aux rapports ou structures de pouvoir ici, elles montrent toutefois une conscience que leur genre féminin porte un certain désavantage et une certaine limite dans l'étendue de son influence et de son pouvoir d'action sur les normes organisationnelles genrées et sur les autres membres de leur organisation. Pour elles, un homme

placé dans leur position aurait ainsi une meilleure capacité à convaincre les autres hommes de lutter en faveur de l'égalité et de l'inclusion.

Nous soulignons que, parmi les quatre participantes ayant mentionné que le genre de la personne avait un impact sur sa capacité à convaincre, deux d'entre elles appartiennent à des profils de la section 1 considérant les inégalités genrées comme un problème presque réglé ou qui ont expliqué ne pas avoir ressenti de différence de traitement liée à leur genre au travail. Les deux participantes en question, Annie et Clémence, font cependant également partie des profils qui reconnaissent l'existence d'inégalités et d'un manque d'inclusion au sein des organisations. De son côté, Annie mentionnait ne pas avoir l'impression d'avoir déjà été mal jugée parce qu'elle est une femme et que son genre n'avait pas d'effet sur son quotidien au travail. Clémence, quant à elle, racontait qu'il y avait eu une trop grande homogénéité dans les postes décisionnels du milieu financier avant la crise financière de 2008, mais que depuis, le milieu avait connu une forte conscientisation sur le plan du genre. Pourtant, lorsqu'il était question des limites freinant l'accès à l'égalité genrée au travail, toutes deux admettent que si les personnes assurant ce rôle étaient des hommes, les autres hommes seraient plus faciles à convaincre de la pertinence et de la nécessité de supprimer les inégalités.

Dans leur article sur les paradoxes organisationnels, Putnam et Ashcraft (2017) expliquent que ce type de croyance est le résultat d'un paradoxe identitaire qui se manifeste chez les femmes en milieux organisationnels. Ils révèlent que les normes genrées qui persistent au sein des organisations depuis des décennies, combinées à la prédominance des traits masculins associés au pouvoir et au leadership dans les organisations, ont un effet sur les membres féminines. Les chercheurs et chercheuses ont remarqué la matérialisation de ce paradoxe dans les organisations promouvant la neutralité de genre et l'égalité entre les genres au travail. Ils expliquent que c'est précisément cette supposée neutralité de genre qui fait que certaines femmes « reproduisent paradoxalement leur propre statut de subordination en niant la discrimination ou en agissant de manière à la maintenir » (Putnam & Ashcraft, 2017, p.336, notre traduction).

C'est ce paradoxe qui est à l'œuvre lorsque les participantes véhiculent des discours dans lesquels les hommes seraient mieux établis pour porter les luttes pour l'égalité genrée. Elles contribuent ainsi de manière inconsciente à reproduire leur statut d'individu moins qualifié ou moins efficace. En affirmant que les hommes seraient mieux placés pour jouer leur rôle dans la

promotion de l'égalité, les participantes matérialisent cette perception d'infériorité. Ce discours exerce une influence sur leur performativité de genre, les amenant à intégrer et à reproduire involontairement ces croyances.

La mobilisation de ces outils discursifs sert également aux femmes à performer leur expertise et leur légitimité dans un environnement organisationnel complexe qui n'est pas toujours ouvert à leurs propos. En reprenant l'idée de Putnam et Ashcraft (2017) selon laquelle les normes organisationnelles ont tendance à privilégier les hommes et les discours masculins aux femmes et aux discours féminins, il est peu surprenant de voir les femmes utiliser ces outils afin de légitimer leur propos aux yeux des dirigeants, rappelons-le, souvent masculins, qui ont internalisé les normes de genre et dévalorisent ainsi inconsciemment les discours portés par des femmes.

Dans cette section, nous avons mis en lumière une certaine dissonance entre les discours organisationnels sur l'égalité, la diversité et l'inclusion, et la réalité perçue par les femmes au sein des organisations. Bien que toutes les organisations sélectionnées aient mis en place des politiques ÉDI, six des neuf participantes ont affirmé que la bataille pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère organisationnelle était loin d'être gagnée. Elles ont souligné l'importance de sensibiliser davantage leurs collègues à cette réalité et de fournir constamment des preuves tangibles qui viennent appuyer la pertinence des initiatives ÉDI. Les témoignages recueillis illustrent également la lenteur des progrès et le manque d'engagement soutenu, qui peuvent créer des découragements au sein des équipes ÉDI. Les études mobilisées démontrent que l'appui des dirigeants et des discours organisationnels cohérents sont essentiels afin d'instiguer des transformations dans les schémas de pensée et de donner du sens aux politiques ÉDI.

D'un autre côté, il apparaît que l'utilisation de preuves tangibles, telles que les données chiffrées et les KPIs, est essentielle pour convaincre les dirigeants de la pertinence de l'ÉDI dans leur organisation. Les femmes interrogées soulignent que ces éléments renforcent le discours sur l'ÉDI, le rendant plus compréhensible et plus convaincant. D'autres participantes mettent de l'avant un autre postulat qui veut que les hommes seraient mieux placés et plus efficaces que les femmes pour défendre l'égalité de genre. Cela contribue involontairement à renforcer les structures de pouvoir inégalitaires et influence la performance du genre féminin, qui intègre et reproduit cette croyance d'infériorité. Nous pouvons ainsi considérer les données chiffrées et les preuves

mobilisées comme des outils performatifs qui permettent aux femmes de légitimer leur expertise et de renforcer leur crédibilité dans des environnements où des normes genrées persistent.

#### **5.4 Rapports dichotomiques au genre dans un contexte organisationnel**

L'analyse des propos des participantes nous a permis de dégager des dichotomies intéressantes, qui mettent en lumière les défis complexes auxquels les femmes font face dans le contexte organisationnel. La dichotomie que nous présentons est liée à ce que Van Den Brink et Stobbe (2009) appellent des « situations organisationnelles paradoxales », où les femmes dans le contexte de leur travail, se retrouvent devant deux possibilités d'action, chacune comportant des désavantages considérables.

La première de ces possibilités consiste à choisir de promouvoir des relations de genre neutres et égalitaires afin de « s'adapter à une culture où la compétence est souvent associée à la masculinité » (Van Den Brink & Stobbe, 2009, p.466, notre traduction). Cette option implique que les femmes adoptent des comportements traditionnellement associés aux hommes afin d'être perçues comme compétentes. Cependant, cela peut mener à une déconnexion avec leur identité féminine. La seconde possibilité consiste à choisir de reconnaître et de dénoncer les inégalités du système dans lequel elles évoluent. Cependant, « résister aux pratiques organisationnelles inégales souligne leur féminité et leur position subordonnée, ce qu'elles souhaitent souvent éviter » (*Ibid.*, p.466). En conséquence, certaines femmes se retrouvent inconsciemment coincées entre ces deux possibilités et cela peut résulter en une réponse inconsciente de négation de la réalité organisationnelle inégalitaire dans laquelle elles évoluent.

