

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

**Comment expliquer les difficultés d'accès  
des femmes aux postes à responsabilité  
dans les grandes entreprises de  
consultance en Belgique ?**

**Auteur : FARHAT Hafça  
Promoteur : DOCK Thierry  
Lecteur : LEONARD Dimitri  
Experte de terrain : LATIERS Mélanie  
Année académique 2022-2023  
Master en Politique économique et sociale**



# TABLE DES MATIERES

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIERES .....</b>                                                                        | <b>1</b>  |
| <b>REMERCIEMENTS.....</b>                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>AVANT PROPOS.....</b>                                                                               | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                                               | <b>6</b>  |
| <b>1. PARTIE I : THEORIE.....</b>                                                                      | <b>8</b>  |
| <b>1.1. CADRE CONTEXTUEL.....</b>                                                                      | <b>8</b>  |
| 1.1.1.L’histoire et l’évolution des femmes sur le marché du travail .....                              | 8         |
| 1.1.2.Choix des filières éducatives des étudiantes.....                                                | 13        |
| 1.1.3.Chiffres relatifs à l’emploi des femmes aujourd’hui .....                                        | 14        |
| 1.1.4.Législation « protectrice » du travail des femmes .....                                          | 17        |
| 1.1.5.Sur le chemin de l’égalité professionnelle .....                                                 | 19        |
| 1.1.6.Qu’est-ce que le métier de consultant ?.....                                                     | 20        |
| 1.1.7.Les femmes dans le secteur de la consultance .....                                               | 22        |
| <b>1.2. CADRE THEORIQUE .....</b>                                                                      | <b>26</b> |
| 1.2.1.Femmes et postes à responsabilités .....                                                         | 26        |
| 1.2.2.Définition de « poste à responsabilités » .....                                                  | 27        |
| 1.2.3.Les multiples facettes du plafond de verre .....                                                 | 28        |
| 1.2.4.Les stéréotypes de genre dans le monde professionnel .....                                       | 30        |
| 1.2.5.Concilier l’inconciliable : entre vie privée et vie professionnelle .....                        | 32        |
| 1.2.6.La question de la conciliation dans le secteur spécifique de la consultance .....                | 34        |
| <b>1.3. CADRE PROBLEMATIQUE.....</b>                                                                   | <b>36</b> |
| 1.3.1.Culture d’entreprise, mécanismes et rapports sociaux dans les métiers de la<br>consultance ..... | 36        |
| 1.3.2.Questions de recherches et hypothèses.....                                                       | 39        |
| <b>2. PARTIE II : ANALYSE DU TERRAIN.....</b>                                                          | <b>43</b> |
| <b>2.1. LA METHODOLOGIE.....</b>                                                                       | <b>43</b> |
| 2.1.1.Les défis rencontrés .....                                                                       | 46        |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2. Le caractère confidentiel.....                                          | 46        |
| <b>2.2. LES RECITS DE VIE.....</b>                                             | <b>47</b> |
| 2.2.1. Profil du récit de vie n°1 .....                                        | 47        |
| 2.2.2. Profil du récit de vie n°2 .....                                        | 50        |
| 2.2.3. Profil du récit de vie n°3.....                                         | 53        |
| 2.2.4. Profil du récit de vie n°4.....                                         | 56        |
| 2.2.5. Profil du récit de vie n°5.....                                         | 61        |
| 2.2.6. Profil du récit de vie n°6.....                                         | 64        |
| <b>2.3. ANALYSE ET RESULTATS.....</b>                                          | <b>69</b> |
| 2.3.1. Profil général des femmes ayant atteint un poste à responsabilités..... | 69        |
| 2.3.1.1. L'éducation.....                                                      | 70        |
| 2.3.1.2. La culture d'entreprise .....                                         | 71        |
| 2.3.1.3. Les relations professionnelles .....                                  | 76        |
| 2.3.1.4. La conciliation vie privée/vie professionnelle .....                  | 78        |
| 2.3.2. Vérification des hypothèses.....                                        | 82        |
| 2.3.2.1. Vérification de l'hypothèse 1 .....                                   | 82        |
| 2.3.2.2. Vérification de l'hypothèse 2 .....                                   | 83        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                         | <b>86</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                                                     | <b>88</b> |

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire. Leur apport a été essentiel et je leur suis sincèrement reconnaissante.

Tout d'abord, je voudrais remercier chaleureusement mon professeur et promoteur, Thierry Dock qui a suscité en moi l'intérêt pour ce sujet à travers son cours. Sa pédagogie et sa gentillesse m'ont profondément marquée. Depuis le début de ma demande jusqu'à la réalisation de ce mémoire, il m'a accompagnée, épaulée, encouragée, conseillée et écoutée. Je suis très reconnaissante de sa patience et de sa disponibilité.

J'aimerais également exprimer ma gratitude envers mon professeur Dimitri Léonard, dont l'assistance précieuse a été cruciale pour la réussite de ce projet d'écriture. Sa disponibilité, son écoute attentive et ses conseils avisés ont été d'un soutien inestimable.

Merci à Mélanie Latiers, experte externe, d'avoir accepté de me suivre dans la réalisation de ce travail.

Je souhaite exprimer ma gratitude sincère et ma reconnaissance infinie envers trois personnes exceptionnelles qui ont rendu possible ces trois années d'études et la réalisation de ce mémoire: ma meilleure amie, Ahdach Amina, ma petite sœur, Asmaa Farhat, et mon amie de longue date, Kate. Leur soutien indéfectible a été précieux. Elles n'ont jamais cessé de croire en moi et m'ont encouragée tout au long de ces trois années de master, même dans les moments difficiles. Je tiens également à remercier le réseau de femmes d'Amina, qui ont généreusement contribué à ce travail de recherche en partageant leurs histoires de vie. Leurs témoignages ont été d'une grande valeur et ont considérablement enrichi la qualité de mon travail.

J'exprime également ma gratitude envers mes amies et collègues (Salima & Touria), ma famille, mon frère et mes sœurs, ainsi que mes parents pour leur soutien moral et leur encouragement constant au cours de ces trois années.

Sans omettre de mentionner mes enfants, Fayssal et Sofia ainsi que mon conjoint Mohamed, que je suis heureuse de faire apparaître sur cette page car ils écrivent de si belles pages de ma

vie. Je les remercie pour tous leurs encouragements et leur joie partagée à chaque étape et chaque réussite.

Bonne lecture,

« La reconnaissance est la mémoire du cœur. »

Hans Christian Andersen



## AVANT PROPOS

Dans une société en perpétuelle évolution, l'égalité des sexes est devenue un enjeu crucial. Ainsi, il est primordial de s'intéresser à la place des femmes dans les postes de direction et de responsabilité. Bien que des avancées notables aient été réalisées, les femmes demeurent sous-représentées dans ces postes. Cela soulève de nombreuses interrogations quant aux obstacles entravant leur ascension professionnelle, ainsi que sur les mesures envisageables pour y remédier.

La finance, l'économie, la sociologie des entreprises, le management, le monde du travail en général et les changements qu'il subit ces dernières décennies, sont des sujets qui attisent ma curiosité. Je m'intéresse particulièrement aux femmes, à leur évolution au sein de la société ainsi qu'à leur ascension professionnelle. En effet, au cours des décennies passées, les femmes sont parvenues à évoluer de manière significative au sein de la société et notamment dans leur carrière professionnelle.

À la suite d'un travail de groupe pour le cours d'histoire économique, portant sur les femmes dans la pensée économique, j'ai développé un intérêt pour la place des femmes dans le monde économique, ainsi que pour les facteurs qui influencent leur progression au sein de la hiérarchie des grandes entreprises européennes.

Je m'intéresse également au domaine de la consultance (conseil en management) et aux différents mécanismes qui le régit. C'est pourquoi, je souhaite orienter mon mémoire sur l'ascension des femmes dans ce secteur.

## INTRODUCTION

Le présent mémoire se concentre sur l'étude de la situation actuelle des femmes dans les postes de direction et de responsabilité au sein des entreprises de consultance, en analysant les facteurs qui limitent leur accès à ces postes et les stratégies qui peuvent être mises en place pour encourager leur progression.

Comment évoluent les femmes dans la société actuelle dans leur carrière professionnelle ? Sont-elles l'objet de pratiques discriminatoires lors des procédures de recrutement destinées à des postes à responsabilités (lorsqu'il s'agit de choisir entre elles et un collègue masculin) ? Leur vie privée les empêche-t-elle d'évoluer dans leur carrière professionnelle ? Y a-t-il un lien entre les hommes au foyer et les carrières des femmes ? Quelles sont les statistiques des femmes occupant des fonctions dirigeantes en Europe ?

Dans le monde de la consultance, y a-t-il une disparité entre le nombre d'hommes et de femmes ? Qu'est-ce que la consultance ? Ce domaine présente-t-il une forte représentation féminine ? Existe-t-il une législation pour les quotas de femmes au sein de ces entreprises ?

Dans la première partie, intitulée "Cadre contextuel", nous aborderons l'essentiel des éléments nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel se situe notre recherche. Nous analyserons l'histoire et l'évolution des femmes dans le marché du travail, mettant en lumière les progrès réalisés et les obstacles rencontrés.

Ensuite, nous examinerons les choix de filières éducatives des étudiantes, un aspect crucial qui influence leur accès aux postes à responsabilité. Nous présenterons également des chiffres actuels relatifs à l'emploi des femmes afin de dresser un état des lieux précis de la situation. Enfin, nous nous pencherons sur la législation "protectrice" du travail des femmes, en évaluant ses implications et ses limites.

La deuxième partie, intitulée "Cadre théorique", se concentrera sur la question du plafond de verre et des stéréotypes de genre dans le monde professionnel. Nous examinerons les différentes facettes du plafond de verre et son impact sur l'ascension professionnelle des femmes. De plus, nous analyserons les stéréotypes de genre prévalant dans le milieu du travail, en mettant en évidence leur influence sur les opportunités professionnelles offertes aux femmes. Nous aborderons également la question délicate de la conciliation entre vie privée et vie

professionnelle, en mettant l'accent sur les défis particuliers auxquels sont confrontées les femmes dans le secteur spécifique de la consultance.

La troisième partie, intitulée "Cadre problématique", explorera la culture d'entreprise, les mécanismes et les rapports sociaux dans les métiers de la consultance. Nous analyserons les dynamiques qui peuvent favoriser ou entraver la progression des femmes dans ce secteur spécifique. Enfin, nous formulerons nos questions de recherche et nos hypothèses, qui guideront notre étude approfondie de la problématique.

L'analyse du terrain, qui constitue le deuxième volet de ce mémoire, sera consacrée à la méthodologie utilisée ainsi qu'à l'analyse des récits de vie recueillis.

Plus concrètement, cette seconde phase du travail englobera une analyse approfondie d'un ensemble de récits de vie conduits auprès de femmes évoluant dans des postes de middle management<sup>1</sup> ou de direction au sein de grandes entreprises de consultance en Belgique.

Enfin, nous dresserons un récapitulatif des résultats majeurs obtenus et nous ouvrirons de nouvelles perspectives pour de futures recherches.

L'objectif ultime de cette étude est de contribuer à une meilleure compréhension des défis auxquels sont confrontées les femmes au sein des entreprises de consultance.

---

<sup>1</sup> Selon Cactus Givré, les personnes occupant un poste de **middle management** ont tendance à assurer la liaison entre leur équipe et leur employeur. Ils doivent s'assurer que leur équipe connaît les objectifs de l'entreprise et travaille activement à leur réalisation.

# **1. PARTIE I : THEORIE**

## **1.1. CADRE CONTEXTUEL**

Dans cette première partie, nous explorerons les éléments essentiels pour appréhender le contexte de notre recherche. Nous examinerons l'histoire et l'évolution des femmes sur le marché du travail, mettant en évidence à la fois les avancées réalisées et les défis rencontrés.

### **1.1.1. L'histoire et l'évolution des femmes sur le marché du travail**

En dépit d'évolutions majeures depuis la moitié du XXe siècle, les femmes n'en demeurent pas moins en marge lorsqu'il s'agit d'équité dans bien des domaines. Celui du marché du travail n'y échappe pas.

Aussi, il est inenvisageable de s'intéresser à la question de l'égalité hommes-femmes sans s'interroger sur les fondamentaux que sont l'emploi et le chômage, mais également sur ce qui façonne nos sociétés en termes de clivages, de hiérarchie de genre, de classe et de race.

Les multiples recensements survenus en France entre le XIXe et le XXe modifient considérablement la perception du travail des femmes mais ont aussi et surtout font évoluer sa définition. Selon Françoise Battagliola (2008), dans son ouvrage sur le travail des femmes, la notion de « profession » est apparue, en France, au recensement de 1851 distinguant le concept d'activité collective de celui d'activité individuelle et position sociale (Battagliola, 2008). Margaret Maruani (2012) souligne la complexité rattachée à la quantification du travail des femmes en raison de l'évolution à travers les époques de la définition même du travail. D'ailleurs, la façon dont ce calcul est effectué est en réalité révélatrice du statut de la gente féminine dans la société. Ainsi, le classement de l'activité des femmes oscille entre différentes conventions. Au vu des différentes significations sociales qu'on lui lie, il intervient dans différentes statistiques. Il y a là, pour les statisticiens, une difficulté à compter le travail des femmes dans cette affaire de représentation. À l'époque – et c'est parfois encore le cas aujourd'hui – il semble difficile de déterminer ce que le « travail » d'une femme représente. D'ailleurs, selon la pensée smithienne, au XVIII<sup>e</sup> siècle, le rôle des femmes est purement

domestique. Elles s'occupent des tâches ménagères, de l'éducation des enfants et de la gestion du foyer, apportant ainsi ce que Smith appelle le « travail non-productif » (Hamrouni, 2011).

Aujourd'hui encore, il reste difficile de déterminer de façon claire la limite entre l'activité pouvant être considérée comme « travail » en tant que tel et ce qui s'apparente à « ses tâches quotidiennes ».

Au XXe siècle, les femmes d'ouvriers ou d'agriculteurs participant au travail de leur époux, sont recensées comme telles. En 1896, seul un tiers des femmes sont en situation d'emploi, principalement dans le monde du textile. Elles sont absentes de secteurs tels que la métallurgie, les mines ou les industries d'Etats. Au fil des années, les femmes sont de plus en plus nombreuses sur le marché de l'emploi. En 2008, en France, elles représentent près de la moitié de la population active (48%) (Battagliola, 2008).

Toutefois, lors de la première moitié du XXe siècle, une « *baisse tendancielle de l'activité féminine* » (Fondation Gabriel Péri, 2020) est observée, les recensements ayant comptabilisé beaucoup moins de femmes dans la population active. En réalité, cette diminution fait suite à un événement important survenu en France en 1954. En effet, cette année-là, l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Économiques) modifie la définition de la population active<sup>2</sup>. Ainsi, les agriculteurs et agricultrices, jusque-là considérés comme travailleurs dès le moment où ils vivaient dans une exploitation agricole (et tant qu'ils ne déclaraient pas une autre profession), doivent désormais se déclarer agriculteur ou agricultrice pour être reconnus comme partie intégrante de la population active.

Trop souvent, les femmes se soustrairont à cette nouvelle obligation, engendrant une diminution conséquente des chiffres : non moins de huit-cent-milles femmes actives ne sont plus

---

<sup>2</sup> Selon l'INSEE, la population active au sens du recensement de la population comprend les personnes qui déclarent :

- exercer une profession (salariée ou non) même à temps partiel ;
- aider une personne dans son travail (même sans rémunération) ;
- être apprenti, stagiaire rémunéré ;
- être chômeur à la recherche d'un emploi ou exerçant une activité réduite ;
- être étudiant ou retraité mais occupant un emploi ;
- être militaire du contingent (tant que cette situation existait).

Cette population correspond donc à la population active occupée à laquelle s'ajoutent les chômeurs en recherche d'emploi et les militaires du contingent tant que cette situation existait.

considérées comme telles. Le travail des femmes ainsi sous-évalué déforme l'histoire du travail des femmes en France (Maruani, 2018).

En Belgique, la situation semble similaire à celle de la France. Dans la Revue du Nord, Suzy Pasleau explique l'histoire du travail des femmes belges (et plus particulièrement liégeoises) et souligne que celui-ci porte principalement sur le secteur secondaire, grâce notamment à des recensements professionnels ou industriels et des enquêtes "sociales". Les registres de population entre 1846 et 1880 ont été utilisés pour obtenir les chiffres de la population féminine active spécifiquement à Seraing, une commune caractérisée par l'industrie lourde et le prolétariat urbain. Ces registres sont considérés comme une source de première main (Pasleau, 2002).

Les principaux résultats de ses travaux révèlent qu'entre 1846 et 1880, la proportion de femmes célibataires exerçant une activité professionnelle s'élevait à près de 90%, oscillant entre 81% et 94%, alors que les femmes mariées sont seulement entre 3% et 10% à travailler.<sup>3</sup>

Par ailleurs, plusieurs mouvements féminins voient le jour au cours du vingtième siècle. Pour n'en citer qu'un, au début des années 1920, le mouvement Vie Féminine, qui tient son origine des ligues ouvrières féminines chrétiennes (LOFC), permet aux femmes de devenir actrices de changement et de lutter pour l'émancipation individuelle et collective. Ce mouvement joue un rôle important dans l'évolution sociale et sociétale des femmes belges. À ses débuts, le mouvement se veut familialiste et promeut la mère chrétienne au foyer. Mais au fil du temps et durant l'après-guerre, les changements dans la vie des femmes viennent bousculer Vie Féminine, qui renforce son analyse sur les ressorts sociétaux des inégalités subies par les femmes, par le biais de l'éducation permanente (Roucloux, Coenen, Delvaux, Masquelier, 2021).

Au gré des vicissitudes temporelles et des événements mémorables ayant façonné l'histoire, la place de la femme dans le monde du travail s'est progressivement métamorphosée, passant de l'épouse confinée au rôle de "femme au foyer" apportant son aide à son conjoint, à la couturière ou l'ouvrière de l'industrie textile, pour finalement se tourner vers des fonctions considérées

---

<sup>3</sup> Registre de la population, Seraing, 1846-1880.

comme socialement bénéfiques, telles que l'enseignement ou dans les soins médicaux, et ainsi intégrer le marché de l'emploi (Pasleau, 2002).

Au XIX<sup>e</sup> siècle, à la fin de la première révolution industrielle, la région Sambre et Meuse devient le centre de l'industrialisation en Belgique. De nouveaux secteurs d'activité tels que l'exploitation minière (charbon), la sidérurgie et la verrerie se développent, attirant ainsi de nombreux travailleurs pendant les périodes de prospérité économique. Ce flux migratoire est composé pour moitié de femmes (Pasleau, 2002).

À cette époque, les femmes occupent principalement des métiers de domestique, d'ouvrière du textile ou de couturière. Selon Michelle Perrot (1978), la notion de travail féminin se construit sur ce qui caractérise les femmes par nature, c'est-à-dire la minutie et la dextérité.

Entre le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup>, la fonction de domestique se développe notamment en raison du fait que de plus en plus de familles bourgeoises recourent à des domestiques pour affirmer un certain statut social. Le travail domestique est d'ailleurs, à cette époque, perçu comme un travail plus respectable que celui d'ouvrière, la domestique étant « protégée » par les familles qui l'emploient, lorsqu'elle n'incarne pas une figure fantasmatique (Battagliola, 2008).

En 1900, lors du Congrès international de la condition et des droits des femmes, les réformateurs souhaitent rattacher le statut de domestique à celui de travailleur. Bientôt, ils sont confrontés aux problèmes liés aux conditions de repos des domestiques et plus spécifiquement aux jours de congés à leur attribuer (Battagliola, 2008).

Aussi, les industries choisissant de simplifier les tâches par l'usage des machines dans le processus de fabrication, ont davantage recours à la main d'œuvre féminine. En effet, le travail simplifié est à la portée des femmes, qui représentent un coût salarial alors bien moins important que celui de leurs homologues masculins. Ce changement est d'ailleurs perçu comme une dévalorisation de ce travail qui employait jadis des hommes. À cette époque, les femmes engagées dans l'industrie acquièrent le savoir-faire (bien que non reconnu comme tel) essentiellement au sein de leur foyer. Une école professionnelle patronale voit le jour en France en 1888 mais n'est réservée qu'aux hommes qui progressent alors significativement contrairement aux femmes (Battagliola, 2008).

De surcroît, les syndicats, essentiellement constitués d'hommes, ont largement entretenu cette ségrégation du travail selon le genre et cette infériorisation des femmes dans le monde du travail. Les femmes sont perçues comme naturellement faibles et on leur attribue comme rôle principal celui de procréatrices (Battagliola, 2008).

La mise en place de certaines lois, comme celles portant sur la limitation du temps de travail, le travail de nuit ou les domaines dans lesquels elles peuvent exercer, ne font que renforcer la division du travail selon le sexe et empêchent ainsi les femmes d'accéder à certains secteurs d'activité masculins, mieux rémunérés. *A contrario*, certaines industries bénéficient de dérogations concernant la loi sur le travail de nuit. Elles engagent exclusivement des femmes, à nouveau en raison de leur moindre coût salarial, féminisant ainsi ces secteurs de travail (F. Battagliola).

Par ailleurs, en Belgique, de nombreux domaines en pleine croissance durant la seconde moitié du XIXe siècle dépendent d'une main-d'œuvre féminine alors exclusivement célibataire. L'avantage de cette main-d'œuvre est la disponibilité suivant deux logiques : la logique marchande et la logique de dévouement. Les femmes célibataires sont considérées comme peu exigeantes, dociles et disponibles pour des raisons économiques ou altruistes. Les employées de maison et du commerce seraient motivées par des raisons économiques (logique marchande), tandis que les enseignantes, infirmières et assistantes sociales apparaissent s'inscrire dans un dévouement altruiste (logique de dévouement) (Pasleau, 2002).

Peu à peu, les femmes ont accès à l'éducation et investissent massivement les filières d'enseignement. Elles sont progressivement de plus en plus qualifiées jusqu'à dépasser leurs homologues masculins en termes de nombre de diplômées de l'enseignement supérieur. Ces nouvelles capacités leur permettent au fur et à mesure d'accéder à des métiers dits « masculins », aujourd'hui largement empreints de mixité.

Plus récemment, les femmes ont continué à progresser sur le marché du travail en Belgique, mais des disparités de genre persistent encore. Les femmes sont souvent confrontées à des écarts de salaire importants par rapport aux hommes, à une sous-représentation dans les postes de direction ainsi qu'à des barrières d'accès à certains secteurs.

### 1.1.2. Choix des filières éducatives des étudiantes

Apparue comme un phénomène social majeur, la croissance de la scolarisation féminine est marquante.

Dans les années 1960, Madeleine Guilbert (1966) est l'une des premières à souligner, par le biais d'enquêtes de terrain, le déni des qualifications féminines (qu'elles acquièrent dans leur foyer) chez les ouvrières.

Daniel Kergoat (1982) reprendra cette thèse et la conceptualisera. L'inégalité de genre dans le milieu professionnel n'est autre que la reproduction des inégalités hommes-femmes qui subsistent dans les sphères familiales ; imposant aux femmes la responsabilité des tâches familiales et domestiques et celle des professions aux hommes (Devreux, 1984 ; Daune-Richard, 1984 ; Ferrand, 1984).

Par la suite, François de Singly (1987) démontre, aux moyens d'enquêtes et de récoltes de données, que le diplôme n'est pas aussi bénéfique pour les femmes qu'il l'est pour les hommes, et que le mariage nuit aux carrières des femmes quand il galvanise celles des hommes.

Ainsi, comme il a été souligné précédemment, les femmes sont de plus en plus qualifiées. Ces qualifications leur permettent d'améliorer leur position sur le marché du travail. Paradoxalement, les étudiantes sont peu présentes dans les filières scientifiques (35%) et techniques (21%). Les choix d'études portent davantage sur des filières littéraires ou tertiaires (déjà très féminisées).

L'ARES (Académie de Recherches et d'enseignement Supérieur) a publié récemment des chiffres concernant le taux d'occupations étudiants au prisme du genre. Cette étude révèle que les femmes sont majoritaires dans les bacheliers ou les masters (56% de femmes contre 44%) mais un peu moins présentes dans les doctorats (45% de femmes contre 55% d'hommes) (ARES, 2016).

