



ANALYSE

*MIEUX LUTTER
CONTRE LE
PLAFOND DE
VERRE*





Une analyse réalisée par

EVA-MARIE BRUNO

Janvier 2018

Richard Miller
Administrateur délégué du CJG

Corentin de Salle
Directeur du CJG

Avenue de la Toison d'Or 84-86
1060 Bruxelles
Tél. : 02.500.50.40
cjpg@cjpg.be

Mis en page : [Thomas Daems](#)

INTRODUCTION

« *Le plafond de verre* » est une métaphore désignant le phénomène qui entrave la carrière des femmes et dont la conséquence est la rareté de leur présence au sommet des entreprises, des organisations et des

institutions publiques. Ce plafond, constitue un ensemble de barrières invisibles, créées à la fois par des préjugés et stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations.¹

LE PLAFOND DE VERRE EST UNE RÉALITÉ

En effet, les femmes rencontrent des difficultés à atteindre les sommets de la hiérarchie dans les secteurs privés et publics. Face aux obstacles, elles parviennent difficilement à concilier vie privée et vie professionnelle. Diverses réformes en Belgique ont certes permis de rehausser le taux de présence féminine dans les postes décisionnels mais pas suffisamment. Il en va de même au niveau des postes de « *middle management* ». Si des progrès peuvent être notés, le chemin est encore long.

Dès lors, il importe de modifier la perception que les femmes se font d'elles-mêmes notamment en raison d'une tendance à

l'auto-censure, c'est-à-dire un processus consistant à ne pas oser assumer un choix professionnel et une tendance à s'enfermer dans des dilemmes moraux du type : « *un enfant où une carrière ?* »². Et ce, alors même que l'un n'exclut pas l'autre. Il faut combattre les clichés et les stéréotypes qui collent à la peau des femmes.

Un tour d'horizon de la problématique est nécessaire afin de définir les moyens de résoudre ce problème.

Les recherches sur les choix professionnels des femmes cadres, managers et membres des professions supérieures, témoignent de

la grande diversité des réactions et des stratégies des femmes, en matière de carrière et de franchissement du plafond de verre, stratégies qui peuvent d'ailleurs être considérées comme des réponses à des environnements organisationnels plus ou moins favorables.

Il en ressort qu'une majorité ne parvient pas à franchir les obstacles à leur développement de carrière. Seule une minorité développe des stratégies permettant d'atteindre le sommet de la hiérarchie.³

Le plafond de verre constitue un véritable gaspillage du potentiel humain des femmes. Pourtant ces dernières possèdent des qualifications équivalentes à celles des hommes.

Selon les statistiques du service public fédéral en 2016 (rubrique emploi, travail et concertation sociale) et concernant la répartition des adultes selon le niveau de qualification et le statut socio-professionnel, on constate un pourcentage plus élevé de femmes (51,50%) hautement qualifiées de 25-64 ans que d'hommes (39,5%) dans la même tranche d'âge.⁴ Les femmes réussissent d'ailleurs en moyenne mieux que les hommes dans les études supérieures et le cursus universitaire.

Selon l'IWEPS (institut wallon de l'évalua-

tion, de la prospective et de la statistique), dans le pourcentage des diplômés d'études supérieures âgées de 30-34 ans en 2016, en Wallonie et en Belgique, le taux de femmes diplômées est plus élevé que celui des hommes⁵. Parmi les moins de 60 ans, la part de diplômés de l'enseignement supérieur est plus élevée pour les femmes, pour tous types de diplômes.

Malgré cela, les femmes éprouvent plus de difficultés à décrocher un job. Les secteurs d'enseignement et de formation sont fortement genrés. En effet, 79% des femmes suivent un parcours en sciences psychologiques et pédagogiques et 75% en langues et lettres. Les hommes se cantonnent majoritairement (66%) dans les études scientifiques et les sciences de l'ingénierie (80%)⁶. Il existe donc des différences notables entre les hommes et les femmes sur le plan des parcours professionnelles et des carrières.⁷

Les femmes sont très peu présentes dans les fonctions supérieures et dirigeantes au sein du secteur public ou privé. L'image de la mère au foyer est encore tenace et perçue comme la 'mission naturelle' d'une femme.⁸ Cette image stéréotypée renforce un comportement d'auto-censure des femmes qui complique leur accession aux postes dirigeants.