Dans l'article de Putnam et Ashcraft cité précédemment sur les paradoxes organisationnels et de genre (2017), les auteurs expliquent qu'une réponse inconsciente des femmes à ce paradoxe, qui leur permet de ne pas se positionner dans l'une ou l'autre de ces options, est de se tourner vers « des rôles professionnels ou des emplois qui renforcent les stéréotypes de genre et marginalisent les normes et pratiques féminines. La neutralité de genre devient une forme de déni des tensions à travers la négation des pratiques discriminatoires. » (Putnam & Ashcraft, 2017, p.337, notre traduction) Ainsi, en choisissant de travailler dans des secteurs typiquement associés au féminin, les femmes se dégagent de toute implication directe en lien avec les inégalités genrées, expliquant que ces situations ne s'appliquent pas à elles du fait qu'elles ne travaillent qu'entre femmes.

Cette dynamique est présente parmi les participantes interrogées dans le cadre de ce projet. En effet, trois d'entre elles ont mentionné travailler dans des départements ou des équipes à majorité ou strictement féminines. Elles ont également évoqué se sentir peu ou pas concernées par les traitements inégaux dans le cadre de leur fonction, du fait qu'elles évoluaient justement dans des équipes composées presque exclusivement de femmes. Les extraits ci-dessous présentent les propos de Julie, Annie et Christine (dans cet ordre) à ce sujet.

Je travaille dans un service où on n'est que des femmes. Enfin, oui, j'ai des collègues hommes, mais dans mon petit service, je n'ai que des femmes donc je dirais que c'est une place quand même très dominante. Je n'ai pas à me battre pour ma place de femme dans mon service.

C'est sûr que j'ai toujours occupé des fonctions qui étaient majoritairement féminines [comme les communications et la gestion de ressources humaines]. Je n'ai jamais eu l'impression que j'étais mal jugée parce que j'étais une femme. Par contre, je le vois plus dans d'autres métiers par rapport à certaines femmes. Mais, personnellement, je crois que ça ne joue rien... ça ne joue pas vraiment.

Je n'ai jamais senti que mon genre faisait une différence sur la manière dont mon travail était perçu ou dans mes interactions avec mes collègues. Je crois aussi, parce que j'ai toujours évolué dans une société où il y avait un équilibre de genre contraire : dans les départements juridiques, c'est très femmes.

Ces citations illustrent bien le mécanisme décrit ci-haut. En pratiquant des professions dans des secteurs à prédominance féminine, les participantes se placent en quelque sorte à l'abri des discriminations genrées. Cependant, elles contribuent par le fait même à perpétuer inconsciemment les stéréotypes et les inégalités genrées dans un contexte organisationnel. En s'insérant dans des rôles traditionnellement associés à la féminité, comme les communications et les ressources humaines, elles détournent les manifestations des inégalités genrées, mais renforcent paradoxalement la structure inégalitaire globale affectant l'ensemble des femmes.

La dichotomie révélée dans notre analyse montre toute la complexité de la réalité organisationnelle à laquelle les femmes sont confrontées. Elle illustre également la complexité des réactions des participantes face à un système organisationnel toujours imprégné de normes genrées. Le mécanisme de protection inconscient présenté ci-haut démontre bien comment les dynamiques inégalitaires sont profondément enracinées dans la réalité quotidienne des femmes, allant jusqu'à influencer leurs choix professionnels. Cette dynamique souligne d'une part la persistance des inégalités genrées, et d'autre part, comment ces inégalités peuvent se manifester plus subtilement

dans la prise de décision individuelle, contribuant ainsi à la perpétuation d'écarts de traitement au sein des organisations.

D'autres auteurs ont également mis en lumière la manière dont certains individus ont des perceptions assez contradictoires lorsqu'il en vient aux rapports de genre et aux stéréotypes genrés qui incitent à l'inégalité (Foldy, 2006). Dans *Dueling Schemata: Dialectical Sensemaking About Gender* (2006), l'auteur explique en effet que, même si ce type de schéma de pensée est plutôt répandu, ils peuvent continuer d'évoluer et ne sont pas nécessairement immuables. Elle révèle que ces incohérences internes doivent être prises en compte par les individus, ce qui peut leur permettre de passer d'une compréhension superficielle du genre dans les organisations à une compréhension plus complexe. Elle suggère aussi que les individus peuvent s'appuyer sur un certain nombre d'images contradictoires liées au genre ou à la race, et que cela peut se manifester dans différents contextes particuliers, sans pour autant s'appuyer sur les mêmes images (*Ibid.*, 2006).

Dans le contexte de la présente étude, les contradictions relevées dans les discours des participantes témoignent d'une certaine incohérence interne liée à des perceptions contradictoires. Le fait que Christine, Annie et Julie affirment ne pas avoir ressenti de différence de traitement liée à leur genre, alors qu'elles précisent avoir majoritairement évolué dans des équipes de travail féminines, montre une intériorisation de cette contradiction liée aux rapports de genre. Foldy (2006) souligne que ces schémas contradictoires peuvent être inconscients et normalisés, ce qui s'applique dans la situation ici : les participantes ne lient pas l'absence de traitement genré au travail avec leur entourage presque exclusivement féminin.

Ces observations montrent l'importance de considérer les perceptions individuelles et les potentielles contradictions internes dans l'analyse des inégalités de genre en milieu de travail. Dans le cadre de notre étude, la contradiction observée dans le discours des participantes sur elles-mêmes et sur leur rôle professionnel – dans lequel elles ne perçoivent pas les problèmes liés aux inégalités genrées puisqu'elles évoluent dans des milieux féminins – montre bien comment elles se retrouvent finalement dans des postes et des métiers fortement genrés, renforçant involontairement la segmentation de genre dans les emplois.

## 6. Discussion

Ce travail de recherche visait à étudier comment les politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) agissent sur les femmes occupant un poste lié à l'ÉDI ou évoluant dans des organisations ayant mis en place des politiques ÉDI. Nous avons également étudié la manière qu'ont les femmes de se percevoir elles-mêmes, afin de voir si les politiques jouaient un rôle dans la modification des comportements organisationnels. Finalement, nous avons tenté de mieux comprendre comment les participantes percevaient les politiques en soi. Pour répondre à ces objectifs, nous avons employé la méthode des entretiens individuels que nous avons conduits avec neuf participantes belges, toutes issues de postes liés à la diversité et à l'inclusion ou à un domaine connexe, mais qui étaient familières avec la politique ÉDI de leur organisation.

Afin de réaliser cette recherche et d'analyser les discours des participantes, nous avons mobilisé deux approches théoriques. Premièrement, nous avons mobilisé l'approche performative et la performativité de genre telle que développée par Judith Butler. Cette approche postule que l'identité de genre est une construction sociale, performée et reproduite par les individus à travers les gestes, interactions, comportements et discours (Jenkins & Finneman, 2018), souvent en cohérence avec les normes sociales dominantes, tendant notamment à favoriser le masculin au détriment du féminin. La mobilisation de l'approche performative nous a permis de considérer les discours et autres constituants identitaires des participantes comme une matérialisation de leur performativité de genre, fortement ancrée dans des structures de pouvoir et des normes dominantes (Butler, 2006).

L'étude de la performance de genre nous a également permis de considérer plusieurs autres constituants identitaires lors de notre analyse, tels que les comportements, la manière de parler, les attitudes et les choix discursifs des individus (Löwy & Rouch, 2003), qui sont tous considérés comme des manifestations de la performativité du genre. Cela est particulièrement significatif dans le cadre de notre recherche, puisque nous avons pu examiner cette performativité à travers le verbatim des entretiens réalisés. Finalement, cette approche nous a amenées à considérer l'ensemble des éléments auxquels les participantes ont fait référence lors des entretiens comme des constituants de leur performance de genre. Nous avons également pu considérer l'influence des normes hégémoniques sur les perceptions afin de voir si cela avait un effet sur la performativité des participantes.