Il est important de noter que certaines filières sont historiquement plus masculines ou plus féminines. Par exemple, les filières d'ingénierie, de technologie, de mathématiques et de sciences en général ont tendance à avoir une majorité d'étudiants masculins, tandis que les

filières de santé, ou encore de langues et lettres ont tendance à avoir une majorité d'étudiantes (Blanchard, 2021).

Cependant, au fil du temps, la participation des femmes dans les filières scientifiques et techniques en Belgique a augmenté, bien que leur taux de participation reste encore inférieur à celui des hommes. De même, on constate une augmentation du nombre d'hommes dans les filières traditionnellement féminines telles que les soins infirmiers.

Le tableau ci-dessous reprend la part des personnes âgées de 30 à 34 ans qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur en Belgique, pour différentes années allant de 2000 à 2022 :

**Part des 30-34 ans qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur**

| Belgique | 2000  | 2005  | 2010  | 2015  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021 (b) | 2022  |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|
| Total    | 35,2% | 39,2% | 44,4% | 42,7% | 47,5% | 47,5% | 47,8% | 49,9%    | 53,1% |
| Hommes   | 33,3% | 35,1% | 39,0% | 36,7% | 40,6% | 39,8% | 40,2% | 43,3%    | 45,6% |
| Femmes   | 37,2% | 43,5% | 50,0% | 48,7% | 54,4% | 55,2% | 55,5% | 56,4%    | 60,6% |

(b) rupture dans les résultats en 2021 en raison de la révision du questionnaire

Source : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/niveau-dinstruction#panel-12>

Ces données mettent en évidence une évolution positive en termes d'obtention de diplômes de l'enseignement supérieur parmi la population âgée de 30 à 34 ans. De manière générale, le pourcentage total de personnes dans cette tranche d'âge détenant un diplôme supérieur a régulièrement augmenté, passant de 35,2% en 2000 à 53,1% en 2022. Il est également intéressant de noter l'écart entre les sexes, avec les femmes ayant systématiquement des taux d'obtention de diplômes de l'enseignement supérieur plus élevés que les hommes. En 2022, 60,6% des femmes ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur, tandis que ce chiffre s'élève à 45,6% pour les hommes. Cette tendance démontre l'importance croissante de l'éducation pour les femmes en Belgique, les plaçant en tête en termes d'obtention de diplômes de l'enseignement supérieur parmi les personnes âgées de 30 à 34 ans (*Niveau d'instruction*, Statbel, 2023).

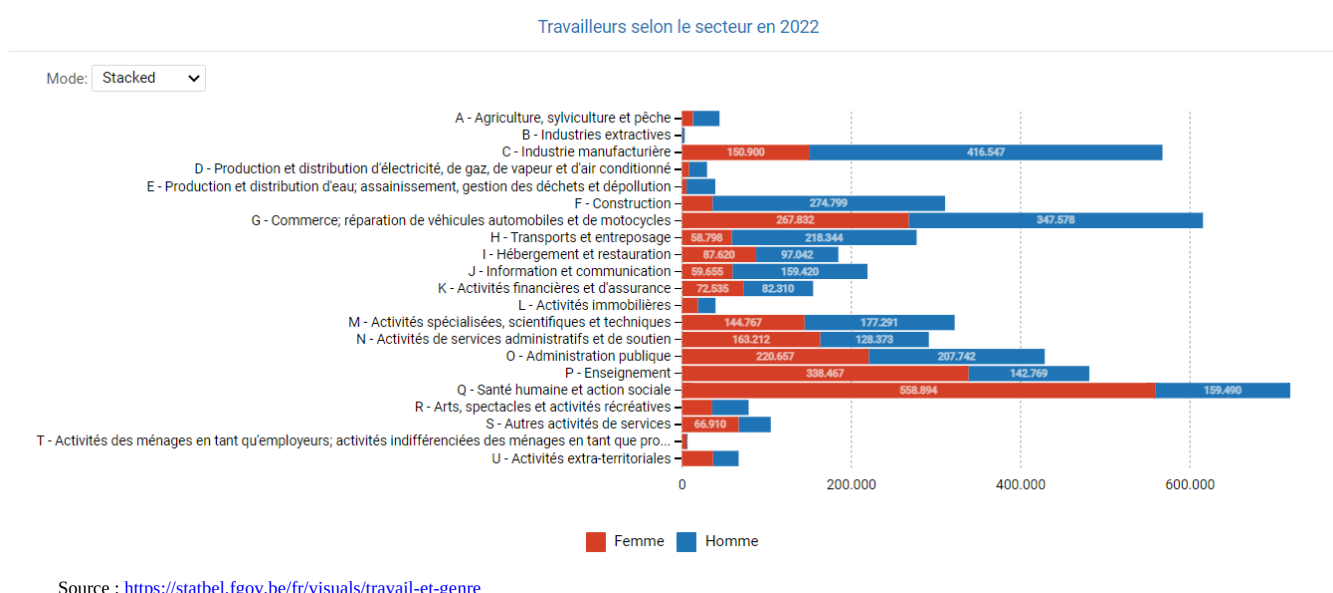
### 1.1.3. Chiffres relatifs à l'emploi des femmes aujourd'hui

L'emploi des femmes en Belgique a connu des avancées significatives au cours des dernières décennies, reflétant les efforts déployés pour promouvoir l'égalité des sexes sur le marché du travail. Cependant, malgré ces progrès, des défis subsistent. Selon les données fournies par Statbel, l'office belge de statistiques, en 2021, le taux d'emploi des femmes âgées de 20 à 64 ans s'élevait à 64,5 %, enregistrant une augmentation de près de 10 % par rapport à 2001. Cette tendance positive démontre l'engagement continu du pays à favoriser la participation des femmes sur le marché du travail (Statbel, 2023).

Malgré cette progression, un écart persiste entre les taux d'emploi des hommes et des femmes en Belgique. En 2022, le taux d'emploi des hommes est de 74,2 %, soit 7 points de pourcentage de plus que celui des femmes. Cela souligne l'importance de poursuivre les efforts visant à réduire cet écart et à promouvoir une réelle égalité au plan professionnel (*Taux d'activité par âge, sexe, niveau d'éducation et nationalité*, Statbel, 2021).

Une autre donnée significative est le pourcentage élevé de femmes travaillant à temps partiel en Belgique. En 2022, près de 40 % des femmes occupaient un emploi à temps partiel, contre seulement 11 % des hommes. Cette situation est souvent liée à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, mais elle peut également être due à des obstacles structurels et à des stéréotypes de genre persistants (*Le travail à temps partiel*, Statbel, 2023).

Le tableau ci-dessus analyse le taux d'emploi des femmes dans différents domaines d'activité.



L'analyse de ces données met en évidence des disparités significatives entre les secteurs et soulève des questions sur la représentation des femmes sur le marché du travail.

Le tableau révèle que les femmes sont majoritaires, en termes d'emploi, dans certains secteurs spécifiques. Tout d'abord, le secteur de l'enseignement (P) se distingue avec un nombre élevé de femmes employées. De même, le secteur de la santé humaine et de l'action sociale (Q) emploie un nombre considérable de femmes, avec 558 894 femmes contre 159 490 hommes. Ce secteur est fortement féminisé en raison des professions telles que les infirmières, les assistantes sociales et les travailleuses sociales.

A l'inverse, dans certains secteurs, les hommes représentent la majorité des travailleurs. Par exemple, le secteur de la construction (F) emploie 274 799 hommes contre seulement 36 008 femmes. De même, le secteur du commerce et de la réparation de véhicules automobiles (G) compte 347 578 hommes pour 267 832 femmes. Ces chiffres témoignent d'une présence masculine prépondérante dans ces secteurs.

Ces disparités dans le taux d'emploi des femmes par secteur soulèvent des questions sur les facteurs socio-économiques et culturels qui influencent ces tendances. Les stéréotypes de genre, les barrières structurelles et les préjugés persistent et peuvent limiter l'accès des femmes (et des hommes) à certains secteurs d'activité. Il est essentiel de promouvoir des politiques et des initiatives visant à encourager une plus grande diversité et égalité des chances dans tous les secteurs du marché du travail. L'élimination des écarts de rémunération, la promotion de la conciliation travail-vie personnelle et des mesures de soutien spécifiques peuvent contribuer à une plus grande participation des femmes dans les secteurs où elles sont moins présentes.

Par ailleurs, des spécificités féminines sont observées, dont le travail à temps partiel. Margaret Maruani (2012) souligne que le travail à temps partiel est créé spécifiquement pour les femmes et incite donc à « *contrecarrer la tendance à l'homogénéisation des carrières et des trajectoires des hommes et des femmes* ». Elle souligne que les femmes occupent 80% des postes à temps partiel, depuis leurs créations et que cela n'a que très peu changé jusqu'en 2020 (Fondation Gabriel Péri, 2020).

#### **1.1.4. Législation « protectrice » du travail des femmes**

En France en 1899, le sénateur Paul Strauss, connu pour sa lutte contre la mortalité infantile, dépose un projet de loi visant à indemniser les congés de maternité. Cette loi est finalement votée en 1913 et permet aux femmes d'obtenir un congé postnatal de quatre semaines « sans pénalité ».

En Belgique, dans les années 1930, les mouvements féminins (tels que par exemple Vie Féminine) participent à divers événements marquants qui contribuent à la lutte pour l'émancipation et la reconnaissance des droits des femmes dans le pays. Ces mouvements se donnent pour mission d'améliorer les conditions de vie des femmes et de promouvoir leur statut dans la société. Participant activement à la Marche des femmes organisée à Bruxelles en 1936, ils réclament des réformes sociales et économiques en faveur des femmes et des enfants. Ils créent également plusieurs coopératives destinées à offrir aux femmes un travail digne et rémunéré. Au travers de manifestations et de pétitions, le mouvement féministe se fait l'avocat du droit de vote des femmes et s'engage avec détermination dans la défense des droits des travailleuses, exigeant notamment des salaires équitables et de meilleures conditions de travail pour celles travaillant dans les usines et les industries. Ces événements ont un impact considérable dans la naissance d'un mouvement féministe influent en Belgique (Devreux, 1984 ; Daune-Richard, 1984 ; Ferrand, 1984).

Du côté de la France, la crise de 1930 et le chômage exponentiel qui en découle vont relancer le débat sur le travail des femmes. En ce sens, en 1938, une loi permet une augmentation de salaire pour les hommes ayant une épouse au foyer. Deux ans plus tard, les femmes mariées sont interdites de fonction publique et parapublique. Le gouvernement français met alors en congé sans solde les mères de plus de trois enfants dont le mari travaille, et à la retraite les femmes de plus de cinquante ans. Ces interdictions s'accompagnent d'un arsenal juridique visant à protéger la famille, tel que la répression accrue de l'avortement, la difficulté accrue pour obtenir un divorce et la pénalisation de l'abandon de famille (Eck, 1992).

Ces mesures d'interdictions ne sont pas sans conséquences : le besoin de main-d'œuvre des entreprises s'accroît tandis que le pouvoir d'achat des ménages se dégrade. Ainsi, dans l'après-

guerre, le travail des femmes s'avère nécessaire au développement économique, et celles-ci se voient progressivement autorisées à travailler de nouveau.

À partir des années 1960, on observe une croissance de l'activité féminine allant de pair avec un certain nombre de changements liés au travail, aux emplois, et aux secteurs mais pas seulement. Cette expansion permet également aux femmes de progresser dans le salariat. En effet, celles-ci sortent davantage de leur foyer pour travailler et accélèrent, ce faisant, la tertiarisation des emplois féminins en comparaison avec les emplois masculins. Elles travaillent dans les bureaux, les domaines de la santé comme en tant que sage-femmes ou infirmières ou encore dans le domaine de l'éducation comme institutrices. Le développement de leur place dans ces métiers, très féminisés, les poussent à se former et à obtenir un diplôme afin d'être reconnues dans le monde du travail (Battagliola, 2008).

Pour continuer à favoriser l'emploi des femmes en Belgique, des mesures sont prises à différents niveaux. Le gouvernement belge met en place des politiques visant à encourager la participation des femmes sur le marché du travail, notamment par le biais de mesures de soutien à la garde d'enfants et de programmes de formation professionnelle. Les entreprises jouent également un rôle clé en adoptant des pratiques favorables à l'égalité des chances, telles que l'élimination des écarts salariaux ou établir une parité des genres dans les conseils d'administration (*Emploi et chômage*, Statbel, 2023).

Tel qu'évoqué précédemment, il est observé que de nos jours, en Belgique, les femmes occupent davantage des fonctions à temps partiel, dépassant de quatre fois le nombre d'hommes dans cette même catégorie professionnelle (Statbel, 2023).

L'effet de la maternité a toujours été très présent dans le travail des femmes. Ceci dit, l'idée selon laquelle les femmes cessent de travailler dès qu'elles ont des enfants est fausse. En effet, bien qu'elles fassent une pause ou réduisent leur temps de travail lors de l'arrivée d'un enfant, les femmes ne se retirent que très rarement du marché de l'emploi lorsqu'elles deviennent mères. S'arrêter de travailler n'est en réalité qu'une parenthèse dans la vie de ces femmes devenues mères (Maruani, 2012).

En Belgique, la législation concernant le travail des femmes a évolué au fil des années pour garantir une plus grande égalité entre les sexes sur le marché du travail. Entre 1919 et 1974,

différentes lois sont votées comme celle interdisant le travail de nuit aux femmes et aux enfants de moins de 16 ans. Certains secteurs sont toutefois autorisés à faire travailler les femmes de nuit à condition qu'elles soient âgées d'au moins 21 ans. Le Conseil consultatif pour l'égalité des chances entre hommes et femmes est créé à Bruxelles en 2007 suite à la loi interdisant la discrimination fondée sur le sexe en matière d'embauche, de salaire et de conditions de travail. De plus, les congés de maternité de quinze semaines et de paternité de dix jours deviennent obligatoires en 1990 et passent à 20 jours pour les pères en 2018. Entre 2002 et 2018, diverses lois pour la protection des femmes contre les stéréotypes de genre ou des discriminations fondées sur le sexe ou la grossesse sont instaurés (Devreux, 1984 ; Daune-Richard, 1984 ; Ferrand, 1984).

Ces lois ont contribué à améliorer la situation des femmes sur le marché du travail en Belgique, mais des inégalités subsistent encore, et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre une véritable égalité des sexes, notamment en ce qui concerne l'écart de salaire entre les hommes et les femmes ainsi que la sous-représentation des femmes dans les postes de direction.

#### **1.1.5. Sur le chemin de l'égalité professionnelle**

Ces deux dernières décennies ont été synonymes de changements pour l'égalité de genre au travail, grâce notamment aux nombreuses lois<sup>4</sup>, directives et conventions, consacrées à l'égalité dans les entreprises, mais aussi pour la place accordée, dans les syndicats, à ce thème.

Les résultats d'une étude réalisée en Belgique, au début des années 2000, par Claire Gavray montrent que dès le début de leur vie professionnelle, les femmes ont moins de chances d'accéder à des postes à responsabilités et à des emplois mieux rémunérés. Les femmes ont également plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui les amènent souvent à travailler à temps partiel ou à abandonner leur carrière.

---

<sup>4</sup> La 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.

Selon elle, ces différences de parcours professionnels entre les sexes sont en grande partie dues aux stéréotypes de genre et aux discriminations que les femmes subissent sur le marché du travail. Il y a donc une nécessité de mettre en place des politiques publiques pour lutter contre ces inégalités et favoriser l'égalité professionnelle entre les sexes (Gavray, 2006).

Ainsi, en vue d'améliorer leur image et de les rendre plus attractives, de nombreuses entreprises ont mis en place de nouveaux objectifs d'égalité hommes-femmes. Ces nouvelles dispositions ne sont pas apparues par hasard. Elles sont liées aux politiques publiques instaurées dans de nombreux pays d'Europe depuis 2001 visant à l'égalité professionnelle et luttant contre les discriminations au sein du marché de l'emploi (Pochic, 2018).

La mise en place de ces politiques publiques comporte de nombreux avantages pour les femmes. Elles leur permettent, entre autres, de réaliser leur potentiel professionnel et de faire valoir leurs compétences, améliorant ainsi leur estime de soi et leur satisfaction professionnelle. De plus, ces avancées législatives les stimulent tant dans leur progression professionnelle et contribuent à ce que davantage d'étudiantes s'engagent dans des études supérieures.

Voyons dans la section suivante ce qu'il en est dans le secteur de la consultance.

#### **1.1.6. Qu'est-ce que le métier de consultant ?**

La consultance, appelée également conseil en management ou consulting en anglais, est née aux États-Unis au début du XXe siècle, dans le contexte de la révolution industrielle et de la montée en puissance des grandes entreprises. À cette époque, les entreprises ont commencé à faire appel à des experts pour les aider à résoudre des problèmes organisationnels et à améliorer leur efficacité (Villette, 2003).

William Welch Deloitte, fondateur de son propre cabinet d'audit en Grande-Bretagne en 1885, est devenu plus tard la célèbre société de services professionnels Deloitte. Il a proposé de fournir des services d'audit indépendants et impartiaux aux entreprises, en se basant sur des normes et des procédures rigoureuses. Cette approche a été très bien accueillie par les entreprises et les investisseurs, qui ont vu dans l'audit indépendant une garantie de la fiabilité des informations financières fournies par les entreprises. En devenant le premier auditeur indépendant de Grande-Bretagne, William Deloitte a contribué à établir les normes de l'audit moderne, qui sont

toujours en vigueur aujourd'hui, et a créé un modèle d'entreprise qui a influencé de nombreux autres cabinets d'audit et de conseil en management à travers le monde (Villette, 2003).

Dans les années 1930, les cabinets de conseil en management tels que McKinsey & Company ont commencé à se développer et à se professionnaliser. Ils ont mis en place des méthodologies rigoureuses pour aider les entreprises à prendre des décisions stratégiques et à mettre en œuvre des changements organisationnels. Le développement de l'industrie du conseil en management a été favorisée par la croissance économique d'après-guerre et la montée en puissance des multinationales.

Dans les années 1980, le conseil en management connaît un nouvel essor avec l'expansion de l'économie mondiale et la montée en puissance de la finance. Les cabinets de conseil ont commencé à se diversifier et à proposer des services de plus en plus spécialisés, tels que le conseil en fusions-acquisitions ou en stratégie digitale (Villette, 2003).

Dans son livre "Sociologie du Conseil en management", Michelle Villette aborde l'approche historique du conseil en management et souligne que le conseil en management a connu des critiques et des remises en question au fil du temps. Certains ont critiqué les méthodes et les pratiques des cabinets de conseil, les accusant de promouvoir une vision étroite de l'efficacité économique et de négliger les dimensions sociales et environnementales. En outre, certains ont remis en question la valeur ajoutée réelle des conseils en management et leur capacité à produire des résultats tangibles pour les entreprises clientes.

Ainsi, le métier de consultant (conseil en management) peut être défini comme une pratique professionnelle qui consiste à fournir des conseils et des expertises à des entreprises (les clients) pour les aider à résoudre des problèmes spécifiques ou à améliorer leur fonctionnement organisationnel ou commercial au sein de leur entreprise. Les consultants peuvent être des entreprises de conseil ou des travailleurs indépendants qui offrent leurs services à divers secteurs tels que les entreprises privées, les organismes gouvernementaux et les organisations à but non lucratif. La gamme de services pouvant être fournis par les consultants est large et variée, comprenant notamment des conseils en stratégie d'entreprise, en gestion de projet, en ressources humaines, en informatique, en finance, en marketing, en communication, en développement durable, en conformité réglementaire et en gestion de risques. Les services de conseil sont souvent personnalisés en fonction des besoins spécifiques du client, et les

consultants peuvent travailler sur place dans les locaux du client ou à distance (Boni-Le Goff, 2010).

Le travail de consultant (ou conseil en management) s'articule autour de deux impératifs : produire et formaliser des analyses, réaliser des tâches relationnelles (Boni-Le Goff, 2010).

#### **1.1.7. Les femmes dans le secteur de la consultance**

Malgré les progrès notables réalisés par les femmes tant sur le plan académique que professionnel, elles continuent d'être sous-représentées au fur et à mesure que l'on gravit l'échelle hiérarchique, et ce constat est valable dans de nombreux secteurs d'activités. Le domaine du conseil en management (aussi appelé secteur de la consultance) ne fait pas exception à cette tendance. En effet, cette sphère professionnelle est fortement marquée par une prédominance masculine, notamment dans les postes de responsabilité (Merle, 2023). Ces structures organisationnelles reposent souvent sur des "valeurs masculines" telles que la compétition et la domination, ce qui peut décourager les femmes dont la nature est parfois différente. Les femmes apparaissent davantage caractérisées par une écoute plus attentive et une plus grande capacité d'empathie. Selon Davidson, elles possèdent souvent une aptitude au "leadership transformationnel". Ce type de leadership vise à inspirer et à motiver les membres de l'équipes à atteindre des objectifs élevés en stimulant leur créativité et leur innovation tout en créant une culture de confiance, de collaboration et d'engagement (Davidson, Burke, 2004).

Conscientes de leur retard en matière d'égalité de genres, certaines entreprises de consultance s'emploient à rectifier la situation en s'engageant dans des politiques appropriées. C'est notamment le cas de Deloitte, une entreprise majeure de services professionnels en Belgique, qui se distingue par une large gamme de services dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du conseil et de la gestion des risques.

L'initiative « Women on Board », créée par cinq dirigeantes belges, vise à favoriser la diversité de genre en mettant en relation les femmes avec des postes d'administratrices disponibles dans les entreprises publiques et privées. En partenariat avec Deloitte Belgique, « Women on Board » a organisé en 2017 un événement de réseautage d'envergure rassemblant des femmes

directrices de premier plan, afin d'échanger sur le rôle des femmes dans le leadership et les effets des préjugés inconscients (*Women in the boardroom*, 2022).

Un rapport du conseil d'administration de Deloitte de 2022, intitulé "Les femmes au conseil d'administration : une perspective mondiale", met en évidence la persistance du manque de représentation des femmes dans les conseils d'administration au sein de Deloitte, une préoccupation majeure pour les organisations du monde entier. Cependant, les progrès réalisés dans ce domaine restent lents, et pour les femmes occupant des postes de direction, ils le sont encore plus.

Ce rapport présente des mises à jour provenant de 72 pays sur la diversité hommes-femmes dans les conseils d'administration. Il explore les tendances politiques, sociales et législatives qui expliquent ces chiffres. Bien que les efforts du secteur privé et public montrent des avancées vers la parité, le rythme des progrès collectifs doit s'accélérer.

Selon les données reprises dans ce rapport, seulement 6,7 % des présidents de conseil d'administration sont des femmes, avec un pourcentage encore plus faible de femmes occupant le poste de PDG, soit seulement 5 %. Bien que la moyenne mondiale des postes au conseil d'administration occupés par des femmes soit en augmentation à 19,7 %, avec une hausse de 2,8 points de pourcentage depuis 2018, il faudrait continuer à ce rythme pour espérer atteindre une parité en 2045, soit sept ans plus tôt que les prévisions précédentes. Une constatation intéressante est que les entreprises dirigées par des femmes PDG affichent des conseils d'administration beaucoup plus équilibrés, avec 33,5 % de femmes, contre 19,4 % dans les entreprises dirigées par des hommes.

Ces chiffres soulignent l'importance de l'action en faveur de la diversité et de l'inclusion dans les postes de direction. Le rapport met également en évidence la collaboration de Deloitte Global avec 'The 30% Club', qui vise à atteindre une représentation d'au moins 30 % de femmes dans les postes au conseil d'administration et les postes de direction dans les entreprises cotées.

