UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

La transparence du plafond de verre le rend-il irréel ? Freins et leviers des employées

Partie I : Quels impacts du stéréotype genré masculin ?

Partie II : Comment la mise en place de quotas peut permettre de briser le plafond de verre ?

Auteur : Marie Saey
Promoteur I : Stéphanie Demoulin
Promoteur II : Thierry Dock
Année académique 2018-2019
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie mes deux promoteurs, madame Demoulin et monsieur Dock, professeurs à l'UCL, qui m'ont encadrée pour ce mémoire.

Ensuite, je remercie toutes les personnes qui contribuent à la qualité de ce master et qui permettent aux travailleurs de continuer à se former tout en maintenant l'exercice d'une profession.

Je souhaite également remercier mon employeur de m'avoir permis de réaliser cette formation complémentaire, et mes équipes de m'avoir épaulée quotidiennement.

Enfin, j'adresse un profond remerciement à mes parents qui croient en moi depuis toujours, ainsi qu'à mon compagnon qui n'a cessé de m'encourager tout au long de ce parcours.

Table des matières

Partie I : Quels impacts du stéréotype genré masculin ?

I. Introduction 1
II. Le plafond de verre 2
a. Définition 2
b. Origines 3
c. Les stéréotypes genrés masculins 3
i. Compétence et sociabilité 3
ii. La division sexuée des rôles 6
iii. La culture organisationnelle 12
III. Le cas particulier des femmes entrepreneurs 17
IV. L'effritement du plafond de verre 19
V. Conclusion 21
VI. Bibliographie 23
a. Articles 23
b. Note 25
c. Rapports 26
VII. Liste des abréviations 27
VIII. Annexes 28
a. Annexe 1 : Taux d'emploi selon l'âge et le sexe 28
b. Annexe 2 : Répartition des hommes et des femmes travaillant à temps partiel 29

Partie II : Comment la mise en place de quotas peut permettre de briser le plafond de verre

I. Introduction 33
II. La diversité de genre 34
a. Plafond de verre 34
b. Le gender mainstreaming 34
c. Le genre et le sexe 35
d. La ségrégation horizontale et la ségrégation verticale 35
III. Les femmes sur le marché de l'emploi 36
a. Taux d'activité et taux d'emploi 36
b. Répartition des tâches 38
c. Fonctions managériales 40
IV. Le cadre législatif 42
a. Mondial 42

b. Législation européenne 43
i. Les traités 43
c. La législation belge 46
V. Les politiques 48
a. Les politiques contraignantes 49
i. Un exemple : la loi sur les quotas 49
ii. La voix des femmes 50
b. Les politiques d'accompagnement 51
VI. L'implication des hommes 54
VII. Les limites des politiques 56
VIII. Conclusion 58
IX. Bibliographie 59
a. Articles 59
b. Ouvrage 60
c. Rapports 60
d. Sites internet 61
e. Sources juridiques 61
X. Liste des abréviations 64
XI. Annexes 65
a. Annexe 1 : Les quinze barrières au leadership des femmes 65
b. Annexe 2 : Objectifs de développement durable pour un meilleur avenir des femmes au travail 66
c. Annexe 3 : Les hommes porteurs de changements – Pistes d'actions 67
I. Contextualisation 71
II. Des trajectoires différentes entre hommes et femmes 72
III. À ciel ouvert 73
IV. Bibliographie 74

Partie I : Psychologie

Quels impacts du stéréotype genré masculin ?

I. Introduction

Selon l'International Labour Organization[1], seulement 27.1% des managers étaient des femmes en 2010 dans le monde et elles étaient 34.4% en Europe (ILO, 2019).

Effectivement, les femmes évoluent plus dans des postes à la base de la pyramide hiérarchique plutôt que vers des postes de direction (Laufer, 2007).

Ce phénomène, surnommé le plafond de verre car invisible, est une image pour expliquer que les femmes sont de plus en plus rares au sommet des organisations du travail. Son origine semble être multifactorielle, et il existe différents obstacles qui contribuent à la construction et au maintien de ce plafond de verre. Empêchant la femme d'évoluer dans sa carrière vers des postes à responsabilités. Les stéréotypes genrés constituent une de ces barrières et ils contribuent à transposer la division sexuée du travail initialement présente au sein de la sphère privée vers la sphère publique.

Que se passe-t-il pour qu'aujourd'hui les femmes ne parviennent pas à accéder aux mêmes postes que les hommes ? Ceci nous amène à envisager l'impact des stéréotypes de genre dans notre réflexion.

Effectivement, nous le verrons, l'organisation de travail se réfère à des normes masculines. L'homme ne doit dès lors que très peu s'adapter ou faire de compromis entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Ce qui n'est pas le cas des femmes qui doivent combiner plus que concilier les deux (Milewski, 2004). Ces femmes sur qui pèse une double pression : évolution professionnelle et équilibre familial et social. Devons-nous dès lors comprendre que la femme doit faire un choix entre les deux ? Est-ce à la femme à s'adapter au monde masculin, niant ses spécificités féminines, pour s'épanouir dans cette double tâche ?

Afin d'analyser la situation actuelle, il convient de rendre compte de l'évolution des deux sexes sur le marché du travail et des inégalités observées. Mais également de comprendre l'existence de stéréotypes genrés, leurs origines et leurs conséquences.

C'est ce que nous allons explorer à travers ce travail.

[1] Les résultats statistiques utilisés dans le rapport de l'ILO pour la Belgique sont issus de l'European Union Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC) de 2004 et 2016

II. Le plafond de verre

a. Définition

Le plafond de verre rend compte de l'étroite accessibilité des femmes aux postes à responsabilités. C'est dans les années quatre-vingt que cette métaphore est utilisée pour la première fois dans une période où de plus en plus de femmes obtiennent un diplôme universitaire (Cappelin, 2010). Elle représente la fragilité de la mobilité ascensionnelle et les freins invisibles des femmes dans la hiérarchie organisationnelle. En effet, il s'agit d'un ensemble de barrières qui sont visibles, ou non, dans l'entreprise dont les normes sont essentiellement masculines et qui empêchent les femmes d'atteindre des fonctions clés (Bureau International du Travail, 1997 cité dans Belghiti-Mahut, 2004 ; Commission européenne, 1998 ; Laufer, 2003 ; Organisation Internationale du Travail, 2003, cité dans Blanchard *et al*., 2009). Ces obstacles peuvent être les exigences familiales, ou les perceptions de genre concernant le management des femmes ou encore le manque de mesures mises en place dans les entreprises (Shapiro *et al.*, 2012).

L'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, dans son rapport Rebondir sur Pékin +10, définit lui aussi le plafond de verre comme étant un phénomène qui engendre des difficultés à atteindre des fonctions supérieures et qui limite les opportunités de promotion pour les femmes.

Etonnamment, malgré une arrivée massive des femmes sur le marché du travail cette inégalité d'accès au pouvoir se maintient, notamment au sein de la catégorie des cadres (Laufer, 2005).

Alors qu'en 2010, le taux d'emploi des hommes et des femmes belges était de respectivement 67,4% et 56,5%[2], seules 27.1% des managers sont des femmes dans le monde et elles sont 34.4% en Europe (ILO, 2019).

Ce fait observé ne concerne en réalité que les femmes, sujettes aux stéréotypes de genre. La construction historique des normes organisationnelles sur un modèle masculin impacte également défavorablement la carrière professionnelle du sexe féminin (Guillaume et Pochic, 2007).

[2] Annexe 1

Certes, les femmes avancent dans le milieu professionnel comme le montrent les statistiques, mais cette évolution se fait de manière horizontale à la base de la pyramide hiérarchique. Celles-ci ne recevant pas de perspectives meilleures vers des postes stratégiques (Cappelin, 2010).

b. Origines

Casini et Sanchez-Mazas, 2005 et 2014, retracent les origines du plafond de verre dans un construit historique où la femme était restreinte à des rôles propres à la sphère domestique (vie professionnelle) et donc exclue de la sphère publique (vie professionnelle). La femme était en effet assignée aux tâches d'aidante, considérées comme innées. À partir de là, au fil du temps, le travail féminin et masculin se différencient et se voient hiérarchisés, ce qui explique qu'aujourd'hui on retrouve le principe selon lequel un travail de femme n'équivaut pas celui de l'homme. Les auteures distinguent deux origines. L'une sociale et l'autre évolutionniste.

D'un côté, les femmes sont socialisées selon des valeurs féminines mais devront accéder à un monde professionnel sous-tendu par des valeurs masculines. Et, le modèle social rend implicite le fait que les femmes sont censées s'occuper des autres (enfants, parents, individus appartenant à leur sphère domestique) et que les hommes sont censés commander.

D'un autre côté, cette inégalité des sexes apparait comme naturelle et prendre ses racines dans une origine évolutionniste. Elle apparait même relever d'orientations voulues et de choix conscients. Nous aborderons plus loin cette spécificité propre à la femme dans le choix de son métier.

Sur ces bases originelles, viennent se construire des stéréotypes genrés, auxquels se greffent des facteurs déterminants de la construction du plafond de verre où le masculin l'emporte, au nom d'une prétendue plus grande puissance naturelle (Sénac-Slawinski, 2009).

c. Les stéréotypes genrés masculins

i. Compétence et sociabilité

Comprendre les stéréotypes permettra d'envisager leurs rôles dans le plafond de verre et le processus psychologique qu'ils induisent dans les relations entre individus.

Leyens, Yzerbyt et Schadron, cités dans Delacollette at *al.*, *1994*, les définissent comme

> « Un ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements, propres à un groupe de personnes ».

Analysons les éléments importants de cette définition.

Il s'agit de représentations qu'une personne ou un groupe de personnes se fait à propos d'un élément qui définit un individu. Cet élément peut être un trait physique, ou de caractère, ou encore une manière de se comporter.

Les stéréotypes permettent de rassurer les personnes qui les créent. Ils permettent également, de par leur composante prescriptive de maintenir un ordre au sein d'un groupe. L'ordre social établi se base sur un groupe de dominants qui maintient un groupe de subordonnés à une position qui lui est favorable (Delacollette *et al*., 1994). Nous verrons qu'en cas de non-respect de ces représentations prescriptives, les individus peuvent se voir sanctionnés, voire exclus du groupe.

Ce ne fut d'abord pas le cas, mais progressivement les chercheurs se sont attardés à analyser et comprendre le contenu de ces stéréotypes. Il est aujourd'hui proposé qu'ils se composent de deux dimensions : la compétence et la sociabilité. Certains groupes seront perçus comme compétents et disposant d'un moins grand degré de sociabilité et inversement. À travers cette stéréotypisation, les dominants peuvent justifier leurs positions par rapport aux subordonnés et maintenir l'ordre social, même si celui-ci est inégal (Delacollette *et al*., 1994). C'est ce que nous pouvons observer dans la relation entre l'homme et la femme où cette dernière est plus généralement associée à un haut niveau de sociabilité à l'inverse de l'homme à qui l'on attribue préférentiellement un haut niveau de compétence.

Ce qui est intéressant c'est que la dimension de compétence est associée à celle d'instrumentalité, et que la dimension de sociabilité l'est à celle d'expressivité (Spence et Linssen, 1999 cités dans Delacollette *et al*., 1994). Ceci est une notion importante pour notre travail car les organisations se réfèrent à des normes masculines instrumentales (Casini et Sanchez-Mazas, 2014). Or, Hofstede, 1987, montre à travers une étude que le degré de masculinité est corrélé à la position hiérarchique (Hofstede, 1987, cité dans Morley, 2004).

Il semblerait dès lors que les stéréotypes genrés permettent de justifier et de légitimer le consensus selon lequel les femmes se voient attribuer des tâches d'aide plutôt que des tâches décisionnelles, préférentiellement associées aux hommes tant dans la sphère privée que publique (Delacollette *et al*., 1994).

Plus surprenant par contre est le fait que les organisations attendent des femmes avec des postes à responsabilités qu'elles s'imprègnent des normes masculines, tout en maintenant leurs positions de subordonnées sous peine d'être sanctionnées. En effet, tout individu qui souhaiterait briser l'ordre social instauré risquerait de se voir sanctionné, voire exclu du groupe. Car les dominants sont associés à une compétence élevée et les subordonnées à une sociabilité haute. Les femmes, suite à leurs positions de subordonnées, ne peuvent dès lors pas prendre la place des dominants sous peine de perturber la stabilité de l'ordre social et d'être punies d'avoir adopté un comportement contradictoire aux stéréotypes (Delacollette *et al*., 1994).

Il est nécessaire à cette étape du travail de distinguer les termes sexes et genres, trop souvent utilisés de la même façon, à tort.

Les différences biologiques entre l'homme et la femme font référence au sexe. Tandis que les différences entre masculin et féminin concernent le genre (Morley, 2004).

Les stéréotypes de genre sont donc des images que des personnes associent à des femmes (stéréotypes de genre féminin) ou à des hommes (stéréotypes de genre masculin) (Morley, 2004).

Morley, 2004, à travers ses recherches, identifie quatre stéréotypes de genre, nous en développerons plusieurs plus loin : les hommes réussissent mieux que les femmes, les femmes conversent moins bien que les hommes, les hommes sont plus ambitieux, la contribution des femmes est moins bien valorisée. Ces quelques exemples nous montrent comment les stéréotypes de genre peuvent intervenir dans le phénomène du plafond de verre.

Ces stéréotypes maintiennent les rôles sexués d'une part et impactent la culture organisationnelle des entreprises d'autre part.

En effet, la division des rôles sexués au sein de la vie privée se voit transposée au sein de la vie professionnelle, et les femmes doivent trouver un moyen de concilier les deux (Bouquet, 2007). Nous verrons que cela peut impacter leurs temps de travail voire même leurs chances de gravir les échelons. Ensuite, ces stéréotypes influencent le choix des études qui se concentrent dans un petit échantillon de possibilités. Une fois un diplôme obtenu, celui-ci a des limites qui peuvent s'observer lors du recrutement et/ou des promotions et on observe que les critères de sélection ne sont pas neutres. Les réseaux et relations professionnels sont également impactés par les stéréotypes genrés, ainsi que l'attente des responsables en termes

de disponibilité du travailleur. Enfin le leadership et le style de management des femmes n'échappent pas aux stéréotypes.

Ces différents éléments nécessitent d'être explorés en profondeur et nous verrons que la femme peut finalement devenir conditionnée par ces stéréotypes et finir par les intérioriser. Jusqu'à impacter son attitude au travail, son type de management, et sa confiance en ses capacités.

ii. La division sexuée des rôles

Les stéréotypes genrés apparaissent dès l'enfance et tendent dès lors à devenir la norme sociale. En effet, dans la littérature enfantine (contes, livres, dessins animés, jouets) les personnages masculins sont plus visibles que ceux féminins. Ils représentent plus souvent des héros et la palette de leurs métiers et plus diversifiée que celle des femmes, qui sont souvent associées à des rôles de mères à la maison. Actuellement, ces divertissements pour enfants reflètent l'évolution de l'homme et du père dans la sphère domestique tandis que ce n'est pas le cas pour l'évolution de la femme. Celle-ci reste cantonnée à l'image stéréotypée véhiculée depuis toujours (Daréoux, 2007).

Bien que ces stéréotypes permettent de simplifier l'appréhension sociétale de l'enfant dans un premier temps, il faut rapidement en sortir. Ce qui n'est pourtant pas le cas comme le montre la classification d'Annie Fouquet, Annie Gauvin et Marie-Thérèse Letablier (citées dans Milewski, 2004) qui répartissent les contrats sociaux entre les sexes selon quatre modèles. La Belgique appartient au groupe dit continental dans lequel l'homme représente le membre travailleur au sein de sa famille. La femme quant à elle n'est pas encouragée à travailler, bien que sa place dans la sphère publique a évolué.