Deuxièmement, nous avons adopté les approches critiques des organisations (CMS) pour analyser certains aspects de nos données. Ce courant théorique postule que les organisations ne sont pas des espaces neutres, mais plutôt des lieux où se manifestent de nombreuses structures de pouvoir (Vidaillet & Bousalham, 2016). La mobilisation des CMS a permis de poser un regard critique sur les pratiques de gestion et structures organisationnelles, dont font partie les politiques ÉDI, afin de rappeler le rôle des dynamiques de pouvoir et des idéologies dominantes. Nous nous sommes également centrées sur l'aspect genré des CMS afin d'étudier la manière dont les identités genrées sont construites et déterminées par le travail (Alvesson, 2013). Cette approche vise à mettre en lumière des structures de pouvoir inégalitaires souvent cachées ou ignorées, et critique les grandes idéologies organisationnelles qui privilégient certains groupes d'individus au détriment d'autres, ici les femmes. Les CMS visent donc à perturber la reproduction constante des mêmes structures sociétales inégalitaires en stimulant leur remise en question (Alvesson & Deetz, 2000).

## **6.1 Performativité de genre et intériorisation des normes**

Les résultats de cette recherche révèlent plusieurs aspects importants au sujet de la performativité de genre féminin dans le contexte étudié. D'abord, nous avons pu constater que la performativité de genre est négociée de manière différente en fonction des expériences personnelles, et du rapport aux normes sociétales, qui sont elles-mêmes, encore aujourd'hui, fortement genrées. La performativité des participantes, bien qu'étudiée dans des contextes organisationnels semblables, varie en fonction de l'importance qu'elles accordent à leur genre dans leur quotidien au travail. Ce rapport au genre est également modifié par les normes qui structurent l'environnement professionnel et social dans lequel les participantes évoluent et ont évolué par le passé. C'est ainsi que certaines femmes performant leur genre de manière plus ou moins féminine selon leur rapport à la féminité au travail.

Dans un même ordre d'idées, il a été possible de souligner que les femmes intériorisent, la plupart du temps de manière inconsciente, les normes genrées qui tendent à la dévalorisation des femmes. Cette intériorisation involontaire et inconsciente se reflète dans les comportements et les discours des participantes sous différentes manifestations, telles que la négation des inégalités dans la sphère professionnelle. Par cette négation, certaines participantes contribuent à la perpétuation des inégalités et à l'invisibilisation des mêmes enjeux pour lesquels elles se battent dans le cadre de leur emploi. Leur tendance à s'appuyer sur des expériences personnelles positives pour évaluer

les inégalités de genre au sein des organisations reflète une assimilation inconsciente des structures de pouvoir inégalitaires.

Nous avons également noté des constats importants quant à la performativité de genre des participantes et aux stéréotypes traditionnellement associés au masculin et au féminin. Premièrement, certaines participantes montrent une performativité de genre qui défie les stéréotypes féminins en milieu organisationnel. Alors que les femmes sont généralement perçues comme douces, empathiques et réservées (Whitley & Kite, 2013), les participantes occupant des postes de leadership adoptent plutôt des caractéristiques typiquement masculines, telles que l'indépendance, l'assurance et le fait d'être décidées. Ces traits caractéristiques sont performés de manière à mieux s'intégrer et à bien répondre aux attentes organisationnelles envers les gestionnaires. Cette dynamique démontre la complexité des identités genrées au travail et illustre bien les tensions identitaires des femmes qui doivent naviguer entre les normes féminines et masculines.

Deuxièmement, l'engagement des participantes en faveur de l'égalité et de la justice révèle aussi une dimension clé de leur performativité de genre liée aux stéréotypes. Cet engagement est en effet fortement ancré dans des qualités traditionnellement associées à la féminité, comme l'empathie et le souci de l'autre. Paradoxalement, en mobilisant ces traits dans la lutte pour l'égalité et l'inclusion, elles contribuent à redéfinir les normes de genre, tout en cherchant à transformer les structures de pouvoir dans les organisations. Leur approche, bien qu'inconsciente, illustre que la féminité et les traits stéréotypiques féminins, dans certains contextes, peuvent constituer un levier pour remodeler les dynamiques de pouvoir en milieu professionnel.

Ces constats démontrent que la performativité du genre féminin en organisation se révèle être un processus complexe, où les femmes naviguent entre des traits masculins et des traits féminins pour s'adapter au contexte dans lequel elles évoluent. Elles redéfinissent ainsi continuellement les normes pour affirmer leur identité et lutter contre les dynamiques de pouvoir en place.

## **6.2 Portée des politiques limitée et rapports de pouvoir**

Nous avons également pu constater que, bien que les politiques ÉDI soient une initiative importante dans le développement d'entreprises plus égalitaires et inclusives, elles ne suffisent pas pour

instiguer un changement durable dans les organisations. Plusieurs facteurs doivent être considérés afin de garantir l'efficacité des politiques au sein des équipes de travail. Comme notre analyse l'a démontré, il est crucial de sensibiliser davantage les acteurs organisationnels à l'importance et la pertinence des concepts ÉDI en milieux de travail. L'un des groupes-clés à impliquer dans cette transformation sont les gestionnaires et les dirigeants, qui doivent être conscientisés sur les structures inégalitaires du système organisationnel. Aussi, nous avons constaté tout l'intérêt de mobiliser des données chiffrées et des preuves tangibles, qui sont utilisées par les participantes afin de donner de la crédibilité à leur discours.

L'aspect de crédibilité est un autre élément significatif dans notre analyse. Si les discours des participantes témoignent d'une grande complexité dans leur construction identitaire genrée, elles subissent tout de même les conséquences d'un système favorisant le masculin. Chez certaines, cela se manifeste par une intériorisation de ce système et une perception d'infériorité par rapport aux hommes, notamment en termes d'efficacité pour créer de l'impact en matière d'ÉDI. D'autres participantes ont matérialisé des mécanismes de protection inconscients, tels que la négation d'expériences de traitement inégalitaire et la promotion de la neutralité de genre qui est nuisible aux luttes féministes (Putnam & Ashcraft, 2017). Chez d'autres participantes encore, nous avons dégagé une tendance à adopter des qualités typiquement masculines au travail. Tous ces comportements sont considérés comme des stratégies inconscientes de contrer les biais institutionnels genrés.

Enfin, bien que non explicitement mentionné par les candidates, cette étude démontre que les rapports de pouvoir au sein des organisations agissent sur les valeurs et les intérêts promus, en plus d'influencer les identités organisationnelles. La valeur réelle accordée aux enjeux ÉDI, manifestée à travers les actions concrètes et les discours véhiculés par les dirigeants, se reflète sur la performativité de genre et les possibilités identitaires des femmes. Cette dynamique souligne ainsi l'importance des rapports de pouvoir dans la définition et la portée des politiques ÉDI.