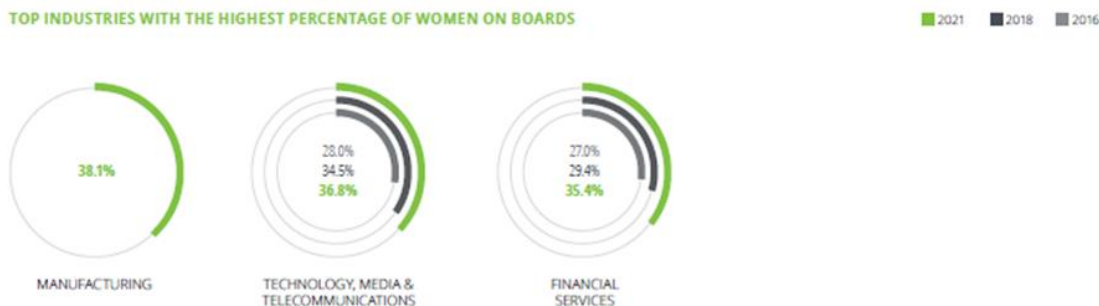
Cependant, il est clair que les progrès réalisés restent inégaux d'un pays à l'autre. Il est donc crucial d'accélérer le rythme des initiatives visant à promouvoir la parité hommes-femmes dans les postes de décision. Pour ce qui concerne l'entité belge, les chiffres sont les suivants.

## Belgium

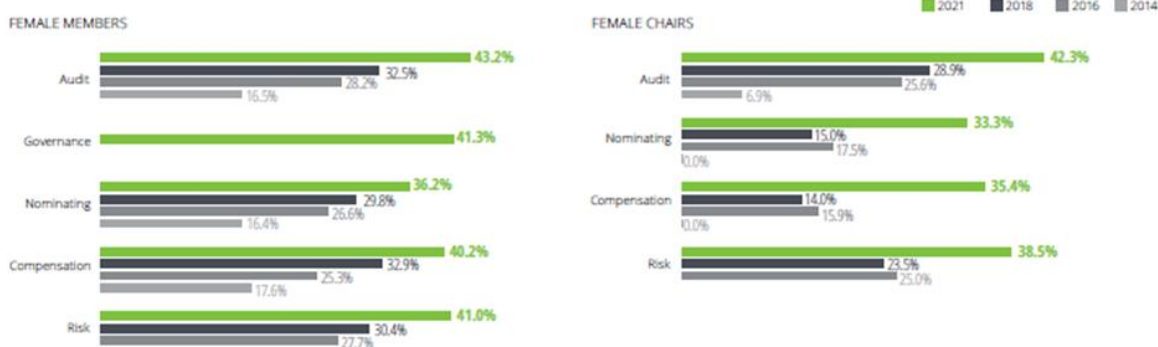


| AVERAGE TENURE (YEARS) |      |       |      | AVERAGE AGE (YEARS) |      |       |      | STRETCH FACTOR |      |      |      |
|------------------------|------|-------|------|---------------------|------|-------|------|----------------|------|------|------|
| MEN                    |      | WOMEN |      | MEN                 |      | WOMEN |      | 2021           |      | 2018 |      |
| 9.0                    | 9.3  | 5.6   | 5.0  | 58.9                | 59.6 | 56.8  | 55.4 | 1.13           | 1.09 | 1.10 | 1.04 |
| 2021                   | 2018 | 2021  | 2018 | 2021                | 2018 | 2021  | 2018 | 2021           | 2018 | 2016 | 2014 |
| BOARD MEMBER           |      |       |      | BOARD MEMBER        |      |       |      | WOMEN          |      |      |      |
| MEN                    |      | WOMEN |      | MEN                 |      | WOMEN |      | 2021           |      | 2018 |      |
| 7.9                    | 7.7  | 3.0   | 2.2  | 62.6                | 62.1 | 62.0  | 65.0 | 1.05           |      | 1.07 |      |
| 2021                   | 2018 | 2021  | 2018 | 2021                | 2018 | 2021  | 2018 | 2021           |      | 2018 |      |
| CHAIR                  |      |       |      | CHAIR               |      |       |      | MEN            |      |      |      |
| MEN                    |      | WOMEN |      | MEN                 |      | WOMEN |      | 2021           |      | 2018 |      |
|                        |      |       |      |                     |      |       |      |                |      |      |      |

### TOP INDUSTRIES WITH THE HIGHEST PERCENTAGE OF WOMEN ON BOARDS



### COMMITTEES



Sources : <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom.html>

Les données fournies dans le rapport de Deloitte donnent un aperçu de la représentation des femmes dans les postes de direction en Belgique. On constate une tendance à la sous-représentation des femmes dans les rôles clés des conseils d'administration, notamment en tant que présidentes du conseil et dirigeantes financières (CEO et CFO). Les pourcentages de femmes occupant ces postes demeurent relativement bas, avec des améliorations modestes au fil des années. Cependant, il est encourageant de noter que certains secteurs, tels que la technologie, les médias et les services financiers, affichent une présence légèrement plus élevée de femmes dans les conseils d'administration. Il reste encore du chemin à parcourir pour parvenir à une parité réelle et une représentation plus équilibrée des femmes dans les postes de direction en Belgique.

## 1.2. CADRE THEORIQUE

Cette seconde partie sera consacrée à la question du plafond de verre et des stéréotypes de genre dans le monde professionnel. Nous examinerons en effet les multiples aspects de ce plafond de verre et son impact sur l'ascension des femmes dans leur carrière. S'agissant des stéréotypes de genre, nous tâcherons autant que faire se peut de mettre en évidence leur influence sur les opportunités professionnelles offertes aux femmes. Nous traiterons également la question délicate de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, en mettant l'accent sur les défis particuliers auxquels sont confrontées les femmes dans le secteur spécifique de la consultance.

### 1.2.1. Femmes et postes à responsabilités

Bien que les femmes surpassent leurs homologues masculins en termes d'éducation scolaire avec un taux de diplômée de l'enseignement supérieur de 60 % pour les femmes contre 45 % pour les hommes (*Niveau d'instruction*, Statbel, 2023), elles sont encore souvent reléguées à certains types de métiers. Cette situation résulte en partie des influences auxquelles hommes et femmes sont soumis dès leur plus jeune âge, malgré la mixité scolaire. Des études ont montré que dès l'école primaire, les choix de cursus des filles sont influencés par des stéréotypes de genre et des attentes sociétales. Ces influences se poursuivent à travers l'enseignement secondaire et supérieur, où les femmes sont souvent dirigées vers des filières considérées comme "féminines", telles que les arts et les sciences sociales, plutôt que les filières considérées comme "masculines", telles que les sciences et la technologie. Ces biais de genre ont pour conséquence de restreindre les possibilités de carrière des femmes et de perpétuer l'inégalité salariale entre les sexes (Borel & Soparnot, 2015).

Cette inégalité se poursuit également dans le monde professionnel. En effet, au fur et à mesure que l'on s'élève dans les sphères de la hiérarchie, la présence féminine tend à se faire de plus en plus rare. Bien que les femmes réussissent souvent aussi bien, voire mieux que les hommes sur le plan scolaire, elles restent sous-représentées dans les positions de pouvoir. Les stéréotypes de genre, les attentes sociétales et les discriminations sexistes sont souvent cités pour expliquer les principaux obstacles qui entravent la progression verticale des femmes au sein de certains secteurs. Pour tenter de comprendre les origines de ce phénomène, analysons d'abord ce qu'est qu'un poste à responsabilité.

### 1.2.2. Définition de « poste à responsabilités »

La définition du poste à responsabilités peut varier en fonction de l'industrie, de la taille et de la structure de l'entreprise, ainsi que de la nature des tâches et des responsabilités spécifiques associées à ce poste. D'une entreprise à l'autre, d'une personne à l'autre en fonction de leurs propres expériences et perspectives, le poste à responsabilité se verra attribuer des définitions plurielles et nuancées. Dans la littérature, on retrouve bon nombre de définitions d'un poste à responsabilités. Par exemple, Henry Mintzberg (2016), dans son ouvrage "Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre", le définit comme un ensemble de rôles dans l'organisation où une personne est chargée de diriger une équipe ou un département spécifique et est responsable de la prise de décisions importantes pour l'organisation. Selon lui, les postes à responsabilités sont souvent associés à des niveaux hiérarchiques élevés de l'organisation et sont généralement occupés par des cadres supérieurs ou des dirigeants d'entreprise. Ces postes impliquent des responsabilités importantes telles que la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la prise de décisions complexes, la représentation de l'organisation auprès du public et la supervision des activités quotidiennes.

Toutefois, les postes à responsabilités peuvent varier considérablement en fonction de la taille et de la structure de l'organisation. Par exemple, un poste à responsabilités dans une petite entreprise peut impliquer la gestion de toutes les opérations de l'entreprise, tandis qu'un poste similaire dans une grande entreprise peut impliquer la gestion d'une division spécifique.

Isabel Boni-Le Goff est une sociologue française qui travaille sur les questions de genre et d'organisation du travail. Elle a notamment étudié la manière dont les femmes accèdent aux postes à responsabilités au sein des entreprises. Dans ses travaux, elle définit le poste à responsabilités comme un poste qui "implique des décisions et des responsabilités dans l'organisation du travail, dans la gestion des ressources, dans la définition des orientations stratégiques et dans la gestion des relations avec les différents acteurs de l'entreprise" (Boni-Le Goff, 2010).

Elle souligne également que ces postes sont souvent associés à des stéréotypes de genre, qui peuvent empêcher les femmes d'y accéder ou de les occuper de manière pérenne.

Ce n'est que depuis très récemment que les femmes accèdent à des postes supérieurs malgré le développement de leurs qualifications. D'ailleurs, ces sphères du travail donnent souvent lieu à des mécanismes de ségrégation verticale (diversification des carrières) ou horizontale (diversification des emplois et des métiers).

Une des déclinaisons de la ségrégation verticale est l'effet appelé « plafond de verre ».

### **1.2.3. Les multiples facettes du plafond de verre**

Pionnier des travaux analysant les métiers au prisme du genre, Guillaume Malochet met en lumière, les différences entre les tâches exécutées par les hommes et celles exécutées par les femmes au sein d'une même industrie au début du 20<sup>ème</sup> Siècle. Il relève que les tâches exécutées par les femmes demandent bien moins d'efforts physiques, ne nécessitent pas de porter des charges lourdes, mais exigent une certaine rapidité et dextérité dans leur répétition.

Au tournant des années 2000, la dimension de genre et la féminisation des métiers font leur entrée dans les travaux de sociologie du travail.

L'éducation joue un rôle crucial dans la construction des identités et des représentations de genre, ainsi que dans l'orientation professionnelle des individus. Les choix d'orientation professionnelle sont influencés par les stéréotypes de genre et les représentations sociales, qui peuvent limiter l'accès des femmes à certains métiers. Les recherches en sociologie de l'éducation sont donc importantes pour comprendre les mécanismes de transmission des normes de genre et les obstacles à l'égalité professionnelle (Malochet, 2007).

En croisant cette approche éducative avec la sociologie du travail, les chercheurs sont en mesure d'analyser les processus d'accès à l'emploi, de formation, de promotion et de rémunération, ainsi que de mettre en évidence les inégalités et les discriminations de genre dans ces domaines. Les travaux de chercheuses telles que Christine Delphy, Danièle Kergoat ou encore Margaret Maruani, ont contribué à mettre en lumière les mécanismes de reproduction des inégalités de genre dans le monde du travail.

Ainsi, bien que les hommes et les femmes aient atteint des niveaux d'éducation similaires, les femmes ne font pas les mêmes carrières. Danièle Kergoat (2005) s'interroge alors sur ces

processus sociaux qui, malgré une tendance vers la mixité des carrières, conduisent à recréer ces disparités hommes-femmes.

L'évolution différenciée des carrières entre hommes et femmes laisse place à la métaphore du « plafond de verre ». Utilisée en sciences humaines, cette métaphore décrit les obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans leurs ascension sociale, et ce, en dépit des législations mises en place pour instaurer une équité hommes-femmes dans les formations, l'emploi et la promotion (Casini, & Sanchez-Mazas, 2014).

La littérature identifie un large panel d'obstacles important qui empêche les femmes d'avoir accès au niveau les plus élevés de la hiérarchie.

Le plafond de verre fait coïncider deux phénomènes contradictoires : le progrès des femmes dans les professions qualifiées ainsi que le maintien des inégalités face à la carrière et à l'accès aux positions de pouvoir.

En effet, les critères qui ont permis l'augmentation des femmes dans les professions qualifiées ne sont pas ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel (Laufer, 2005).

Nul ne doute des avancées des femmes dans le monde professionnel ni de l'évolution des échelons qu'elles ont gravis dans la hiérarchie des entreprises. Toutefois, elles continuent de se heurter au plafond de verre qui les empêche d'accéder à des positions de pouvoir.

Comme le souligne Jacqueline Laufer (2005), malgré « l'effet diplôme » indéniablement en progression, la situation des femmes présente de nombreuses différences, particulièrement au niveau des salaires, de parcours professionnels et de carrières. Pendant longtemps, les femmes cadres ont exercé des métiers périphériques au pouvoir et à la prise de décision (postes plus administratifs), les hommes étant plus enclins à exercer des postes à responsabilités.

Ainsi, les systèmes de gestion des carrières ont tendance à produire des inégalités car les femmes sont souvent associées à des postes périphériques dont le statut peut être valorisé mais qui restent ambigus au regard des responsabilités managériales.

La diversité des formations académiques et professionnelles des femmes est une raison pour laquelle il est important de diversifier leur recrutement au sein des entreprises. Les politiques de recrutement et de gestion de carrière mettent aujourd'hui davantage l'accent sur la question du genre, en cherchant à recruter des femmes possédant des compétences et des potentiels diversifiés. Malgré ces dispositifs mis en place pour favoriser davantage de mixité, les normes organisationnelles masculines persistent et continuent d'empêcher les femmes d'accéder aux niveaux élevés des organisations.

En effet, la hiérarchisation et la structuration du travail sont typiquement masculines (comme celle des nominations ou promotions), excluant ainsi les femmes des sphères de pouvoirs.

Bien qu'elles prétendent être neutres, les organisations déploient des fonctionnements qui bénéficient davantage aux hommes, notamment dans leur fonctionnement informel (les stratégies masculines), maintenant ainsi un nombre élevé d'hommes au sommet de la hiérarchie.

Parallèlement, les comportements des femmes ont longtemps été considérés comme ne répondant pas aux exigences des postes de management car elles privilégient leur vie de famille à leur vie professionnelle. A l'inverse, certaines études récentes démontrent que nombreuses sont celles qui sont parvenues à dépasser les attentes des entreprises en termes de performance grâce à de nouveaux défis ou à certains mentors qui les ont aidées à se surpasser (Laufer, 2005).

#### **1.2.4. Les stéréotypes de genre dans le monde professionnel**

Malgré la dynamique de croissance de la présence des femmes dans des fonctions d'encadrement ou des fonctions hautement qualifiées, grâce notamment à l'expansion du secteur des services, cette croissance reste relativement lente et plus marquée dans les secteurs qui emploient majoritairement des femmes (Davidson & Burke, 2004). Historiquement construites sur le modèle normatif « masculin », les organisations sont les lieux de stéréotypes de genre. Elles ne prennent pas en compte les contraintes qui incombent largement aux femmes. Ces dernières sont ainsi considérées comme moins flexibles, mobiles, ou encore moins disponibles pour leur organisation que leurs homologues masculins, freinant ainsi leur ascension professionnelle (Borel & Soparnot, 2015).

Les stéréotypes de genre continuent donc d'influencer les pratiques et les dynamiques au sein des organisations. Ces stéréotypes se traduisent par des inégalités salariales persistantes, où les femmes sont souvent rémunérées moins que leurs homologues masculins pour un travail équivalent. De plus, les femmes sont souvent sous-représentées aux postes de pouvoir et d'influence, ce qui limite leurs opportunités de carrière et renforce les inégalités de genre (Boni-Le Goff & Rabier, 2022). Les femmes sont souvent considérées comme étant moins aptes à prendre des décisions importantes ou à exercer une autorité, ce qui peut limiter leurs possibilités d'accéder aux postes à responsabilités. Elles sont confrontées à des obstacles pour concilier leur vie professionnelle et personnelle, ce qui peut réduire leur disponibilité pour les postes à responsabilités qui exigent des horaires de travail prolongés et une grande disponibilité. Enfin, la discrimination salariale, qui est souvent plus marquée dans les postes à responsabilités, peut également contribuer à maintenir les femmes en-dehors de ces sphères (Boni-Le Goff, 2010).

Des différences de traitement entre hommes et femmes dans le milieu professionnel persistent encore. Les femmes peuvent faire face à des préjugés et des discriminations basés sur leur genre, ce qui limite leur progression professionnelle et leur reconnaissance. Par exemple, elles sont souvent confrontées à des attentes sociales contradictoires, devant jongler entre leur rôle de mère et leurs responsabilités professionnelles, ce qui peut entraîner une pression accrue et une difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle (Boni-Le Goff & Rabier, 2022).

Face à ces constats, les entreprises sont encouragées à adopter des politiques et des pratiques visant à éliminer les biais de genre. Elles sont aussi incitées de promouvoir la diversité et l'inclusion, en valorisant les compétences et les talents des individus indépendamment de leur genre.

Les normes sociales et des pratiques discriminatoires doivent être remises en question, afin de créer des environnements de travail plus égalitaires et inclusifs. L'égalité des chances et la reconnaissance du potentiel de chacun, indépendamment de son genre, sont essentielles pour construire une société plus juste et équilibrée (Boni-Le Goff & Rabier, 2022).

Une dimension importante en matière d'égalité réside dans les dispositions qui permettent la conciliation.

### **1.2.5. Concilier l'inconciliable : entre vie privée et vie professionnelle**

La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est un défi complexe auquel de nombreuses personnes sont confrontées de nos jours. Dans le contexte actuel, où les exigences professionnelles sont de plus en plus élevées et où les technologies permettent une connectivité constante, il est essentiel d'explorer des stratégies et des pratiques efficaces pour établir un équilibre sain entre ces deux sphères de notre vie. Il convient de souligner que les femmes sont souvent confrontées à des défis supplémentaires sur le marché du travail en raison de leur rôle dans la vie familiale. Les responsabilités familiales, telles que la garde des enfants ou la prise en charge d'un parent malade, peuvent limiter les possibilités professionnelles des femmes ou les empêcher de progresser dans leur carrière. Ces défis sont particulièrement prégnants dans les métiers à temps plein, qui requièrent souvent une disponibilité importante en-dehors des heures de travail.

Malgré les avancées sociétales, la répartition des tâches domestiques entre hommes et femmes stagne. Selon une étude du SPF Economie, les femmes consacrent encore deux fois plus de temps que les hommes aux tâches ménagères au quotidien. Cette réalité a un impact sur la vie professionnelle, sociale, associative et politique des femmes. Les femmes continuent d'assumer près de 80% des responsabilités domestiques. Les femmes sont également majoritairement chargées de s'occuper des enfants et de leur éducation. Les clichés traditionnels des rôles de genre persistent, avec les femmes étant principalement responsables des tâches ménagères, indépendamment de leur situation professionnelle. Les hommes se concentrent davantage sur les tâches extérieures perçues comme plus visibles et valorisantes. Cette inégalité se renforce encore après l'arrivée des enfants, où les femmes assument une plus grande part des tâches domestiques. La charge mentale liée à la gestion, l'organisation et la planification des tâches pèse également davantage sur les femmes (Duaut, 2017).

Alors que l'écart entre les taux d'emploi des femmes et des hommes se réduit, le partage des tâches à la maison évolue beaucoup plus lentement. Les statistiques récentes de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes confirment cette réalité. Bien que de plus en plus d'hommes déclarent rencontrer des difficultés pour concilier leur vie professionnelle et familiale, ils sont nettement moins enclins à adapter leur organisation de travail pour faciliter cette conciliation.

Parmi les travailleurs ayant de jeunes enfants, près de la moitié des femmes (46%) modifient leur emploi du temps, tandis que seulement 22% des hommes font de même. Cette adaptation implique souvent une réduction des heures de travail, une décision prise par 24% des jeunes mères mais seulement 6% des jeunes pères.

Par ailleurs, un facteur important vient altérer les habitudes des travailleurs et travailleuses dans leur sphère privée. En effet, la crise sanitaire COVID-19 a permis de mettre à l'air du temps le télétravail, devenu pratique courante au sein des entreprises. Perçue comme étant un instrument de conciliation vie privée/ vie professionnelle, il s'inscrit dans une politique de soutien organisationnel, de qualité de vie et de bien-être au travail (Dumas, Ruiller, 2014).

Cependant, si le télétravail comporte de nombreux avantages, il peut néanmoins être source d'inconvénients notamment en termes de gestion des sphères privée et professionnelles qu'il vient chambouler dans leur organisation.

En effet, les recherches menées par le Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail en septembre 2021 ont mis l'accent sur la difficulté importante rencontrée pour trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En raison des charges domestiques qu'elles subissent, les femmes sont celles qui éprouvent une plus grande difficulté à trouver un équilibre entre ces deux sphères. En effet, celles-ci affirment être « moins satisfaites de la qualité du télétravail que les hommes » (Mofakhami, 2021). Contraintes de devoir assumer les tâches domestiques bien plus que leur conjoint, elles ont parfois du mal à tenir leurs engagements professionnels sans encombre. En outre, une enquête conduite en France (UGICT & CGT, 2020) montre que cette difficulté s'est accentuée lors du confinement car en plus des tâches domestiques (en moyenne 4h de plus) et professionnelles, les télétravailleuses ont été contraintes de faire l'école à la maison (Dupont, Giuliano, Godfroid, 2020)

Par conséquent, il est important de reconnaître et de surmonter les obstacles spécifiques auxquels les femmes sont confrontées dans la vie professionnelle, en particulier ceux qui sont liés aux responsabilités familiales, pour promouvoir une véritable égalité des sexes sur le marché du travail.

Dans certaines sphères d'activités, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle peut s'avérer particulièrement ardue, et cela est notamment le cas des entreprises de conseil en management, plus que dans d'autres secteurs.

### **1.2.6. La question de la conciliation dans le secteur spécifique de la consultance**

Autrefois largement dominé par les hommes, le secteur des cabinets de conseil connaît désormais une augmentation de la présence féminine. Cette évolution remet en question le modèle traditionnel d'engagement temporel significatif qui caractérise ces métiers. En effet, une enquête menée auprès de parents exerçant le métier de consultants et consultantes<sup>5</sup> révèle que des difficultés organisationnelles et temporelles considérables sont observées. Selon le type de configuration conjugale, la gestion de carrière est influencée créant ainsi de nouvelles normes au sein des sphères privée et professionnelle.

Toujours selon cette enquête, il apparaît que le temps de travail hebdomadaire des consultants varie entre 45 et 80h semaine suivant qu'ils soient en début de projet (entre 45 et 60h/semaine) ou en fin de projet (environ 80h semaine) avec évidemment du travail nocturne et ce malgré que leur contrat de travail n'indique que 35h semaine. Comment s'organisent alors les couples qui travaillent tous les deux et qui ont des enfants ?

L'enquête française met en évidence que dans un premier temps, on observe une mise à l'écart des consultantes dès leur début de grossesse. Ces dernières sont perçues comme « gênantes pour le client ». Dès l'arrivée de l'enfant, les mères, plus que les pères, font face à de nouveaux défis logistiques « quasi militaires ».

Cette enquête révèle l'existence de deux configurations distinctes : l'une où la norme "classique" demeure pratiquement inchangée, désavantageant ainsi les femmes qui assument la majorité des tâches parentales et domestiques au détriment de leur avancement professionnel.

---

<sup>5</sup> Enquête réalisée auprès de 23 cabinets de conseil en France, par le biais d'entretiens biographiques avec un échantillon composé de 28 femmes et 25 hommes. Parmi ces participants, 24 étaient en couple et avaient au moins un enfant, permettant ainsi de prendre en compte leurs expériences spécifiques liées à la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales.

L'autre où la répartition des responsabilités au sein du couple est plus équitable, entraînant une progression de carrière plus lente pour les deux conjoints (Boni-Le Goff, 2017).

Par conséquent, l'établissement d'une configuration égalitaire au sein des couples crée un environnement propice à l'exploration de dynamiques, favorisant l'émergence de nouvelles normes à la fois dans la répartition des responsabilités parentales et dans les pratiques professionnelles (Boni-Le Goff, 2017).