Malgré son insertion dans le monde du travail, ses fonctions dans la sphère privée n'ont pas évolué et la plupart du temps c'est à la travailleuse que revient l'obligation d'agencer son organisation quotidienne de sorte d'assumer les tâches domestiques en plus des tâches professionnelles. Offrant au conjoint la possibilité de faire ses preuves dans la sphère publique et le rendant disponible pour les exigences professionnelles (Broze *et al.*, 2002 ; Guillaume et Pochic, 2007). Tandis que les salariées sont perçues comme donnant priorité à leur rôle familial et un rôle secondaire à leur emploi. Dès lors, les disponibilités des travailleuses se voient limitées par la famille qui entrave leur nécessaire flexibilité pour des postes à responsabilités. Avec leur lot de voyages, formations et réunions tardives, … (Casini et Sanchez-Mazas, 2014).

À l'inverse des hommes, il semblerait que les femmes actives sur le marché de l'emploi perdent en compétences perçues lorsqu'elles deviennent mères. Tandis qu'elles gagnent en sociabilité (Delacollette *et al*., 2010).

D'autre part, les messages stéréotypés véhiculés dans l'éducation finissent par être intériorisés par les jeunes filles elles-mêmes (Milewski, 2004). Et il semblerait que cette intégration intervienne dans la prétention professionnelle des femmes revue à la baisse. Et ralentirait leur évolution vers des postes plus élevés (Delacollette *et al.*, 1994). Cela avant même la construction d'une sphère familiale (Daune-Richard, 1993, citée dans Gavray, 2006). À travers ces croyances, est véhiculée l'idée que le soin d'autrui relève surtout de la responsabilité des femmes et ce sont elles qui auront donc tendance à refuser les opportunités pour assurer le bon fonctionnement du foyer. Ce qui n'est pas sans conséquence au niveau de leur mobilité professionnelle. L'intériorisation des stéréotypes pourrait être une des causes du maintien des femmes à un statut de subordonnées, et donc à la contraindre à rester collée au plancher de l'entreprise (Delacollette *et al*., 2010).

En effet, le schéma de carrière selon lequel le dévouement total à l'entreprise est gage de réussite professionnelle persiste. L'âge et les projets privés ont donc un impact primordial sur l'ascension verticale. Les potentiels sont détectés dans les premières années de carrière, moment où l'envie des femmes de construire une famille est forte. La conciliation vie privée-vie professionnelle est donc indispensable, la famille et le travail demandant un investissement important au même moment. Ce cap une fois passé les postes à responsabilités sont généralement atteints à un âge où la famille est plus autonome (Guillaume et Pochic, 2007). Il est intéressant de noter qu'apparait une nouvelle inégalité, indépendante du sexe ou du genre. Celle des moyens financiers dont dispose le travailleur pour faire appel à des aides extérieures et lui permettre ces investissements simultanés. Dans la plupart des cas, ce n'est pas possible et la femme diminue son temps de travail pour assurer les tâches domestiques. Or, la réduction du temps de travail réduit indéniablement les opportunités de mobilité ascensionnelle (Guillaume et Pochic, 2007).

Les statistiques de l' Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) montrent effectivement que les schémas d'emplois commencent à se différencier plus fortement lorsque les travailleurs atteignent la tranche d'âge dans laquelle ils sont susceptibles de devenir parents. Et cet écart se marque une seconde fois aux alentours de la cinquantaine, moment où les femmes s'occupent de leurs parents, conséquence d'une population vieillissante (OCDE, 2011).

Toujours au sein de l'OCDE, en moyenne, plus le temps alloué au travail domestique est élevé moins le taux d'emploi féminin est élevé. Et ce travail reste plus élevé chez les femmes que chez les hommes, en moyenne une heure supplémentaire par jour en Belgique. Toutefois, l'inégalité se réduit lorsque le taux d'emploi féminin augmente, ce qui est le cas pour les pays scandinaves notamment.

Indéniablement la conciliation des vies privées et professionnelles a une part de responsabilité dans la construction et le maintien du plafond de verre. Nous l'avons vu, les recherches montrent que ce sont majoritairement les femmes qui réduisent leur temps de travail, interrompent leur carrière ou demandent un congé thématique. La raison principale réside dans l'activité dédiée aux soins comme le rapporte l'Institut pour l'Egalité des femmes et des hommes (IEFH) (6.29% pour les femmes contre 0.28% pour les hommes).

Tableau 1 : Personnes en interruption de carrière ou bénéficiant d'un crédit-temps selon la composition du ménage et le sexe, et le ratio selon le sexe (2010)

Personnes en interruption de carrière ou bénéficiant d'un crédit-temps selon la composition du ménage et le sexe, et ratio selon le sexe (2010)

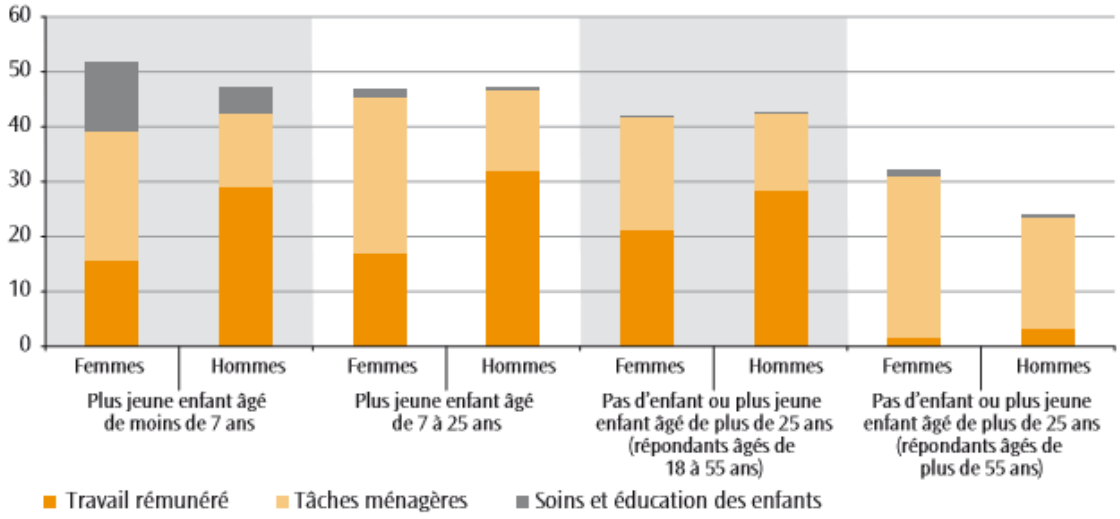
	Femmes	Hommes	Total	Répartition (F/H)
Personne isolée	6,81%	4,26%	11,07%	1,60
Couple sans enfant	12,61%	6,36%	18,97%	1,98
Couple avec enfant(s)	29,82%	12,16%	41,98%	2,45
Famille monoparentale	14,84%	2,71%	17,55%	5,48
Autre	6,88%	3,55%	10,43%	1,94
Total	70,96%	29,04%	100,00%	2,44

Source : Van Hove et.al, 2011, p.162[3].

La conciliation augmente s'il y a des enfants, et est d'autant plus élevée que l'âge du dernier enfant est bas.

[3] Résultats issus de la Direction générale Statistique et Information économique, enquête sur les forces de travail, 2010, cité dans Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2011

Graphique 1 : Nombre moyen d'heures consacrées au temps de travail rémunéré selon l'âge du plus jeune enfant et le sexe, de 19 à 65 ans (2005)



Source : Van Hove et.al, 2011, p.184[4].

Nous pouvons également faire une lecture supplémentaire de ce graphique qui nous indique qu'indépendamment des enfants, les femmes pratiquent une activité rémunérée moins importante que les hommes, tandis que le temps alloué aux tâches ménagères est plus importante pour la partie féminine de la population. Cette observation reste valable après 55 ans, avec ou sans enfant. Ce qui laisse supposer qu'indépendamment de l'âge, du schéma familial ou de l'occupation, le stéréotype autour de la division sexuée des tâches reste ancré dans la culture belge.

Comme celui selon lequel les femmes sont moins motivées et moins ambitieuses.

Le Panel Study on Belgian Household (PSBH) montre qu'à 5 ans après la fin des études, 96% des hommes ont un emploi contre 74% des femmes, et ces emplois occupés par les travailleuses sont pour 21% d'entre elles des contrats à temps partiel et à durée déterminée, contre 2% pour les travailleurs (Gavray, 2006).

Le temps partiel a fortement augmenté depuis l'apparition des femmes sur le marché du travail, avec une augmentation plus marquée pour celles-ci que pour les hommes. En 2010, 44.3% des femmes travaillaient à temps partiel contre 9,3% des hommes[5].

[4] DGSIE, Enquête sur les forces de travail, 2010, cité dans Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2011
[5] *Ibid.*

Pour 18.8% d'entre elles, la raison de cette réduction de temps de travail réside dans des obligations familiales (prise en charge d'enfants ou de personnes dépendantes). Tandis qu'ils ne sont que 4.5% pour le sexe masculin à évoquer cette raison dans la prestation d'un temps partiel[67].

Pourtant, ce type de contrat n'est pas toujours un choix, il est de plus en plus imposé par les entreprises. Alors que la réduction du temps de travail est perçue comme révélatrice d'un détachement de l'entreprise, ce qui, dans le cas d'un temps partiel imposé, aura tendance à cataloguer le travailleur et réduire ses opportunités de gravir les échelons (Bozio *et al*., 2014).

Parallèlement, le marché de l'emploi féminin a tendance à se polariser aussi avec une activité à temps partiel subie principalement chez les moins qualifiées (OCDE, 2011 ; Bozio et al., 2014).

Nous pouvons nous poser la question de savoir si l'inégalité de genre induit les temps partiels chez la femme ou si ceux-ci la consolident. Quoiqu'il en soit, contraintes ou choisies, les réductions de temps de travail ont la conséquence identique d'entraver l'ascension des femmes au pouvoir. Effectivement, des recherches ont montré une plus lente progression de carrière après une interruption ou diminution du temps de travail (Reuben, 1988, cité dans Bozio *et al*., 2014).

Les conditions d'emploi et de rémunération et les perspectives de carrière souffrent bel et bien des stéréotypes genrés.

L'accès facilité aux études, un niveau d'éducation plus élevé et une ouverture élargie aux différentes formations ont permis aux femmes de faire leur place dans la sphère publique.

L'obtention d'un diplôme universitaire reflète bien la place qu'ont leurs projets et leurs ambitions professionnels (Cappellin, 2010 ; Shapiro *et al.*, 2012).

Les résultats scolaires des femmes qui sont plus élevés que leurs homologues masculins en témoignent. Le niveau de leurs diplômes est également significativement plus élevé (PSBH cité dans Gavray, 2006), on compte au niveau européen quinze femmes diplômées du supérieur pour dix hommes (OCDE, 2011).

[6] *Ibid.*
[7] Annexe 2

Pourtant, les femmes ne valorisent pas autant leur formation que les hommes car choisissent des spécialités moins rentables (Châteauneuf-Malclès, 2011).

Elles se développent en effet dans des carrières plus modestes que celles auxquelles elles peuvent prétendre avec leurs niveaux de formation en choisissant des filières spécialisées, plus sociales et humaines leurs permettant de travailler dans des secteurs qui offrent une organisation plus adaptée à la vie de famille (Laufer, 2005 ; Châteauneuf-Malclès, 2011 ; Bozio *et al.*, 2014). Les travailleuses ont tendance à privilégier davantage des emplois moins contraignants en termes d'horaires, et des évolutions de carrière moins compétitives.

Tandis que les hommes accèderont à des postes plus flexibles, plus décisionnels. Et donc *in fine* à des postes de pouvoir, plus élevés dans la hiérarchie.

Ce qui est surprenant quand on sait que 38.3% des managers masculins sont détenteurs d'un diplôme universitaire alors qu'elles sont 44.3% (ILO, 2019).

Danièle Meulders, lors de son intervention à la conférence donnée en novembre 2010 lors des Journées de l'économie[8], soulève en effet que les femmes ne se développent pas dans les mêmes secteurs d'activité que les hommes et qu'elles n'exercent donc pas les mêmes métiers. Ce choix d'études aura une conséquence importante sur les écarts salariaux par la suite (Bozio *et al.*, 2014).

Il existe des professions à prédominance féminine comme les soins de santé et l'aide sociale, d'autres structures sociales et services sociaux et l'enseignement, comme le confirme le rapport de l'IEFH de 2012 « Femmes au sommet ». Il en ressort aussi que ce sont dans ces domaines que les travailleuses ont des fonctions dirigeantes et supérieures, respectivement 75.9%, 52.2% et 69.3% pour l'année 2007.

Au sein de l'OCDE, onze professions en moyenne regroupent la moitié de l'emploi féminin, contre vingt-trois pour l'emploi masculin.

Pourtant, le choix des formations s'est différencié, la mixité des métiers s'est accrue, et la présence des femmes dans certains métiers permet de détruire les stéréotypes de genre. Mais ceci concerne principalement les femmes qualifiées, alors que la ségrégation s'intensifie chez les moins qualifiées (Châteauneuf-Malclès, 2011).

[8] Châteauneuf-Malclès, A. (2011), « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail » , Synthèse élaborée à partir de la conférence « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme » prononcée lors des Journées de l'économie, Lyon, 10 novembre 2010, *Idées économiques et sociales*, 164, 2, pp. 24-37

Malgré le fait que la formation des femmes soit un atout majeur dans leur ascension aux postes de direction, l'*effet diplôme* a ses limites (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005 ; Laufer, 2005).

Ce phénomène nous permet de faire le lien avec la structure et la culture organisationnelles sur lesquelles les stéréotypes genrés ont également une influence.

iii. La culture organisationnelle

En effet, l'investissement personnel des femmes est plus important car les références de l'organisation du travail sont celles de l'homme au détriment des femmes ce qui contribue à entretenir la rareté de celles-ci au sommet des organisations (Laufer, 2004 ; Laufer, 2005).

En plus du diplôme, une relation compétitive entre en jeu pour accéder à un poste clé d'une part, et pour créer sa place une fois la sphère dirigeante atteinte d'autre part. Rien n'est fait pour les femmes à ce niveau hiérarchique-là, elles doivent donc se battre pour faire valoir leurs compétences et rester dans cette strate. Si le diplôme universitaire ouvre la voie, le contexte de l'organisation l'entrave.

Ceci peut se marquer à différents moments, que ce soit lors des sélections, des promotions, des bilans de compétences ou des (participations à des) prises de décisions (Cappellin, 2010).

Lors de la conférence donnée dans le cadre des Journées de l'économie en 2010, il ressort d'une part que les temps partiels sont plus facilement accordés aux femmes qu'aux hommes. Et d'autre part que les hommes qui demandent une réduction du temps de travail, une pause carrière, ou qui s'absentent pour un enfant malade se voient, à leur tour, stigmatisés. Cette observation va non seulement dans le même sens que la pérennité des inégalités des tâches domestiques, mais elle confirme la persistance des stéréotypes genrés. Le responsable hiérarchique envisage difficilement qu'un travailleur souhaite disposer de plus de temps personnel.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises sont conscientes des inégalités de genre et mettent en place des mesures pour y remédier, à travers le plan de gestion de la diversité notamment. Pourtant, ces dispositions peuvent encore être ignorées ou perçues comme illégitimes. Et offrir, à qualification égale, un accès aux promotions et aux évolution de carrière inégal (Lee-Gosselin et Ann, 2011).

Dès lors, quels critères de promotion sont utilisés ?

Les processus de recrutement, de développement et de promotion ne sont pas neutres en termes de genre (Laufer, 2004). Par exemple, les employeurs peuvent présenter une phobie des grossesses et du temps partiel que les mamans pourraient demander. Ils deviennent alors réfractaires à l'engagement d'une femme, potentiellement mère ou future mère, pour un poste à responsabilités et tout ce que cela peut engendrer comme spécificités féminines. Mais aussi, les emplois ou postes qui sont proposés aux femmes dépendront majoritairement des capacités présumées qui leurs sont attribuées (Casini et Sanchez-Mazas, 2014). Ceci représente également une discrimination directe ou indirecte à l'embauche.

Au fil de son ancienneté institutionnelle, la travailleuse éprouvera certaines difficultés à performer aux yeux du manager car elle n'apparaitra pas se conformer au modèle masculin. Cette référence, en plus des exigences de performance, oblige les femmes cadres à s'aligner sur le modèle classique, connu, et nécessitent un investissement personnel conséquent pour y arriver (Dayer, 2015).