### **6.3 Littérature mobilisée et apports**

Les résultats obtenus sont en concordance avec la littérature mobilisée. Plusieurs chercheuses et chercheurs mettent de l'avant la complexité des processus de transformation organisationnelle, comme la mise en place d'une politique ÉDI, et traitent des enjeux que les structures

organisationnelles genrées amènent dans l'expression du genre féminin au travail (Putnam & Ashcraft, 2017; Faniko et al., 2018, Van Den Brick & Stobbe, 2009; Foldy, 2006). Elles et ils soulignent les contradictions et situations paradoxales vécues par les femmes dans des postes de gestion, où les options en matière de performance d'identité genrée les confinent dans des rôles limités et désavantageux. Ainsi, soit elles choisissent de paraître masculines et sont considérées comme compétentes, soit elles restent fidèles à leur identité féminine et sont perçues comme des leaders déficients.

La littérature souligne l'importance d'étudier et de considérer l'application des politiques ÉDI dans un cadre plus large. Les auteures et auteurs insistent notamment sur la nécessité de sensibiliser les acteurs organisationnels à l'impact positif de l'égalité et de l'inclusion dans les organisations (Foldy, 2006), et sur l'engagement des dirigeants dans l'élaboration et l'implantation des politiques, puisque ce sont eux qui détiennent le pouvoir de les rendre efficaces (Andersen, 2021; Mumby & Ashcraft 2006; Sen & Charterjee, 2021). Plusieurs mettent de l'avant l'influence des autorités et des dirigeants, rappelant qu'ils contrôlent le discours sur les inégalités genrées et qu'ils influencent considérablement la qualité et l'application des actions liées à l'ÉDI (Mumby & Ashcraft, 2006; Charpenel et al., 2017).

Il est cependant pertinent de noter que la performativité de genre observée chez les participantes de notre étude s'écarte des stéréotypes traditionnels associés au masculin et au féminin. Contrairement à ce qu'avance Butler (2016), qui souligne la place importante des normes hiérarchiques et des stéréotypes de genre dans la reconnaissance et l'acceptation des identités, plusieurs participantes mobilisent une performativité de genre qui va plutôt à l'encontre de ces normes genrées. Elles se détachent des stéréotypes associés aux genres, tels que décrits par Whitley et Kite (2013), qui veulent que les femmes soient douces et empathiques, tandis que les hommes seraient indépendants et décidés. En défiant ces attentes et en abordant des traits de caractère typiquement liés au masculin, elles vont à l'encontre des discours hégémoniques et contribuent à la déconstruction des stéréotypes genrés.

En somme, notre étude corrobore plusieurs conclusions issues de la littérature sur le genre et les politiques de diversité et d'inclusion dans les organisations. Nous constatons en effet que les participantes, bien qu'engagées à rendre les milieux organisationnels plus égalitaires et inclusifs,

se retrouvent confrontées à des lenteurs institutionnelles et à des bloquants structurels qu'elles tentent de contrer du mieux qu'elles le peuvent.

#### **6.4 Dimension communicationnelle et stratégique**

Le présent mémoire a été réalisé dans le contexte d'études en communication, ce qui place la dimension communicationnelle au cœur de notre analyse. La communication joue un rôle crucial dans la manière dont les individus construisent et expriment leur identité, tant dans la sphère sociale que professionnelle. Dans le cadre de notre projet, nous nous sommes intéressées à la manière dont les participantes matérialisent leur identité genrée dans leur environnement professionnel à travers leur discours. La communication constitue l'élément central qui nous a permis de comprendre comment les participantes conçoivent leur identité professionnelle féminine : « [C']est l'élément constitutif de la construction des identités professionnelles sur le lieu de travail. Les employés construisent et définissent leur identité (instable) par le biais de la communication » (Mumby, 2015, p.25, notre traduction). C'est donc à travers les actes communicationnels que les candidates matérialisent la réalité dans laquelle elles évoluent et donnent du sens ou non à des éléments comme les politiques ÉDI. La communication est ainsi perçue comme le processus qui permet de générer et de transformer les systèmes de signification, les identités, les structures, etc. (Mumby & Ashcraft, 2006), qui guident les gens à travers les structures organisationnelles.

Les politiques ÉDI sont alors considérées comme des éléments communicationnels importants puisqu'elles agissent sur les discours, les comportements organisationnels et, ce qui importe précisément dans le cadre de notre étude, la performance du genre. Bien que ces politiques ne soient pas toujours explicitement mentionnées dans les discours des participantes, elles ont une portée communicationnelle continue, car elles traduisent des intentions et communiquent sur une vision précise dans le cadre organisationnel. Qu'elles soient mobilisées dans les discours ou que les participantes y fassent référence de manière explicite ou implicite démontre la portée des politiques comme élément communicationnel. Elles deviennent alors des documents structurants, car elles agissent et influencent les interactions et les pratiques au sein des organisations.

Les politiques ÉDI jouent un rôle central dans notre recherche, puisqu'elles sont le point de départ de toute notre réflexion. Elles ont servi de critère de sélection pour les candidates, qui ont été sélectionnées en se basant d'abord sur la présence d'une politique ÉDI dans leur organisation. Les politiques sont omniprésentes dans le discours des participantes, alors qu'elles sont

constamment mises en relation avec les intentions organisationnelles, la réalité organisationnelle et les perceptions de celles-ci. Les politiques ne servent pas uniquement à fixer les règles de conduite dans les organisations : elles contribuent aussi à communiquer sur les valeurs et les objectifs à atteindre.

L'apport stratégique d'étudier l'implantation de mesures ÉDI dans les organisations est considérable. En effet, plusieurs études ont démontré la portée positive que peuvent avoir les mesures égalitaires et inclusives dans les organisations (Chicha & Charest, 2009; Bruna, 2011; Mohiuddin et al., 2009). Elles ont notamment démontré que la diversité de profils et de trajectoires des acteurs organisationnels améliore la créativité dans les équipes et apporte de nouvelles perspectives dans la résolution de problèmes (Chicha & Charest, 2009), en plus de diversifier les compétences du personnel (Mohiuddin et al., 2009). Elles ont également illustré comment les politiques ÉDI constituent un avantage pour le développement de l'image de marque et pour l'innovation, permettant une meilleure compréhension des différents segments de population, ce qui améliore la proposition de biens et de services (Bruna, 2011).

Bref, l'étude des politiques ÉDI et de leur impact sur la performativité de genre a mis en lumière les lacunes existantes et les éléments à considérer pour garantir des mesures plus efficaces en matière d'égalité au travail. Elle ouvre la voie vers des politiques mieux structurées et un contexte organisationnel mieux préparé à l'implantation de ces politiques, facilitant l'atteinte des objectifs ÉDI des organisations.

## **6.5 Limites de la recherche**

La présente recherche comporte cependant certaines limites qu'il est pertinent de souligner. Tout d'abord, la démarche qualitative employée et la situation dans laquelle se trouvait la chercheuse au moment de la collecte de données ont limité le nombre de participantes. En effet, l'absence de contacts pertinents en Belgique, ainsi que la difficulté à recruter des participantes ont porté le nombre d'entretiens total à neuf. Nous sommes ainsi conscientes que cela ne correspond pas à un échantillon significatif, et que cela ne nous permet pas de généraliser les résultats pour les appliquer à l'ensemble des femmes occupant un poste lié à l'ÉDI ou œuvrant dans une organisation ayant mis en place une politique ÉDI en Belgique.