### **1.3. CADRE PROBLEMATIQUE**

Dans cette troisième et dernière partie de notre volet théorique, nous aborderons la culture d'entreprise, les mécanismes et les rapports sociaux dans les métiers de la consultance. Nous procéderons à une analyse approfondie des dynamiques qui peuvent soutenir ou entraver la progression des femmes dans ce secteur spécifique. Enfin, nous formulerons nos questions de recherche et nos hypothèses, qui guideront notre étude approfondie de la problématique.

#### **1.3.1. Culture d'entreprise, mécanismes et rapports sociaux dans les métiers de la consultance**

Le métier de consultant est basé sur des interactions et des rapports sociaux avec les clients, ce qui peut donner lieu à des mécanismes subtils pouvant exercer un impact important sur les relations et la réussite professionnelle du consultant.

Les enquêtes menées en 2008 par Isabelle Boni Le-Goff au sein de divers cabinets de conseil en management (consultants), portant sur la prospérité économique de cet espace professionnel, font émerger deux enseignements majeurs:

1. Une disparité notable au sein de l'espace professionnel, caractérisée par une tendance générale à l'invisibilisation du genre ;
2. Une sous-représentation marquée des femmes dans les instances dirigeantes des cabinets examinés, témoignant ainsi d'une faible féminisation.

Ainsi, les hommes occupent principalement des postes de dirigeant, alors que les femmes occupent des postes fonctionnels, à quelques exceptions près. Dans ces cabinets, les consultants junior sont en charge des activités de « production » du conseil alors que les plus anciens ou plus gradés occupent les fonctions de management d'équipe, de l'activité commerciale et du travail relationnel.

Sur le plan des aspirations professionnelles, les hommes expriment des attentes fortes sur des aspects concernant la contribution du travail et le prestige social. Les femmes quant à elles expriment des attentes plus prononcées d'acquisition de compétences ou d'utilité dans leurs

missions au sein des entreprises. Nous sommes ainsi confrontés à un espace où coexistent des formes de mixité et de ségrégation dans les emplois, loin d'une féminisation uniforme. Les inégalités s'accroissent au fil de la carrière.

De plus, les travaux en interaction avec le public ( ceux réalisés par les seniors, en opposition à ceux accomplis en interne par les juniors) revêtent un enjeu particulier d'entretien de la légitimité. Avec le temps, la relation de confiance se crée entre les clients et le public avec pour objectif de contrôler les impressions données en situation.

Ce travail demande donc une certaine performance avec la mise en jeu de comportements et d'aptitudes particulières vacillant entre accompagnement et « challenges ». Plongé dans un environnement très masculin, ce travail n'est pas neutre d'un point de vue genré. Les relations d'intimités que créent le conseil avec les clients engendrent des difficultés particulièrement pour les femmes pouvant amener à des situations ambiguës car ce sont des sphères généralement associées à une culture d'entreprise masculine.

Cette analyse met en exergue deux modèles d'organisation en termes de gestion de carrière et de régime de genre. D'abord celui de la conciliation vie privée/vie professionnelle où l'on observe (sans surprise) que la progression professionnelle des femmes peut parfois être entravée par l'émergence de contraintes familiales, en particulier dans des secteurs d'activité où le travail est intense et sans limites de temps. Ensuite celui des modèles de carrière qui existent dans les organisations de conseil qui adoptent le *up or out* selon deux modèles : l'un plutôt rigide et l'autre plus souple (Boni-Le Goff, 2008). Le modèle "up or out" est une pratique de gestion de carrière courante dans les entreprises de conseil et dans certains autres secteurs professionnels. Le principe de base est que les employés sont encouragés à progresser rapidement dans l'entreprise (« up ») ou à quitter leur poste (« out »). Les employés qui progressent rapidement sont promus, tandis que ceux qui ne progressent pas sont encouragés à chercher des opportunités ailleurs. Cette pratique vise à maintenir un niveau élevé de performances en encourageant la compétition interne et en permettant aux entreprises de garder leurs meilleurs employés. Cependant, elle peut également entraîner une forte pression sur les employés pour qu'ils progressent rapidement, ce qui peut être difficile pour ceux qui ont des contraintes personnelles ou des différences de genre (Consultor, 2021)

En outre, l'identité sociale du consultant est souvent soutenue par un mentor masculin qui joue le rôle de guide, aidant ainsi le consultant à comprendre son rôle dans la société et à s'intégrer dans des groupes sociaux pertinents. Cependant, bien que cette pratique puisse être bénéfique pour l'avancement professionnel des travailleurs, elle désavantage souvent les femmes dans leur développement de carrière et dans l'établissement de liens sociaux liés au travail, étant donné que les mentors seniors sont majoritairement des hommes ( Boni-Le Goff, 2008).

Le métier de consultant comporte diverses dimensions qui lui sont spécifiques tels que le langage, l'être et le paraître, ou encore les relations (networking) avec les différents acteurs de cette sphère.

Une des dimensions qui peut être retenue dans ce contexte est celle de la maîtrise du langage et des discours spécialisés dans le conseil en management. Elle constitue un élément essentiel pour construire une crédibilité et une autorité indispensables dans ce domaine. Toutefois, cette utilisation du langage peut également soulever des questions éthiques importantes, notamment en termes d'inégalités de pouvoir et de participation des clients aux processus décisionnels ( Boni-Le Goff & Noûs, 2020).

Ainsi, dans la perspective de favoriser une plus grande diversification des postes à responsabilités et des prises de décisions au sein des organisations, il apparaît crucial de prendre en compte les enjeux linguistiques et éthiques associés à ces pratiques. Les discours et les langages utilisés pour légitimer ces processus de diversification doivent être examinés de manière critique, afin de garantir leur transparence et leur accessibilité à l'ensemble des parties prenantes. En impliquant davantage les parties prenantes dans les processus décisionnels, en s'appuyant sur des discours et des langages inclusifs et non-discriminants, et en évaluant régulièrement l'impact de ces pratiques sur la diversification des postes à responsabilités, il est possible de contribuer de manière significative à la construction d'organisations plus justes et plus équitables.

L'établissement d'une parité de genre au sein des postes de direction se révèle être un puissant levier de croissance économique. Selon une étude réalisée par la prestigieuse entreprise McKinsey & Company en 2015, cette égalité entre hommes et femmes pourrait engendrer une croissance économique mondiale colossale, atteignant la somme faramineuse de 12 000 milliards de dollars. Un exemple éclairant dans cette quête d'équité hommes/femmes est la

Suisse, nation qui se distingue par son remarquable taux de participation féminine sur le marché du travail. Dès lors, en promouvant une égalité de genres solide, nous insufflons une dynamique propice à la croissance économique, ce qui se traduit par un avantage inestimable pour l'ensemble de la société.

La revue de littérature que nous avons effectuée nous permet d'affiner notre question de recherche et de formuler quelques hypothèses.

### **1.3.2. Questions de recherches et hypothèses**

Les caractéristiques propres aux femmes susceptibles d'occuper des postes à responsabilités ne sont pas systématiquement répertoriées. Néanmoins, les diverses études réalisées sur ce sujet mettent en évidence l'existence de tendances générales significatives ainsi que certains éléments stratégiques permettant aux femmes d'atteindre de hauts degrés hiérarchiques.

Malgré cela et après l'étude de la littérature existante, il semble difficile de recenser un recueil exhaustif des éléments qui entravent la progression des femmes au sein des grands cabinets de consultance dont elles font partie.

La question de départ « comment expliquer les difficultés d'accès des femmes aux postes à responsabilité dans les grandes entreprises de consultance en Belgique » permet de révéler plusieurs éléments intéressants mais aussi un certain nombre de questionnements. Citons entre autres les thématiques du choix des filières académiques ou les réseaux et relations créés dans le monde professionnel ou encore la problématique que représente la conciliation vie privée/vie professionnelle des consultantes.

Et cela ne vaut pas que pour le secteur de la consultance.

Sans nul doute, l'évolution des carrières professionnelles des femmes a considérablement modifié la gestion de la sphère familiale.

En effet, autrefois responsables de la totalité de la gestion journalière des tâches ménagères et des soins familiaux qui leur incombait, les femmes actives ne sont plus seules à assumer ces tâches aujourd'hui.

Cela suscite donc réflexion sur les raisons pour lesquelles, malgré l'évolution inévitable des carrières féminines, leur présence diminue à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie. Cette situation éveille des interrogations, modifiant ainsi la question de départ et ouvrant la voie à la

question suivante : ***Comment les femmes parviennent-elles à surmonter les défis inhérents à l'accès à des postes à responsabilités dans le secteur de la consultance ?***

Notre cadre théorique a permis de soulever certaines problématiques telles que la culture d'entreprise, les relations (networking) qui s'y créent ou encore la problématique de la conciliation vie privée/ vie professionnelle et de l'implication du conjoint dans la sphère familiale.

Nous choisissons de retenir deux hypothèses de recherche pour le terrain :

1. La première hypothèse retenue concerne la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, en mettant l'accent sur l'organisation de la sphère privée et son influence sur la sphère professionnelle : cette hypothèse suggère que les couples qui partagent les tâches ménagères et qui ont une gestion égalitaire de la sphère familiale tendent à calquer cette égalité dans l'implication dans l'évolution de carrière.

Cette première hypothèse est donc rédigée comme suit : « L'équitable répartition des tâches ménagères se révèle être un levier puissant pour la progression professionnelle des femmes ».

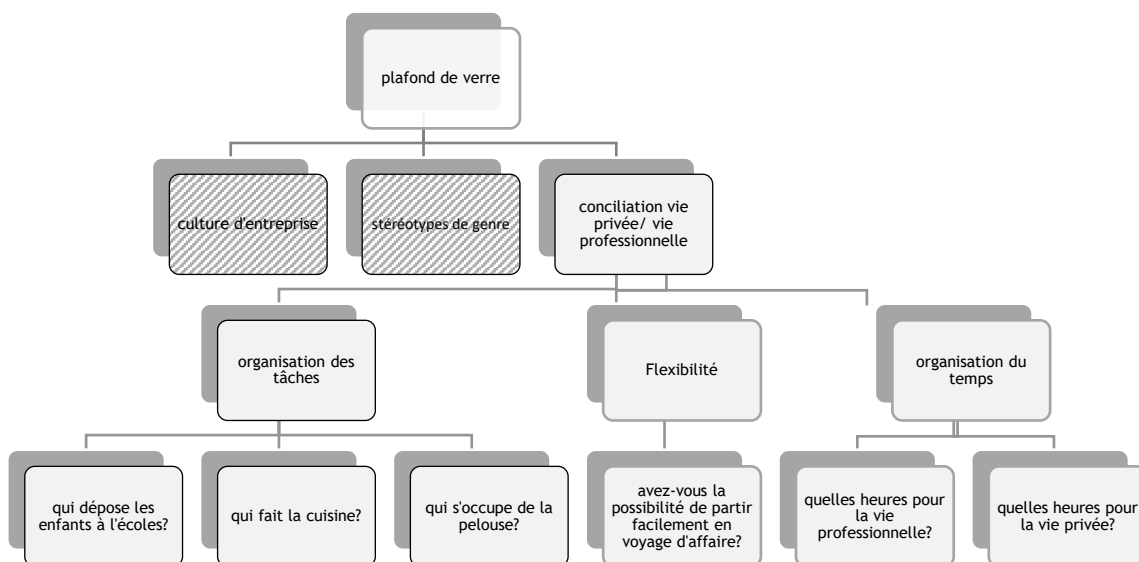
2. La seconde hypothèse retenue est relative à la culture d'entreprise dans le secteur de la consultance : cette hypothèse suggère que la culture de l'entreprise dans le secteur de la consultance peut être responsable des difficultés que rencontrent les femmes à atteindre des postes à responsabilité.

Cette deuxième hypothèse est donc rédigée comme suit : « La culture organisationnelle dans le secteur de la consultance et les mécanismes qui en découlent représentent un frein pour les femmes désireuses d'accéder à des postes de direction ».

### Concepts et dimensions retenus :

L'hypothèse de recherche portant sur la compatibilité d'atteinte de postes à responsabilités avec la conciliation vie privée/vie professionnelle émerge des indicateurs retenus dans la littérature.

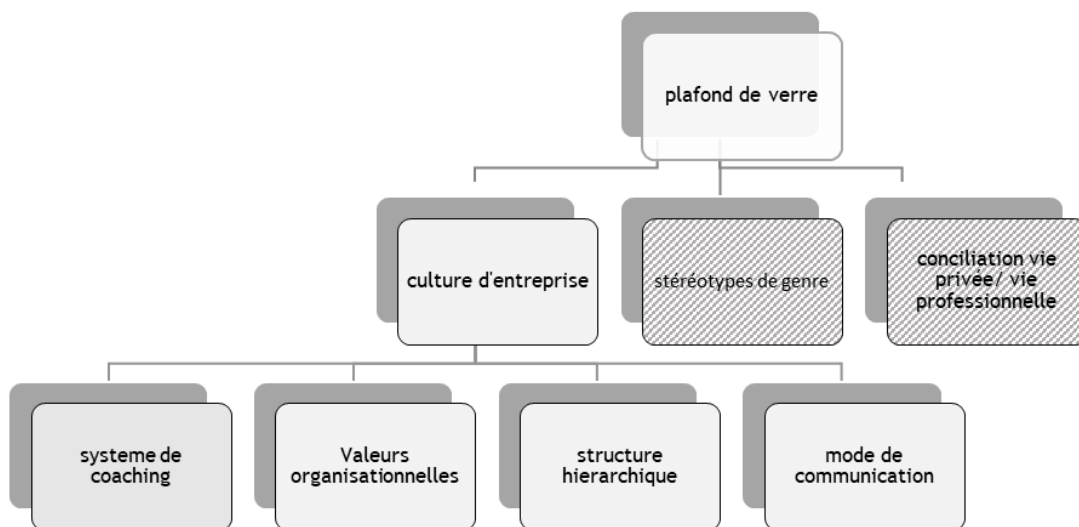
L'articulation des concepts retenus au cours de l'élaboration de ce travail de recherche sur la conciliation vie privée/vie professionnelle peut se présenter sous la forme du schéma ci-après. Cette conciliation s'amorce en trois dimensions distinctes qui représentent l'organisation du temps, des tâches mais aussi la flexibilité. Comme nous le mettons en évidence dans le schéma suivant, différentes questions sont relatives à chacune de ces trois dimensions.



La deuxième hypothèse de recherche porte sur la culture organisationnelle des grandes entreprises de consultances.

L'articulation des concepts retenus au cours de l'élaboration de ce travail de recherche sur la culture d'entreprise de consultance a trait plusieurs dimensions.

Nous choisissons d'en retenir quatre qui nous semblent être les plus importantes : le système de coaching, les valeurs organisationnelles, la structure hiérarchique et le mode de communication.



## **2. PARTIE II : ANALYSE DU TERRAIN**

### **2.1. LA METHODOLOGIE**

Le présent chapitre a pour objectif de décrire la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail de recherche.

Dans un premier temps, une recherche approfondie de la littérature a permis de cerner une problématique, de formuler une question de recherche et d'établir les hypothèses retenues pour l'analyse de terrain.

Ce faisant, les premières lectures portant sur les thèmes des différents chapitres ont permis de rédiger une première ébauche avant de se lancer sur le terrain pour en analyser les similitudes et variations.

Au départ, nous avons envisagé d'explorer le terrain au travers d'entretiens semi-directif. Cependant, à la suite de plusieurs réunions avec notre promoteur et à une réflexion approfondie de la part des membres de la commission mémoire, nous avons convenu d'adopter une approche qualitative basée sur des récits de vie pour mener nos recherches sur le terrain.

Contrairement aux entretiens semi-directifs, l'utilisation des récits de vie offre la possibilité de mettre en évidence des aspects auxquels nous n'aurions pas spontanément accordé d'importance. Cette méthode permet d'obtenir des informations riches et détaillées sur les expériences personnelles des femmes dans leur parcours professionnel.

Le récit de vie, comme son nom l'indique, est une méthode narrative permettant aux sujets interrogés de raconter leur histoire (Bertaux, 2001), en l'occurrence leur parcours de vie et expérience professionnelle, en commençant du choix de leurs études jusqu'au poste qu'elles occupent aujourd'hui. Les récits de vie permettent ainsi aux participants de partager leurs vécus de manière narrative, en détaillant les événements clés, les moments difficiles et les succès rencontrés dans leur carrière.

Un des principaux avantages de cette méthode réside dans le fait qu'elle permet au participant de diriger la conversation et de raconter son histoire à sa manière, sans être influencé par les préjugés ou les attentes du chercheur. Cela peut conduire à des récits plus complets et authentiques, qui reflètent véritablement la perspective et les sentiments du participant.

Pour cette étude, la sélection des participantes (exclusivement des femmes) a été réalisée de manière stratégique, en recherchant des femmes ayant travaillé dans de grandes entreprises de

consultance en Belgique. Les critères de sélection ont principalement inclus le poste actuel ou précédent occupé, allant d'un poste de middle management à un poste de directrice générale. Bien qu'il aurait été préférable de ne pas se cantonner à un critère de genre, nous avons décidé d'interroger uniquement des femmes. Dans un premier temps, les participantes ont été contactées par une amie, occupant elle-même un poste à responsabilité dans le secteur de la consultance et ayant contribué à la recherche. Elles ont reçu une invitation (via LinkedIn) à participer à l'étude de recherche, accompagnée d'une description détaillée de la méthodologie utilisée.

Les données ont été collectées à travers des rencontres individuels, qui ont été menés en personne ou par visioconférence, en fonction des préférences et disponibilités des participantes. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participantes, puis transcrits intégralement pour l'analyse. Par souci de confidentialité, les transcriptions des récits de vie ne peuvent être incluses dans ce document. La durée des entretiens a varié de trente minutes à trois heures et demie, en fonction du niveau de confort, des liens créés en cours de l'entretien mais surtout de la longueur du parcours professionnel des participantes. Un total de six récits de vie a été réalisés.

### Profil des candidates interrogées

Le tableau ci-dessous reprend les informations relatives à chaque personne interrogée, notamment leur âge, leur sexe, leur niveau d'éducation et leur domaine d'études, leurs compétences ainsi que leurs langues parlées. Veuillez noter que les prénoms sont fictifs et utilisés à des fins d'illustration.

| <b>Nom</b>     | <b>Poste occupé</b>                                           | <b>Situation familiale</b> | <b>Age</b> | <b>Niveau d'éducation</b> | <b>Domaine d'études</b>     | <b>Expérience pro. (années)</b> | <b>Langues parlées</b>                        | <b>Compétences spécifiques</b>                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leila</b>   | Directrice financière (Head of Controlling)                   | En couple, sans enfant     | 33         | Master                    | Management (option Audit)   | 8                               | Français, Néerlandais Anglais                 | Finance d'entreprise (comptabilité et contrôle de gestion + gestion de projet) |
| <b>Barbara</b> | Directrice Générale d'un département (Managing Director)      | Séparée, un enfant         | 33         | Bachelier                 | Marketing                   | 8                               | Français Anglais                              | Programmation Web, Réseaux                                                     |
| <b>Malika</b>  | Directrice de projet                                          | Divorcée, deux enfants     | 49         | Bachelier                 | Comptabilité & Informatique | 26                              | Français Anglais Néerlandais Arabe Allemand   | Gestion de projet, IT, Orientée résultats                                      |
| <b>Farah</b>   | Directrice de projets (Process Improvement project manager)   | Mariée, quatre enfants     | 38         | Bachelier                 | Comptabilité                | 20                              | Français, Anglais, Néerlandais                | Gestion de projets                                                             |
| <b>Elise</b>   | Directrice Générale de toute l'entreprise (Managing Director) | En couple, deux enfants    | 48         | Master                    | Commerce                    | 25                              | Français Anglais Néerlandais Espagnol Italien | Finance d'entreprise (comptabilité et contrôle de gestion + gestion de projet) |
| <b>Dorine</b>  | Senior Consultant /Manager                                    | Mariée, trois enfants      | 35         | Bachelier                 | Droit                       | 15                              | Français, Anglais, Néerlandais                | Finance d'entreprise Droit                                                     |

### **2.1.1. Les défis rencontrés**

La première expérience de récit de vie que nous avons réalisée est celle entreprise avec une amie proche. Bien que nous nous connaissions depuis de nombreuses années, nous avons encore beaucoup à découvrir sur son parcours professionnel. Ce premier récit de vie a donc révélé plusieurs dimensions que nous n'avions pas encore eu l'occasion d'explorer ou d'approfondir dans nos lectures. L'expérience s'est déroulée si bien que nous étions enthousiasmés à l'idée de rencontrer la personne suivante et d'écouter son parcours, convaincu qu'il serait tout aussi passionnant.

Malheureusement, lors de la rencontre avec la deuxième personne interrogée, nous avons éprouvé des difficultés à "établir un lien". En effet, il est en effet très complexe de demander à une personne que l'on ne connaît pas de partager les détails de son parcours professionnel, en incluant inévitablement des aspects importants de sa vie privée. Cette deuxième rencontre a été bien plus courte que la première, d'une durée inférieure à trente minutes contre une heure quarante pour la première. Cela nous a amené à nous interroger sur notre approche préalable à ces rencontres. Comment parvenir à établir un lien avec des individus que nous ne connaissons absolument pas (et qui, par conséquent, ne nous connaissent pas non plus) ? Ou du moins, comment établir un contact suffisant pour que les personnes interrogées se sentent à l'aise de raconter leur parcours de vie ?

Nous avons alors décidé de prendre l'initiative de nous entretenir par téléphone avec la prochaine participante, afin de lui expliquer de vive voix la nature de nos recherches et l'importance cruciale d'obtenir un aperçu approfondi de son parcours à travers son récit de vie. Nous avons rapidement constaté que ce premier contact téléphonique s'est révélé extrêmement utile, car il a permis de "briser la glace" et d'instaurer une atmosphère de confiance propice à notre future rencontre pour l'étude de son récit de vie. Encouragés par cette approche fructueuse, nous avons adopté la même démarche pour les rencontres suivantes, et les résultats ont été concluants.

### **2.1.2. Le caractère confidentiel**

Pour chaque participante interrogée, nous avons veillé à garantir la confidentialité des entretiens et, le cas échéant, nous leur avons expliqué les mesures d'anonymisation mises en place. Le

prénom et le nom de famille de chaque participante ont été substitués par un pseudonyme correspondant à leur origine ethnique. Afin de préserver l'anonymat, nous avons également décidé de ne pas divulguer le nom de l'entreprise de consultance au sein de laquelle elles exercent leurs fonctions.

## **2.2. LES RECITS DE VIE**

Étant donné la taille limitée de notre échantillon, il nous est impossible de procéder à des analyses statistiques. Cependant, grâce à la profondeur et la diversité des récits de vie recueillis, nous pouvons dégager une tendance générale et d'explorer certaines dimensions essentielles qui en émergent.

De plus, comme énoncé précédemment, compte tenu du caractère confidentiel des récits de vie, nous sommes dans l'incapacité de les annexer au présent mémoire. Par conséquent, il est préférable d'établir une synthèse de chaque récit de vie, permettant ainsi d'analyser les éléments qui en ressortent. Ensuite, nous pourrions croiser les variables et dimensions qui nous semblent pertinentes avec celles identifiées dans la revue de la littérature.

### **2.2.1. Profil du récit de vie n°1**

Leila commence son récit de vie en expliquant les raisons qui l'ont poussée à choisir d'étudier l'économie. Elle souligne notamment son intérêt précoce et sa facilité particulière avec les mathématiques et son désir d'explorer explorer ses capacités dans ce domaine. Elle étudie d'abord la comptabilité, mais s'est rapidement rendu compte qu'elle s'ennuierait dans un rôle purement comptable. Elle a ensuite poursuivi un master en audit à l'UCL, une discipline qui la stimulait davantage.

Dans l'optique d'une carrière offrant des opportunités de croissance et des postes de direction, Leila décide une fois son master en poche et après un séjour en Angleterre, de postuler pour des grandes entreprises renommées dans le domaine de l'audit et de conseil. Elle cible plus particulièrement les "Big Four". Après plusieurs entretiens, tests et 'évaluations dans les différentes entreprises, Leila choisit finalement de rejoindre XXX, une grande entreprise de consultance internationale réputée.