La compétition homme-femme dans la course au pouvoir influence le comportement des hommes qui cherchent à se différencier de celui des femmes (Laufer, 2004). Cette distinction leurs permet d'appuyer leurs désaccords de reconnaitre le pouvoir et l'autorité des femmes comme légitimes.

Les organisations sont des lieux où politique et stratégie règnent (Angeloff et Laufer, 2007, cités dans Dayer, 2015). Et le stéréotype persiste que les femmes n'excellent pas dans ces pratiques et que leurs envies de pouvoir est plus faible que celui des hommes. Bien qu'il est admis qu'elles nécessitent un apprentissage de ces logiques politiques et stratégiques, leur appétence pour le pouvoir n'en est pas moindre. Toutefois, les femmes dénoncent le caractère informel des réseaux professionnels et insistent pour que leurs compétences soient reconnues de manière objective. En effet, la dimension relationnelle de la carrière se construit en se rendant visible, notamment en intégrant ces réseaux. De nombreuses décisions y sont prises, et c'est un lieu où les opportunités d'évolution de carrière ou de promotion sont valorisées. Pourtant, ces rassemblements sont majoritairement constitués d'hommes et les femmes n'intègrent pas ces réseaux ce qui entraine un manque de visibilité et contribue au maintien du plafond de verre.

Un système de parrainage peut dès lors se mettre en place de manière à assurer un soutien masculin dans l'ascension des travailleuses. Mais ce principe de mentor crée une nouvelle

dépendance des femmes qui risquent de se retrouver seules si la relation s'interrompt inopinément (Guillaume et Pochic, 2007).

La solitude des femmes au sommet est fréquente et bien qu'il existe des réseaux professionnels féminins, la solution ne réside probablement pas là. En effet, ne faudrait-il pas rassembler les réseaux masculins et féminins afin d'offrir des opportunités identiques à tous les travailleurs ?

Déjà lors du recrutement et des épreuves d'assessement les femmes souffrent de stéréotypes genrés en se voyant étiqueter le qualificatif de personnes rigides.

Des sessions de coaching leurs sont proposées pour les aider à trouver leur place, moduler leur comportement et, de manière insidieuse, à modérer leurs ambitions professionnelles. Ces aides proposées ont l'objectif de ramener le style de management des femmes à un style préférentiel masculin (Guillaume et Pochic, 2007).

En effet, le pouvoir de la femme reste tabou et mal vu car il est associé au modèle masculin d'une part, et qu'il est vu comme agressif d'autre part, tandis que le manager masculin sera vu comme courageux (Dayer, 2015).

Le leadership féminin est encore bien trop souvent comparé à celui de l'homme, faisant dès lors ressortir les défaillances des femmes cadres plutôt qu'avançant leurs spécificités.

Selon Diekman & Eagly, 2000, cités dans Saint-Michel, 2018, les caractéristiques masculines sont de type argumentatif, telles que la compétitivité, l'affirmation de soi et la réussite. Alors que le leadership féminin présente des caractéristiques sociales, telles que la bienveillance et l'attention à l'individu. Les écrits de Laufer, 2004, viennent renforcer cette déclaration en spécifiant que le style de management de l'homme et la femme est respectivement directif et hiérarchique contre participatif et coopératif. Tandis que d'autres font ressortir des qualités dites instrumentales pour les hommes (c'est-à-dire des capacités décisionnelles, l'ambition, l'indépendance, etc.) et des qualités dites relationnelles pour leurs homologues féminins (l'empathie, le maternalisme, la sensibilité, etc.) (Bem, 1974, Bales, 1955 cités dans Casini et Sanchez-Mazas, 2005). Les caractéristiques du leadership féminin seraient inappropriées face aux normes masculines, voire considérées comme des obstacles dans le monde du travail.

Les femmes seraient moins disposées à candidater et à demander une promotion. Paradoxalement, elles seraient pénalisées par la suite en recevant des évaluations négatives

de la part des supérieurs après avoir tenté une négociation. Elles sont dès lors sanctionnées d'avoir adopté une attitude perçue comme masculine (Bozio *et al*., 2014).

Ceci montre bien que les femmes aux postes à responsabilités ont tendance à se masculiniser dans leurs exercices de pouvoir pour répondre aux attentes stéréotypées des organisations. Et où les émotions ne sont pas compatibles avec une position hiérarchique (Milewski, 2004 ; Lee-Gosselin et Ann, 2011).

Il ressort ici une dimension psychologique importante face aux aspirations professionnelles de la femme. Celle-ci n'est pas réticente à assumer des responsabilités professionnelles mais elle conteste le modèle masculin imposé par l'entreprise. Elle ne souhaite en effet pas valoriser cette compétitivité de sexes et revendique son style de management relationnel plutôt que de s'aligner sur celui instrumental de l'homme. Les femmes seraient par ailleurs aujourd'hui capables d'un management transformationnel, modifiant les formes d'exercice de pouvoir.

Les recherches ont montré que la propension à devenir manager pour les femmes était plus marquée lorsque la culture organisationnelle se voulait plus relationnelle qu'instrumentale. Pour les hommes par contre, la culture organisationnelle ne semble pas impacter leurs souhaits puisqu'ils sont perçus comme naturellement habilités à endosser un rôle de pouvoir (Casini et Sanchez-Mazas, 2005).

De plus, les femmes sont les premières à souligner leur anxiété à échouer et leur appréhension à ne pas être à la hauteur (Laufer, 2005). Belghitti-Mahut, 2004, a montré à travers ses recherches qu'effectivement l'estime de soi influence l'avancement des femmes dans la hiérarchie. Les employées ont besoin d'être mises en confiance, d'acquérir de l'expérience pour être mises en confiance, d'acquérir de l'expérience pour progresser dans la hiérarchie. Ce qui ne semble pas nécessaire chez le travailleur pour qui cet encouragement va de soi.

L'image que les femmes ont d'elles-mêmes, cette sous-évaluation, ne les pousse pas à rompre les stéréotypes et finissent par entraver leurs aspirations à se développer dans des fonctions à responsabilités les coinçant dans des emplois au plancher de la pyramide.

L'idée ici n'est pas de rejeter la faute sur les femmes mais de comprendre les origines multifactorielles du phénomène observé. Il apparait dès lors nécessaire de proposer des modèles féminins aux femmes, afin de les encourager à croire en leurs capacités. Par exemple, des organisations au service des filles existent. Il s'agit de structures non

professionnelles, auxquelles les jeunes filles déjà ont accès, où des messages non stéréotypés sont véhiculés et où les filles peuvent acquérir de la confiance en elles à travers diverses activités et expériences (Shapiro *et al*., 2012).

De par ces obstacles intervenant d'entrée de jeu et de par le non-respect de leurs exigences identitaires féminines, les femmes peinent à s'adapter au monde du travail instrumentalisé et se détournent de cette course au pouvoir. Le risque étant qu'elles s'épuisent à imposer leur autorité et à vouloir convaincre de leurs compétences managériales, finissant par se lasser de l'absence de reconnaissance et de valorisation des spécificités autres qu'instrumentales (Casini et Sanchez-Mazas, 2014).

Les stéréotypes précités apparaissent donc bien agir comme des barrières à l'élévation de la femme dans la sphère publique, la cantonnant au plancher de l'entreprise et l'empêchant de briser ce plafond de verre qui n'apparait pas si fragile comme sa dénomination le présuppose.

III. Le cas particulier des femmes entrepreneurs

Celles qui ont brisé ce plafond de verre sont celles qui ont pu soulever les différentes barrières qui entravaient leur chemin. Cependant aujourd'hui le cas particulier des femmes entrepreneurs prend de l'ampleur et mérite de s'y intéresser. C'est pourquoi il est abordé dans ce travail.

En effet, le succès des femmes entrepreneurs est grand et peut s'expliquer notamment par le fait qu'elles ont la liberté d'adapter leurs horaires à leurs contraintes domestiques. En plus de l'autonomie et de l'indépendance comme sources de motivation, la capacité de constituer des règles d'entreprise basées sur les spécificités féminines est à considérer. Les attentes sont alors adaptées et la femme ne doit plus se battre en permanence entre le besoin de se surpasser pour prouver la légitimité de son poste et l'envie de participer à la vie familiale. Grâce à ce statut d'indépendante, la femme peut jouir d'une flexibilité personnelle dans la répartition de son emploi du temps (Laufer, 2004). Toutefois, pour ces femmes aussi, la réticence à prendre des risques est bien présente, et elles cherchent dans l'entrepreneuriat un gain de nature plus soci(ét)ale qu'économique (d'Andria et Garret, 2017).

Cette dernière décennie apparait une nouvelle figure d'entrepreneurs appelée les « mampreneurs » de l'anglais « mompreneur », qui concerne comme son nom l'indique les mères entrepreneurs. Richomme-Huet, Vial et d'Andria, 2013, rassemblent dans leurs écrits onze propositions de définitions internationales qu'ils combinent en une seule et que d'Andria et Garret, 2017, traduisent en français comme :

> « une femme qui, s'identifiant à la fois comme mère et femme d'affaires, impulse une organisation, dont elle est propriétaire et gestionnaire, afin d'atteindre un équilibre professionnel et privé difficile, voire impossible dans le salariat et, dont l'opportunité d'affaires est généralement en lien avec l'expérience particulière d'avoir des enfants ».

Leurs motivations sont diverses, néanmoins celles qui reviennent le plus souvent sont la possible conciliation vie de famille - vie professionnelle, l'envie de se réaliser, la satisfaction personnelle, le gain d'autonomie, l'indépendance et la possibilité de gagner en respect sur l'égalité des sexes, tout en éloignant la tentation qu'on pourrait avoir de les réduire à des mères au foyer (d'Andria et Garret, 2017).

Suite à leurs recherches, les auteures ont ainsi pu souligner que les motivations à se lancer dans l'entrepreneuriat fluctuaient en fonction des caractéristiques propres au cycle de vie dans lequel se situent les femmes.

Comme pour les employées, les secteurs d'activité dans lesquels les femmes entreprennent leurs activités indépendantes se concentrent principalement dans les services à la personne et les services sociaux et l'OCDE dans son rapport de 2011, souligne que les femmes tendent à gérer des entreprises plus petites que les hommes.

Ces femmes, à travers l'entrepreneuriat, auraient donc trouver un moyen de s'épanouir professionnellement et personnellement en-dehors de l'organisation du travail traditionnelle, ce qui doit nous pousser à nous questionner sur l'éventuelle impossibilité à rompre ce plafond de verre.

Il semblerait qu'actuellement les politiques et actions déjà mises en place soient insuffisantes et qu'il s'agit probablement d'une piste qu'il convient de continuer à explorer. Néanmoins, nous pouvons aussi supposer qu'effectivement les stéréotypes genrés sont enracinés dans nos sociétés d'une part, et profondément intériorisés par les femmes d'autre part.

C'est donc tout un système culturel, sociétal, individuel et organisationnel qu'il conviendrait de revoir en profondeur tout en intégrant les nouvelles formes et opportunités d'emploi ainsi que les nouvelles technologies qui s'offrent aux femmes et aux hommes à l'heure actuelle.

IV. L'effritement du plafond de verre

Il serait aisé de se limiter à une analyse superficielle des stéréotypes de genre et de proposer dès lors des moyens pour faciliter le quotidien des femmes. En effet, nombreux sont ceux qui voient comme clé de la réussite de la femme le fait d'externaliser les tâches domestiques et d'avoir le soutien de son conjoint (Lee-Gosselin et Ann, 2001).

Certes, ceci permet une bonne organisation et une potentielle conciliation des sphères privées et domestiques. Au même titre que la femme le permettait jusqu'il y a peu à son mari en assurant les tâches domestiques.

Effectivement, plusieurs approches proposent de faciliter le quotidien des femmes ou encouragent les entreprises à changer leurs comportements organisationnels en changeant les règles du jeu. Mais ces propositions permettent simplement aux femmes d'accepter les stéréotypes de genre véhiculés en intégrant des caractéristiques de travail masculines.

De plus, cela signifierait que la femme est à l'origine du plafond de verre, et qu'il en est de sa responsabilité si elle ne parvient pas à le briser en trouvant des aménagements organisationnels ou des pistes de carrières alternatives (Benharda, 2015).

Une éventuelle possibilité, toutefois proche de la précédente, serait de s'attarder à comprendre le fonctionnement du processus psychologique qui régule le comportement des travailleurs par rapport aux femmes tout en identifiant certaines pratiques clés de l'organisation ainsi que les biais qui s'immiscent dans les procédures d'évaluation. Il serait alors possible de faire des entreprises un lieu accueillant pour les femmes qui souhaitent voir leurs carrières évoluer. Et même lorsque le changement semble hors de portée des organisations, la connaissance des processus qui produisent des stéréotypes de genre peut servir à atténuer certains de leurs effets néfastes (Heilman, 2011).

Déborah Kolb va plus loin encore et propose une nouvelle approche basée sur des « petites victoires graduelles […] réputées avoir le pouvoir de transformer graduellement les organisations » (Kolb citée dans Benharda, 2015, p. 71). Cette approche induit des changements en favorisant les échanges, les expériences, et propose de dépasser la vision unique du leadership masculin. Les résultats en terme de performance incitent à instaurer de nouvelles normes organisationnelles et favorisent le travail d'équipe. Les hommes et les

femmes étant tous confondus, les effets positifs sont bénéfiques à toute l'institution. Les impacts ont un effet boule de neige pour finir par créer un nouveau système.

Shapiro et al., 2012, proposent quant à eux d'intervenir tôt dans l'existence des jeunes filles afin de rompre avec les messages véhiculés sur les carrières destinées à un genre en particulier.

Ces deux dernières perspectives diffèrent des deux premières en proposant d'agir sur les sources où prennent racines les problèmes d'inégalités de genre.

Il est entendu qu'il existe de multiples mesures déjà proposées ou qui doivent encore être mises en place pour lutter contre les inégalités de genre. Certaines sont contraignantes, comme la loi sur les quotas du 28 juillet 2011, d'autres sont des mesures d'accompagnement. Ceci est développé dans la partie II du présent travail, « comment la mise en place de quotas peut permettre de briser le plafond de verre ? ».

V. Conclusion

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons d'abord défini ce qu'était le plafond de verre et les conséquences qui en découlaient. Le plafond de verre est une métaphore pour représenter la difficulté que rencontrent les femmes dans leur mobilité ascensionnelle au sein de la structure organisationnelle et son acquisition d'un poste clé dans l'entreprise. En effet, deux types de trajectoires professionnelles sont généralement observés, celui horizontal des femmes et celui ascensionnel des hommes (Bouquet, 2007). Bien que l'origine du plafond de verre soit multifactorielle, les stéréotypes genrés constituent une grande partie des barrières auxquelles se heurtent les femmes.

Les stéréotypes genrés permettent de maintenir un ordre social et légitiment la dominance des normes masculines. En effet, historiquement, la division des rôles au sein de la sphère privée s'est vue transposée à la sphère publique impactant les fonctions des femmes au travail. De plus, ces stéréotypes engendrent des difficultés au sein des structures organisationnelles en limitant l'accès des femmes aux postes clés de l'entreprise.

Finalement, nous avons pu observer que ces stéréotypes avaient des conséquences sur le temps de travail presté par les femmes, le contenu de la fonction, le choix des études et du métier des jeunes filles ou encore de l'existence de limites à l'effet diplôme. Nous avons également appris que les critères de sélection et de promotion n'étaient pas neutres, que les réseaux détiennent un grand rôle dans l'évolution de carrière chez les hommes mais que les femmes n'y étaient que trop rarement intégrées, et que le management féminin ne répondait pas aux exigences de la direction.

En réponse à ces différentes constatations, certaines femmes choisissent de devenir entrepreneurs afin de constituer leurs propres normes de travail et de pouvoir concilier leurs vies privées et professionnelles.