L'échantillon de participantes est donc restreint et présente également des profils similaires, notamment en ce qui a trait à l'âge des participantes. En effet, la majorité des candidates ont entre 40 et 50 ans. Afin de récolter une pluralité de points de vue et de diversifier la représentation, il aurait été intéressant d'obtenir des entretiens de femmes issues de toutes les tranches d'âges. De plus, le territoire de l'étude est limité à la Belgique et concerne majoritairement des femmes qui occupent un emploi à Bruxelles, ce qui réduit la portée géographique de l'étude.

Il aurait aussi été pertinent d'explorer et de vérifier les propos avancés par les femmes en jumelant des sessions d'observation aux entretiens. Cela aurait permis de s'immiscer dans le quotidien professionnel des participantes et de confirmer ou d'infirmer certains éléments traités dans les entretiens. L'analyse des interactions et des comportements avec les collègues dans le cadre de réunions ou d'échanges aurait permis une étude plus approfondie de l'influence des politiques ÉDI sur la performativité du genre féminin en contexte organisationnel.

Ces limites soulignent la nécessité de poursuivre les recherches sur l'identité genrée en contexte organisationnel en considérant des échantillons plus larges et diversifiés. Des observations in situ pourraient également amener une compréhension plus complète et plus nuancée des dynamiques organisationnelles et de leur influence sur la performativité du genre féminin.

## **7. Conclusion**

Malgré d'importantes avancées, la persistance des inégalités genrées dans nos sociétés, y compris dans le milieu organisationnel, se fait sentir et est dénoncée par plusieurs acteurs organisationnels. Ces revendications ont mené au développement de mesures, comme la mise en place de politiques d'égalité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) dans les entreprises pour instiguer des transformations dans les structures et les comportements. Notre recherche, effectuée auprès de plusieurs femmes en Belgique évoluant dans des organisations ayant implémenté des politiques ÉDI, a permis de mieux comprendre comment ces politiques jouent un rôle sur l'identité féminine et de cerner les enjeux liés à l'application de ces politiques.

Nos résultats réitèrent la complexité des formations identitaires et de la performativité du genre féminin dans un contexte organisationnel marqué par les politiques ÉDI. Ces politiques agissent sur les membres féminines des organisations de manière variable et à différents niveaux. Cette variabilité n'est pas uniquement attribuable à l'expérience personnelle et professionnelle des

participantes, mais également à l'inefficacité de certaines politiques, ainsi qu'à l'influence de normes sociétales genrées intériorisées. Nous avons également pu constater que plusieurs éléments structurels, tels que l'implication des dirigeants, les ressources allouées à la cause et la culture organisationnelle valorisée, limitent la portée des politiques ÉDI. La composition des équipes de travail dans lesquelles ont évolué les participantes et leur expérience globale sur le marché du travail ont aussi un impact sur leur performativité de genre. Certaines femmes adoptent une performance plus féminine ou plus neutre, tandis que d'autres mobilisent des caractéristiques typiquement masculines pour naviguer dans leur environnement professionnel et être reconnues.

L'analyse des discours des candidates a révélé que les politiques ÉDI ne suffisent pas à instiguer des changements et à modifier les schémas de pensée dans les organisations. L'efficacité des politiques dépend non seulement de l'implication des dirigeants, mais aussi de la sensibilisation de l'ensemble des acteurs organisationnels aux enjeux ÉDI. De plus, l'intériorisation inconsciente des normes genrées par certaines participantes illustre les défis persistants pour atteindre une véritable égalité de genre dans les entreprises.

Tel que mentionné plus haut, nos résultats démontrent également que les politiques ÉDI sont un facteur influençant la performativité du genre féminin dans les organisations. Ces politiques, ainsi que les actions et les discours qui y sont associés, jouent un rôle important dans la structuration des pratiques et interactions des acteurs organisationnels. Cette perspective ouvre de nouvelles pistes de recherche, notamment sur l'exploration de l'influence des politiques organisationnelles dans le façonnement des identités genrées au travail. Notre méthode de collecte de données par entretiens, combinée à notre analyse de discours à travers l'approche performative et l'approche critique des organisations, nous a permis de révéler des dynamiques complexes et de mettre en lumière l'influence des structures de pouvoir dans la relation entre les politiques ÉDI et la performance de genre.

Cette étude renforce l'importance de la sensibilisation et du partage d'information sur les inégalités genrées et les dynamiques inégalitaires dans les organisations. Les politiques ÉDI ne sont pas une solution miracle vers l'atteinte de l'égalité dans les organisations, mais elles consistent en un élément nécessaire. Elles doivent cependant être solidement structurées et accompagnées de plusieurs actions en amont qui contribuent à ce que l'ensemble de la communauté organisationnelle soit au même niveau de compréhension des enjeux ÉDI et de la situation actuelle à l'échelle

organisationnelle et sociétale. Cette sensibilisation doit s'accompagner d'une urgence d'agir pour l'égalité et l'inclusion et doit démontrer les avantages à long terme de mettre en place ce type de pratiques. Tout changement de culture organisationnelle à grande échelle demande du temps et l'implication de tous les acteurs pour garantir le succès et éviter un découragement des personnes préalablement impliquées.

À travers l'étude de la performativité du genre des femmes interrogées, notre projet démontre que les inégalités et les structures genrées sont encore fortement ancrées dans les constructions identitaires des travailleuses. Cela a un impact, à différents niveaux, sur les possibilités qui s'offrent à elles en termes de performance de genre. Il est également possible de constater que les structures organisationnelles, bien qu'elles aient évolué dans les dernières années, sont encore restrictives et limitantes pour les actrices organisationnelles.

## Bibliographie

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006a). Gender and Organization. Dans J. S. Chafetz (Éd.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 177-194). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/0-387-36218-5\\_9](https://doi.org/10.1007/0-387-36218-5_9)
- Acker, J. (2006b). Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender and Society*, 20(4), 441-464.
- Alobaid, A., Gosling, C., Mckenna, L., & Williams, B. (2020). Gendered organizational theory and glass ceiling : Application to female Saudi paramedics in the workplace. *Saudi Journal for Health Sciences*, 9(3), 177-182. [https://doi.org/10.4103/sjhs.sjhs\\_56\\_20](https://doi.org/10.4103/sjhs.sjhs_56_20)
- Alvesson, M. (2013). Critical Management Studies. Dans *Encyclopedia of Management Theory* (Vol. 2, pp. 164-167). (S.l.): SAGE Publications Ltd. Repéré à <https://doi.org/10.4135/9781452276090>
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2012). Interviews. Dans *Qualitative organizational research : Core methods and current challenges* (pp. 239-256). Los Angeles: SAGE. Repéré à <https://doi.org/10.4135/9781526435620>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London Angleterre: Sage Publications.
- Andersen, H. R. (2021). *Diversity Intelligence : How to Create a Culture of Inclusion for Your Business*. Newark, UNITED KINGDOM: John Wiley & Sons, Incorporated. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=6697066>
- Angeloff, T., & Laufer, J. (2007). Genre et organisations. *Travail, genre et sociétés*, No 17(1), 21-25. <https://doi.org/10.3917/tgs.017.0021>
- Ashcraft, K. L., & Putnam, L. L. (2017). Gender and Organizational Paradox. Dans *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (pp. 333-352). Oxford: Oxford University Press. (Google-Books-ID: jIExDwAAQBAJ).
- Ashcraft, K., & Mumby, D. (2004). Feminist Organization Studies in the Wake of the Discursive Turn. Dans *Reworking Gender : A Feminist Communicology of Organization* (pp. 1-30). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229461>
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words* (1962e éd.). New York: Oxford University Press.
- Baril, A. (2015). Sexe et genre sous le bistouri (analytique): Interprétations féministes des transidentités. *Recherches féministes*, 28(2), 121-141. <https://doi.org/10.7202/1034178ar>