De plus, le système d'organisation du travail n'est pas neutre mais reste souvent empreint d'une organisation typiquement masculine.

En 2015, 34,6 % des fonctions dirigeantes en Belgique sont occupées par des femmes.⁹ Dans le secteur privé, il est avéré que les femmes demeurent très rares dans les états-majors des entreprises. Selon une étude du cabinet Hay, notre pays se place tout de même dans la bonne moyenne en ce qui concerne les entreprises privées. En effet, 16% des femmes siègent dans des entreprises cotées en bourse contre 7,5% en Europe.¹⁰ Au sein des entreprises publiques ainsi que la Loterie Nationale en 2014, le conseil d'administration de Proximus comptait 50% de femmes, celui d'Infrabel 40%, de Bpost 33%, de Belgocontrol (30%) et la SNCB/SNCB holding 30%. C'est ainsi, que,

actuellement, Dominique Leroy est à la tête de Proximus et Sophie Dutordoir de la SNCB.¹¹

Force est de constater que malgré les exemples de réussites cités plus haut, les femmes occupent généralement des postes moins élevés dans la hiérarchie. A côté de cette réalité, il existe aussi des filières où les femmes sont surreprésentées : les ressources humaines, la communication, les relations publiques. A côté du plafond de verre, on constate l'existence d'une « *concentration horizontale* » envers certains métiers. Au sein de ces filières, elles occupent des postes à responsabilités mais accèdent moins facilement à la direction générale ou bien des postes avec des responsabilités de management plus opérationnelles ou hiérarchiques.¹²

PLUSIEURS CAUSES EXPLIQUENT LA PERSISTANCE DU PLAFOND DE VERRE

UNE CULTURE D'ENTREPRISE MASCULINE BIEN ANCRÉE¹³

Le système d'organisation n'est pas neutre. Dans la plupart des systèmes organisés, les règles sont calquées sur des modèles masculins. Cela contribue à la faible présence des femmes dans les postes hiérarchiques

élevés. En effet, le caractère masculin définit les conditions de recrutement, de promotion ou de nomination de poste (réussite à un concours, mérite, âge, ancienneté). Ces conditions n'ont pas la même portée pour les femmes que pour les hommes et la discrimination résulte du fait que les femmes sont

moins conformes au modèle recherché.¹⁴

LA DIFFICULTÉ DE CRÉER UN RÉSEAU INFORMEL

Le réseau informel est un ensemble de stratégies masculines qui, explicitement ou implicitement, permettent de maintenir les hommes à des niveaux élevés dans les hiérarchies organisationnelles. Le processus de cooptation et l'obtention du soutien d'un mentor sont deux outils qui offrent la possibilité d'accéder à une fonction élevée avec l'aide d'un bon réseau.¹⁵ Les femmes ont plus de difficultés à construire un réseau pour plusieurs raisons.

Premièrement, elles manquent de temps en raison de leurs obligations familiales. Ensuite, elles souffrent souvent d'un manque de crédibilité. Elles n'ont pas un accès aussi privilégié que les hommes à l'information. La façon de créer un réseau est intrinsèquement différente selon un homme ou une femme. Les femmes ont tendance à créer des réseaux forts, inscrit dans la durée. Tandis que les hommes ont plus de facilités à se créer un réseau avec des liens de types faibles mais qui, par ailleurs, ouvrent plus de portes et de choix de carrières.