Toutefois, il existe des mesures possibles pour tenter de briser ce plafond transparent, notamment en modifiant les comportements des travailleurs. La tentation est grande de se limiter à faciliter le quotidien des femmes en les aidant dans ce qui est considéré comme leurs tâches domestiques. Dès lors, il est nécessaire de s'intéresser à la racine du problème et de proposer des adaptations à l'ensemble des individus de l'organisation afin de les faire travailler ensemble pour bénéficier des résultats de la démarche engagée.

Ceci nous amène à conclure qu'en plus d'être un constituant du plafond de verre, les stéréotypes genrés maintiennent ce phénomène et empêchent les femmes de le briser.

VI. Bibliographie

a. Articles

Belghiti-Mahut, S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 151, 4, pp. 145-160.

Ben Soussan, P. (2007), « Le rôle des hommes à la maison, auprès de leurs femmes et de leurs bébés », *Empan*, 65, 1, pp. 60-66.

Benharda, I. (2015), « Perspectives sur l'ordre négocié genré et stéréotypes de genre dans la recherche en négocitation. Introduction à l'entretien avec Déborah Kolb », *Négociations*, 23, 1, pp. 67 à 72.

Blanchard, S., Le Feuvre, N., Metso, M. (2009), « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans les prises de décision économique », *Informations sociales*, 151, 1, pp. 72-81.

Bouquet, B. (2007), « Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir… », *Empan*, 65, 1, pp.18-26.

Bozio, A., Dormont, B., Garcia-Penalosa, C. (2014), « Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes », *Les notes du conseil d'analyse économique*, 17, 7, pp. 1-12.

Cappellin, P. (2010), « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », *Cahiers du genre*, 48, 1, pp. 31-57.

Casini, A., Sanchez-Mazas, M. (2005), « Ce poste n'est pas fait pour moi ! » : l'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 67-68, 3, pp. 101-112.

Casini, A., Sanchez-Mazas, M. (2014), « De la rareté des femmes au sommet de la hiérarchie professionnelle : un regard psychosocial à travers le « plafond de verre » », *in* Klein, O., Pohl, S. (dir), *Stéréotypes et préjugés au travail : Des processus aux conséquences*, Paris : L'Harmattan, pp. 193-210.

Chanlat,J-F., Dameron, S., Dupuis, J-P., de Freitas, M.E., Ozbilgin, M. (2013), « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », *Management International*, 17, hors-série, pp. 5-13.

Châteauneuf-Malclès, A. (2011), « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail » , Synthèse élaborée à partir de la conférence « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme » prononcée lors des Journées de l'économie, Lyon, 10 novembre 2010, *Idées économiques et sociales*, 164, 2, pp. 24-37.

d'Andria, A., Gabarret, I. (2017), « Mères et entrepreneures : étude de la motivation entrepreneuriale des mampreneurs françaises », *Revue internationale P.M.E.*, 30, 1, pp 155-181.

Dang, R., Vo, L-C. (2014), « The influence of top management team, characteristics on the presence of women on corporate board », *Management & Avenir*, 5, 71, pp. 91-110.

Daréoux, E. (2007), « Des stéréotypes de genre dans l'éducation des enfants », 65, 1, pp. 89-95.

Dayer, C. (2015), « Organisation, conflit et négociation : du genre à ne pas dire son nom », *Négociations*, 23, 1, pp. 105-120.

Delacollette, N., Dardenne, B., Dumont, M. (2010), « Stéréotypes prescriptifs et avantages des groupes dominants », *L'Année psychologique*, 110, 1, pp. 127-156.

Gavray, C. (2006), « Au fur et à mesure qu'elles se construisent, les trajectoires professionnelles divergent entre sexes : l'exemple belge », *Formation emploi*, 93, pp. 49-65.

Guillaume, C., Pochic., S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et société*, 17, 1, pp. 79-103.

Heilman, M. E. (2001), « Description and prescription : how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder », *Journal of Social Issues*, 57, 4, pp. 657-674.

International Labour Organization (2019), *A quantum leap for gender equality. For a Better Future of Work For All*, Genève : International Labour Organization.

Landrieux-Kartochian, S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, 173, 4, pp. 15-30.

Laufer, J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151, 4, pp. 117-127.

Laufer, J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, avril-juin, 102, pp.31-44.

Laufer, J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, 21, 1, pp. 29-54.

Lee-Gosselin, H., Ann, H. (2011), « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres », *Humanisme et Entreprise*, 305, 5, pp. 65-80.

Lortie-Lussier, M., Rinfret, N. (2005), « Déterminants du succès objectifs et subjectif chez les deux sexes », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, 4, pp. 647-663.

Milewski, F. (2004), « Femmes : « Top » modèles des inégalités », *Revue de l'OFCE*, 90, 3, pp. 11-68.

Morley, C. (2004), « Masculin/féminin. Le genre des technologies de l'information », *Revue française de gestion*, 158, 1, pp. 67-86.

Richomme-Huet, K., Vial, V., d'Andria, A. (2013), « Mumpreneurship : a new concept for an old phenomenon ? », *International Journal of Etrepreneurship and Small Business*, 19, 2, pp 251-275.

Saint-Michel, S. E. (2018), « Leader gender stereotypes and transformational leadership : does leader sex make the difference ? », *M@n@gement*, 21, 3, pp. 944-966.

Sam-Giao, M. (2015), « L'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales : état des lieux et points de résistance », *Revue française d'administration publique*, 153, 1, pp. 69-73.

Sénac-Slawinski, R. (2009), « Le pouvoir a un genre… », *Informations sociales*, 151, 1, pp. 4-7.

b. Note

Shapiro, M., Deyton, P., Martin, K. L., Carter, S., Grossman, D., Hammer, D. E. (2012), « Dreaming big : What's gender got to do whit it ? The impact of gender stereotypes on career aspirations of middle schoolers", Boston : Center for Gender in Organizations.

c. Rapports

Bähr Caballero, K., Bailly, N., D'hoker, N., Fastré, F., Goffinet, F., Matkava, S., Reymenants, G., Rijmenams, C., Verraes, P., Weewauters, M. (2007), *Rebondir sur Pékin +10. Pistes d'actions et défis à relever pour approfondir la mise en œuvre des objectifs de la Plate-forme d'Action de Pékin en Belgique*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

De Wachter, D., Valgaeren, E., De Winter, T., Koelet, S., Hendrickx, K., De Biolley, I., Reymenants, G., Van Hove, H. (2012), *Femmes au sommet*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Glorieux, I., Vantienoven, T-P. (2016), *Genre et emploi du temps. (Non-)évolution des stéréotypes de genre 1999, 2005 et 2013*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

OCDE (2011), *Rapport sur l'initiative de l'OCDE pour la parité : l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat*, conférence prononcée lors de la réunion du Conseil des ministres, Paris, 25-26 mai 2011.

Van Hove, H., Reymenants, G., Bailly, N., Decuyper, J. (2011), *Femmes et hommes en Belgique. Statistiques et indicateurs de genre, deuxième édition*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

VII. Liste des abréviations

DGSIE	Direction générale Statistique et Information économique
IEFH	Institut pour l'Egalité des femmes et des hommes
ILO	International Labour Organization
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
PSBH	Panel Study on Belgian Household

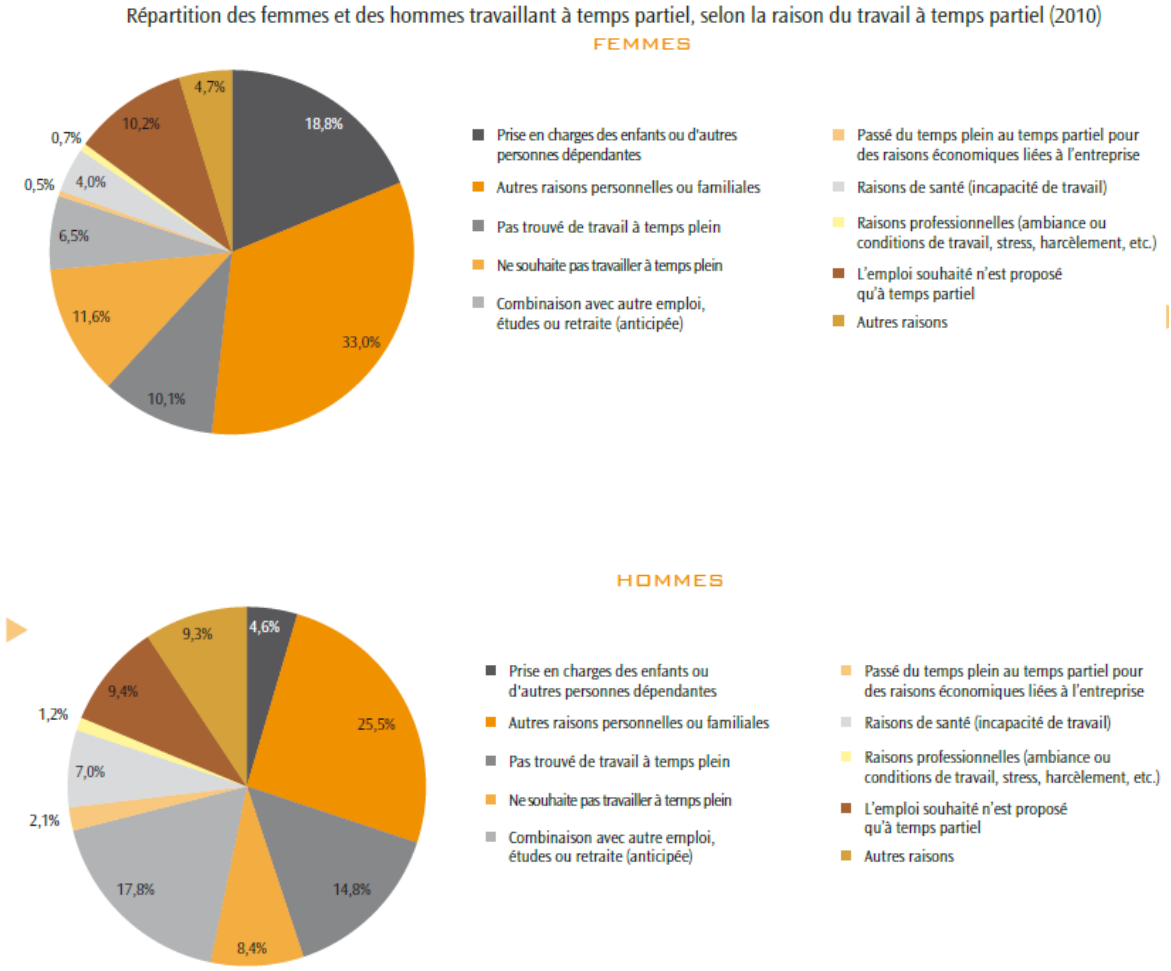
VIII. Annexes

a. Annexe 1 : Taux d'emploi selon l'âge et le sexe

	Femmes	Hommes	Total
15-19 ans	4,8%	6,9%	5,9%
20-24 ans	40,6%	47,3%	44,0%
25-29 ans	74,1%	80,9%	77,5%
30-34 ans	77,2%	86,8%	82,0%
35-39 ans	78,6%	87,6%	83,1%
40-44 ans	77,9%	87,9%	83,0%
45-49 ans	73,4%	86,5%	80,0%
50-54 ans	65,7%	83,1%	74,4%
55-59 ans	43,1%	63,3%	53,1%
60-64 ans	14,4%	26,2%	20,2%
Total	56,5%	67,4%	62,0%

Source : Van Hove et.al, 2011, p. 100.

b. Annexe 2 : Répartition des hommes et des femmes travaillant à temps partiel



Source : Van Hove et.al, 2011, pp. 130-131[9].

[9] DGSIE, Enquête sur les forces de travail, 2010, cité dans Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2011

Partie II : Politiques de l’emploi

Comment la mise en place de quotas peut permettre de briser le plafond de verre ?

I. Introduction

Alors que la présence des femmes sur le marché de l'emploi est en permanente augmentation, leurs fonctions restent clouées au plancher de la pyramide hiérarchique institutionnelle. En effet, il existe de nombreux obstacles qui freinent leurs mobilités ascendantes. De manière contradictoire, de plus en plus d'entreprises déploient des moyens pour lutter contre la discrimination. Celle des genres est celle qui nous préoccupera dans ce travail.

Les législateurs belges et internationaux proposent d'encadrer cette inégalité à travers différentes lois, dont celle du 28 juillet 2011 concernant les quotas de sexe à respecter au sein du conseil d'administration (CA) des entreprises cotées.

Pourtant, les dispositions proposées ne sont que trop peu réalisées et les objectifs ne sont pas toujours atteints.

À travers le cadre juridique, nous pourrons répondre en partie à la question « comment la mise en place de quotas peut permettre de briser le plafond de verre ? ». Ce qui constituera le deuxième chapitre de ce travail. Le premier étant dédié à la place des femmes sur le marché de l'emploi.

Un troisième chapitre abordera ensuite les différentes politiques proposées et celles déjà mises en place dans le but d'atteindre une représentation plus équilibrée des femmes au sommet de la pyramide hiérarchique. Qu'il s'agisse d'instructions contraignantes ou d'actions d'accompagnement à courts et à longs termes. Nous verrons également que l'homme peut être un atout majeur dans la mobilité ascensionnelle des femmes au travail et que son implication est très certainement à considérer.

Pour terminer, nous aborderons les limites des politiques qui visent à détruire le plafond de verre.

II. La diversité de genre

La diversité est un concept pour lequel les institutions mondiales tentent de mettre en place les actions nécessaires à sa promotion.

À l'heure actuelle, la gestion de la diversité de genre[10] est omniprésente dans les entreprises car elle permet d'aborder différents points potentiellement sources d'inégalités. Les politiques mises en place permettent de favoriser l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et tentent d'aider les femmes à monter dans le sommet de la pyramide, brisant de cette façon ce qui a été appelé le « plafond de verre ».

Dans un premier temps, et pour la bonne compréhension de ce travail, il est nécessaire de s'arrêter sur quelques définitions.

a. Plafond de verre

Cette expression jouit de plusieurs définitions, dont deux retiendront notre attention dans ce chapitre.

La Commission européenne définit, en 1998, le plafond de verre comme suit :

> « Obstacle invisible résultant d'un ensemble complexe de structures au sein des organisations à prédominance masculine empêchant les femmes d'accéder à des fonctions supérieures » (Commission européenne, 1998, p.39).

L'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, dans son rapport « Rebondir sur Pékin +10 », définit quant à lui le plafond de verre comme étant « l'accès difficile des femmes aux fonctions supérieures, opportunités de promotion réduites pour les femmes » (Bähr Caballero *et al.*, 2007).

Le plafond de verre aurait donc une origine multifactorielle, dont la femme au travail est victime et qui l'empêche d'évoluer dans les hautes sphères des structures organisationnelles.

b. Le gender mainstreaming

Cette notion apparait à Pékin en 1995 lors de la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes, traduit comme étant « une démarche intégrée de l'égalité entre les femmes et les

[10] La notion de genre est définie plus loin

hommes ». Le gender mainstreaming est donc la stratégie à adopter pour atteindre l'égalité de genre.

Par la suite, le Conseil de l'Europe et l'Union européenne (UE) proposent de tenir compte des différences entre les hommes et les femmes dans l'ensemble des politiques des pouvoirs publics. Quant à elle, la Commission européenne spécifie qu'il s'agit d'une nécessité d'intégrer l'égalité des chances entre les sexes dans l'ensemble des politiques et des actions communautaires. (Milewski, 2004, p. 68).

La loi du 12 janvier 2007 fixe le principe du gender mainstreaming. Cette loi abrogeant la loi du 6 mars 1996 vise au contrôle de l'application des résolutions de la Conférence mondiale sur les femmes réunies à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales.

c. Le genre et le sexe

Le genre est un concept qui différencie l'homme et la femme sur le plan social et il hiérarchise le masculin et le féminin en donnant au premier plus de pouvoir qu'au second (Commission européenne, 1998, p.31 ; Dayer, 2014, citée dans Dayer, 2015).

Le genre se distingue du sexe qui différencie l'homme et la femme selon des références biologiques (Marley, 2004).

d. La ségrégation horizontale et la ségrégation verticale

Dans le domaine professionnel, les travailleurs sont concentrés dans des secteurs et types d'activités différents. C'est ce que nous appelons la ségrégation horizontale. Le fait que ces travailleurs soient répartis à des niveaux différents de responsabilités représente le principe de ségrégation verticale (Commission européenne, 1998, p.45).