- Bencherki, N. (2014). L'ethnométhodologie et l'École de Montréal. Dans *Méthodes de recherche sur l'information et la communication* (pp. 141-166). Paris: Éditions Mare & Martin. Repéré à [https://www.researchgate.net/profile/Nicolas-Bencherki/publication/327161728\\_L'ethnomethodologie\\_et\\_l'Ecole\\_de\\_Montreal/links/5b7d8ea192851c1e1227c11b/Lethnomethodologie-et-lEcole-de-Montreal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicolas-Bencherki/publication/327161728_L'ethnomethodologie_et_l'Ecole_de_Montreal/links/5b7d8ea192851c1e1227c11b/Lethnomethodologie-et-lEcole-de-Montreal.pdf)
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2008). *Introduction aux Gender Studies. Manuel sur études sur le genre*. Bruxelles: De Boeck. Repéré à <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb41378401z>
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2012). *Introduction aux études sur le genre* (2e éd.). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Bessière, C., & Gollac, S. (2020). *Le genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*. Paris: La Découverte. Repéré à <https://www.cairn.info/le-genre-du-capital--9782348044380.htm>
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (1994). *Gender, Managers, and Organizations*. Berlin: Walter de Gruyter. Repéré à <http://dx.doi.org/10.2307/2077394>
- Brière, S. (2019). *Les Femmes Dans des Professions Traditionnellement Masculines*. Quebec, CANADA: Les Presses de l'Université Laval. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=6037092>
- Bruna, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : D'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0203>
- Burgess, J., Henderson, L., & Strachan, G. (2007). Work and family balance through equal employment opportunity programmes and agreement making in Australia. *Employee Relations*, 29(4), 415-430. <https://doi.org/10.1108/01425450710759235>
- Butler, J. (2006). *Trouble dans le genre = Gender trouble : Le féminisme et la subversion de l'identité*. Paris: La Découverte.
- Butler, J. (2016). *Rassemblement : Pluralité, performativité et politique*. Paris: Fayard. Repéré à <http://res.banq.qc.ca/login?url=http://www.biblioaccess.com/31/Catalog/Product/945316>
- C. Jain, H., J. Lawler, J., Bai, B., & Lee, E. (2010). Effectiveness of Canada's Employment Equity Legislation for Women (1997-2004) : Implications for Policy Makers. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(2), 304-329. <https://doi.org/10.7202/044304ar>
- Calas, M. B., & Smircich, L. (2006). From the « Woman's Point of View » Ten Years Later : Towards a Feminist Organization Studies. Dans *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2e éd., pp. 284-346). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608030>
- Cerdan, M., & Petit, M. (2022). Les femmes de plus de 50 ans au cinéma : Une disparition prématurée ? *Pour*, 242(1), 177-183. <https://doi.org/10.3917/pour.242.0177>

- Charpenel, M., Demilly, H., & Pochic, S. (2017). Égalité négociée, égalité standardisée ? Travail, genre et sociétés, 37(1), 143-147. <https://doi.org/10.3917/tgs.037.0143>
- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : La déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and the Law*, 24(1), 82-113.
- Chicha, M.-T., & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : Une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66-73. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0066>
- Chicha, M.-T., & Charest, É. (2013). Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : Un rendez-vous manqué? Montréal: Centre d'études ethniques des universités montréalaises. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/23564/PAE%20Chicha%20et%20Charest%2030%20avril%202013.pdf?sequence=1>
- Conseil de l'Europe. (2022). Commission européenne contre le racisme et l'intolérance. Repéré à <https://rm.coe.int/leaflet-ecri-2022-fre/1680a969ea>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Coron, C., & Pigeyre, F. (2018). Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes : Un accord négocié et une ambition managériale. *@GRH*, 28(3), 9-33. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0009>
- Culler, J. (2016). Le langage performatif. Dans *Théorie littéraire* (pp. 135-152). Traduction par A. Birien, Saint-Denis: Presses universitaires de Vincennes. Repéré à <https://www.cairn.info/theorie-litteraire--9782842925383-p-135.htm>
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Concevoir et mener une enquête qualitative. Dans *Marketing Research* (pp. 27-55). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0027>
- Dorion, L. (2021a). L'entreprise du XXe siècle sera féministe. S.l.: Dunod. Repéré à <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3070537>
- Dorion, L., (1991-....). (2021b). L'entreprise du XXIe siècle sera féministe. Malakoff: Dunod.
- Dow, B. J., & Wood, J. T. (2006). The Evolution of Gender and Communication Research : Intersections of Theory, Politics, and Scholarship. Dans *The SAGE handbook of gender and communication* (Sage Publications). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. Repéré à [https://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_gendercomm](https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_gendercomm)
- EIGE. (2024). About | Our Work. Repéré à [https://eige.europa.eu/about/our-work?language\\_content\\_entity=fr](https://eige.europa.eu/about/our-work?language_content_entity=fr)
- EIGE. (n.d.). Gender Mainstreaming Politics in Belgium. European Institute for Gender Equality. Repéré à <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/belgium>

- Embrace Difference. (n.d.). GEEIS : An international certification in Diversity. Embrace Difference. Repéré à <https://embracedifference.ert.eu/case-studies/geeis-an-international-certification-in-diversity/>
- Faniko, K., Chipeaux, M., & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Le phénomène de la reine des abeilles. Comment et pourquoi les femmes renforcent les inégalités de genre. Dans *Psychologie de la discrimination et des préjugés* (pp. 129-143). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.fanik.2018.01.0129>
- Faulkner, S. L., & Trotter, S. P. (2017). In-Depth Interviews. Dans *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (pp. 1-2). (S.l.): John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0116>
- Fenech, A. E., Kanji, S., & Vargha, Z. (2022). Gender-based exclusionary practices in performance appraisal. *Gender, Work & Organization*, 29(2), 427-442. <https://doi.org/10.1111/gwao.12768>
- Foldy, E. G. (2006). Dueling Schemata : Dialectical Sensemaking About Gender. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 350-372. <https://doi.org/10.1177/0021886306290309>
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Gallimard. Repéré à <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb351883777>
- Fox-Genovese, E. (1987). Review of *Women and History, Vol. I: The Creation of Patriarchy*. *Journal of the American Academy of Religion*, 55(3), 608-613.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). Choisir un projet de recherche qualitative. Dans *L'aventure de la recherche qualitative* (pp. 1-20). (S.l.): University of Ottawa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr.7>
- Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 18, 440-464. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12074>
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2012). Conversation analysis in management research. Dans *Qualitative Organizational Research : Core Methods and Current Challenges* (pp. 451-472). 55 City Road: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781526435620>
- Guizani, M., Trinkenreich, B., Castro-Guzman, A. A., Steinmacher, I., Gerosa, M., & Sarma, A. (2022). Perceptions of the state of D&I and D&I initiative in the ASF. Dans *Proceedings of the 2022 ACM/IEEE 44th International Conference on Software Engineering : Software Engineering in Society* (pp. 130-142). New York, NY, USA: Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3510458.3513008>
- Hancock, P., & Tyler, M. (2007). Un/doing Gender and the Aesthetics of Organizational Performance. *Gender, Work & Organization*, 14(6), 512-533. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00369.x>