Chez XXX, Leila débute en tant que consultante junior et dès son deuxième jour passe un entretien avec un client. Le lendemain, elle commence au sein de la société XXX, spécialisée dans les équipements automobiles et les biens de consommation.

Bien déterminée à ce qu'on la remarque, elle explique que sa visibilité et son développement relationnel ont joué un rôle clé dans son avancement. Si bien qu'elle est rapidement prise sous l'aile d'un Partner en raison de son engagement et de ses compétences.

*Moi je suis junior et j'ai un Partner comme coach ! Je ne peux pas être beaucoup plus visible que ça parce que ce qui joue beaucoup chez XXX c'est 1) des compétences mais 2) surtout ta visibilité ! Ça veut dire que tu peux être compétent, sans visibilité, ce sera NO GO ! Et tu peux être moins compétent et avoir la visibilité c'est GO ! Le summum c'est compétent et visible !*

Elle insiste sur l'importance d'être bien positionné chez XXX en occupant des rôles tels que représentante du sport ou responsable du recrutement. Elle souligne que cela lui a ouvert de nombreuses opportunités d'évolution même si bien souvent il a fallu travailler très dur. En effet, en tant que consultante, Leila a dû gérer un double travail : satisfaire les attentes du client et se développer chez XXX. Elle évoque ainsi l'exigence de gagner la confiance du client ainsi que la formation continue pour obtenir des postes qui correspondent à ses ambitions et nécessitent un niveau d'efficacité et de productivité élevés.

*Tu as le client qui te forme parce qu'on est aussi en grosse partie formé par ce dernier. Tu arrives chez lui, il te forme pour l'ensemble des tâches que tu vas accomplir, et l'autre partie c'est XXX qui te forme, te forme, te forme, pour que tu sois beaucoup plus rapidement productive chez le client, et pouvoir dire « Regardez, nos consultant tu leur apprends une semaine, la semaine d'après ils sont opérationnels ! » !*

Aussi, après avoir servi au sein de différents clients, Leila rejoint une société active dans le secteur de la grande distribution où elle révèle de nouvelles compétences en gestion de projet. A nouveau, elle met en avant l'importance de la confiance accordée par la responsable financière du client, une femme douée et inspirante, qui la motive à se surpasser mais aussi et surtout à envisager des possibilités jusque-là gardées enfouies dans un coin de sa tête, trop accaparée par les multitudes de tâches dont elle est assaillie de part et d'autre.

*Et là chez mon client, pour la première fois je voyais une Head of Finance femme, je voyais également la manager que je venais renforcer qui était une femme et moi j'étais empowered par cette vision ! Je me disais toujours que*

*les hommes que j'avais en tant que Partner étaient bien mais ce qui me transcendait dans ma motivation c'est de voir des femmes, de travailler pour les femmes managers. Je me disais « allez wouah elles sont là moi aussi je veux être là c'est mon ambition ! » et donc je vais tout faire... et j'ai eu de la chance aussi que c'étaient des femmes qui aident, qui élèvent. Je veux dire par là qu'elles me donnaient des choses intéressantes ! Je faisais un maximum pour avoir des choses à faire qui étaient pertinentes et alors elles me les donnaient. J'en voulais et on me les donnait ! Et ça, ça m'a beaucoup aidé chez mon client parce que lorsque la manager que je renforçais est partie, la Head of Finance m'a placé là en tant que manager et c'est là que tout s'accélère...*

Finalement, c'est à la suite de sa position de Manager chez le client au sein duquel elle opère que Leila se voit promouvoir en interne, c'est-à-dire chez XXX, au poste de Manager. Cependant, elle remarque que les avantages offerts par XXX sur cette fonction en particulier ne compensent plus la charge de travail qui se voit être encore considérablement accrue, et plus particulièrement pendant la période du COVID-19, et que le salaire notamment n'est pas à la hauteur de ses attentes. Elle mentionne d'ailleurs que les augmentations salariales sont un sujet délicat, surtout pour les femmes, et encourage ses collègues, en particulier les femmes, à demander ces augmentations, exercice auquel elle s'adonne annuellement afin de retirer un maximum de bénéfice de ce qu'elle estime avoir justement méritée.

C'est alors qu'elle fait part de sa décision de démissionner pour se lancer en tant que Manager en freelance. Même si elle affirme ne pas avoir manqué de reconnaissance chez XXX, en étant à son compte, elle estime obtenir à la fois la satisfaction financière et la reconnaissance.

A la question de savoir si Leila entretenait à cette époque des ambitions à la hauteur de postes de Partner, Leila évoque la pression et les attentes liées à ce type de fonction chez XXX, et affirme ne pas se projeter avec le même mode de vie que semble mener les Partner de son département. Elle souhaite pouvoir concilier sa carrière et sa vie de famille et bien qu'admirative, elle ne se voit pas occuper ces postes en raison de l'engagement et du niveau d'investissement personnel qu'ils exigent.

Elle souligne enfin avoir toujours aimé travailler chez XXX et entretient toujours de bons contacts avec l'entreprise et anciens collègues. Elle nous partage enfin aimer chaque jour un peu plus ce qu'elle fait et espère continuer sur cette voix encore de nombreuses années.

## 2.2.2. Profil du récit de vie n°2

Au départ, Barbara a commencé ses études à l'IHECS mais ne s'y sentait pas à l'aise et a abandonné après un mois et demi. Elle a ensuite étudié le marketing à l'EPHEC, où elle s'est distinguée dans ses études, son stage et son projet final.

A la fin de ses études, elle a trouvé un emploi dans une agence de relations publiques. Elle a principalement travaillé avec des clients belges tout en évoluant dans un environnement anglophone.

L'entretien de Barbara pour ce poste était très simple, car ils recherchaient quelqu'un avec de solides compétences en rédaction et en communication en français. Elle a été directement embauchée et a appris sur le terrain et a dû se familiariser avec le domaine. Elle a acquis de l'expérience et a progressé au sein de XXX, devenant finalement consultante, puis consultante senior.

Après six ans et un bébé en route, Barbara a ressenti le besoin d'un changement et a commencé à explorer d'autres opportunités.

*Je suis arrivée un peu en RP par hasard, avec mon avantage dans une boîte où j'étais une francophone et donc j'ai pu évoluer aussi assez rapidement. Donc j'ai commencé comme Communications Coordinator puis Account Executive et puis comme Consultante, et puis Senior Consultante et puis je suis tombée enceinte. Et puis bah typiquement c'est le moment où on est à la maison, on commence un peu à se poser des questions. Moi ça faisait 6 ans que je travaillais là, j'avais bien évolué, j'avais un peu envie de voir autre chose.*

Un ancien collègue lui a présenté un nouveau défi au sein d'une autre agence de publicité qui était en train de créer son département des relations publiques. Elle a accepté de relever le défi et a rejoint l'agence où elle était initialement la seule professionnelle des relations publiques. Elle a reçu le soutien et l'encouragement de la direction pour devenir directrice département des relations publiques, mais elle ne se sentait pas capable et a refusé le poste.

*Le boss de XXX qui me dit « mais vas-y ! fonce ! Fais-en ce que tu veux de ce département RP ! » Et voilà enfin il m'encourageait vraiment à le faire ! Mais moi je ne me sentais pas les épaules et ni la légitimité de le faire.*

Elle a donc rejoint une autre entreprise comme Senior consultante PR. Au fil du temps, les responsabilités de Barbara ont augmenté, gérant plusieurs projets et une équipe d'employés.

L'agence a ensuite structuré ses départements et Barbara est alors devenue responsable d'une des divisions.

En tant que directrice des relations publiques, elle gérait une équipe de 4 à 5 personnes et rendait compte au directeur général.

Récemment, Barbara a été promue directrice générale après le départ de l'organisation de sa collègue. Elle a assumé ce rôle pendant que sa collègue était en congé en raison d'un épuisement professionnel, et la promotion s'est faite naturellement à travers des discussions et le soutien des collègues.

*J'ai 33 ans et j'ai toujours l'impression qu'on ne me prend pas toujours au sérieux. Je ne sais pas ; c'est parce que je pense que je ne fais pas mon âge et voilà enfin je ne suis pas du genre à aller au bureau en tailleur et costume. Ouais je suis un Vans et pantalon en cuir ! Et voilà enfin avec mes collègues et le management de XXX, je sais que j'ai cette crédibilité, légitimité mais parfois pour les clients ce n'est pas le cas.*

Barbara estime que son expérience de plus de dix ans dans les relations publiques lui donne plus de légitimité et de confiance en elle. Elle se sent mieux entourée dans son poste actuel et peut partager et échanger avec ses collègues.

Barbara mentionne que XXX ne lui offre pas de mentorat ou de coaching proactif en matière de gestion d'équipe, mais elle peut appeler en cas de problème. Elle souligne l'importance de travailler en équipe et de brainstormer avec ses collègues. Elle se sent mieux soutenue et entourée dans son poste actuel.

Elle travaille actuellement de longues heures en raison du burnout de sa collègue, mais elle sait que c'est temporaire. Elle mentionne que la flexibilité et les attentions de l'entreprise, comme les petites surprises et les activités d'équipe, compensent en partie la charge de travail. Elle concède que sa fille est une responsabilité qui lui impose des contraintes horaires, mais elle voit aussi cela comme un avantage qui lui permet de s'éloigner du travail lorsque cela devient nécessaire.

*Mais c'est clair qu'elle (sa fille) est au lit à 8h30 bah à 9h je suis de nouveau sur mon ordi jusqu'à 23h00- minuit. Mais je sais que c'est*

*temporaire et j'y fait très attention. J'étais à des semaines de 43/45 h donc c'est raisonnable. Et puis on sait très bien quand on se lance dans ce secteur que ce n'est pas un « nine to five » en fait. Il y a parfois des trucs le week-end, y a parfois des trucs le soir, des urgences et il faut être flexible à ce niveau-là. Et dans l'autre sens on est très reconnaissant par rapport à ça aussi dans ce secteur, j'ai l'impression en tout cas dans l'agence il y a quand même un peu la mentalité « work hard/play hard ». Enfin ils nous font plaisir, on a des petites attentions quand même souvent.*

Par ailleurs, malgré la diversité de genre au sein de l'entreprise, Barbara évoque le manque de diversité culturelle.

*J'ai l'impression que c'est 50/50 au niveau hommes/femmes. Je n'ai pas les chiffres exacts mais mon impression me dit que c'est assez équilibré quoi. C'est assez « blanc » quand même. Ça je ne sais pas si c'est le secteur qui fait que, ou les écoles qui font que, mais c'est vrai qu'on a la diversité dans le genre, peut-être pas la diversité dans les cultures ou des choses comme ça. Donc là c'est peut-être un truc sur lequel on doit travailler.*

En résumé, Barbara a occupé différents postes de gestion dans son parcours professionnel et elle se sent plus légitime maintenant en raison de son expérience et de son soutien au sein de son équipe actuelle. Elle apprécie les attentions de l'entreprise et trouve un équilibre entre son rôle de maman et son travail.

### 2.2.3. Profil du récit de vie n°3

Malika a débuté son parcours éducatif à l'université en informatique mais se sentant déconnectée des autres étudiants, a décidé d'arrêter ses études dans ce domaine.

Malgré cela, elle a développé des compétences analytiques grâce à la programmation, ce qui lui a été utile dans la suite de sa carrière.

Elle a ensuite étudié le secrétariat qu'elle réussit avec distinction, mais elle ne mentionne pas cette expérience dans son CV car elle ne veut pas être perçue « uniquement » comme une secrétaire.

Elle a travaillé au sein d'une grande entreprise du secteur financier et bancaire en tant qu'assistante d'une vice-présidente, mais elle s'est rendu compte qu'elle voulait produire son propre travail plutôt que de faire des présentations pour les autres.

Un événement marquant a été lorsque sa directrice a mis un tas de syllabus sur son bureau avec un mot disant "poubelle". Cela l'a fait réfléchir et elle a réalisé qu'elle voulait faire quelque chose qui lui permettrait de faire travailler son cerveau.

Malika a donc entrepris des études en comptabilité tout en travaillant à la banque. Elle a réussi ses études malgré les défis et le fait d'être enceinte.

*Là j'ai réussi et à la fin je voulais faire des années supplémentaires pour être réviseur d'entreprises ça me plaisait bien. Mais bon Ben j'étais enceinte et j'allais continuer mais voilà, lorsque je suis allée chercher mon diplôme avec mon bébé dans les bras...*

Elle a changé de département et est entrée dans le monde de la gestion de projet où elle était responsable de la coordination de projets et du support informatique.

Au fil de son expérience professionnelle, Malika a réalisé que sa carrière professionnelle devait être basée sur ses propres réalisations et qu'elle ne devait pas avoir d'attachement émotionnel excessif envers une organisation.

*Et donc en fait je me suis toujours dit après OK je ferai toujours mon boulot de la meilleure façon « go the extra mile » comme on dit, en revanche il faudra toujours que je fasse attention à me dire que ce n'est pas la boîte de mon père, ce n'est pas la boîte de ma mère tu vois ?*

Ensuite, elle a rejoint une petite société travaillant sur le projet XXX pour améliorer la précision du GPS. Elle était responsable de toute la comptabilité générale analytique de la société.

Lorsque cette société a décidé de se délocaliser à Toulouse, Malika a choisi de ne pas la suivre pour des raisons familiales. Elle a bénéficié d'un programme d'outplacement qui lui a permis de participer à des séminaires et de se connecter avec d'autres personnes en reconversion.

Après avoir terminé ce programme, Malika a intégré une grande banque. Au cours d'un projet au sein de cet établissement financier, l'équipe qu'elle gérait était peu collaborative. Pour surmonter cette difficulté, son directeur a fait appel à des consultants externes. Grâce à leur précieuse assistance, le projet a connu une évolution remarquable. À la fin de cette initiative, un Partner qui avait mis ces consultants à disposition de la banque où travaillait Malika lui a proposé de les rejoindre.

*Le Partner de consulting XXX qui avait mis quelques personnes de son équipe pour travailler avec moi avait eu des retours positifs et tout ça et un jour il m'a dit à la machine à café « Malika est-ce que ça te dirait de rejoindre le groupe ? ».*

Malika a rejoint cette grande entreprise de consultance mais en postulant en ligne et non en acceptant la proposition du Partner.

Elle mentionne que lors des différents entretiens au sein de l'entreprise de consultance elle a réalisé l'importance de parler plusieurs langues. Elle a été engagée en tant que manager.

Les différentes missions qu'elle a réalisé pour cette entreprise étaient plus passionnantes les unes que les autres. Lors d'une d'entre-elles, elle s'est démarquée par le développement de sa propre méthodologie pour résoudre les problèmes plus rapidement et a présenté ses recommandations à l'équipe avant la fin de sa mission. Le client était très satisfait de son travail et de sa capacité à trouver des solutions rapides et efficaces.

*Je lui ai présenté ça et il était bluffé, il m'a remerciée je ne sais pas combien de fois il m'a dit écoute vraiment c'est quelque chose auquel je ne me serais jamais attendu tu devais pas le faire et tu l'as fait et moi ça va vraiment beaucoup m'aider.*

Elle explique que les évaluations chez XXX ne sont pas principalement basées sur les projets réalisés pour les clients, mais plutôt sur la satisfaction globale du client et le respect des délais. Lors d'une mission chez un client, Malika a ressenti une certaine rivalité avec la cheffe de département Controlling, qui semblait l'avoir « pris en grippe ». Cette dernière lui a imposé une surcharge de travail, ce qui a conduit Malika à travailler des journées de 15 heures. Après plusieurs semaines, lorsque la situation est devenue insupportable pour elle, Malika a décidé d'en informer la personne responsable de la cheffe de Controlling en question, mais

malheureusement, elle n'a obtenu aucun appui de sa part. Face à ce manque de soutien, Malika a décidé de signaler la situation en interne, en indiquant qu'elle effectuait le travail de deux voire trois personnes. Cependant, là encore, elle n'a reçu aucun soutien.

Malika a continué à travailler intensément, jusqu'à atteindre des semaines de 80 heures. Elle ne voyait presque plus sa famille. À cette période, elle traversait également un divorce.

*J'étais celle qui était là à 5h du matin, je partais à 20h. En fait tu n'as même plus cette distance, ce temps pour faire une évaluation. Tu rentres tes enfants dorment et je venais juste de divorcer à ce moment-là aussi donc c'était vraiment une période pas facile du tout et donc je n'avais pas le support de ma hiérarchie.*

Un jour, lorsque sa cheffe lui a encore ajouté du travail supplémentaire, Malika a tenté de lui expliquer que cela devenait impossible. La réponse de sa cheffe a été très malveillante, ce qui a poussé Malika à sortir prendre l'air. À ce moment-là, elle ressentait que son corps la lâchait littéralement. Elle a alors appelé sa sœur, qui est venue la chercher et l'a emmenée chez le médecin. Sa tension artérielle avait atteint 19. Le médecin l'a alors mise en arrêt maladie, diagnostiquant un épuisement professionnel (burn-out).

Elle raconte que cet épuisement l'a profondément marquée et a altéré une partie de ses facultés cognitives. Malgré la complexité de la situation, elle est parvenue à surpasser cet épisode difficile de sa vie. Après son retour au travail, elle a dû faire face à un nouvel obstacle : la perte de son père. Pendant ses congés, alors qu'elle était en train de soutenir sa famille et de faire son deuil, elle continuait de recevoir des appels et des demandes professionnelles, malgré sa demande explicite de ne pas être contactée pendant cette période de congés.

*Je vais rentrer dans mes congés et j'ai mon papa qui vient de décéder donc je vais prendre la route et je vais être dans une période assez difficile de ma vie. Donc voilà, merci de préserver cette période parce que ce ne sera pas facile. Le lendemain j'avais déjà un appel du Partner qui me dit « On t'a trouvé une interview, est-ce que tu pourrais s'il te plaît la faire même à distance avec un client ? ». Et ça a été la goutte vraiment la dernière goutte qui a fait déborder le vase.*

Après cet épisode et une mûre réflexion, elle s'est lancée en tant que freelance grâce à l'encouragement et au soutien d'une collègue qui l'a poussée dans cette voie et l'a accompagnée dans ses démarches. Aujourd'hui, elle s'épanouit dans diverses missions aussi captivantes les unes que les autres et démontre toujours une grande efficacité dans ses missions.

#### 2.2.4. Profil du récit de vie n°4

Dès le début de sa scolarité, Farah a nourri une passion pour la comptabilité, ce qui l'a amenée naturellement à choisir des études dans cette filière. Elle a opté pour un programme qui combinait deux jours d'études à l'école et trois jours de travail. Ainsi, elle s'est plongée dès son jeune âge (18 ans) dans le monde professionnel. Contrairement à ses camarades de classe, Farah a eu la chance de prendre en charge des dossiers dès le départ. Farah témoigne que cette expérience a été extrêmement enrichissante, car elle lui a permis de mettre en pratique directement ce qu'elle apprenait en classe, et vice versa.

*Et j'avoue que c'est de nouveau par rapport à mes pairs dans la classe j'avais vraiment cette longueur d'avance parce que j'avais déjà vu la pratique. Et donc quand elle me parlait de théorie j'avais même des questions vraiment pointues ... je me souviens toujours elle me disait « minute papillon, minute, on arrive avec ça » mais donc moi ça m'intéressait tellement parce que j'avais vu la théorie, enfin tout s'éclairait en fait pour moi !*

En cours d'études, Farah s'est mariée tout en poursuivant ses études et son travail en fiduciaire. Après l'obtention de son diplôme, elle a changé d'emploi et a travaillé dans le service de gestion des dettes fournisseurs d'une société d'événementiel. Cependant, passer d'une fiduciaire où elle gérât l'ensemble de la comptabilité à la gestion d'une partie seulement lui est apparu ennuyeux. C'est ainsi qu'elle a commencé à analyser de manière critique les procédures en place et à proposer de nouvelles approches qu'elle jugeait plus efficaces. Naturellement, elle a pris en charge la mise en place de ces nouvelles procédures, tandis qu'une autre personne a été embauchée pour reprendre son travail antérieur. Farah explique que, tout comme lors de son précédent emploi en fiduciaire, la confiance qu'on lui a accordée a été le fil conducteur de sa carrière.

*...et ça a été un peu le fil rouge de ma carrière : on m'a laissé, on m'a fait confiance, m'a donné de la place et c'est ça qui m'a vraiment permis de d'évoluer en fait !*

Farah explique que la confiance accordée repose également sur son investissement et ses idées proposées, des éléments qui favorisent la confiance professionnelle. Malgré sa grossesse, elle a continué à travailler jusqu'au dernier jour et est même venue quelques jours avant l'accouchement par souci de professionnalisme pour s'assurer que tout se passait bien. À la fin

de son congé de maternité, elle ne pouvait envisager de laisser son fils à la crèche pour retourner travailler, et a donc décidé d'interrompre sa carrière pour se consacrer à son rôle de mère. Elle souligne que, tout au long de son parcours, la frontière entre vie professionnelle et vie privée est indissociable. Lorsque son premier enfant avait six mois, elle est tombée enceinte de son deuxième. Après la naissance du deuxième enfant, elle a pris la décision de les placer tous les deux en crèche (l'un à l'école et l'autre en crèche).

Conseillée par sa mère, qui possédait une entreprise d'auto-école, Farah a décidé de reprendre le travail au sein de cette entreprise en tant que comptable. Cela lui a offert une flexibilité d'horaire pour s'occuper de ses enfants. Par la suite, l'associé de sa mère, qui n'était plus en collaboration avec elle, souhaitait internaliser la comptabilité et lui a proposé de s'en occuper. Étant passionnée par ce domaine, elle a accepté. Cependant, en raison de conflits d'intérêts et du manque de travail d'équipe (car elle travaillait seule), elle a décidé de démissionner après deux ans. Elle a ensuite été embauchée dans une grande entreprise de consultance, où elle a travaillé dans le département finance et gestion des salaires. Selon elle, deux éléments ont joué un rôle majeur dans sa carrière : tout d'abord, le fait d'avoir commencé sa carrière plus tôt que les autres, dès l'âge de 18 ans, tandis que certains commencent généralement vers 23-24 ans. Ensuite, avoir travaillé dans cette entreprise de conseil renommée, où l'environnement de travail était extrêmement stimulant. Où tout va très vite.

*On t'apprend très vite que voilà ça doit aller vite*

L'entretien pour l'obtention de ce job était très long, en 4 étapes, beaucoup de questions, plusieurs rencontres avec différentes personnes. Une fois embauchée, elle a travaillé pendant quatre ans dans l'entreprise. Elle a bénéficié de la confiance de son manager et de la directrice financière, qui lui donnaient la possibilité de proposer des améliorations et d'être proactive.

*J'ai bien aimé être là et être dans... « the place to be » on a plein de lunch,  
ils nous emmènent 2 jours avec son conjoint ou 3 jours en week-end à  
l'étranger... Enfin vraiment c'est l'endroit rêvé pour travailler !*

L'entreprise proposait des formations en groupe, notamment en gestion du temps. Au sein de cette entreprise, elle a acquis des connaissances en comptabilité sociale et calcul de paie, des domaines qu'elle a approfondis de manière autonome. Son travail au sein de cette entreprise de consultance lui a permis de développer un esprit critique et d'être plus pointilleuse dans son

travail. La charge de travail était tout de même conséquente : elle travaillait parfois jusqu'à très tard le soir.

*Je bossais énormément, je me souviens je faisais dormir mes enfants avec mon PC sur les genoux. J'étais dans la chambre par terre, mon PC sur les genoux et j'attendais qu'ils s'endorment.*

Elle souligne que le travail était exigeant et qu'elle a dû faire face à des moments de stress intense, notamment lorsqu'elle a commis une erreur de paie importante.