Dans le cadre de notre recherche, ce sont les femmes qui sont concernées par la ségrégation professionnelle et le plafond de verre fait plus particulièrement écho à la notion de ségrégation verticale.

III. Les femmes sur le marché de l'emploi

Si nous abordons la situation des femmes sur le marché de l'emploi dans ce travail, c'est que certains éléments sont à considérer dans la construction et le maintien du plafond de verre. En effet, nous le verrons plus en détails, la représentation inégale des femmes sur le marché du travail, en termes de secteurs, de fonctions, de temps de travail presté et rémunéré sont des facteurs, entre autres, qui renforcent le plafond de verre.

Il est important de garder à l'esprit que ceux-ci ne sont pas les seuls et que d'autres déterminants doivent être envisagés en parallèle. Ils seront développés dans le chapitre dédié aux politiques.

a. Taux d'activité et taux d'emploi

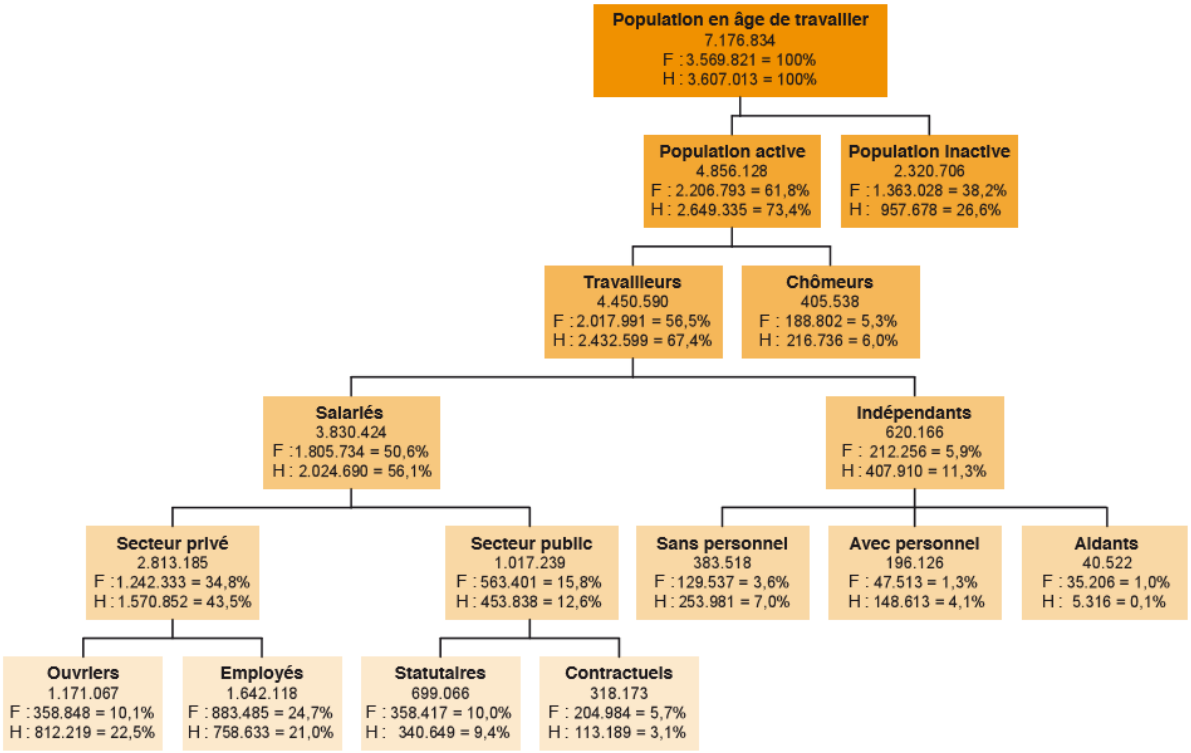
Selon l'office belge des statistiques[11] « le taux d'activité représente les forces de travail (personnes ayant un emploi et chômeurs) en pourcentage de la population en âge de travailler (15 à 64 ans) ».

Tandis que « le taux d'emploi représente le pourcentage de personnes occupées dans une classe d'âge donnée ».

Dans le cadre de la stratégie européenne EU 2020, l'objectif de taux d'emploi a été fixé pour la catégorie des 20-64 ans à 75% (Commission européenne, 2016).

[11] Statbel La Belgique en chiffres

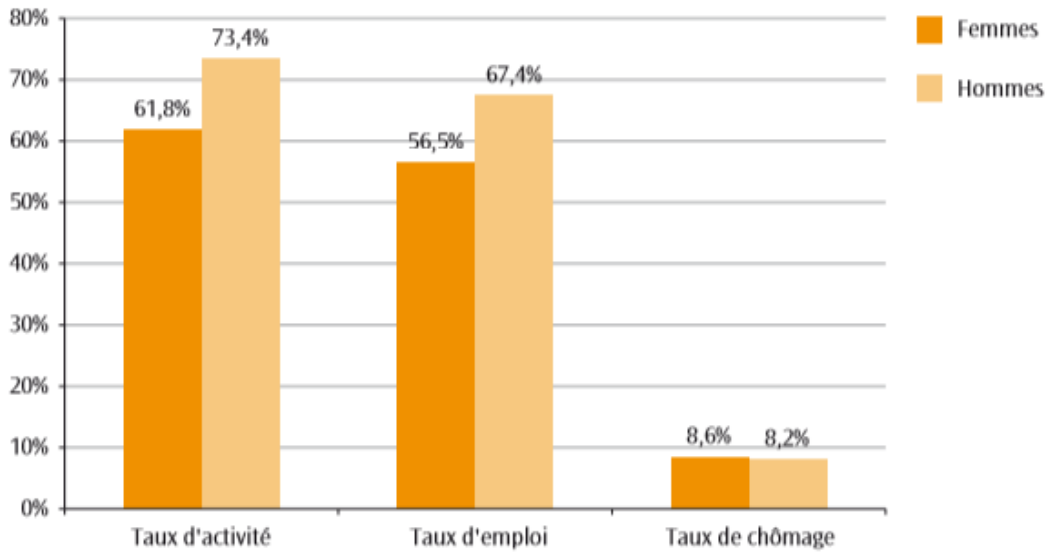
Image 1. Répartition de la population en âge de travailler (15-64 ans) selon la situation de travail et le sexe (2010)



Source : Van Hove et al., 2011[12]

[12] Les résultats statistiques utilisés proviennent de l'enquête sur les forces de travail, 2010, réalisée par la Direction générale Statistique et Information économique. Cette enquête figure dans le rapport de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes « Femmes et hommes en Belgique, Statistiques et indicateurs de genre, deuxième édition »

Graphique 1. Taux d'activité, d'emploi et de chômage selon le sexe (2010)



Source : Van Hove et al., 2011[13]

En 2010, en Belgique, 61,8% des femmes étaient actives pour 73.4% des hommes. L'écart en termes de taux d'emploi est sensiblement le même avec 56.5% des femmes en emploi contre 67.4% des hommes.

Depuis les années nonante, la présence des femmes sur le marché du travail belge a fortement augmenté passant de 54,6 à 74,4% en vingt ans pour la tranche d'âges 25-54 ans, alors que le taux d'emploi des hommes est resté stable passant de 88,3% à 85,5%. L'écart de taux d'emploi entre les deux sexes se marque plus fortement à partir de 30 ans jusqu'à l'âge de 49 ans[14].

b. <u>Répartition des tâches</u>

Selon l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH), en 2013, au sein de la population belge de 18 ans et plus, le temps de travail rémunéré pour un jour de semaine moyen était de 3h39 pour les hommes et 2h16 pour les femmes. Ce temps est sensiblement le même pour les femmes depuis 1999, tandis qu'il a diminué de 16 minutes pour les hommes. Selon les statistiques de l'International Labor Organization (ILO) en 2018, les

[13] DGSIE, Enquête sur les forces de travail, 2010, cité dans Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, 2011
[14] EUROSTAT, Statbel, enquête sur les forces de travail, calculs : SPF ETCS

femmes pourvues d'un emploi passaient 33h par semaine à du temps de travail rémunéré contre 40h par semaine pour les hommes[15].

Le temps passé aux tâches ménagères, aux soins et à l'éducation des enfants représente, par jour, 3h47 pour la femme et 2h12 pour l'homme. Depuis 1999, ce temps n'a pas évolué pour l'homme alors qu'il s'est réduit chez la femme de vingt minutes. Si nous détaillons cette dernière activité, nous constatons que les femmes accordent le double de temps aux soins et à l'éducation des enfants (trente minutes) comparé aux hommes (quinze minutes). Et ceci est d'autant plus vrai si le plus jeune enfant de la famille a moins de 7ans (2h16 versus 1h01).

Au niveau mondial, cet écart est également fortement marqué et 209 années seraient nécessaires pour combler l'écart entre les sexes en ce qui concerne le temps consacré aux soins non rémunérés au rythme actuel (ILO, 2019).

Ce que nous pouvons également observer, c'est que plus les femmes et les hommes ont un niveau de formation élevé, plus ils passent du temps aux soins et à l'éducation des enfants. Et les femmes avec un niveau élevé de formation exercent un temps de travail rémunéré plus faible (3h36) que celui des hommes hautement formés (4h50).

Apparait l'existence d'un conflit temporel comme frein potentiel. Il s'agit du moment où travail rémunéré et soins aux enfants et éducation demandent simultanément du temps. C'est alors que les femmes choisissent de délaisser leur travail rémunéré pour favoriser le soin et l'éducation aux enfants. Ou que l'organisation du travail ne leur propose pas de perspective d'évolution à ce moment-là de leur carrière par choix « stratégique » lié à l'optique de performance de l'entreprise. La répartition traditionnelle des tâches désavantage toujours les femmes. Et ceci est d'autant plus marqué lorsque les individus progressent dans les étapes de la vie d'adulte (Gavray, 2006). Ceci pourrait expliquer, en partie, la raison pour laquelle les hommes échappent à ces freins ascensionnels.

Avant de poursuivre, il convient de définir les différents niveaux d'instruction.

Selon l'office belge de statistique :

« Les personnes ayant un niveau d'instruction faible sont les personnes qui détiennent au mieux un diplôme de l´enseignement secondaire inférieur. Les personnes ayant un niveau d'instruction moyen ont obtenu un diplôme de l´enseignement secondaire supérieur mais pas

[15] ILOSTAT, ILO, 2019

de diplôme de l´enseignement supérieur. Les personnes ayant un niveau d'instruction élevé ont un diplôme de l'enseignement supérieur ».

c. Fonctions managériales

En Belgique, en 2009, 10 à 15% des postes de direction dans le secteur public étaient occupés par des femmes (Organisation de coopération et de développement économiques, 2011).

À l'international, en 2018, 27,1% des fonctions managériales étaient occupés par des femmes dans le monde, et plus spécifiquement 34,4% en Europe et en Asie centrale. Ce qui représente respectivement une progression de 2.3 et 3.7 % par rapport à 199 (ILO, 2019).

Quant aux entreprises belges cotées en bourse et les entreprises publiques autonomes, 18% des membres du comité de direction étaient des femmes et seuls 5,1% avaient à leur tête une femme (De Wachter *et al*., 2012).

Pourtant, leur niveau de qualification est tout aussi bon voire meilleur que celui des hommes.

En effet, au niveau européen, l'écart entre les hommes et les femmes est faible (pour chaque niveau d'éducation d'ailleurs) et 69.7% et 76.9% de femmes et d'hommes ont obtenu un diplôme universitaire en 2018.

Dans la tranche d'âge 25 à 44 ans de la population belge, les femmes sont hautement qualifiées à raison de 49% pour les 29- 34 ans et 43% pour les 35-44 ans, tandis que pour les hommes leur niveau de formation est plus souvent moyen (respectivement 42 et 40,5%).

En 2017, 85% (82.7% des hommes et 87.6% des femmes) des adultes en emploi avaient au minimum un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et 15% (respectivement 17,3% et 12,4%) détenaient au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. Ces chiffres nous montrent que la femme est plus qualifiée que l'homme. En effet, ils sont également plus nombreux (40.5 % contre 27.1%) à détenir au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur[16].

Ce qui n'était pas le cas par le passé si l'on regarde la tranche d'âge des 65 ans et plus pour laquelle le niveau de femmes hautement qualifiées n'atteint pas plus de 11%, contre 18,6% pour les hommes (Van Hove *et al*., 2011).

[16] EUROSTAT, Statbel, enquête sur les forces de travail, EU-SILC, calculs : SPF ETCS

Les différentes politiques et actions mises en place pour améliorer la formation des jeunes ont donc porté leurs fruits, et l'évolution des femmes se montre encore plus marquée que celle des hommes.

Le manque de qualification ne peut donc pas expliquer la persistance de la ségrégation verticale. Bien que le niveau de formation ait un impact important sur les chances qu'a un individu de travailler. Ceci est d'autant plus marqué pour les femmes chez qui l'écart du taux d'emploi entre celles qui ont un niveau de formation faible et un niveau élevé de formation est plus important que l'écart observé chez leurs homologues masculins.

Cependant, la ségrégation horizontale perdure. En effet, les femmes qui travaillent se concentrent dans un plus petit nombre de secteurs professionnels que les hommes. Neuf secteurs différents pour les femmes contre treize pour les hommes (OCDE, 2011).

Les secteurs dans lesquels les femmes sont le plus présentes sont ceux de la santé et du bien-être, de l'action sociale, de l'enseignement, du commerce, et de services administratifs et de soutien. C'est également dans ces secteurs qu'elles sont plus nombreuses parmi les chefs d'entreprise (Van Hove *et al.,* 2011 ; OCDE, 2011).

Le choix des secteurs de formation est formaté et inculqué depuis l'enfance, et les filles sont le plus souvent absentes des filières porteuses. Nous aborderons cet aspect plus en profondeur dans le chapitre sur les politiques mises en place.

Pour clôturer ce chapitre, il est intéressant de soulever le fait que les femmes deviennent manager à un plus jeune âge (42,6 ans en moyenne) que les hommes (46,4 ans en moyenne) (ILO, 2019[17]). Nous verrons plus loin que cet élément peut contribuer à la construction du plafond de verre.

Enfin, nous observons que, dans le monde, l'écart entre l'homme et la femme chez les managers est plus grand lorsqu'il y a des enfants que lorsqu'il n'y en a pas. En Europe, cette tendance est identique bien que l'écart soit plus faible. Cet écart est sensiblement le même dans les pays à hauts revenus (ILO, 2019[18]).

[17] Statistiques basées, pour la Belgique, sur la European Union Statistics on Income and Living Coditions (EU-SILC, 2004 et 2016)
[18] *Ibid.*

IV. Le cadre législatif

Le législateur encadre depuis de nombreuses années l'égalité des chances des hommes et des femmes. Si nous nous y intéressons dans ce travail c'est qu'à travers les différentes sources de droit, des politiques sont mises en place pour limiter la discrimination de la femme au travail. En effet, même si aucune loi n'est spécifiquement dédiée au phénomène du plafond de verre, certaines proposent de l'aide pour empêcher sa construction ou contribuent à son effritement.

Nous aurons d'abord un bref aperçu mondial des dates marquantes. Ensuite, nous nous pencherons sur les textes européens qui ont permis d'arriver à la situation actuelle et les exigences que les Etats-membres de l'UE doivent respecter. Enfin, nous aborderons la législation belge en vigueur.

L'objectif de ce chapitre étant de nous aider à comprendre comment et pourquoi les politiques sont mises en place.

a. Mondial

Ci-dessous sont reprises quelques-unes des dates marquantes pour l'égalité des sexes dans le monde du travail.

Date	**Évènement marquant**
1948	Déclaration universelle des Droits de l'Homme
1975	Première conférence sur les femmes, Mexico : déclaration sur l'égalité de chances et de traitement pour les travailleuses
2013	Lancement de l'initiative des femmes au travail – 19e résolution de l'International Conference of Labour Statisticians : le travail de soins non rémunéré est reconnu comme du travail

2018	20e résolution de l'International Conference of Labour Statisticians : le travail de soins non rémunéré est reconnu comme un statut au travail (« unpaid care work is recognized as a status at work »)

Source : International Labour Organization, 2019, pp. 66-67.