- Hook, D. (2001). Discourse, Knowledge, Materiality, History : Foucault and Discourse Analysis. *THEORY AND PSYCHOLOGY*, 11(Part 4), 521-548.
- IEFH. (2015). Gender mainstreaming. Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. Repéré à [https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/gender\\_mainstreaming](https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/gender_mainstreaming)
- Jagger, G. (2008). Gender as Performance and Performative. Dans Judith Butler : Sexual Politics, Social Change and the Power of the Performative (pp. 17-50). London, UNITED KINGDOM: Taylor & Francis Group. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=325558>
- Je m'informe. (2024, 19 février). La loi contre la discrimination entre femmes et hommes ou Loi Genre. Infor Jeunes. Repéré à <https://www.jeminforme.be/loi-contre-discrimination-femmes-hommes/>
- Jenkins, J., & Finneman, T. (2018). Gender trouble in the workplace : Applying Judith Butler's theory of performativity to news organizations. *Feminist Media Studies*, 18(2), 157-172. <https://doi.org/10.1080/14680777.2017.1308412>
- Junter, A. (2004). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Une exigence politique au cœur du droit du travail. *Travail, genre et sociétés*, 12(2), 191-202. <https://doi.org/10.3917/tgs.012.0191>
- Laplanche, L. (2016). Pour vous, mesdames.... Et messieurs—Production des émissions féminines à la Société Radio-Canada à Montréal (1952-1982)—Promotion, conception des publics et culture organisationnelle genrées. PhD Thesis. Université Laval, Québec. Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/handle/20.500.11794/27394>
- Lemeire, V., & Zanoni, P. (2022). Beyond methodological nationalism in explanations of gender equality : The impact of EU policies on gender provisions in national collective agreements in Belgium (1957–2020). *European Journal of Industrial Relations*, 28(1), 47-64. <https://doi.org/10.1177/09596801211027400>
- Le Renard, S. A. (2018). Travail et genre : Approches intersectionnelles et postcoloniales. Dans *Je travaille, donc je suis* (pp. 177-185). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.maru.2018.01.0177>
- Lee-Gosselin, H. (2008). Les politiques d'égalité professionnelle des entreprises pour l'accès des femmes aux postes de décision économique : Espoirs et progrès, au Québec et au Canada. *Santé, Société et Solidarité*, 7(1), 59-65. <https://doi.org/10.3406/oss.2008.1253>
- Löwy, I., & Rouch, H. (2003). Genèse et développement du genre : Les sciences et les origines de la distinction entre sexe et genre. *Cahiers du Genre*, 34(1), 5-16. <https://doi.org/10.3917/cdge.034.0005>
- Marry, C. (2015). Variations sociologiques sur le sexe des métiers. Dans *Féminin/Masculin : Mythes et idéologies* (pp. 97-110). Paris: Belin. <https://doi.org/10.3917/bel.vidal.2015.01.0097>

- Miller, G. E. (2004). Frontier Masculinity in the Oil Industry : The Experience of Women Engineers. *Gender, Work & Organization*, 11(1), 47-73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00220.x>
- Minnesota Advocates for Human Rights. (1996). Summary of the Beijing Declaration and Platform for Action. Minneapolis. Repéré à [https://www.theadvocatesforhumanrights.org/Res/beijing\\_declaration\\_1996.PDF](https://www.theadvocatesforhumanrights.org/Res/beijing_declaration_1996.PDF)
- Mohiuddin, M., Mbibi, S. M. A., & Al-Azad, S. (2009). Étude qualitative de l'impact de la gestion de la diversité culturelle sur l'avantage compétitif des entreprises. *Journal of Global Business Administration*, 1(1).
- Mulot, R. (2017). Françoise Héritier : « Les hommes et les femmes seront égaux un jour, peut-être... ». *Sciences et Avenir*. Repéré à [https://www.sciencesetavenir.fr/archeo-paleo/anthropologie/francoise-heritier-les-hommes-et-les-femmes-seront-egaux-un-jour-peut-etre\\_118323](https://www.sciencesetavenir.fr/archeo-paleo/anthropologie/francoise-heritier-les-hommes-et-les-femmes-seront-egaux-un-jour-peut-etre_118323)
- Mumby, D. K. (2015). Organizing Power. *Review of Communication*, 15(1), 19-38. <https://doi.org/10.1080/15358593.2015.1015245>
- Mumby, D. K., & Ashcraft, K. L. (2006). Organizational Communication Studies and Gendered Organization : A Response to Martin and Collinson. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 68-90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00296.x>
- Musumeci, R., & Santero, A. (2018). *Fathers, Childcare and Work : Cultures, Practices and Policies*. Bingley, UNITED KINGDOM: Emerald Publishing Limited. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=5171445>
- Nicholson, L. J. (1999). *The Play of Reason : From the Modern to the Postmodern*. (S.l.): Cornell University Press. (Google-Books-ID: Zj6wekzYpXMC).
- Organisation A. (2024). Diversité, égalité et inclusion. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation B. (n.d.-a). Diversité et inclusion. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation B. (n.d.-b). Nos normes et standards. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation C. (2023). Diversity, Equity and Inclusion. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation D. (2019). Charte « La diversité des genres en finance ». Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation D. (n.d.). Qui sommes-nous ? Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation E. (n.d.). La diversité à l'Organisation E. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Organisation F. (n.d.). Égalité femmes-hommes, un engagement de longue date. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.

- Organisation F. (2020). Diversité. Repéré *sur le site Web de l'organisation*.
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229-1253. <https://doi.org/10.1177/0018726711413620>
- Phillips, J. D. (2017). Interviewing, Qualitative. Dans *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (pp. 1-10). (S.l.): John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0127>
- Putnam, L. L., & Ashcraft, K. L. (2017). Gender and Organizational Paradox. Dans *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (pp. 333-352). Oxford: Oxford University Press. Repéré à <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198754428.013.29>
- Quincey, J. (2022). *The Organisation C 2022 Business & Sustainability Report*.
- Régnier-Loilier, A. (2015). How Are Household Chores Divided? Responses Vary with the Respondent's Gender and the Partner's Presence or Absence During the Interview. Dans A. Régnier-Loilier (Éd.), *The Contemporary Family in France: Partnership Trajectories and Domestic Organization* (pp. 161-180). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-09528-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-09528-8_8)
- Sen, R., & Chatterjee, U. (2021). *The Moot Questions*. Dans *Power, sexuality and gender dynamics at work*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. Repéré à <https://doi.org/10.4135/9789354792762>
- Serges Garcia, D. (2015). Review of L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. *Population (French Edition)*, 70(4), 881-884.
- StatBel. (2024, 7 mars). Ecart salarial | Statbel. Office belge de statistique. Repéré à <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/salaires-et-cout-de-la-main-doeuvre/ecart-salarial>
- Statistique Canada. (2022, 30 mai). Écart salarial, 1998 à 2021. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>
- Swim, J., Aikin, K., Hall, W., & Hunter, B. (1995). Sexism and Racism: Old-Fashioned and Modern Prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.2.199>
- Tyler, M., & Cohen, L. (2010). Spaces that Matter: Gender Performativity and Organizational Space. *Organization Studies*, 31(2), 175.
- Union européenne. (2000). Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. *Journal officiel des Communautés européennes*. Repéré à [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fr.pdf)