Cependant, elle a également reçu le soutien de sa direction et a suivi une formation en gestion du temps pour améliorer sa productivité et ne plus travailler à la maison. La directrice financière quitte l'entreprise, ce qui a conduit à l'arrivée d'une nouvelle directrice financière. Les styles de management et de travail de cette dernière différaient, ce qui a pu créer des tensions

Au moment de sa troisième grossesse, il s'avère qu'elle est enceinte de jumeaux. Les médecins lui ont conseillé de ne pas continuer à travailler en raison des risques liés à une grossesse de jumeaux. Elle décide alors de prendre un congé parental de deux ans, mais au bout d'un an, elle se sent épuisée et a besoin de retourner travailler pour des raisons de santé mentale. Elle contacte son employeur, mais le contenu de son poste a été modifié et ne correspond plus à ses compétences et préférences. Elle entame des négociations pour trouver une solution qui convienne à ses besoins. Elle finit par trouver un nouveau poste chez une ancienne collègue (la directrice financière qui lui avait tant appris sur la rigueur). Elle cherche quelqu'un pour prendre en charge certaines tâches pendant son congé de maternité. Cependant, son arrivée dans cette nouvelle entreprise n'a pas été bien préparée, ce qui a entraîné des frustrations et des problèmes de communication. Farah se sent mal à l'aise et finit par faire un mini burn-out. Après une période d'arrêt, les problèmes sont résolus et elle reprend le travail, mais elle finit par s'ennuyer et souhaite travailler à plein temps à nouveau.

Elle cherche alors un nouveau travail et donc un nouveau défi. Elle arrive dans une grande entreprise où les perspectives d'évolution de carrière sont grandes.

*Mais XXX c'est l'endroit, si tu veux évoluer dans ta carrière, c'est « the place to be ». Mais honnêtement avant de postuler chez XXX, j'avais été sur LinkedIn et c'est quelque chose que j'avais regardé. J'avais dit OK moi je veux une grosse boîte ; pourquoi ? Parce que comme ça je ne dois pas changer...*

Elle explique que son succès vient de son expérience passée. Elle raconte comment elle a pris en charge une équipe et a réussi à améliorer leurs performances malgré les nombreuses difficultés.

Elle mentionne également une négociation salariale où elle a insisté pour obtenir une augmentation significative.

Elle aborde ensuite un projet qui a nécessité une réorganisation de l'entreprise qu'elle intègre pour mission. Farah souligne l'importance d'être ouvert au changement et de placer les bonnes personnes aux postes appropriés.

Après avoir travaillé sur plusieurs projets au sein de cette entreprise où elle avait progressé, Farah se retrouve submergée de travail. Les responsabilités s'accumulent, et elle se retrouve à gérer les tâches de plusieurs personnes. Les horaires deviennent insoutenables. Elle commence très tôt, finit très tard. De plus, elle exprime son surmenage tout en soulignant un conflit avec sa directrice, dû à des différences de valeurs. Elle mentionne également son étonnement face au rythme de travail intense des employés à l'étranger, remettant en question l'éthique de ces pratiques.

*J'étais surmenée et en même temps j'acceptais de bien être, mais en même temps ça n'allait pas avec ma directrice, ça n'allait pas. On n'avait pas les mêmes valeurs. Enfin, je disais, écoute ces gens en Asie, ça ne va pas quoi ?  
Ils travaillent jour et nuit, allez, quelle éthique !*

Après avoir tout donné au sein de cette entreprise, Farah atteint un état d'épuisement moral tel que le médecin la met en arrêt de travail.

*Donc, je m'épuisais, en fait. J'essayais de garder le bateau, mais je m'épuisais avec ces gens.*

À la suite de ce burn-out, elle a suivi un coaching pour se réorienter professionnellement et mentionne qu'il est essentiel selon elle de faire preuve d'audace et de relever des défis dans la vie.

*J'ai fait un coaching professionnel avec une coach et donc on a revu toute ma vie, tout le parcours. Après le coaching, j'ai pu avoir une liste très claire de ce que je veux, mais surtout aussi de ce que je ne veux pas.*

Elle souligne l'importance du caractère et de la personnalité dans les différences entre hommes et femmes. Selon elle il pourrait y avoir une corrélation entre certaines caractéristiques, comme l'empathie, et ces différences.

*Il faudrait voir si statistiquement, il y a plus de femmes qui ont la personnalité plus « feeling », tu vois ? Ben avec les couleurs Inside, qu'ils ont vraiment ce vert, tu vois ? Ça veut dire empathie et tout ça. Ou s'il y a plus d'hommes parce que, du coup, ça expliquerait aussi qu'il y a une différence hommes/femmes dans l'évolution de carrières. Parce qu'en fait, si tu oses y aller, ben c'est bon. En fait, c'est parce qu'un homme, il va oser aller dire : « Voilà, je veux ça ou rien ! » ou « Je veux augmenter ! » Mais une femme, elle, va être plus gênée de demander une augmentation de salaire. Moi, pas du tout, par exemple.*

Selon Farah, les femmes sont parfois moins enclines à demander une augmentation de salaire, contrairement aux hommes qui osent exiger ce qu'ils veulent. Elle souligne que cela dépend du profil et de la personnalité de chaque individu.

Farah conclue en évoquant également le rôle de la charge mentale et des responsabilités familiales dans l'évolution de carrière des femmes. Elle mentionne une femme avec qui elle a discuté, qui se sent responsable de sa famille et estime que ces responsabilités peuvent freiner l'évolution professionnelle.

*Ce truc de vie de famille. Je parlais avec une autre femme hier, on est allé « luncher » ensemble et elle dit : « Ce n'est pas évident de combiner le tout. Je me sens hyper responsable de ma famille. » Elle est aussi adoptée, tu vois ? Elle me dit se sentir hyper responsable de sa famille, de ses enfants. Ce que son mari, finalement lui, ne ressent pas. Et donc d'avoir toutes ces responsabilités au niveau privé, ça te donne peut-être un peu moins envie aussi d'en prendre au niveau professionnel. C'est ça et du coup ça te freine aussi dans ton évolution de carrière. Si tu n'es pas une fonceuse et que ce n'est pas tellement important, ben ça te freine aussi parce que tu vas privilégier ta vie de famille, je pense.*

### 2.2.5. Profil du récit de vie n°5

Elise est française et a grandi dans le sud-ouest de la France. Elle a obtenu un baccalauréat scientifique en mathématiques et physique. Elle a ensuite suivi une classe préparatoire en France, qui lui a permis d'être admise dans les grandes écoles d'ingénieurs. Après trois ans à l'école supérieure de commerce de Toulouse, elle a clôturé un double diplôme aux États-Unis. Elle a obtenu un MBA à l'université d'État de Géorgie, obtenant ainsi des diplômes simultanés de l'école supérieure de commerce de Toulouse et de l'université d'État de Géorgie.

Pendant son séjour aux États-Unis, elle a activement cherché des opportunités d'emploi à l'étranger, que ce soit aux États-Unis ou en Angleterre. Elle a décroché son premier emploi à Londres dans le domaine de la recherche de marché en tant que chargée d'études.

Après deux ans, elle a déménagé à Bruxelles, et a rejoint une grande entreprise se concentrant sur les études d'innovation et les prévisions de marché. Elise a eu l'occasion de faire partie d'une nouvelle équipe très multiculturelle (il y avait un certain nombre d'expatriés des USA) à Wavre, en Belgique, où ils ont mis en place, elle et son équipe, de nouveaux processus de prévision et d'innovation à l'échelle européenne et mondiale. Elle a connu une croissance significative au sein de cette entreprise, passant d'analyste à directrice en seulement 7 ans, avec une forte emphase sur le coaching et le soutien de l'entreprise.

La carrière d'Elise lui a permis de voyager largement à travers l'Europe et au-delà, rencontrant des clients et fournissant des résultats. Elle met en avant la valeur de l'apprentissage sur le terrain et du développement de compétences transversales grâce à des situations réelles. Son expérience au sein d'une grande entreprise, en Belgique, lui a rappelé l'importance du coaching et du soutien pour la croissance professionnelle.

Après sept années au sein de cette entreprise, elle a eu envie de changement. Elle a donc changé d'entreprise mais n'y est restée que huit mois car durant sa mission, elle a été débauchée par une grande entreprise de consultance.

Elle relève l'aspect compétitif très présent au sein de cette grande entreprise de consultance et le peu de place pour l'aspect humain.

Elle précise ne rien avoir contre la concurrence, pour autant qu'elle soit basée sur l'émulation et le partage des connaissances.

*Je me souviens qu'un Partner m'avait dit « mais tu sais ici, il faut imaginer, c'est comme un troupeau de buffles qui court. Ça court, ça court et s'il y en a un qui tombe, il est écrasé par les autres, c'est comme ça ! Et je me dis Aaah super ! Je suis contente d'être là !! (Ironiquement)*

Elle remarque un côté « rétro » dans la culture d'entreprise de XXX, où l'objectif principal est de montrer que l'on est le meilleur. Elise trouve que la culture et la façon de fonctionner chez XXX étaient parfois lourdes.

*Alors, oui il y a certains aspects qui m'ont vraiment plu ! Enfin, j'ai beaucoup appris de choses, il y a une vraie culture d'apprentissage et de formation continue, notamment au niveau plus junior, vraiment au niveau nouvelle recrue. Ce qui m'a moins plu c'est effectivement peut-être le côté un peu « boys together » ! Franchement ils auraient pu fournir un effort et l'ont pas fait ! Et je crois qu'ils sont en train de le faire maintenant. C'est en train de changer.*

Elle mentionne le côté très masculin du conseil d'administration de l'entreprise.

*Ils n'ont pas le choix de se remettre en question parce qu'effectivement leurs boards de Partners etc. c'est 98% d'hommes je crois, un truc comme ça ! Donc la personne qui m'avait fait venir, elle-même était une femme mais bon elle l'avait déjà vécue parce qu'elle, elle venait de chez XXX donc elle savait à quoi s'attendre. Moi j'avais trouvé que c'était un peu extrême quoi ! Chez XXX consulting qui est la partie la plus dynamique voilà y a énormément d'hommes. Beaucoup de blagues qui ne font pas rire, qui ne font rire personne ! Et que malgré tout se permettre de faire !*

Malgré les difficultés, Elise sentait fière d'appartenir à XXX en raison de l'expertise et du professionnalisme de l'entreprise.

*Mais la culture d'entreprise est tellement forte qu'on se sent fier d'appartenir à XXX, on se sent très fier parce qu'il y a une expertise ! On a quand même un niveau de réflexion ou des outils...*

Elise évoque la culture d'entreprise de ce grand cabinet de consultance, et souligne la pression qu'elle a ressenti au sein de celle-ci.

*Les horaires à ce niveau-là ça allait encore, ça j'arrivais à gérer. C'était plutôt la culture, le fait de... La façon de fonctionner je trouve que c'était lourd. On était censé de toute façon être au bureau qu'une fois par semaine maximum puisqu'on est le reste du temps chez les clients et bon voilà il y avait des remarques voilà « attends tu es encore là ? bah tu devrais... » Ce*

*n'est pas bien vu d'être « on the Bench » donc toute cette pression tout le temps pour justifier que pourquoi on serait là au bureau il n'y a rien à faire au bureau. Il ne faut pas venir au bureau ! C'est très mal vu d'être au bureau en tant que consultant.*

Elle explique qu'elle a eu l'opportunité de revenir dans l'entreprise où elle avait travaillé sept ans (à Wavre), une entreprise où elle avait de bons contacts et une bonne image de l'éthique de travail. La progression de carrière d'Elise l'a amenée à devenir vice-présidente (VP) dans cette même entreprise, supervisant des comptes clients importants.

Elle évoque la conciliation entre le travail et sa vie de famille, en expliquant comment elle a organisé la garde de ses enfants. Pour elle, ses enfants étaient une priorité absolue, et elle trouvait important d'avoir quelqu'un pour s'occuper d'eux, même si cela impliquait de les faire garder par une personne de confiance.

*Enfin j'ai eu des enfants à 28 ans et puis 30 ans donc voilà pour moi travailler et avoir des enfants c'était complètement compatible ! Je ne me suis jamais posé la question ! En fait, je me suis toujours dit mes enfants c'est la priorité de toute façon. Quand ils vont à l'école, la maternelle etc. ou même quand il y a des devoirs importants etc. ou même quand ils sont en maternelle il faut les prendre etc. mais je paierai pour avoir quelqu'un qui va les chercher.*

Elle mentionne qu'elle et son conjoint ont pu compter sur une personne de confiance pour la garde des enfants, même lorsque les horaires étaient chargés. Ils ont réussi à trouver une personne qui au fil du temps faisait presque partie de la famille.

Elle indique que cette solution leur a permis de concilier carrière et famille, et ils ont pu avoir une évolution professionnelle sans compromettre le bien-être de leurs enfants.

Elise souligne également que le soutien de la personne qui s'occupait des enfants a été crucial pour eux, et ils étaient prêts à payer pour ce service afin de s'assurer que leurs enfants étaient bien pris en charge. Elle reconnaît que chaque famille a ses propres priorités et qu'ils ont trouvé ce qui fonctionnait le mieux pour eux.

*C'est vrai le fait d'avoir trouvé cette personne qui était un vrai soutien et je préférerais la payer mais vraiment le tarif ne me... enfin voilà avec le salaire que j'avais et que mon mari avait on se disait que de toute façon pour nous c'est la priorité. Ouais on se le permettait, donc parce que la garderie ça va un moment après ça s'arrête.*

Elle souligne que trouver la bonne personne pour s'occuper des enfants a été une chance pour eux et que cela a contribué à leur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Elise revient sur la suite de sa carrière et mentionne qu'après sept ans et demi, elle avait de nouveau envie de changement, de nouveaux challenges. Elle change alors et arrive au sein d'une entreprise d'études de marché où elle gère une équipe. L'entreprise fusionne avec une autre et est en pleine restructuration. Au cours de ces différents changements, Elise est promue au poste de Directrice Générale de l'entreprise (poste qu'elle occupe encore à ce jour) et prend en charge les responsabilités financières et la gestion des équipes. Elle mentionne que ce rôle lui pose de nouveaux défis et lui permet d'apprendre continuellement.

*Et je me retrouve un peu en Managing Director mais sans l'avoir vraiment demandé hein ! Je ne sais pas le truc enfin c'est que je m'étais toujours dit ouais pourquoi pas ? Mais ce n'est pas que j'avais poussé l'autre personne à la sortie loin de là quoi ! Et donc voilà j'ai le rôle maintenant depuis un an et quelques et dans c'est chouette !*

Elise souligne que sa famille est importante pour elle et mentionne que ses enfants sont maintenant plus âgés, son fils étant à l'université et sa fille en dernière année du secondaire. Elle partage également des anecdotes sur la façon dont les sorties avec ses enfants ont évolué au fil du temps.

Dans l'ensemble, l'interview d'Elise met en avant son parcours éducatif, sa progression de carrière réussie et les opportunités qu'elle a eues de travailler dans différents pays tout en acquérant une expérience précieuse dans le secteur tertiaire.

## **2.2.6. Profil du récit de vie n°6**

Dorine, d'origine hollandaise et congolaise, mentionne qu'elle a grandi et étudié au Pays-Bas. Elle a suivi des études de droit dans le but de devenir avocate ou notaire. Cependant, après avoir terminé ses études, elle s'est sentie indécise quant à sa carrière et a décidé de ne pas poursuivre un master.

Ensuite, Dorine a posté son CV en ligne et a été contactée par un cabinet de consultance pour un entretien. Malgré l'absence de formation spécifique en finance ou en économie, Dorine s'est

vu offrir un poste grâce notamment à son bilinguisme. Elle a rejoint l'entreprise en tant que chargée de recouvrement de crédits pour le marché belge.

Au fil du temps, Dorine a élargi son rôle en travaillant avec des banques et a progressivement évolué au sein de l'entreprise. Après quatre ans, elle a rencontré son mari qui vivait en Belgique et a décidé de déménager. Elle a continué à travailler aux Pays-Bas, faisant l'aller-retour quotidien en train, jusqu'à ce que cela devienne difficile en raison des déplacements matinaux et tardifs. Finalement, lors de sa première grossesse, elle a demandé une mutation pour travailler en Belgique.

Après avoir rejoint la filiale belge de l'entreprise, Dorine a pris le poste de contrôleuse de crédit pour la région Belux (Belgique et Luxembourg) où elle a acquis des connaissances dans de nouveaux domaines au sein de l'entreprise. Cependant, après huit ans à occuper le même poste, Dorine avait envie de changement et a tenté des mutations internes au sein de l'entreprise. Malheureusement, elle a rencontré des résistances et n'a pas été autorisée à explorer d'autres rôles.

Sentant le besoin d'un nouveau départ, Dorine a rejoint une autre entreprise, où elle a initialement travaillé dans les ressources humaines. Cependant, elle a trouvé le poste insatisfaisant et a réalisé que ce n'était pas un emploi qui lui plaisait. Elle est tombée enceinte et durant son congé de maternité, elle a décidé d'explorer de nouvelles opportunités et a remis son CV en ligne. Une grande entreprise de consultance, (faisant partie des Big Four) l'a contactée, spécifiquement intéressée par son expérience mais également par son bilinguisme. Dorine a accepté un poste de consultante chez eux.

Au cours de son passage chez XXX, Dorine a entrepris divers projets (missions) au sein de différentes organisations, dirigeant des équipes et gérant des mises en œuvre de nouvelles procédures. Dorine a évolué dans son rôle, a reçu diverses formations et est devenue coach au sein de l'entreprise de consultance. Cependant, à mesure qu'elle progressait dans sa carrière, elle était confrontée à des attentes et des demandes de plus en plus élevées.

*Il faut savoir aussi que les Big Four c'est quand même aussi compliqué, dans le sens où c'est super chouette et tout mais, de l'autre côté plus tu montes en grade, plus ils attendent de toi, tu vois ?... Je donnais des trainings. J'étais devenue coach. Mais, entre-temps, j'avais aussi trois enfants...*

Trouver un équilibre entre travail et vie de famille était un défi pour Dorine, surtout avant la pandémie de COVID-19. Elle devait se rendre quotidiennement sur les sites des clients, tout en gérant les activités de ses enfants et les arrangements de garde. Dorine et son mari coordonnaient leurs horaires pour concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Elle était ouverte avec ses clients quant à ses obligations familiales, et tant qu'elle fournissait un travail efficace, elle bénéficiait d'une certaine flexibilité dans son emploi du temps.

*Mon mari fait des shifts donc, avec son horaire, on essayait de voir...*

Malgré les défis, Dorine recevait des retours positifs sur son travail et ne faisait pas l'objet de critiques négatives concernant ses engagements familiaux. Elle était dévouée à son travail et était prête à continuer à travailler à domicile après les heures de bureau si nécessaire. Dorine appréciait la possibilité d'équilibrer travail et vie de famille, mais reconnaissait la complexité et les exigences qui en découlaient.

*Je ne suis pas quelqu'un de timide donc je disais dans mon projet, écoute, moi, j'ai 3 gosses. Si ça pleure, machin, je pars ! Voilà et comme je faisais bien mon boulot, je pouvais me permettre, tu vois ? À 16h je partais parce que je devais chercher mes enfants à 17h-17h30. S'il faut, je réouvrais mon PC à la maison hein ! Donc c'était un win-win des deux côtés.*

Après cinq ans au sein de cette grande entreprise de consultance, où elle a pu bénéficier de bon nombre de formations et voyages en Europe, elle a eu envie de lever le pied car ses enfants lui ont fait remarquer qu'elle travaillait trop. Après avoir posté une nouvelle fois son CV en ligne, elle a été engagée pour un poste de manager Account Receivables (comptes créanciers) dans une entreprise automobile non loin de chez elle.

*Ce qui m'a fait arrêter la première fois, c'est le fait que tellement que je bossais, parce que je voulais arriver dans mon but, je suivais des cours etc. et mon fils, à un moment donné, il me dit : « Tu travailles quand même beaucoup ! » Là, ça m'a fait le tilt ! Je me suis dit : « Ah ouais mince ! Qu'est-ce que je fais, en fait ? On a quoi de plus ? »*

Elle explique que le travail au sein de cette entreprise était trop lent et elle a toujours eu besoin d'un travail dynamique. Elle s'ennuyait et a donc décidé de changer mais de nouveau, dans l'entreprise suivante elle fit le même constat. Selon elle, passer d'un Big Four à une entreprise classique, c'est un contraste. Elle avait besoin d'être challengée, d'avoir des projets dynamiques.

*Dans ma tête, je me suis dit je suis vraiment faite pour des grandes compagnies, tu vois ? Des Big Four etc., où je suis vraiment challengée*

L'ancien manager qui avait travaillé avec elle dans cette grande entreprise de consultance l'a contactée et lui a proposé de revenir. Bien qu'elle ait eu quelques hésitations, elle a finalement décidé de saisir cette opportunité et est retournée dans l'entreprise.

Elle explique qu'elle a besoin de défis dans son travail. Lorsqu'elle atteint ses objectifs, elle ressent un manque de défi et se demande où est le défi.

De plus, elle souligne qu'en tant que consultante étrangère, elle trouve déjà difficile de prouver ses compétences, mais en tant que femme, c'est encore plus compliqué. Elle doit constamment faire face à des préjugés.

*Parce que chez XXX, une fois, ils m'ont appelé pour faire du AR Manager à West-Vlaanderen. Moi, j'avais dit à la personne : « Ils ne vont jamais me prendre ! » Il me dit : « Pourquoi ? » Je dis : « Non, les Flamouchs, ils ne vont pas me prendre, moi, la petite noire, devenir Chef là-bas !? » Effectivement ils ne m'ont pas prise.*

Sa confiance en elle et sa détermination viennent en partie de son caractère fort et du fait qu'elle a grandi entourée de garçons. Elle déclare ne pas aimer l'échec, surtout dans sa carrière, et ne montre pas ses faiblesses même lorsqu'elle est confrontée à des situations de racisme. Au lieu de se laisser affecter, elle répond avec humour et détermination.

Elle explique qu'en tant que femme noire et mère, elle doit faire face à des stéréotypes et des jugements. Certains pensent qu'elle ne peut pas être compétente à cause de ses responsabilités familiales. Elle a dû surmonter les préjugés et prouver sa valeur.

Elle mentionne également l'importance de sa confiance en elle et de son caractère fort. Elle n'aime pas échouer et refuse de montrer ses faiblesses, même si elle ressent parfois le poids de sa différence en tant que femme noire.

*Je pense que c'est mon caractère. J'ai un caractère assez fort. J'ai grandi qu'avec des garçons. J'ai que des garçons aussi. J'ai trois frères. C'est mon caractère aussi. Je suis aussi quelqu'un qui n'aime pas échouer, surtout dans le domaine du boulot ! Je n'aime aussi pas montrer mes faiblesses.*

Elle aborde ensuite les défis auxquels sont confrontées les femmes dans les grandes entreprises, notamment dans un cabinet de consultance comme XXX. Elle souligne qu'en tant que femme,

il est plus difficile de concilier sa carrière et ses responsabilités familiales, tandis que les hommes ont moins de contraintes familiales. Dorine partage son expérience personnelle d'avoir eu des enfants tôt dans sa carrière et de jongler entre son travail et sa vie de famille. Maintenant que ses enfants sont plus grands, elle se sent plus libre de se concentrer davantage sur sa carrière.

*Je prends congé. Je dis : « Non ! » Je vais à leur spectacle ... Pour moi, c'est vraiment important, cet équilibre. De l'autre côté, je ne veux pas aussi plus tard dire : « Ah ouais, je n'ai pas pu faire ça et ça parce que je devais... ». Pour moi, aussi c'est chercher le bon équilibre. Qu'eux, ils ne me disent pas : « Ouais, tu n'as jamais été là ! Tu pensais qu'à toi ça ! » Ça aussi, j'ai déjà entendu des femmes me dirent, tu vois ?*

Dorine souligne également sa capacité à demander de l'aide mais à ne pas le faire deux fois. Elle prend l'initiative de faire ses propres recherches et de se préparer autant que possible avant de solliciter l'aide de quelqu'un d'autre. Elle mentionne avoir développé cette méthode au fil du temps dans le cadre de son travail.

Dorine parle de son évolution professionnelle et de son désir de se lancer de nouveaux défis. Elle considère différentes options, y compris devenir indépendante en tant que freelance mais elle exprime des craintes quant aux risques et aux incertitudes associés à cette voie. Elle préfère rester dans un environnement stable, même si elle reconnaît l'attrait des défis et de l'indépendance offerts par le freelancing.