Au fil du temps, les différents organes impliqués ont permis d'améliorer le statut de la travailleuse.

b. Législation européenne

Au niveau européen, plusieurs traités ont permis cette évolution et les institutions européennes ont consacré une place importante à la résolution de l'inégalité de genre dans les propositions d'actions qu'elles élaborent depuis des années.

i. Les traités

Le Traité de Rome, 1957, le Traité d'Amsterdam, 1997, et le Traité de Lisbonne, 2007, s'accordent pour inscrire l'égalité entre les femmes et les hommes dans les valeurs et objectifs communs aux Etats-membres de l'UE.

Concernant notre problématique qu'est le plafond de verre, nous retrouvons dans la législation européenne différents textes sur lesquels s'appuient les différents pays de l'UE pour contrer ce phénomène.

Certains promeuvent l'égalité entre l'homme et la femme. C'est le cas des articles (art.) 2 et 3.3 du Traité sur l'Union européenne :

Art. 2 :

> « L'Union est fondée sur les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, de l'État de droit, ainsi que de respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités. Ces valeurs sont communes aux États membres dans une société caractérisée par le pluralisme, la non-discrimination, la tolérance, la justice, la solidarité et l'égalité entre les femmes et les hommes ».

Art. 3 :

« [L'Union] Elle combat l'exclusion sociale et les discriminations, et promeut la justice et la protection sociales, l'égalité entre les femmes et les hommes, la solidarité entre les générations et la protection des droits de l'enfant […] ».

C'est également le cas de l'art. 8 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) :

« Pour toutes ses actions, l'Union cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité, entre les hommes et les femmes ».

Mais également des art. 20 et 21.1 de la Charte des droits fondamentaux :

Art. 20 :

« Toutes les personnes sont égales en droit ».

Art. 21.1 :

« Est interdite toute discrimination fondée notamment sur le sexe, […] ».

D'autres s'accordent sur l'égalité de rémunération entre l'homme et la femme.

L'art. 157.1 du TFUE cite :

« Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur ».

Ce que la Charte des droits fondamentaux reprend dans l'art. 23:

« L'égalité entre les femmes et les hommes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail et de rémunération. […] ».

Enfin, nous pouvons retrouver dans la législation européenne des directives concernant les mesures spécifiques autorisées en cas de sous-représentation d'un groupe minoritaire.

L'art. 119.4 du Traité d'Amsterdam cite à ce sujet :

« Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle ».

Il en va de même pour l'art. 19.1 du TFUE :

> « Sans préjudice des autres dispositions des traités et dans les limites des compétences que ceux-ci confèrent à l'Union, le Conseil, statuant à l'unanimité conformément à une procédure législative spéciale, et après approbation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

Et l'art. 23 de la Charte des droits fondamentaux, qui se positionne également sur la rémunération égalitaire :

> « […] Le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté ».

À la lecture de ces articles, nous pouvons comprendre que les Etats-membres de l'UE ont la possibilité de mettre en place les actions nécessaires pour éliminer (une) des constituants du plafond de verre.

L'Arrêt Marshall du 11 novembre 1997 de la Cour de Justice européenne est un exemple d'application de la législation européenne que nous venons de voir. Il prévoit l'égalité de traitement entre hommes et femmes, notamment en ce qui concerne l'accès à l'emploi, y compris la promotion.

Ce principe de l'égalité de traitement implique, selon l'art. 2.1, « l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement ».

Cet arrêt précise également :

> « L'article 2, paragraphes 1 et 4, de la directive 76/207/CEE du Conseil, du 9 février 1976, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail, ne s'oppose pas à une règle nationale qui oblige, à qualifications égales des candidats de sexe différent quant à leur aptitude, à leur compétence et à leurs prestations professionnelles, à promouvoir prioritairement les candidats féminins dans les secteurs d'activité du service public où les femmes sont moins nombreuses que les hommes au niveau de poste considéré, à moins que des motifs tenant à la personne d'un candidat masculin ne fassent pencher la balance en sa faveur, à condition que: — elle garantisse, dans chaque cas individuel, aux candidats masculins ayant une qualification égale à celle des candidats féminins que les candidatures font l'objet d'une appréciation objective qui

tient compte de tous les critères relatifs à la personne des candidats et écarte la priorité accordée aux candidats féminins, lorsqu'un ou plusieurs de ces critères font pencher la balance en faveur du candidat masculin, et — de tels critères ne soient pas discriminatoires envers les candidats féminins ».

c. La législation belge

Quatre sources de droit retiendront notre attention pour soutenir notre problématique.

Premièrement, l'arrêté royal du 12 août 1993 relatif à l'organisation de la sécurité de l'information dans les institutions de sécurité sociale et qui impose un rapport annuel sur l'égalité des chances que toute entreprise doit élaborer. Ce rapport est présenté chaque année au conseil d'entreprise ou à la délégation syndicale.

Deuxièmement, la loi du 12 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la Conférence mondiale sur les femmes réunies à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales.

Cette loi a abrogé celle du 6 mars 1996 et a pour objectif de renforcer le système de rapportage lié aux engagements pris dans le cadre du processus de Pékin. C'est elle qui définit le processus du gender mainstreaming et prévoit que la dimension de genre soit intégrée dans les plans de gestion.

Troisièmement, la loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991, qui porte sur la composition des conseils d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale afin d'y garantir la présence de femmes. Cette loi sera développée davantage dans le chapitre 4 dédié aux politiques. En effet, notre réflexion sur les quotas partira de cette source de droit.

Quatrièmement, la loi du 16 décembre 2002 portant sur la création de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

« En Belgique, le Conseil de l'égalité de chances entre femmes et hommes et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes sont les organes fédéraux chargés de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et d'éliminer les discriminations sur base du sexe. La compétence du Conseil est surtout de nature consultative.

L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a quant à lui pour objet de veiller au respect de l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination

et d'inégalité basées sur le sexe et d'élaborer des instruments et stratégies fondés sur une approche intégrée de la dimension de genre » (Bähr Caballero *et al*., 2007, p.39).

Cependant, le phénomène du plafond de verre étant construit sur des obstacles invisibles, il n'est pas surprenant que la législation ne l'encadre pas tel quel. Il faut partir de multiples sources de droit, assembler ce qui traite des différents constituants du plafond de verre afin d'œuvrer petit à petit pour sa destruction.

V. Les politiques

L'ILO tire une liste de quinze barrières qui empêchent les femmes d'exercer une fonction de leader[19]. À laquelle l'ILO donne suite en proposant une liste d'objectifs de développement durable pour un meilleur avenir des femmes au travail[20].

Ces différentes barrières sont abordées en détails dans la partie I du présent travail « quels impacts du stéréotype genré masculin ? ». Toutefois, nous pouvons retenir que l'ensemble de ces obstacles peuvent se rassembler en deux groupes. D'un côté ceux qui sont liés à la structure organisationnelle, et de l'autre ceux qui sont dus à la conciliation de la sphère privée et de la sphère publique. Le premier groupe constitue un déterminant majoritaire du plafond de verre et il est largement abordé dans ce chapitre. Quant au second, également abordé dans ce chapitre, il s'agit de trouver un bon équilibre pour ne pas pousser les hommes à s'investir davantage dans leurs vies professionnelles lorsque les femmes ralentissent leurs carrières (Châteauneuf-Malclès, 2011).

De manière générale, l'objectif des politiques est double. D'une part, faire en sorte que les femmes et les hommes puissent concilier leur vie privée et professionnelle. Et d'autre part, il vise à contribuer à améliorer les pratiques des entreprises et à générer des nouvelles opportunités pour les femmes (Laufer citée dans Landrieux-Kartouchian, 2007).

Nous allons analyser les politiques sous deux angles différents. Celles qui prennent des mesures contraignantes, et celles qui proposent des mesures d'accompagnement et de soutien. Il y a dans chacune d'elles une notion de temporalité à garder à l'esprit. C'est-à-dire qu'elles peuvent avoir une portée à court, moyen ou long terme.

Mais avant cela, et dans un but de contextualisation, il semble important de faire le point sur l'engagement stratégique de la Commission européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2016-2019, que la Belgique a introduit dans ses politiques et actions à mettre en place.

Six priorités, sont fixées pour la période 2016-2019, dont la troisième attirera plus particulièrement notre attention :

[19] Annexe 1
[20] Annexe 2

- […]
- Promouvoir la participation plus équilibrée des femmes et des hommes au processus décisionnel ;
- […].

En effet, celle-ci pourra influencer le phénomène du plafond de verre car, en plus de promouvoir l'emploi des femmes, elle vise à augmenter leurs activités dans des postes de pouvoir institutionnel. La manière d'y parvenir n'est par contre pas décrite, cependant un moyen d'y arriver est l'instauration de quotas.

a. Les politiques contraignantes

i. Un exemple : la loi sur les quotas

Comme expliqué au chapitre précédent, la loi du 28 juillet 2011qui porte sur la composition des conseils d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, impose une mesure contraignante afin de lutter contre l'inégalité de sexe.

En augmentant la féminisation des positions clés qui prennent des décisions et en promouvant l'évolution de la carrière des femmes, cette mesure souhaite instaurer des modifications dans les structures organisationnelles qui se basent sur des normes masculines. Elle avait pour objectif que les femmes représentent un minimum de 30% en 2017 pour les grandes entreprises et d'ici 2019 pour les plus petites. Parallèlement, le Conseil des ministres avait approuvé le fait que dès fin 2012, les femmes devaient représenter un sixième des administrateurs dans les institutions publiques.

Certains estiment cette mesure discriminatoire pour les hommes et humiliante pour les femmes (De Wachter *et al*., 2012). Une des résistances trouve son origine dans le fait qu'un système de quotas fondé sur le sexe ne parait pas compatible avec les critères méritocratiques de l'entreprise (Landrieux-Kartochian, 2007).

Cependant, le troisième bilan sur la loi des quotas de l'IEFH montre que l'on retrouve, en 2017, 26.8% de femmes dans les conseils d'administration (CA) des entreprises publiques autonomes contre 8.2% en 2008. En 2017, un tiers des entreprises concernées par la loi (entreprises publiques autonomes et entreprises privées cotées en bourse) n'atteint pas l'objectif légal. Toutefois, le respect du cadre légal est en constante amélioration depuis 2012. Avec une répartition de 27.8% de femmes et 72.2% d'hommes en 2017, nous pouvons conclure que la loi a été respectée et qu'elle a impacté la composition des CA sans créer de

sièges supplémentaires, c'est-à-dire que les femmes ont succédé aux hommes lors des renouvellements de mandats (IEFH, 2018).

Pas à pas, les femmes gagnent des places au sein des CA. Mais cela ne veut pas dire qu'elles se retrouvent souvent à la tête de ces organes. Sur les 115 entreprises étudiées, seules cinq avaient une femme à la tête de leur CA, soit 4,3 %. 95,7 % des conseils des CA étaient donc présidés par un homme.

À cette même période, les comités de direction se composaient d'une plus petite proportion de femmes. En effet, elles ne représentaient que 18,0% des membres des comités de direction. Bien que ce pourcentage représente plus du double du nombre moyen de femmes en 2008, la présence féminine reste faible. Le constat reste le même pour les comités de direction que pour les conseils d'administration ; plus le conseil est grand, plus il y a de femmes. Sur les 39 entreprises ayant un comité de direction officiel, seulement deux étaient dirigées par des femmes, soit 5,1% des entreprises (IEFH, 2018).

La question persiste de savoir comment cela est possible à l'heure actuelle, et qu'en l'absence de ces notions de quotas, les femmes n'auraient probablement pas été plus représentées dans les postes à responsabilités. D'autant plus que les entreprises, si elles continuent à fonctionner sur base des normes masculines, prennent le risque de se priver d'une partie des talents existants sur le marché de l'emploi (IEFH, 2018).

ii. La voix des femmes

Il est nécessaire que la voix des femmes soit entendue et que ces dernières soient représentées tant par les partenaires sociaux, que par les politiciennes. Une approche possible est de recourir à la notion de quotas dans les équipes directionnelles au sein desquelles les décisions des femmes impacteront d'autres femmes (Bozio *et al.*, 2014). Toute une série de lois a d'ailleurs été mise sur pied pour améliorer la représentation féminine dans le paysage politique belge, citons par exemple la loi Smet-Tobbak qui a introduit dès 1994 les premiers quotas de candidates sur la liste électorale.

Actuellement, les avis sont encore controversés. Si les quotas permettent de briser le plafond de verre dans la forme, ils ne permettent pas de résoudre l'origine multifactorielle. Par ailleurs, un sentiment de jalousie chez l'homme et une remise en question des critères de sélection chez les deux sexes apparaissent. Les femmes doutent de leurs compétences et suspectent d'avoir bénéficié d'un traitement de faveur. S'ajoute à cela la crainte d'être victime de stigmatisation au sein de l'entreprise (De Wachter *et al.*, 2012).

b. Les politiques d'accompagnement

Ces propositions de politiques de soutien, déjà mises en place ou encore à développer, et n'imposant pas de mesures, permettent aux organisations une plus grande liberté d'action. Tant dans les moyens de mise en place, que dans le choix de combinaison de ces actions, voire même dans le choix de les implémenter ou non. Il n'y a ni contrôle ni sanction prévus pour ces politiques d'accompagnement.

Différentes initiatives montrent la volonté des organisations patronales et syndicales de s'engager dans la promotion de l'égalité homme-femme. La création d'une charte de la diversité, qu'environ 1700 entreprises ont signé en 2009 (Laufer, 2009), et le développement de label comme le Label Diversité Actiris[21] en sont des exemples. Mais également l'apparition de réseaux, dont Women On Board[22] constitué en 2009 et soutenu par Madame Milquet lorsqu'elle était Ministre de l'égalité des chances.

En effet, la création d'espaces de médiation et de soutien permet de sortir les femmes de leurs isolements et de renforcer le travail de groupe. Les réseaux et les associations professionnels permettent aux travailleuses d'accéder, au même titre que les travailleurs, à des informations cruciales et d'intégrer des postes décisionnels au sein de l'entreprise (Dayer, 2015).

En promouvant la visibilité des femmes sur le marché du travail, il faut également le faire dans les métiers dits masculins afin de lutter contre un stéréotype de genre (Bozio *et al*., 2014). Pour y arriver, il faut sensibiliser autant les parents que les conseillers en orientation, et modifier les pratiques éducatives en élargissant le choix des formations car l'accès reste encore inégal dans les qualifications porteuses (Dayer, 2015 ; Milewski, 2004).

Comme le souligne Laufer (2004), les stratégies mises en place pour améliorer les formations des femmes étaient de bonne intention au départ. Cependant le public cible de ces actions était surtout constitué de femmes peu qualifiées, ce qui est une belle amélioration malgré tout, mais ne concernait par contre pas les femmes cadres. Toutefois, les politiques plus récentes tiennent désormais compte des dispositions à prendre et les propositions futures devront continuer à les considérer.

[21] Ordonnance du 4 septembre 2008, modifiée par l'ordonnance du 8 décembre 2016, visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

[22] https://womenonboard.be/

Toujours dans cette optique de formation, sensibiliser et former les employeurs et les équipes de ressources humaines à intégrer les déterminants propres des femmes (ex : la maternité) permettrait de limiter leur méfiance à l'embauche mais aussi d'apprendre à valoriser les talents spécifiques des femmes (Bender, 2004). Comme les aptitudes de coopération, de solidarité, d'écoute et d'attention portée à la collectivité (Milewski, 2004). Reconnaître les compétences spécifiques des travailleuses permet également de reconnaître le poids des stéréotypes genrés qui, comme nous l'avons vu, constituent un frein à leur ascension professionnelle (Laufer, 2009).