- Van Den Brink, M., & Stobbe, L. (2009). Doing Gender in Academic Education : The Paradox of Visibility. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 451-470. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00428.x>
- Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2016). Les approches critiques des organisations. Dans *Les Organisations* (pp. 154-165). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0154>
- Wagner, I., & Birbaumer, A. (2007). Les femmes cadres dans les entreprises innovantes. *Travail, genre et sociétés*, No 17(1), 49-77. <https://doi.org/10.3917/tgs.017.0049>
- Whitley, B. E. J., & Kite, M. E. (2013). *Psychologie des préjugés et de la discrimination* (1re édition). Bruxelles: De Boeck. Repéré à <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb437975690>
- Zhu, N., & Chang, L. (2019). Evolved but Not Fixed : A Life History Account of Gender Roles and Gender Inequality. *Frontiers in Psychology*, 10, 1709. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01709>

## Annexe 1

**Tableau 1 : Législations visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes  
au travail dans l'Union européenne**

<b>Législation / Directive</b>	<b>Description</b>	<b>Date d'adoption</b>
<b>TFUE (articles 8 et 157)</b>	Salaire égal pour un travail égal pour les hommes et les femmes	1957
<b>TFUE (article 153)</b>	Actions pour l'égalité des chances et de traitement, y compris actions positives pour renforcer la position des femmes	1957
<b>Charte des droits fondamentaux (articles 21 et 23)</b>	Interdiction de discrimination fondée sur le sexe et égalité de traitement dans tous les domaines, y compris emploi, travail et rémunération	2000
<b>Directive 92/85/CEE</b>	Promotion de la santé et de la sécurité des travailleuses enceintes, allaitantes et ayant accouché	1992
<b>Directive 2000/78/CE</b>	Cadre général pour l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail	2000
<b>Directive 2004/113/CE</b>	Égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans l'accès aux biens et services	2004
<b>Refonte 2006 /54/CE</b>	Égalité de traitement dans l'égalité des chances, régimes professionnels de sécurité sociale, accès à l'emploi, formation professionnelle, promotions et conditions de travail	2006
<b>Directive 2010/18/UE</b>	Congé parental et normes minimales pour concilier vie professionnelle et familiale	2010
<b>Directive 2010/41/UE</b>	Égalité de traitement pour les travailleurs indépendants	2010
<b>Directive 2019/1158</b>	Équilibre vie professionnelle et vie privée des parents (abroge Directive 2010/18/UE)	2019
<b>Directive 2022/2381</b>	Équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs de sociétés cotées	2022
<b>Directive 2023/970</b>	Transparence des rémunérations et application du droit pour l'égalité des rémunérations pour un travail de même valeur	2023
<b>Manuel de droit européen en matière de non-discrimination</b>	Protection contre la discrimination en matière d'emploi, sécurité sociale et accès aux biens et services	2018

## Annexe 2

**Tableau 2 : Législations visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes en Belgique**

Législation / Institution	Description	Date d'adoption
<b>Loi sur la lutte contre l'écart salarial</b>	Politique de rémunération sexuellement neutre, négociation sur les écarts salariaux, rapport d'analyse des structures de rémunération pour les entreprises de plus de 50 employés	22 avril 2012 (mise à jour en juillet 2013)
<b>Loi antiracisme</b>	Répression des actes inspirés par le racisme et la xénophobie	30 juillet 1981 (dernière modification en 2013)
<b>Loi antidiscrimination</b>	Lutte contre les discriminations basées sur l'âge, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique et le handicap	10 mai 2007 (modification en juin 2023)
<b>Loi Genre</b>	Lutte contre la discrimination entre les femmes et les hommes, protection contre diverses formes de discrimination, y compris sexisme et harcèlement sexuel	10 mai 2007 (critères protégés mis à jour en octobre 2023)
<b>Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH)</b>	Surveillance de l'application des lois liées à l'égalité des genres, promotion de l'égalité et lutte contre la discrimination fondée sur le genre	Fondé en décembre 2002

## Annexe 3

### Grille d'entretien pour les membres féminines

<u>Thème</u>	<u>Questions pour les membres féminines de l'organisation</u>
<b>Lien avec l'organisation et historique organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentez-vous et décrivez votre parcours professionnel qui vous a mené ici</li> <li>- Depuis quand travaillez-vous au sein de l'organisation ?</li> <li>- Comment et pourquoi avez-vous rejoint l'organisation et votre équipe ?</li> <li>- Qu'est-ce qui vous a attirée dans ce poste ?</li> </ul>
<b>Genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À quel genre vous identifiez-vous ?</li> <li>- Qu'est-ce que cela signifie pour vous d'être une femme ?</li> <li>- Quelle place diriez-vous que votre genre occupe-t-il dans votre quotidien au travail ?</li> <li>- Y'a-t-il eu un moment spécifique où vous avez senti que votre genre vous a aidée/ vous a nui dans une conversation / un projet / une situation liée à votre emploi ?</li> <li>- Percevez-vous ou avez-vous déjà perçu des écarts de traitement au sein de votre organisation à cause de votre genre ?</li> <li>- Avez-vous une anecdote dont vous vous souvenez où votre genre a été l'objet de discussion dans le cadre de votre emploi ?</li> </ul>
<b>Historique genré sur le marché du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la composition de votre équipe de travail (masculin/féminin) ?</li> <li>- Considérez-vous que la composition de votre équipe de travail a eu un impact sur la dynamique au sein du groupe ?</li> <li>- Avez-vous des exemples de situations qui témoignent de cet impact/ de l'absence d'impact ?</li> <li>- Entre vos précédents emplois et celui-ci, étroitement lié à l'égalité, avez-vous ressenti une différence dans votre manière de vous percevoir en tant que femme au travail ?</li> <li>- Comment vous vous préparez avant d'aller au travail ? Est-ce que vous considérez aller au travail sans maquillage ?</li> <li>- Avez-vous déjà reçu des commentaires au travail sur votre apparence / tenue ?</li> </ul>
<b>Interactions et échanges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se déroulent normalement les réunions ou les rencontres au sein de votre équipe ?</li> <li>- Rencontrez-vous des difficultés ou des défis ?</li> <li>- Y'a-t-il des échanges qui causent des défis ou des difficultés ?</li> </ul>

**Politiques d'égalité et d'inclusion**

- Êtes-vous au courant de ce qui a mené au développement de la politique ÉDI (Égalité, diversité et inclusion) au sein de votre organisation ?
- Comment est-ce que cela vous a été présenté ?
- Quelles sont les principales sanctions ou autre action qui doit être appliquée dans le cas où un employé ne respecterait pas la politique ?
- Est-ce que cela a été un critère dans le choix de l'organisation ? Pourquoi ?
- Que savez-vous de l'application de cette politique ? Considérez-vous qu'elle soit prise au sérieux ?
- Quels sont les sujets/ thématiques qui génèrent le plus de tensions lors des échanges liés à la politique ÉDI et à son application au sein de votre organisation ?