*Oui donc je suis un peu mitigée. Je me dis : « Ok ou bien, je vais me lancer ici, et, je vais faire ma carrière. Ou bien, je me lance vraiment dans le freelance ». Je ne sais pas encore. Ce qui est vrai, c'est que, si je regarde le management chez nous, il n'y a pas beaucoup des étrangers. Tu vois ?  
Partners : zéro. Director : zéro. Manager : il y en a. Mais il y a un Manager, il y a Senior Manager, il y en a deux peut-être.*

En résumé, Dorine parle de ses défis en tant que consultante étrangère et femme dans le milieu professionnel, de sa volonté de se prouver et de sa confiance en elle. Elle discute également des difficultés liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que de ses aspirations futures dans sa carrière.

La présentation des récits de vie s'est conformée à l'ordre des idées tel que soumis par les personnes concernées. Néanmoins, une autre approche aurait pu consister à adopter une structure analogue pour chaque individu rencontré, bien que cette option n'ait pas été retenue.

## 2.3. ANALYSE ET RESULTATS

### 2.3.1. Profil général des femmes ayant atteint un poste à responsabilités

Notre analyse des récits de vie met en évidence un élément clé : le profil type des femmes occupant des postes à responsabilités (voir le tableau récapitulatif des informations à la page 44). L'échantillon de nos six récits de vie présente des similitudes marquantes. Les femmes interrogées partagent les caractéristiques suivantes :

- elles sont âgées entre 33 et 50 ans ;
- elles sont toutes mariées ou en couple ;
- elles ont presque toutes des enfants (5 femmes sur 6) ;
- elles détiennent un diplôme en comptabilité ou dans une filière économique ;
- elles ont toutes exercé à un moment donné au sein de prestigieuses firmes de consultance.

Grâce notre cadre contextuel et notre cadre théorique, nous avons pu identifier, explorer et approfondir certaines problématiques essentielles qui se dégagent des récits de vie étudiés. Parmi ces problématiques, nous avons identifié des dimensions clés largement discutées dans la littérature académique.

Tout d'abord, l'éducation apparaît comme une dimension cruciale dans les parcours professionnels des individus. Les récits de vie ont mis en évidence l'importance des choix éducatifs et de la formation initiale dans l'orientation et le développement des carrières. Les participantes ont partagé leurs expériences en matière de choix de filières d'études, de spécialisations et de formations complémentaires, soulignant l'influence de ces décisions sur leurs opportunités professionnelles ultérieures.

Ensuite, la culture d'entreprise a émergé comme une problématique centrale. Les participantes ont décrit comment la culture d'une organisation a influencé leurs pratiques professionnelles, leurs valeurs et leurs aspirations. Elles ont souligné l'importance de s'adapter à la culture d'entreprise, de comprendre ses codes et ses normes, et d'établir une adéquation entre leurs propres valeurs et celles de l'organisation dans laquelle elles évoluent.

Par ailleurs, les relations professionnelles, notamment le networking, ont été abordées comme une dimension critique dans certains récits. Les participantes ont partagé comment elles ont développé et utilisé leur réseau de contacts pour favoriser leur progression professionnelle. Elles ont souligné l'importance des interactions sociales, des collaborations et des opportunités de mentorat (coaching) pour accéder à de nouvelles opportunités et élargir leurs horizons professionnels.

Enfin, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que l'implication du conjoint dans la sphère familiale, ont été des préoccupations récurrentes. Les participantes ont exprimé les défis rencontrés pour équilibrer leurs responsabilités professionnelles avec leurs engagements familiaux. Elles ont souligné l'importance du soutien du conjoint et de la mise en place de stratégies d'organisation pour gérer efficacement cette conciliation, tout en préservant leur bien-être et leur épanouissement personnel.

En résumé, notre analyse a permis d'explorer plusieurs problématiques clés dans les récits de vie étudiés. L'éducation, la culture d'entreprise, les relations professionnelles ainsi que la conciliation vie privée/vie professionnelle et l'implication du conjoint, se sont révélés être des dimensions essentielles dans les parcours professionnels des individus. Ces dimensions mettent en évidence l'importance de prendre en compte ces aspects dans la compréhension des trajectoires professionnelles et des défis rencontrés par les femmes tout au long de leur carrière.

Nous tenterons ainsi de développer ces différentes variables et dimensions et de les croiser au regard de la littérature.

#### **2.3.1.1. L'éducation**

---

Les différentes lectures ont révélé que l'emploi des femmes en Belgique a connu des avancées significatives au cours des dernières décennies, reflétant les efforts déployés par les femmes pour poursuivre des études supérieures et obtenir des qualifications académiques. Comme nous l'avons souligné dans le profil général des femmes occupant des postes à responsabilité, il est

intéressant de noter que la majorité des femmes interrogées ont obtenu un bachelier ou un master à orientation économique.

Cette constatation vient corroborer la tendance observée dans le choix des filières éducatives par les femmes. Les parcours académiques axés sur l'économie ont certainement contribué à doter ces femmes des compétences et des connaissances pertinentes pour réussir dans des rôles de leadership. En étudiant des disciplines telles que la finance, la gestion, le marketing ou l'économie, elles ont acquis une compréhension approfondie des principes économiques et des mécanismes commerciaux, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées dans des contextes professionnels exigeants. De plus, cette tendance peut également suggérer que les femmes qui choisissent de se former dans des domaines économiques ont déjà une certaine ambition et une vision de leur avenir professionnel, ce qui les encourage à persévérer et à viser des postes à responsabilité.

Par ailleurs, il convient de mettre en évidence l'importance cruciale de l'apprentissage des langues étrangères, en particulier de l'anglais, dans le secteur de la consultance. Dans un domaine où les voyages d'affaires et la collaboration avec des clients et des partenaires internationaux sont monnaie courante, la maîtrise de l'anglais est devenue une compétence indispensable. Ainsi, on observe que toutes les participantes maîtrisent parfaitement deux langues, le français et l'anglais, voire trois langues avec l'ajout du néerlandais.

#### **2.3.1.2. La culture d'entreprise**

---

La culture d'entreprise dans le secteur de la consultance présente des particularités qui lui sont propres. En effet, ce domaine spécifique se distingue par des caractéristiques qui influencent la manière dont les entreprises de consultance fonctionnent et interagissent avec leurs employés.

Tout d'abord, selon les femmes qui nous ont partagé leurs expériences au travers du récit de leur vie, les grandes entreprises de consultance, dans lesquelles elles ont travaillé, sont souvent axées sur l'excellence et la performance. Ces entreprises sont généralement reconnues pour leur recherche constante de résultats de qualité et leur engagement envers l'amélioration continue. Elles valorisent les compétences techniques et la capacité à fournir des solutions efficaces à leurs clients. Ainsi, les employés de ces entreprises sont souvent encouragés à se dépasser, à

développer leurs connaissances et à rester à la pointe des nouvelles tendances et des innovations.

*Leila : c'est XXX qui te forme, te forme, te forme, pour que tu sois beaucoup plus rapidement productive chez le client, et pouvoir dire « Regardez, nos consultants tu leur apprends une semaine, la semaine d'après ils sont opérationnels !*

*Elise : il y a une vraie culture d'apprentissage et de formation notamment au niveau plus junior, vraiment au niveau nouvelle recrue.*

Les projets de consultance sont souvent complexes et nécessitent une approche multidisciplinaire. Les employés sont encouragés à partager leurs connaissances, à collaborer avec leurs collègues et à tirer parti des compétences complémentaires pour obtenir les meilleurs résultats. Un système de coaching est mis en place au sein de ces entreprises afin d'accompagner les « nouveaux arrivants » et de les aider à se performer, ces pratiques sont mentionnées par certaines femmes au cours de leur récit de vie.

*Leila : Et le rôle des coachs c'est ; donc quelqu'un qui en général a 2 grades de plus que toi, c'est en fait : de t'accompagner dans ton évolution, donc ça veut dire la moindre question que tu as, tu peux appeler la personne (le coach). La moindre interrogation, moindre doute, voilà tu l'appelle (même logistiquement) « ou est-ce que je dois aller ? » parce que c'est une grosse boîte ; tu as des départements partout, ...*

Parallèlement, certaines femmes interrogées mettent en évidence l'esprit compétitif qui règne parmi les collaborateurs au sein de ces grandes entreprises de consultance. Elles soulignent que l'environnement de travail est marqué par une culture où la compétition est valorisée et encouragée. Cette dynamique compétitive peut créer une pression intense et un climat de travail stressant, où les employés ressentent la nécessité de se surpasser constamment et de prouver leur valeur. Certaines femmes interrogées ont exprimé leur frustration face à cette culture compétitive

C'est le cas notamment d'Elise qui nous dit :

*Il y avait aussi quelque chose d'un peu « on veut juste montrer qu'on est le meilleur et je veux montrer que je suis le plus fort » et ça juste pour ça je trouve que c'était un peu surprenant qu'il y ait encore ça ! Ça faisait très rétro quoi ! J'avais l'impression d'être dans les années quatre-vingt !*

Bien que certaines femmes interrogées soulignent l'esprit compétitif des collaborateurs au sein des grandes entreprises de consultance, il est important de noter que cette dynamique peut varier et avoir des effets différents sur les individus. Une gestion équilibrée de la compétition et une culture d'entreprise favorisant la collaboration sont essentielles pour maintenir un environnement de travail productif et épanouissant.

De plus, dans ce secteur, les entreprises reconnaissent l'importance de valoriser et de récompenser les efforts et les performances de leurs employés. Elles mettent en place des systèmes de reconnaissance et de rémunération. Cela peut prendre la forme de bonus, véhicules d'entreprise, de voyage, de lunch, etc.

*Farah : C'est vraiment « the place to be » on a plein de lunch, on part en (je ne suis pas partie si j'avais une famille petite mais) ils nous emmènent 2 jours avec son conjoint ou 3 jours en week-end à l'étranger... Enfin vraiment c'est l'endroit rêvé pour travailler !*

*Leila : Je recevais beaucoup en échange et donc ben et c'est un peu le bâton la carotte. Mais effectivement si quand je vais bosser, je reçois des rewarding (récompenses) du type des voyages...*

En offrant ces récompenses et ces attentions, les entreprises de consultance cherchent à créer un environnement de travail favorable, où les employés se sentent valorisés et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ces actions renforcent le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise et contribuent à cultiver une culture de l'excellence.

Il convient de souligner que ces éléments peuvent varier d'une entreprise à l'autre dans le secteur de la consultance, en fonction de leur philosophie, de leurs valeurs et de leurs politiques spécifiques. Cependant, dans l'ensemble, la récompense et les attentions envers les employés jouent un rôle essentiel dans la culture d'entreprise de ce secteur, en contribuant à la satisfaction des employés et à la réussite globale de l'organisation.

En outre, la culture d'entreprise dans le secteur de la consultance se caractérise par une représentation forte de l'entreprise et une fierté ressentie par les employés. L'attachement à l'identité de l'entreprise, la promotion d'un esprit de compétition, la motivation des employés sont autant d'éléments qui contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation.

*Leila : Parce que c'est très vite ça, on te met très vite dans la tête « Tu représentes une grosse boîte, il y a de gros enjeux ! »*

*Elise : Mais la culture d'entreprise est tellement forte qu'on se sent fier d'appartenir à XXX, on se sent très fier parce qu'il y a une expertise !*

*Malika : On te donne de très belles voitures de société qui bah qui font envier les internes*

Il convient de noter que la culture d'entreprise dans le secteur de la consultance peut également présenter des manifestations de sexisme, en particulier en ce qui concerne les postes de direction. Malheureusement, certaines entreprises de consultance peuvent avoir des pratiques et des croyances discriminatoires qui limitent l'accès des femmes à des postes de haut niveau. Certaines de nos interrogées soulignent que malgré les progrès réalisés en matière d'égalité des sexes, il existe encore des déséquilibres dans la représentation des femmes aux postes de direction dans le secteur de la consultance.

Les stéréotypes de genre et les biais inconscients peuvent influencer les décisions de recrutement, de promotion et de rémunération, ce qui limite les opportunités de carrière des femmes genre (Boni-Le Goff & Rabier, 2022).

Pour Elise,

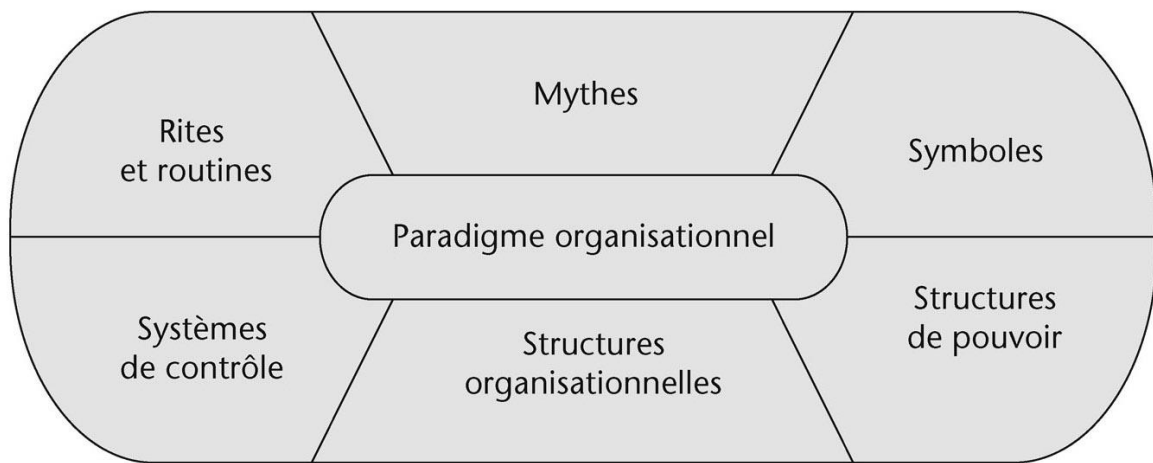
*Les grosses boîtes de consultance, pure consultance, fournissent des efforts parce qu'ils se rendent compte qu'ils sont complètement déconnectés et qu'ils n'attirent plus.*

Notre revue de la littérature sur cette dimension a permis de révéler la sous-représentation des femmes dans les postes de direction en Belgique, en particulier dans les conseils d'administration en tant que présidentes et dirigeantes. Les pourcentages de femmes occupant ces rôles restent bas, bien que des progrès aient été réalisés au fil du temps.

Par ailleurs, l'analyse de cette dimension suscite une réflexion profonde. Nous souhaitons ainsi amener un éclairage complémentaire par le biais de Johnson et *al.* (2008), qui explore le concept de « tissu culturel ». Johnson développe ce concept pour fournir une compréhension approfondie de la culture organisationnelle et de son impact sur les comportements, les normes et les valeurs au sein de l'entreprise. Cette analyse nous pousse à réfléchir à la manière dont le tissu culturel façonne l'identité et

les interactions au sein des grandes entreprises de consultance, offrant ainsi un éclairage précieux sur les dynamiques internes et les leviers de changement potentiels. Dans son analyse, Johnson définit le paradigme organisationnel comme un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation, qui influencent sa perception de soi et se construit, ainsi que sa représentation du monde et d'elle-même. Il s'agit d'un invisible social, non formalisé dans des documents, mais perçu à travers des conversations et des comportements.

### **Le tissu culturel :**



Source : adapté de Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2005, p. 232)

Les différents concepts proposés dans ce diagnostic culturel peuvent être transposés comme suit dans l'analyse de grandes entreprises de consultance :

- les symboles : représentent les voitures de sociétés accordées aux employés, les voyages, les tenues vestimentaires, l'agencement des bureaux,...
- les rites et routines: marquent le sentiment d'appartenance au groupe par le biais notamment des systèmes de coaching qui existent au sein de ces entreprises ;
- la structure organisationnelle : nous observons que le degré de liberté n'est pas le même selon que l'on soit « junior » ou « senior » ou même « manager » ;
- les systèmes de contrôle : l'environnement de travail est marqué par une culture où la compétition est valorisée et encouragée. Les employés sont constamment formés afin d'élargir leurs connaissances ;

- les structures de pouvoir : les Directeurs et Partners sont ceux qui bénéficient d'une autorité reconnue pour se faire entendre.

### 2.3.1.3. Les relations professionnelles

---

Dans certains récits, le networking a été identifié comme une dimension critique par les participantes. Elles ont partagé leur expérience sur la manière dont elles ont développé et exploité les relations professionnelles afin de favoriser leur progression professionnelle. Elles ont souligné l'importance des interactions sociales, des collaborations et des opportunités de mentorat pour accéder à de nouvelles opportunités et élargir leurs horizons professionnels. Les participantes ont expliqué comment elles ont activement investi dans la construction et l'entretien de relations professionnelles significatives. L'une d'entre elle explique avoir organiser les lunches ponctuellement avec les Partners, où ils ont pu interagir et partager leurs ambitions et perspectives d'avenir.

*Leila : Ce que j'ai fait très tôt, sous les conseils de mes frères, c'était d'organiser d'abord des petits business lunches avec les Partners. Une fois tous les 3 à 6 mois j'allais luncher avec eux. Mais pour moi le but c'était le Network, la visibilité et aussi dans ces lunches, il y a du « small talk » mais on sait pourquoi on est là, tous les 2, c'est le professionnel. Et ça veut dire que chacun considère ses propres intérêts : « Ok où est-ce que je peux te placer après Leila ? Quelles sont tes intérêts ? Quelles sont tes ambitions ? Qu'est-ce que tu veux ? » c'est à ce moment-là que tu partages.*

*Farah : Lorsque j'ai voulu changer d'entreprise, en fait ce que j'ai fait, j'avais contacté la directrice, celle qui m'avait appris vraiment la rigueur. Je l'avais contacté et je lui ai demandé si elle n'avait pas quelque chose pour moi*

*Et du coup pendant cette période aussi une ancienne collègue de chez XXX était partie, et avait commencé à travailler dans une autre agence. Et elle cherchait quelqu'un pour l'accompagner dans ce challenge là et m'a proposé de venir avec elle.*

En outre, les participantes ont souligné l'importance du coaching dans leur parcours professionnel. Elles ont cherché des occasions d'être encadrées par des personnes expérimentées et respectées dans leur domaine, qui les ont guidées, conseillées et partagé leurs connaissances et leur expertise. Leur développement professionnel a été grandement influencé

par ces relations de mentorat qui leur ont apporté des conseils stratégiques, des encouragements et des occasions d'apprentissage précieuses.

En utilisant leur réseau de contacts et en investissant dans des relations professionnelles solides, les participantes ont pu bénéficier d'opportunités de carrière avantageuses. Elles ont accédé à de nouveaux postes, à des projets prestigieux et à des collaborations fructueuses. Leur réseau leur a également permis d'explorer des domaines professionnels différents, d'acquérir de nouvelles compétences et de se tenir informées des dernières tendances et opportunités du secteur.

Il convient de souligner que le networking n'est pas seulement une pratique individuelle, mais également une dimension importante de la culture d'entreprise dans le secteur de la consultance. Les entreprises qui valorisent et encouragent les interactions sociales, les collaborations et le mentorat sont susceptibles de créer un environnement propice au développement professionnel de leurs employés.

Certaines femmes mettent en évidence le soutien qu'elles ont reçu de la part de leurs directrices lors de leur progression professionnelle, cette relation d'*empowerment* qui les encourageait et les dynamisait. Ces directrices étaient un soutien essentiel, offrant mentorat, conseils et opportunités pour leur permettre d'avancer dans leur cheminement professionnel. Grâce à cet appui, ces femmes ont pu développer leurs compétences, prendre des responsabilités plus importantes et atteindre des postes de leadership. Ceci a indéniablement contribué à briser les barrières qui limitent souvent la progression des femmes dans le monde du travail.

L'une d'elle s'exprime sur le sujet :

*Leila : Et là chez mon client, pour la première fois je voyais une Head of Finance femme, je voyais également la manager que je venais renforcer qui était une femme et moi j'étais empowered par cette vision ! Je me disais toujours que les hommes que j'avais en tant que Partner étaient bien mais ce qui me transcendait dans ma motivation c'est de voir des femmes, de travailler pour les femmes managers. Je me disais « allez waouh elles sont là moi aussi je veux être là c'est mon ambition ! » et donc je vais tout faire... et j'ai eu de la chance aussi que c'étaient des femmes qui aident, qui élèvent. Je veux dire par là qu'elles me donnaient des choses intéressantes ! Je faisais un maximum pour avoir des choses à faire qui étaient pertinentes et alors elles me les donnaient. J'en voulais et on me les donnait ! Et ça, ça m'a beaucoup aidé chez mon client parce que lorsque la manager que je renforçais est partie, la Head of Finance m'a placé là en tant que manager et c'est là que tout s'accélère... Une autre raconte :*

*Farah : Parce que la directrice de nouveau elle me fait pleinement confiance. Elle m'encourageait et me laissait la place pour le faire*

A contrario, certaines d'entre elles soulignent lors de l'une ou l'autre expérience une forme de rivalité avec les femmes qui étaient leur supérieur hiérarchique.

Malika nous explique :

*J'avais préparé tout un tas de choses durant le congé de ma responsable et quand elle revenait je m'attendais à avoir des félicitations parce que vraiment j'ai fait plein de choses pendant qu'elle n'était pas là et en fait quand elle est venue elle a commencé à me prendre en grippe et je n'ai pas compris pourquoi. Elle a commencé à être agressive avec moi c'était vraiment l'enfer. C'est une ancienne de XXX mais qui a quitté pas à mon niveau et qui à mon avis devait avoir encore une frustration quelque part et donc je ne sais pas.*

#### **2.3.1.4. La conciliation vie privée/vie professionnelle**

---

Pour de nombreuses femmes, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est un défi constant. Leur progression professionnelle et leur engagement indiscutable dans leur carrière ne les dispensent pas de jongler avec les responsabilités familiales et les demandes de leur vie personnelle. Nos lectures nous ont permis de dresser un constat d'inégalité persistante au sein des couples. Malgré leur statut de femmes actives, force est de constater que ce sont toujours elles qui assument majoritairement les tâches ménagères au sein des couples (Duaut ; 2017). Lors de nos entretiens de récits de vie, certaines ont souligné que le soutien de leurs directrices a joué un rôle dans leur capacité à concilier ces différentes sphères de leur vie. Ces directrices ont manifesté une compréhension de l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et ont été flexibles en matière d'aménagement des horaires de travail ou d'autres mesures qui ont permis à ces femmes de mieux gérer leurs responsabilités familiales.

Cependant, il est essentiel de noter que la flexibilité horaire dont bénéficient les femmes actives ne les déchargent pas pour autant de leurs tâches et responsabilités familiales. Malgré leurs engagements professionnels, elles se retrouvent souvent confrontées à une double journée de travail, jonglant entre leur carrière et les exigences du foyer.

Nos récits de vie ont permis de dégager plusieurs alternatives à cette conciliation tel que la contribution du conjoint, l'aménagement d'horaire de ce dernier ou encore l'appel aux prestataires externes.

Dans ce contexte, l'implication du conjoint joue un rôle crucial dans l'évolution de carrière des femmes interrogées. Il est primordial que les partenaires prennent conscience de l'importance de partager équitablement les responsabilités familiales. Cela nécessite une remise en question des stéréotypes de genre et une volonté commune de promouvoir l'égalité au sein du foyer.

Parmi les participantes, il est intéressant de constater que celles qui ont des enfants déploient des systèmes organisationnels en collaboration avec leur conjoint pour faire face à cette difficulté. Dans ces cas-là, le conjoint assume la responsabilité d'aller chercher les enfants à l'école et de réchauffer le dîner. Par exemple, l'une d'entre elles partage qu'elle consacre une à deux journées par semaine à la préparation des repas, ce qui permet à son mari de les réchauffer dès leur retour à la maison avec les enfants.

*Farah : Et donc j'allais les déposer, mon mari allait les rechercher. Moi je préparais d'office le week-end les repas ; comme ça il n'y a plus qu'à réchauffer. Ou 2 fois par semaine je faisais du « batch cooking » mais ça j'ai toujours fait. Et donc mon mari, il pouvait rentrer déjà leur donner à manger. Donc quand je rentre ils ont déjà mangé ou bien j'arrive on mange ensemble parce que c'est déjà chauffé.*

Une autre participante, témoigne de la nécessité pour elle et son conjoint de recourir à une assistance extérieure pour s'occuper de leurs enfants. Conscients des défis auxquels ils étaient confrontés en jonglant entre leurs responsabilités professionnelles et familiales, ils ont décidé de rechercher une aide supplémentaire pour alléger leur charge.