Une autre mesure soutenue est d'adapter le temps de travail en rendant possibles les horaires flexibles, le télétravail ou un temps de travail exécuté sur un temps plus court comme des semaines de quatre jours par exemple (Bender, 2004 ; ILO, 2019). Notamment dans le but d'améliorer la conciliation vie privée-vie professionnelle étant donné que les horaires de travail sont rarement adaptés aux contraintes familiales (Châteauneuf-Malclès, 2011). Ces adaptations peuvent permettre de faciliter le retour à la vie professionnelle (après un congé maternité par exemple) ou de s'adapter aux cycles différenciés de carrière. Cette dernière proposition vise à déplacer l'âge limite de détection des potentiels. Effectivement, nous l'avons vu, l'âge moyen des managers est de 42,6 ans pour les femmes. Déplacer cette moyenne de quelques années permettrait à plus de femmes sur le marché du travail de développer leur carrière. Bien souvent le travail de la sphère domestique demande plus d'investissement à cet âge-là car les enfants requièrent de l'attention et de la disponibilité. Tandis que lorsqu'ils grandissent, acquérant plus d'autonomie, les mamans sont désormais plus libres pour s'investir davantage dans la sphère publique et pour tenter de contrer la ségrégation verticale qui s'est imposée à elles (Bender, 2004). D'autant plus qu'en ralentissant leurs carrières, les femmes poussent les hommes à s'investir davantage dans la leur, ce qui renforce la construction du plafond de verre (Châteauneuf-Malclès, 2011).

Enfin, les mesures concernant le développement des infrastructures pour faciliter le quotidien sont fortement décrites comme politique à mettre en œuvre notamment en adaptant les modes de garde qui doivent être plus nombreux et de qualité (Bozio *et al.*, 2014 ; Milewski, 2004 ; Chateauneuf-Malclès, 2011 ; ILO, 2019). Il est intéressant de constater, bien que cela sorte de notre question de recherche, que favoriser le travail des femmes est lui-même créateur d'emplois si nous externalisons les tâches de la sphère domestique.

Il ne faut toutefois pas perdre de vue que ces politiques de soutien présentent une limite de par le fait que les recommandations sont floues. Il n'existe pas de règles et de normes

précises, ce qui peut créer une zone inconfortable d'incertitudes, voire d'être une nouvelle source d'inégalités (Milewski et Sénac, 2014).

VI. L'implication des hommes

Jusqu'ici nous n'avons abordé que les politiques visant les femmes. En effet ce sont elles qui sont concernées par le plafond de verre. Néanmoins, le piège est grand de faire porter le poids de l'articulation entre la sphère privée et la sphère professionnelle sur leurs épaules. Envisager les mesures modifiant la répartition sexuée des tâches semble donc nécessaire. Dans cette optique, les politiques devraient cibler tout autant les femmes que les hommes (Blanchart *et al*., 2009). D'autre part, les hommes sont porteurs de changements, il sont donc un allié potentiel dans la possible ascension des femmes dans la hiérarchie institutionnelle (Bähr Caballero *et al*., 2007). Les intégrer dans la réflexion a donc une double contribution à la destruction du plafond de verre.

Les politiques de soutien dans lesquelles l'homme intervient peuvent être rassemblées en trois groupes : celles qui permettent d'adapter l'organisation de la sphère domestique, d'adapter le temps de travail rémunéré pour tous et d'adapter le congé parental en valorisant le congé de paternité.

Premièrement, réorganiser la répartition des tâches afin que l'homme (ré)intègre davantage la sphère privée ce qui permettra à la femme de dégager du temps pour le travail rémunéré (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005, Bozio *et al*., 2014, Milewski, 2004, ILO, 2019).

Deuxièmement, en adaptant le temps de travail pour tous (Milewski, 2004 ; Chateauneuf-Malclès, 2011 ; ILO, 2019). La France, à travers sa loi Aubry, l'a déjà proposé avec un temps de travail rémunéré réduit à trente-cinq heures par semaine. Cette action permettra de limiter les temps partiels, précaires, des femmes et d'instaurer une égalité sur le plan du temps de travail non rémunéré en limitant les contraintes des femmes et en investissant davantage les hommes dans la sphère privée.

Troisièmement, en soutenant les actions qui soulignent l'importance du rôle du père et qui incitent les hommes à prendre un congé de paternité. En cela, cette politique rejoint la précédente car elle vise également à augmenter l'investissement de l'homme dans la sphère domestique. Un congé parental partagé permettrait de rééquilibrer les tâches de la sphère domestique et donc de favoriser une égalité dans la sphère publique (Bozio *et al*., 2014, Milewski, 2004, ILO, 2019). Les femmes seraient alors moins pénalisées d'avoir des enfants et pourraient éliminer un frein à leur ascension professionnelle.

Il est intéressant de noter qu'en Belgique le congé parental est légiféré par la loi du 22 janvier 1985, qui a été modifiée le 2 septembre 2018 visant à accorder la possibilité de prendre un congé parental sous forme d'un dixième de son temps de travail. Ceci est seulement entré en vigueur depuis le 1er juin 2019 pour le secteur privé, et depuis le 1er août 2019 pour le secteur public.

Toutes ces mesures ont finalement l'objectif commun d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle en faisant participer davantage l'homme à la première et la femme à la seconde.

Dans ce sens, la Belgique a proposé dans son rapport Rebondir sur Pékin +10, six pistes d'actions afin de décharger les femmes de la croyance qu'elles sont responsables de trouver le moyen de concilier les deux[23].

Intégrer les hommes dans les politiques aura par ailleurs le bénéfice de limiter la stigmatisation des femmes, de limiter la vision féministe du programme mais également de limiter le sentiment de jalousie masculine décrite plus haut (Landrieux-Kartochian, 2007).

[23] Annexe 3

VII. Les limites des politiques

Le paradoxe de la notion de diversité est qu'elle vise de rassembler les différences pour reconnaitre une égalité, mais elle vise également à reconnaitre les différences entre individus pour leurs permettre un statut identitaire (Laufer, 2009).

Les politiques sont parfois à l'origine d'inégalités et responsables d'une baisse du taux d'activité des femmes. Par exemple, rendre les conditions du congé parental plus favorable (y compris le congé de maternité) prend le risque de favoriser l'interruption de carrière des femmes (Châteauneuf-Malclès, 2011).

De plus, atteindre l'égalité de taux d'emploi induit aussi un risque, en terme de qualité d'emploi cette-fois (Milewski et Sénac, 2014). Si l'augmentation du taux d'emploi se réalise à travers une élévation des contrats à temps partiel ou temporaires (durée déterminée, remplacement), elle n'est pas synonyme d'indépendance économique, qui en est pourtant l'objectif. En effet, ce sont essentiellement les femmes qui occupent les emplois à temps partiels comme nous montrent les résultats de l'ILO[24]. En Belgique, en 2018, 51.2 % des femmes travaillent à temps partiel contre 23.9 % des hommes. En 2017, pour les salariées de 15 à 64ans, ce travail à temps partiel ou à durée déterminée était involontaire pour 9.8% des femmes contre 7.6% des hommes[25].

Il est donc primordial de tenir compte de cet aspect qualitatif de l'emploi. Surtout qu'il n'est pas toujours évident d'affirmer que la motivation des entreprises, en tenant compte des contraintes familiales, est d'ordre social et non économique (Chateauneuf-Malclès, 2011).

De même, certaines conditions sont nécessaires au succès de l'implémentation des politiques. Afin d'assurer la réussite d'un tel projet, l'implication de la direction, des ressources humaines pour renforcer le traitement méritocratique du personnel, ainsi que celle des syndicats et des femmes elles-mêmes est indispensable. Une bonne communication sur la promotion de la gestion de la diversité et une transmission transparente des explications sur le changement culturel de l'entreprise sont importants afin de permettre une bonne intégration des nouvelles normes sans difficulté (Bender, 2004). Dang et Vo (2014), soulignent que les entreprises qui favorisent et promeuvent la diversité ont effectivement plus de femmes cadres que les autres. Landrieux-Kartochian, 2007, va plus loin en

[24] ILOSTAT, ILO, 2019
[25] EUROSTAT, Statbel, enquête sur les forces de travail, calculs : SPF ETCS

expliquant que « la première stratégie de persuasion repose sur la démonstration de l'apport de la mixité à la performance afin d'asseoir la légitimité du programme » (Landrieux-Kartochian, 2007, p. 25). Cette dernière préconise également de concrétiser et de développer rapidement les actions qui sont susceptibles de dégager des résultats sous peine de les voir échouer.

Il est évident que toutes ces politiques ont un coût qui trouve son origine dans les modifications nécessaires lors du processus de recrutement, les formations et les ressources humaines suffisantes qu'elles impliquent, mais également dans la valorisation des talents spécifiques en termes de politique rémunératoire. D'autant plus qu'il est moins rentable pour l'entreprise d'investir dans le capital humain (Milewski, 2004). Cet aspect financier peut constituer un frein à la mise en place des actions bien que l'UE ait consacré un budget de 6,17 milliards d'euros à la réalisation des objectifs de son engagement stratégique (Commission européenne, 2016).

VIII. Conclusion

Après avoir abordé le plafond de verre et ce qui le lie à la gestion de la diversité de genre, nous avons situé les femmes concernées par ce plafond transparent sur le marché de l'emploi.

Une révision de la législation européenne et belge nous montre la difficulté d'appréhender le plafond de verre dans les sources de droit de par son origine multifactorielle, et sa transparence. Mais nous avons compris que nous pouvons nous référer à différents textes juridiques pour proposer des politiques d'action, et ce en respectant les valeurs et objectifs communs de l'UE dans le respect de l'égalité des chances des hommes et des femmes.

À partir de là, nous avons abordé les politiques, qu'elles soient contraignantes ou d'accompagnement. Nous avons pu, en partant de la loi du 28 juillet 2011 relative à l'instauration de quotas de sexes au sein des CA, appréhender les bénéfices mais également les réticences relatives à un tel projet. Parallèlement, nous avons parcouru différentes mesures d'accompagnement. Les pistes d'action présentent un double objectif. D'une part, améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle. Et d'autre part, modifier les structures organisationnelles, initialement construites sur des normes masculines.

Il est important de ne pas oublier de considérer l'homme comme un atout majeur dans l'abolition du plafond de verre en l'intégrant dans les politiques.

Enfin, nous avons abordé les limites des mesures proposées. Certaines demandent des investissements humains, financiers, ou de disponibilité non négligeables, tandis que d'autres pourraient créer de nouvelles inégalités en cherchant à détruire le plafond de verre.

La réalisation de ce travail nous permet de mieux comprendre les politiques proposées pour limiter l'apparition du plafond de verre freinant les femmes dans leurs ascensions professionnelles. À l'heure actuelle, ce phénomène n'est toujours pas enrayé malgré les mesures mises en place.

C'est donc bien en considérant sa dimension plurifactorielle, et en axant les politiques à la fois sur les constructions sociales et institutionnelles que le plafond de verre pourra voler en éclat.

IX. Bibliographie

a. Articles

Bender, A-F. (2004), « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, 151, 4, pp. 205-217.

Blanchard, S., Le Feuvre, N., Metso, M. (2009), « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans les prises de décision économique », *Informations sociales*, 151, 1, pp. 72-81.

Bozio, A., Dormont, B., Garcia-Penalosa, C. (2014), « Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes », *Les notes du conseil d'analyse économique*, 17, 7, pp. 1-12.

Châteauneuf-Malclès, A. (2011), « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail » , Synthèse élaborée à partir de la conférence « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme » prononcée lors des Journées de l'économie, Lyon, 10 novembre 2010, *Idées économiques et sociales*, 164, 2, pp. 24-37.

Dang, R., Vo, L-C. (2014), « The influence of top management team, characteristics on the presence of women on corporate board », *Management & Avenir*, 5, 71, pp. 91-110.

Dayer, C. (2015), « Organisation, conflit et négociation : du genre à ne pas dire son nom », *Négociations*, 1, 23, pp. 105-120.

Gavray, C. (2006), « Au fur et à mesure qu'elles se construisent, les trajectoires professionnelles divergent entre sexes : l'exemple belge », *Formation emploi*, 93, pp. 49-65.

Landrieux-Kartochian, S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, 173, 4, pp. 15-30.

Laufer, J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151, 4, pp. 117-127.

Laufer, J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, 21, 1, pp. 29-54.

Lortie-Lussier, M., Rinfret, N. (2005), « Déterminants du succès objectifs et subjectif chez les deux sexes », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, 4, pp. 647-663.

Milewski, F. (2004), « Femmes : « Top » modèles des inégalités », *Revue de l'OFCE*, 90, 3, pp. 11-68.

Milewski, F., Sénac, R. (2014), « L'égalité femmes-hommes. Un défi européen au croisement de l'économique, du juridique et du politique », *Revue de l'OFCE*, 134, 3, pp. 201-213.

Morley, C. (2004), « Masculin/féminin. Le genre des technologies de l'information », *Revue française de gestion*, 158, 1, pp. 67-86.

b. Ouvrage

Commission européenne (1998), *100 mots pour l'égalité – Glossaire de termes sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

c. Rapports

Bähr Caballero, K., Bailly, N., D'hoker, N., Fastré, F., Goffinet, F., Matkava, S., Reymenants, G., Rijmenams, C., Verraes, P., Weewauters, M. (2007), *Rebondir sur Pékin +10. Pistes d'actions et défis à relever pour approfondir la mise en œuvre des objectifs de la Plate-forme d'Action de Pékin en Belgique*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Commission européenne (2016), *Engagement stratégique pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2016-2019*, Luxembourg : Union européenne.

De Wachter, D., Valgaeren, E., De Winter, T., Koelet, S., Hendrickx, K., De Biolley, I., Reymenants, G., Van Hove, H. (2012), *Femmes au sommet*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Glorieux, I., Vantienoven, T-P. (2016), *Genre et emploi du temps. (Non-)évolution des stéréotypes de genre 1999, 2005 et 2013*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2018), *Troisième bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

International Labour Organization (2019), *A quantum leap for gender equality. For a Better Future of Work For All*, Genève : International Labour Organization.

OCDE (2011), *Rapport sur l'initiative de l'OCDE pour la parité : l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat*, conférence prononcée lors de la réunion du Conseil des ministres, Paris, 25-26 mai 2011.

Van Hove, H., Reymenants, G., Bailly, N., Decuyper, J. (2011), *Femmes et hommes en Belgique. Statistiques et indicateurs de genre, deuxième édition*, Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

d. Sites internet

ILOSTAT (2019), « Incidence of part-time employment by sex – Common definition (%) », *Site de l'International Labour Organization*, [En ligne] http ://www.ilo.org.ilostat/faces/home/statistical data (consulté le 5 août 2019).

ILOSTAT (2019), « Mean weekly hours actually worked per employed person by sex and economic activity », *Site de l'International Labour Organization*, [En ligne] http ://www.ilo.org.ilostat/faces/home/statistical data (consulté le 5 août 2019).

Office belge des statistiques, « Produit statistique. Emploi, chômage, marché du travail », *Site Statbel La Belgique en chiffres*, [En ligne], https://statbel.fgov.be/ (consulté le 14 juillet 2019).

Office National de l'Emploi (2019), « Congé Parental », Site de l'Onem, [En ligne], https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t19 (consulté le 30 juin 2019).

Women on board, [En ligne], *Site Women on Board*, https://womenonboard.be/ (consulté le 28 juin 2019).

e. Sources juridiques

Arrêt de la Cour du 11 novembre 1997, Hellmut Marschall contre Land Nordrhein-Westfalen - Demande de décision préjudicielle: Verwaltungsgericht Gelsenkirchen - Allemagne - Egalité de traitement entre hommes et femmes - Qualifications égales entre des

candidats de sexe différent - Priorité aux candidats féminins - Clause d'ouverture, *Recueil de jurisprudence*, Affaire C-409/95, p. I-06363.

Arrêté royal du 12 août 1993 relatif à l'organisation de la sécurité de l'information dans les institutions de sécurité sociale, MB, 21 août 1993, p. 18487.

Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée le 7 décembre 2000 à Nice, *Journal Officiel des Communautés européennes*, C364/01, du 18 décembre 2000.