Elle explique qu'en faisant appel à une aide extérieure, telle qu'une gardienne d'enfants, ils ont pu bénéficier d'un soutien précieux au quotidien. Cela leur a permis de mieux concilier leurs emplois du temps chargés tout en garantissant une attention et des soins adéquats à leurs enfants. En optant pour cette solution, Elle souligne que cela a apporté un équilibre supplémentaire à leur vie familiale. Cela leur a donné la possibilité de consacrer du temps de qualité à leurs enfants lorsqu'ils étaient disponibles, sans se sentir épuisés ou débordés par les multiples responsabilités.

*Elise : Enfin voilà avec le salaire que j'avais et que mon mari avait on se disait que de toute façon pour nous que c'est la priorité. Ouais on se le permettait, donc parce que la garderie ça va un moment après ça s'arrête Donc je trouve une dame, qui était intéressée de faire ça et qui auparavant s'occupait de personnes âgées. J'ai vraiment fait un « process de recrutement » : je mets une petite annonce dans la Ligue des familles, et je vois ce qui sort. Et donc voilà après quelques entretiens je rencontre cette dame et je dis bon on va faire un essai, on va voir comment ça se passe et voilà les enfants l'adoptent sans souci ! Par contre, les devoirs etc. c'est moi qui les faisais.*

Cette décision a contribué à soulager leur charge mentale et à offrir un environnement familial plus harmonieux et épanouissant pour tous les membres de la famille.

Une autre participante partage son organisation consistant à gérer les responsabilités familiales en fonction des horaires de travail variables de son mari. Elle explique que son mari travaille par « shifts » et qu'ils s'organisent en fonction des heures de début et de fin de son service.

Grâce à cette flexibilité, ils parviennent à coordonner leurs emplois du temps pour assurer une répartition équitable des tâches ménagères et des responsabilités familiales. Lorsque son mari est disponible, il prend en charge certaines tâches, allégeant ainsi la charge de travail. Elle a parfois recours à l'aide de la famille pour récupérer ses enfants à l'école.

De plus, elle souligne que son mari travaille à temps partiel, ce qui constitue un atout supplémentaire dans leur organisation quotidienne. Grâce à son temps libre, il peut prendre en charge certaines responsabilités familiales, permettant ainsi à la participante de se concentrer davantage sur sa carrière ou de trouver un équilibre entre son travail et sa vie personnelle.

*Dorine : Je dois dire que j'ai eu quand même la chance que mon mari travaillait en « shift » parce que s'il faisait les mêmes horaires que moi ça allait être la catastrophe ... Il fait un quatre cinquièmes maintenant, il a pris un congé parental et il a une journée semaine et je dois dire que ça m'aide.*

*Dorine : J'ai parfois dû « jongler » avec mon mari ou s'il n'était pas disponible, j'appelais ma belle-sœur pour lui demander de récupérer les enfants parce que j'étais dans les embouteillages, etc.*

Cette approche de collaboration et de partage des tâches entre les conjoints démontre l'importance de l'adaptabilité et de la communication dans la gestion des responsabilités familiales. En travaillant ensemble et en tirant parti de leurs horaires et de leurs disponibilités

respectives, ils parviennent à créer un équilibre harmonieux qui répond aux besoins de chaque membre de la famille.

Finalement, les familles des femmes interrogées adoptent diverses stratégies d'organisation, mais toutes visent à favoriser une conciliation harmonieuse entre vie privée et vie professionnelle pour ces femmes.

Parmi les témoignages recueillis, il est clair que les femmes interrogées ont dû faire preuve de créativité et d'adaptabilité pour trouver des solutions adaptées à leurs besoins et à ceux de leur famille. Certaines ont opté pour une répartition des tâches avec leur conjoint, en se basant sur les horaires de travail de ce dernier. Cela leur permet de synchroniser leurs activités familiales en fonction des moments où le conjoint est disponible pour partager les responsabilités.

Dans d'autres cas, les femmes interrogées ont pu compter sur l'aide extérieure, que ce soit en faisant appel à une nounou, ou en bénéficiant du soutien de membres de la famille.

Il est également intéressant de noter que certaines participantes ont bénéficié de la flexibilité des horaires de travail de leur conjoint. Par exemple, lorsque le conjoint travaille à temps partiel, il peut prendre en charge certaines tâches familiales, offrant ainsi un soulagement précieux à la femme interrogée pour mieux se consacrer à ses engagements professionnels.

Dans l'ensemble, ces différentes approches d'organisation familiale témoignent d'une volonté commune de trouver un équilibre entre les différentes sphères de la vie des femmes interrogées. En recherchant des solutions adaptées à leurs situations individuelles, elles parviennent à mieux concilier leurs responsabilités familiales et leurs aspirations professionnelles.

En définitive, les témoignages des femmes interrogées mettent en évidence l'importance d'une approche réfléchie et proactive pour concilier vie privée et vie professionnelle. En adoptant des stratégies d'organisation adaptées, elles parviennent à mieux gérer leur temps, à s'investir pleinement dans leur carrière et à maintenir une qualité de vie satisfaisante pour elles-mêmes et leur famille.

## 2.3.2. Vérification des hypothèses

Après avoir analysé les différents récits de vie des femmes, nous souhaitons évaluer la validité des deux hypothèses posées au préalable.

### 2.3.2.1. Vérification de l'hypothèse 1

Selon la première hypothèse, **une répartition équitable des tâches ménagères constitue un levier puissant pour la progression professionnelle des femmes.**

La littérature nous a permis de constater que lorsque les couples parviennent à établir une configuration égalitaire, cela crée un environnement propice à l'exploration de dynamiques nouvelles. Cela favorise l'émergence de normes qui se reflètent à la fois dans la répartition des responsabilités parentales et dans les pratiques professionnelles (Boni-Le Goff, 2017). Rappelons que la sous-représentation des femmes aux postes de pouvoir et d'influence limite leurs opportunités de carrière, renforce les inégalités de genre et les stéréotypes qui les considèrent comme moins aptes à prendre des décisions importantes, à exercer une autorité et à concilier leur vie professionnelle et personnelle (Boni-Le Goff & Rabier, 2022).

L'ensemble des témoignages recueillis suggère que la répartition équitable des tâches ménagères peut en effet jouer un rôle significatif dans la progression professionnelle des femmes. Les femmes interrogées, qui ont pu compter sur le soutien de leur conjoint ou d'une aide extérieure pour alléger leur charge de travail domestique, ont déclaré pouvoir consacrer davantage de temps et d'énergie à leur carrière leur permettant d'aspirer à des évolutions significatives atteignant ainsi des postes à responsabilités dans lesquels elles s'épanouissent pleinement.

Lorsque les responsabilités familiales sont partagées de manière équitable, les femmes ont la possibilité de se concentrer sur leurs objectifs professionnels, de développer leurs compétences et de saisir les opportunités d'avancement. Elles sont en mesure de consacrer plus de temps à leur développement personnel, à la formation continue et à la recherche de nouvelles opportunités professionnelles.

Cependant, il convient également de noter que la répartition équitable des tâches ménagères n'est pas la seule variable influençant la progression professionnelle des femmes. D'autres facteurs tels que l'accès aux opportunités, les stéréotypes de genre, les politiques organisationnelles et sociétales, ainsi que les propres choix et aspirations des femmes jouent également un rôle déterminant.

Il est important de souligner que chaque parcours professionnel et familial est unique, et que les résultats peuvent varier en fonction des circonstances individuelles. Une répartition équitable des tâches ménagères peut être bénéfique, mais d'autres facteurs contextuels doivent également être pris en compte.

En conclusion, bien que la répartition équitable des tâches ménagères puisse constituer un levier puissant pour la progression professionnelle des femmes, il est nécessaire de considérer cette hypothèse dans un cadre plus large, en tenant compte de multiples facteurs qui influencent la carrière des femmes. Les récits de vie analysés offrent des perspectives intéressantes, mais il est important de continuer à explorer et à étudier cette question complexe pour encore mieux comprendre les interactions entre vie professionnelle et vie privée des femmes.

#### 2.3.2.2. Vérification de l'hypothèse 2

---

D'après notre deuxième hypothèse, **la culture organisationnelle dans le secteur de la consultance et les mécanismes qui en découlent représentent un frein pour les femmes désireuses d'accéder à des postes de direction.**

A nouveau, afin de répondre à cette hypothèse, nous avons examiné différents récits de vie au regard de la littérature.

D'une part, la culture d'excellence ainsi que de la performance qui prévaut dans les grandes entreprises de consultance peuvent favoriser une compétition intense entre les employés. Cette dynamique compétitive et très masculine peut créer un environnement de travail stressant et exercer une pression constante autour du dépassement de soi. Certaines femmes interrogées ont exprimé leur frustration face à cette culture, qui peut être un obstacle pour les femmes qui préfèrent un style de travail plus collaboratif et axé sur le développement des relations.

Le débat autour de la culture fortement masculine de ces entreprises suscite des opinions divergentes. Les témoignages que nous avons recueillis révèlent que certaines femmes interrogées affirment que la dynamique très masculine de ces entreprises peut occasionner un sentiment de malaise, voire de frustration, pouvant entraver leur progression vers les échelons les plus élevés de la hiérarchie. Selon ces témoignages, il existe plusieurs aspects de la culture d'entreprise qui contribuent à cette dynamique masculine prédominante. A titre d'exemple l'une des participantes souligne que les comportements et les modes de communication qui prévalent dans ces environnements professionnels peuvent également être perçus comme favorisant les traits et les compétences considérés comme plus typiquement masculins, ce qui peut susciter un sentiment d'exclusion pour les femmes.

Il convient de noter cependant que toutes les femmes interrogées ne partagent pas le même point de vue. Certaines soulignent que leur expérience au sein de ces entreprises n'a pas été affectée par cette forte prédominance masculine, du moins elles n'en ont pas ressenti les effets, s'appuyant sur leurs compétences, leur détermination et leur capacité à s'affirmer dans des environnements dominés par les hommes. Elles soulignent également que certaines entreprises de conseil ont pris des mesures pour promouvoir la diversité et l'inclusion, ce qui contribue peu à peu à atténuer les effets négatifs de la culture masculine.

D'autre part, le networking et les relations professionnelles jouent également un rôle important dans le secteur de la consultance. Les femmes qui ont pu développer des relations clés et bénéficier de mentorat ont souvent accédé à de nouvelles opportunités et ont progressé dans leur carrière. Cependant, ces réseaux informels de mentorat et de parrainage, peuvent être moins accessibles aux femmes en raison de la prédominance masculine et de la culture du « vieux garçon » qui peut en découler. Selon les témoignages de certaines femmes interrogées, il est courant de constater que les mentors occupant des postes de direction au sein de ces entreprises sont majoritairement des hommes. Cette situation peut engendrer un sentiment de malaise et créer une dynamique ambiguë lorsqu'il s'agit de progresser dans leur carrière.

En effet, comme souligné dans la littérature, l'environnement masculinisé de ce secteur, laisse apparaître un travail qui n'est pas neutre sur le plan du genre. Les relations intimes entre le conseil et les clients posent des difficultés spécifiques aux femmes, car elles sont souvent associées à une culture d'entreprise masculine. Cela peut conduire à des situations ambiguës (Boni-Le Goff, 2008).

Cela ne signifie cependant pas que tous les mentors masculins sont incapables de soutenir adéquatement le développement des femmes. Certains hommes mentors peuvent être très engagés et faire preuve d'une réelle volonté d'encourager l'évolution de carrière des femmes. Cependant, il est crucial de veiller à ce que les femmes aient accès à une diversité de mentors, hommes et femmes, afin de garantir une représentation équilibrée et une compréhension approfondie des réalités vécues par les femmes dans le milieu professionnel.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que certaines femmes interrogées ont mis en exergue le soutien et l'*empowerment* qu'elles ont reçus de la part de leurs directrices lors de la réalisation de certaines missions, qui les ont encouragées et leur ont offert des opportunités de développement. A contrario, d'autres ont évoqué des expériences de rivalité avec des femmes occupant des postes de direction, ce qui peut également constituer un obstacle à la progression des femmes.

Une partie des femmes interrogées affirment que les caractères « forts » ont souvent une résilience et une détermination accrues, ce qui peut les aider à faire face aux défis et à persévérer malgré les obstacles. Selon elles, elles sont plus enclines à défendre leurs droits et à faire valoir leurs compétences et leurs réalisations. Elles sont souvent aussi plus prêtes à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent à elles.

Dans l'ensemble, bien que la culture organisationnelle dans le secteur de la consultance présente des caractéristiques favorables à la performance et à l'excellence, il existe des aspects de cette culture qui peuvent représenter un frein pour les femmes désireuses d'accéder à des postes de direction. La compétition intense, les déséquilibres dans le networking et les relations professionnelles, ainsi que les dynamiques de rivalité peuvent limiter les opportunités et l'avancement professionnel des femmes.

## CONCLUSION

Notre travail de recherche ainsi que nos lectures approfondies nous ont permis d'enrichir notre compréhension des difficultés auxquelles les femmes sont confrontées lorsqu'elles cherchent à atteindre des postes à responsabilités dans le secteur de la consultance. Guidés par notre question de départ, nous avons affiné notre perspective pour mieux appréhender les mécanismes en jeu. Nous nous sommes donc concentrés sur la manière dont les femmes parviennent à surmonter les défis inhérents à cette situation, afin de mieux comprendre les stratégies et les réussites individuelles qui contribuent à leur progression.

Après avoir examiné attentivement les sources, nous avons constaté une tendance positive en Belgique pour favoriser la participation des femmes sur le marché du travail. Cependant, malgré les efforts déployés en faveur de l'égalité des sexes, les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de direction et de responsabilité au sein des entreprises de consultance.

Plusieurs obstacles majeurs ont été identifiés, notamment la persistance des stéréotypes de genre, les défis liés à la conciliation vie privée/vie professionnelle, ainsi que les normes culturelles prédominantes au sein de certaines grandes entreprises de consultance. Ces facteurs contribuent à la création d'un plafond de verre, limitant ainsi les opportunités de carrière des femmes et entravant leur progression professionnelle.

Cependant, lors de notre analyse de terrain basée sur les récits de vie recueillis, nous avons découvert que ceux-ci constituaient une source précieuse d'informations riches et détaillées sur la situation actuelle des femmes occupant des postes de direction et de responsabilité au sein des entreprises de consultance.

Aussi, bien que nous soyons globalement satisfaits de l'échantillon des personnes interrogées, il est important de souligner qu'il ne peut prétendre représenter l'ensemble de la population ciblée. Pour une recherche plus complète et une analyse qualitative approfondie, il aurait été pertinent d'inclure des entretiens de récits de vie tant avec des hommes, afin d'obtenir leur perception de l'évolution de leur carrière, qu'avec des professionnels du recrutement (RH) pour recueillir leurs points de vue sur ces questions.

L'inclusion de ces perspectives aurait considérablement enrichi notre compréhension des défis auxquels font face les femmes dans le domaine de la consultance, offrant ainsi une vision plus globale et nuancée de la situation.

Toujours est-il que ces récits nous ont permis de comprendre les expériences individuelles des femmes et les défis auxquels elles ont dû faire face tout au long de leur parcours professionnel. Malgré les obstacles rencontrés, ces récits ont mis en évidence les différentes façons dont les femmes ont réussi à les surmonter avec succès.

En effet, les femmes ont démontré une grande résilience et ont développé des stratégies efficaces pour surmonter ces défis. Parmi ces stratégies, la recherche de mentors et de modèles inspirants s'est avérée cruciale, car ils ont pu apporter un soutien et un accompagnement tout au long de leur parcours professionnel. Les réseaux de soutien entre femmes ont également été identifiés comme des sources de motivation et d'inspiration puissantes.

De plus, les femmes ont investi dans leur développement professionnel en acquérant de nouvelles compétences, en suivant des formations spécialisées et en cherchant des occasions de se démarquer dans leur domaine d'expertise. Elles ont adopté une approche proactive en cherchant activement des opportunités de visibilité, en se positionnant en tant que leaders et en s'impliquant dans des projets et des initiatives stratégiques.

Il est essentiel de souligner que les femmes ne sont pas seules dans leur parcours. Le conjoint et l'entourage familial jouent un rôle crucial dans leur évolution de carrière, leur permettant de s'investir davantage dans leur trajectoire professionnelle.

Enfin, il est essentiel de souligner l'impératif pour les entreprises de consultance de prendre des mesures concrètes afin de remédier à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction et de responsabilité. En mettant en œuvre les stratégies recommandées dans cette étude et en promouvant une culture d'égalité des genres, ces entreprises peuvent contribuer à créer un environnement professionnel plus inclusif et équitable, offrant aux femmes la possibilité de réaliser leur plein potentiel et de prospérer dans leur carrière. Mais la route vers l'équité au sein de ces entreprises de consultance, en particulier, semble encore longue. Cela soulève la question de la situation dans d'autres domaines d'activité, en dehors de la consultance.

## BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2018). Chapitre 28. Gerry Johnson et Kevan Scholes. Dans : , D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez & A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (pp. 273-281). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0273>
- Battagliola, F. (2008). *Histoire du travail des femmes*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.batta.2008.01>
- Bertaux, D. & De Singly, F. (2005). *Le récit de vie. L'enquête et ses méthode*. Armand Colin.
- Blanchard, M. (2021). Genre et cursus scientifiques : un état des lieux. *Revue française de pédagogie*, 212, 109-143. <https://doi.org/10.4000/rfp.10890>
- Boni-Le Goff, I. & Noûs, C. (2020). Parler en expert·e·s: Les pratiques langagières dans le conseil en management. *Sociétés contemporaines*, 117,73-97. <https://doi.org/10.3917/soco.117.0073>
- Boni-Le Goff, I. (2010). Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du « up or out ». *Sociologies. L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*. Open Edition, Dossiers 2010. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3072>
- Boni-Le Goff, I. & Rabier, M. (2022). L'entreprise saisie par le genre. *Entreprises et histoire*, 107, 6-16. <https://doi.org/10.3917/eh.107.0006>
- Boni-Le Goff, I. (2010). « Au nom de la diversité » : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*, 21, 83-95. <https://doi.org/10.3917/sopr.021.0083>
- Boni-Le Goff, I. (2012). « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. » Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. *Travail et emploi*, 132, 21-34. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5815>
- Boni-Le-Goff, I. (2017). Le privé est professionnel ? les consultant.e. s en couple avec enfant. *Open Edition*, n° 11. <https://doi.org/10.4000/nrt.3318>

- Borel, P. & Soparnot, R. (2015). Les écoles de management jouent-elles un rôle dans la lutte contre le plafond de verre ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, 141-150.  
<https://doi.org/10.3917/rsg.273.0141>
- Buscatto, M. ; Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats », La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie du travail*, Vol 51, n°2, 167-322  
<https://doi.org/10.4000/sdt.16326>
- 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 ». *Psychologie Du Travail*, 193-210. <http://hdl.handle.net/2078.1/170570>
- Davidson, M. & Burke, R. (2004). Les femmes dans le management: Une perspective mondiale. *Revue française de gestion*, n° 151, 129-143.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.151.129-144>
- Deloitte (2022) women in the boardroom seventh edition. 7e Ed.  
<https://www2.deloitte.com/be/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom.html>
- Duaut, A. (2017). Femmes et tâches domestiques : la répartition des « rôles » fait encore du surplace. *CALepin*, n°86
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74, 71-95.  
<https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>
- Dupont, C. ; Giuliano, R. & Godefroid, C. (2021) Vers une approche inclusive de la GRH ? Télétravail et conciliation vie privée-vie professionnelle : Une question de genre ? Université de Mons – *Institut de recherche human Org.* 31ème congrès de l'AGRH
- Fondation Gabriel Péri. (2020). *Six questions à Margaret Maruani et Monique Meron*. [Vidéo consulté le 01 octobre 2023]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=o0iK51rYLHk>
- Gavray, C. (2006). Au fur et à mesure qu'elles se construisent, les trajectoires professionnelles divergent entre les sexes : l'exemple belge. *Revue Française de Sciences Sociales Formation Emploi*. n°93, 49-65
- Hamrouni, N. (2011). La non reconnaissance du travail des femmes : Smith n'est pas coupable. *Revue de philosophie économique*, 12, 53-89.  
<https://doi.org/10.3917/rpec.121.0053>

- Janssens Guy (2018) « Head of Sustainable and Responsible Investments » ; MyEXPERTS <https://myexperts.bnpparibasfortis.be/focus/l-egalite-des-genres-stimule-la-croissance-economique>
- Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. Dans : Margaret Maruani éd., *Femmes, genre et sociétés: L'état des savoirs* (pp. 94-101). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.marua.2005.01.0094>
- Laufer, J. Mary, C. et Maruani, M. (2001). « Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme » ; *Science sociales et sociétés*.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, Les Politiques d'Égalité Professionnelle en entreprise, *revue Travail et Emploi* n°102, 31-44 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Laufer.pdf>
- Malochet, G. (2007). La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre. *Sociologies pratiques*, 14, 91-99. <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0091>
- Maruani, M. (2018). *Je travaille, donc je suis: Perspectives féministes*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.maru.2018.01>
- Merle, B. (2023). Parité des partnerships : « Paroles et paroles et paroles ». Consultor. <https://www.consultor.fr/articles/parite-des-partnerships-paroles-et-paroles-et-paroles>
- Mintzberg, H. (2006). Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. Editions d'Organisation.
- Mofakhami, M. (2021). La crise du Covid-19 en Europe, Révélatrice des fragilités et des inégalités sur le marché du travail, CNAM CEET, Connaissance de l'emploi n°173 <https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/la-crise-du-covid-19-en-europe-revelatrice-des-fragilites-et-des-inegalites-sur-le-marche-du-travail-1283764.kjsp>
- Pasleau, S. (2002). La femme, un acteur à part entière de l'industrialisation. Seraing, 1846-1880. *Revue du Nord*, 347, 615-632. <https://doi.org/10.3917/rdn.347.0615>
- René, C. (2021). Le « up or out » est-il « has-been » ? Consultor. <https://www.consultor.fr/articles/le-up-or-out-est-il-has-been>
- Roucloux, A. (coord.), Coenen, M-T, Delvaux, A-L avec la participation de Masquelier, J. (2021). Vie Féminine 100 ans de mobilisation féminine. *Carhop*.
- Villette, M. (2003). Sociologie du conseil en management. *Repère*.

### **Données statistiques:**

- Académie de recherche et d'enseignement supérieur (2016). *L'enseignement supérieur en faits et chiffres*. <https://www.ares-ac.be/fr/statistiques> Consulté le 02 avril 2023
- Conseil supérieur de l'emploi. (2021). Taux d'emploi des femmes. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/statistiques/objectifs-2020/tableau-de-synthese-comparaison-par-region/taux-demploi-des-femmes> Consulté le 21 mars 2023
- Conseil supérieur de l'emploi. (2021). Taux d'emploi par âge, sexe, niveau d'éducation et nationalité. <https://cse.belgique.be/fr/accueil/statistiques/marche-du-travail/emploi/taux-demploi-par-age-sexe-niveau-deducation-et-nationalite> Consulté le 21 mars 2023.
- Statbel (2023) *Emploi et chômage* . <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage> Consulté le 29 mars
- Statbel (2023) *Le travail à temps partiel* . <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/le-travail-temps-partiel> Consulté le 29 mars 2023
- Statbel (2023) *Niveau d'instruction*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/niveau-dinstruction#panel-12> Consulté le 29 mars 2023
- Insee (2016) Définition Population active occupée (recensement de la population). Insee. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1737> Consulté le 10 octobre 2022
- Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, communiqué de presse (2020). [https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/pb-combinatie-cijfers2020\\_fr.pdf](https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/pb-combinatie-cijfers2020_fr.pdf)
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2019) ; Troisième bilan de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration. [https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/troisieme\\_bilan\\_de\\_la\\_loi\\_du\\_28\\_juillet\\_2011\\_relative\\_aux\\_quotas\\_de\\_genre\\_dans\\_les](https://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/troisieme_bilan_de_la_loi_du_28_juillet_2011_relative_aux_quotas_de_genre_dans_les)