Loi du 2 septembre 2018 modifiant la loi du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales en ce qui concerne le congé parental, MB, 26 septembre 2018, p. 73773.

Loi du 12 janvier 2007 abrogeant la loi du 6 mars 1996 visant au contrôle de l'application des résolutions de la Conférence mondiale sur les femmes réunies à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales, MB, 13 janvier 2007, p. 7027.

Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, MB, 14 septembre 2011, p. 59600.

Ordonnance du 8 DECEMBRE 2016. — Ordonnance modifiant l'ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise, MB, 28 décembre 2016, p. 90305.

Traité d'Amsterdam modifiant le Traité sur l'Union européenne, les traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes, signé le 2 octobre 1997 à Amsterdam, entré en vigueur le 1er mai 1999.

Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne, le traité instituant la Communauté européenne et certains actes connexes, signé le 13 décembre 2007 à Lisbonne, entré en vigueur le 1er décembre 2009.

Traité de Rome instituant la Communauté Economique Européenne, signé le 25 mars 1957 au Capitol entré en vigueur le 1er janvier 1958.

Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (version consolidée), *Journal Officiel de l'Union européenne*, C 202/1, du 7 juin 2016, pp. 1-388.

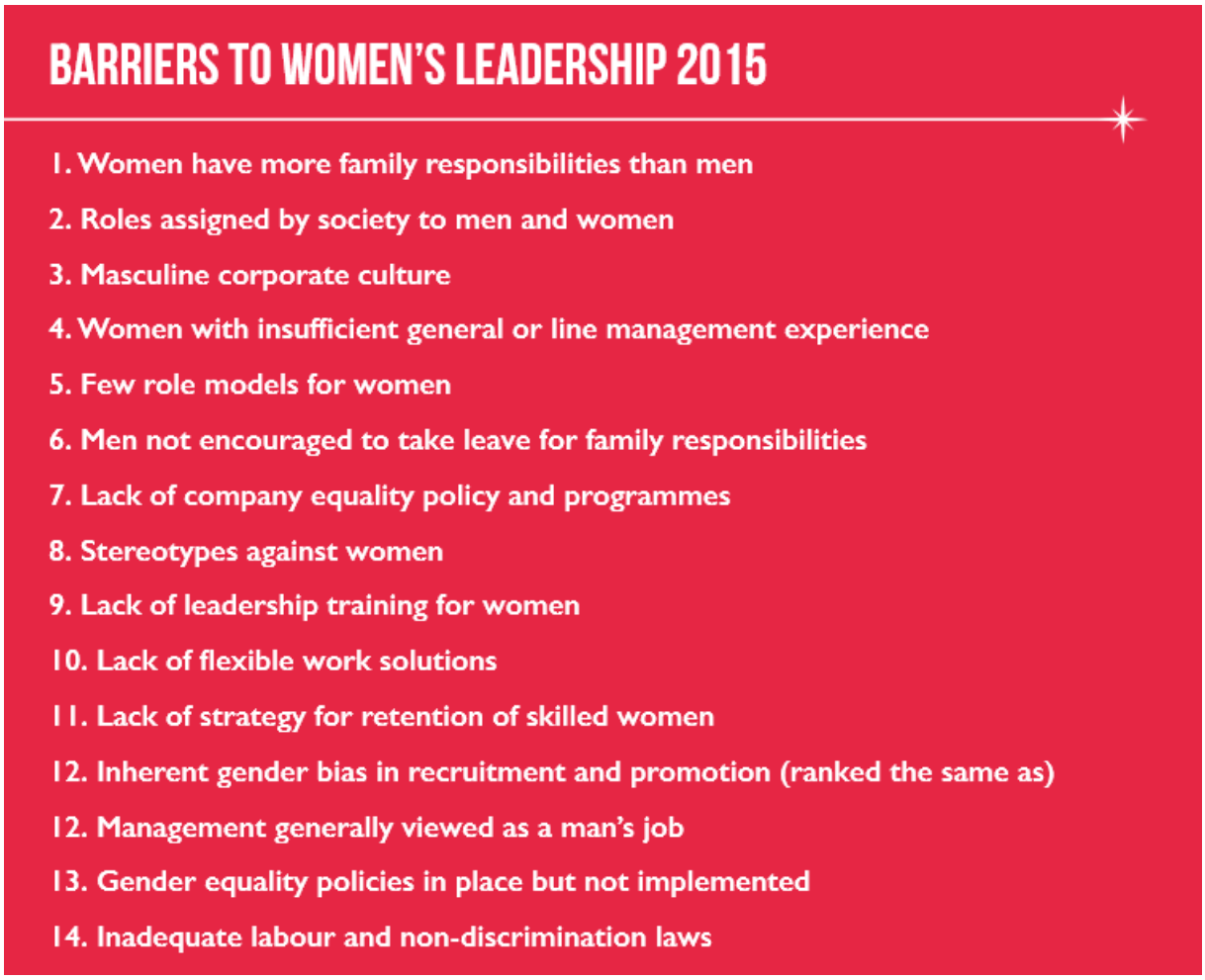
Traité sur l'union européenne (version consolidée), *Journal Officiel de l'Union européenne*, C 202/1, du 7 juin 2016, pp. 1-366.

X. Liste des abréviations

Art.	Article
CA	Conseil d'administration
DGSIE	Direction générale Statistique et Information économique
IEFH	Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes
ILO	International Labor Organization
MB	Moniteur belge
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
SPF ETCS	Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale
TFUE	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
UE	Union européenne

XI. Annexes

a. Annexe 1 : Les quinze barrières au leadership des femmes



Source : ILO, 2019, p.42.

b. <u>Annexe 2 : Objectifs de développement durable pour un meilleur avenir des femmes au travail</u>

5 GENDER EQUALITY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	4 QUALITY EDUCATION	10 REDUCED INEQUALITIES
5.1 End all forms of discrimination against women.	8.5 Achieve full and productive employment and decent work for all women and men.	4.1 All girls and boys complete free, equitable and quality primary and secondary education leading to effective learning outcomes.	10.1 Progressively achieve and sustain income growth of the bottom 40 per cent of the population at a rate higher than the national average.
5.2 Eliminate all forms of violence against women and girls in the public and private spheres.	8.5 Achieve equal pay for work of equal value.	4.2 Ensure all girls and boys have access to quality early childhood development, care and pre-primary education.	10.2 Empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status.
5.4 Recognize the value of unpaid care and domestic work through public services, infrastructure and social protection policies.	8.8 Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment.	4.3 Ensure equal access for all women and men to affordable and quality technical, vocational and tertiary education.	10.3 Ensure equal opportunity and reduce inequalities of outcomes, including by eliminating discriminatory laws, policies and practices, and promoting appropriate legislation, policies and action in this regard.
5.5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership.	8.10 Strengthen the capacity of domestic financial institutions to encourage and expand access to banking, insurance and financial services for all.	4.4 Increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship.	10.4 Adopt policies, especially fiscal, wage and social protection policies, and progressively achieve greater gender equality.
5.B Enhance the use of enabling technology to promote the empowerment of women.		4.5 Eliminate gender disparities in education and ensure equal access to all levels of education and vocational training for the vulnerable, including persons with disabilities, indigenous peoples and children in vulnerable situations.	
5.C Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality.		4.C Substantially increase the supply of qualified teachers.	

Source : ILO, 2019, p. 103.

c. Annexe 3 : Les hommes porteurs de changements – Pistes d'actions

Pistes d'actions, propres à la Belgique présentées dans le rapport Rebondir sur Pékin +10 (Bähr Caballero *et al*., 2007, p.58).

1) Encourager les hommes à assumer des responsabilités familiales par le biais d'interventions à trois niveaux:
    - Au niveau individuel, rendre les tâches ménagères « neutres au niveau des stéréotypes de genre », encourager les femmes à être plus tolérantes quant au transfert des tâches.
    - Au niveau méso, favoriser l'emploi d'un personnel mixte (hommes et femmes) dans les structures d'accueil pour enfants, montrer aux entreprises les avantages de l'égalité (moins d'absentéisme, plus de productivité, etc.).
    - Au niveau macro, proposer des aides financières, un congé de paternité rémunéré, des infrastructures adéquates, donner de la visibilité et valoriser socialement le travail domestique.
2) Insérer des règlements de travail alternatifs et flexibles (travail à temps partiel, horaire variable, interruption de carrière,…) dans une politique d'articulation de la vie privée et de la vie professionnelle pour promouvoir une meilleure participation des femmes dans la sphère publique, mais aussi un autre équilibre entre le travail rémunéré, l'éducation et les soins.
3) Faire face aux obstacles qui dissuadent les hommes de prendre leur congé de paternité
4) Sensibiliser à la pertinence de l'interruption de carrière, de la réduction du temps de travail et du travail à temps partiel comme options valables pour les hommes.
5) Promouvoir des nouveaux modèles de masculinité, valoriser le rôle du père, construire une masculinité sans masculinisme.
6) Promouvoir un rôle plus actif de la part des hommes en sensibilisant les particuliers et les groupes à différents niveaux:
    - L'opinion publique, entre autres avec l'aide des médias;
    - Les professionnels (enseignants et éducateurs, juges, agents de police, assistants sociaux);
    - Les entreprises;
    - L'enseignement (primaire, secondaire et supérieur).

Note d’articulation

I. Contextualisation

Alors qu'un grand nombre d'entreprises développe un plan de gestion de la diversité, intégrant la dimension du genre, dans le but de rendre leur organisation du travail plus performante (Chanlat et al., 2013), seulement 34.4% des managers sont des femmes en Europe en 2018 (ILO, 2019).

De plus, la législation européenne et la législation belge encadrent l'égalité des hommes et des femmes, y compris sur le marché du travail. Pourtant cela ne suffit pas à enrayer le phénomène du plafond de verre.

Si cette thématique a été choisie, c'est que le marché du travail évolue à un rythme plus rapide que les normes organisationnelles. En effet, les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché de l'emploi, pourtant les inégalités avec leurs homologues masculins persistent. D'autre part, cette thématique m'a sensibilisée car j'ai récemment eu l'opportunité d'évoluer dans ma carrière professionnelle en devenant responsable de service. Le secteur d'activité dans lequel je travaille est celui des soins de santé et il a la particularité d'être composé majoritairement de femmes. Néanmoins, le comité de direction de l'hôpital dans lequel je travaille offre une composition plus équilibrée avec une proportion de trois femmes pour cinq hommes. En entrant dans ma fonction, je me suis rendue compte du poids des stéréotypes genrés qui sont encore véhiculés dans notre société et qui mettent en doute les capacités d'une femme à manager des équipes. La réalisation de ce mémoire a également contribué à m'ouvrir les yeux sur la transmission de ces stéréotypes qui se fait malgré nous. Mon équipe se compose de quinze femmes et un homme, et j'ai trop souvent eu tendance à associer des comportements professionnels au fait d'être une femme, ou une maman, plutôt qu'à des caractéristiques propres à une travailleuse en tant qu'individu singulier.

Faut-il dès lors donner raison à Françoise Héritier lorsqu'elle dit que « le monde du travail n'est pas fermé aux femmes, il n'est pas adapté » (Héritier, 2002, cité dans Casini et Sanchez-Mazas, 2005, p.111) ?

II. Des trajectoires différentes entre hommes et femmes

Deux types de trajectoires professionnelles s'observent, celle, horizontale des femmes et celle, ascensionnelle des hommes (Bouquet, 2007). C'est-à-dire que les femmes évolueront à la base de la pyramide hiérarchique dans des fonctions de gestion, tandis que les hommes se verront offrir des postes de direction.

Les femmes se heurtent à des barrières invisibles et doivent se battre pour les surmonter. Les stéréotypes genrés masculins constituent un de ces obstacles, et ils ont un double impact sur le travail des femmes. D'une part, ils sont ancrés dans la culture organisationnelle qui se réfère à des normes masculines. Et d'autre part, ces stéréotypes influencent la sphère domestique en maintenant la répartition des rôles inégale, limitant la disponibilité des femmes pour le travail rémunéré, et pour le développement de leurs carrières.

En effet, l'accès aux postes clés de l'entreprise est limité pour les femmes et les obstacles apparaissent dès le recrutement et jusqu'aux promotions. Les femmes seront tantôt considérées comme moins ambitieuses, tantôt comme agressives une fois au sommet alors que les hommes managers seront eux perçus comme courageux (Dayer, 2015).

Des politiques sont mises en place pour tenter de limiter l'existence du plafond de verre, c'est notamment le cas des lois sur les quotas, comme celle du 28 juillet 2011 relative à l'introduction de quotas dans les conseils d'administration de certaines entreprises. Des mesures d'accompagnement sont aussi proposées pour intégrer les femmes dans des réseaux professionnels, ou pour leurs permettre de continuer à se former. Les instances européennes ou gouvernementales adoptent des lois permettant d'améliorer la conciliation vie privée – vie professionnelle, mais le risque est grand de faire porter sur les épaules des femmes la responsabilité des tâches domestiques. Il serait facile aussi de croire que c'est de leur faute si elles ne parviennent pas au sommet de la pyramide hiérarchique. En cela, il est important de considérer l'homme comme un atout majeur dans la mobilité ascensionnelle des femmes en les intégrant dans la répartition des tâches mais aussi en leurs proposant de travailler ensemble. Afin que tous les travailleurs puissent bénéficier des résultats des actions proposées par l'employeur (Kolb, citée dans Benharda, 2015).

Toutefois, l'approche politique ne semble pas suffire car elle ne tient pas compte de la construction sociale et historique des stéréotypes genrés, transmis dès le plus jeune âge, et intériorisés par les jeunes filles elles-mêmes. Faire appel à la discipline de la psychologie

permet de comprendre comment se construisent les stéréotypes et pourquoi ils perdurent. Ils permettent de maintenir un ordre social. Et en souhaitant modifier les normes des sphères privées et publiques, c'est prendre le risque de perturber cet ordre instauré et de se voir exclure du groupe. C'est en ce sens que les femmes doivent vaincre les obstacles pour briser le plafond de verre qui les écrasent.

III. À ciel ouvert

La gestion de la diversité de genre est ambigüe car en se focalisant sur l'égalité de l'homme et la femme, le risque existe de créer de nouvelles inégalités et d'occulter d'autres différences qui font des travailleurs des individus singuliers avec leurs goûts, leurs préférences, leurs compétences et leurs talents.

Véhiculer de nouvelles normes sociales dès l'enfance, créer de nouvelles normes organisationnelles, et promouvoir les politiques qui visent à offrir les mêmes postes aux hommes et aux femmes semblent être des pistes dans la destruction du plafond de verre.

Il est temps d'intégrer le fait que les différences biologiques entre l'homme et la femme n'impactent pas les capacités à se former ou les capacités nécessaires à l'acquisition d'un poste à responsabilités. Il est aussi temps de remettre en question ses propres stéréotypes (Dayer, 2015). Sans abolir les normes masculines historiquement construites, le plafond de verre pèsera toujours sur la carrière des femmes, quelles que soient les politiques mises en place.

Il semble dès lors que malgré sa transparence, le plafond de verre soit bien réel, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il ne puisse pas voler en éclats.

Enfin, et ceci concerne une perspective de continuité de ce travail, il serait intéressant de se demander si, une fois le plafond de verre brisé, la vue d'en-haut est la même pour tout le monde?

IV. Bibliographie

Benharda, I. (2015), « Perspectives sur l'ordre négocié genré et stéréotypes de genre dans la recherche en négocitation. Introduction à l'entretien avec Déborah Kolb », *Négociations*, 23, 1, pp. 67 à 72.

Bouquet, B. (2007), « Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir… », *Empan*, 65, 1, pp.18-26.

Casini, A., Sanchez-Mazas, M. (2005), « Ce poste n'est pas fait pour moi ! » : l'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 67-68, 3, pp. 101-112.

Dayer, C. (2015), « Organisation, conflit et négociation : du genre à ne pas dire son nom », *Négociations*, 1, 23, pp. 105-120.

International Labour Organization (2019), *A quantum leap for gender equality. For a Better Future of Work For All*, Genève : International Labour Organization.

Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale, MB, 14 septembre 2011, p. 59600.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**