En résumé, alors que les femmes ont une conception du réseau favorisant les relations

personnelles, les hommes appréhendent cela de façon pragmatique et instrumentale dans le but d'obtenir un gain personnel. Les femmes qui parviennent à créer un réseau informel au même titre que les hommes sont celles qui adoptent un comportement typiquement masculin. Enfin, les motivations de participation à un réseau majoritairement masculin avec la technique de l'assimilation sont différentes de la participation pour une femme au sein d'un réseau féminin. Dans un réseau féminin, les femmes privilégient la curiosité, la rencontre avec d'autres femmes aux situations comparables et l'échange d'expériences personnelles. Souvent au sein de ces groupes, elles ont le sentiment de se sentir comprises et obtiennent le soutien qu'elles ne reçoivent pas dans leur milieu professionnel ou familial.¹⁶ Ces dernières années, plusieurs réseaux se sont mis en place pour pallier à cet état de fait, c'est notamment le cas des réseaux Jump¹⁷ et Diane¹⁸.

L'AUTOCENSURE VAILLE

Il s'agit d'un comportement propre aux femmes dans le monde de l'emploi. Elles renoncent à des postes de direction pour favoriser la carrière de leur mari où se refusent une ascension professionnelle par peur de voir leur identité de mère menacée.¹⁹

QUELLES DISPOSITIONS ONT-ELLES ÉTÉ MISES EN PLACE POUR PERCER LE PLAFOND DE VERRE EN BELGIQUE ET AU NIVEAU EUROPÉEN ?

Des quotas ont été instaurés, notamment dans les entreprises belges cotées en bourse. Ces quotas visent à corriger la sous-représentation des femmes aux postes importants. La loi belge du 28 juillet 2011 prévoit que le conseil d'administration de ces entreprises devrait compter au minimum un tiers de femmes et au maximum deux tiers d'hommes. Toutefois ces quotas sont loin de faire l'unanimité parmi les femmes. D'un côté elles craignent d'être choisies uniquement par obligation et de devenir des alibis, et de l'autre les hommes craignent de se retrouver contraints de nommer des femmes ne satisfaisant pas aux exigences requises et faire ainsi courir un risque à l'entreprise.²⁰

Selon les constatations d'une étude réalisée par l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes en 2016, le nombre de conseils d'administration exclusivement masculins a diminué de moitié tandis que le nombre de conseils d'administration ne comptant qu'une seule femme est resté

stable entre 2008 et 2014. Les secteurs de l'industrie, des finances et de la santé ainsi que le secteur de production d'électricité (« *utilities* ») continuent à obtenir les plus mauvais résultats avec, en moyenne, moins de 15% de représentation de femmes dans leurs conseils d'administration. En outre, il semble que la taille du conseil d'administration exerce une influence positive sur le nombre de femmes représentées. Plus le conseil compte un nombre élevé de membres, plus on retrouve des femmes en son sein.²¹

Le Parlement européen a fixé à 40 % le taux minimum de femmes au sein des entreprises à partir de 2018. Ce même taux doit être atteint en 2020 au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse.²² L'imposition d'un taux minimum s'inscrit dans la directive du parlement européen et du conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes

de novembre 2012.²³ Un mécanisme de sélection basé sur une comparaison des compétences et des qualifications des candidats ambitionne de donner le droit aux

femmes de faire carrière et d'accéder à des postes de direction élevés au même titre que les hommes.²⁴ Cette obligation est temporaire. Elle s'éteindra en 2028.²⁵

CE QUI SE FAIT DANS LES PAYS DU NORD DE L'EUROPE ET EN FRANCE

Les pays scandinaves se positionnent comme les champions de la lutte contre le plafond de verre. Les raisons de ce succès s'expliquent par une présence des femmes équivalente à celle des hommes sur le marché du travail.

En Islande, 44% des femmes siègent dans des conseils d'administration de grandes entreprises.²⁶ Cependant, l'égalité salariale dans ce pays était loin d'être atteinte avant ce début d'année. En octobre 2016, les femmes islandaises réclamaient dans la rue une égalité de salaire.²⁷ En janvier 2018, l'Islande a voté une nouvelle loi pour contraindre les entreprises à appliquer l'égalité salariale. Cette loi n'est pas nouvelle mais existe depuis 1961. Jusque-là, elle n'était pas contraignante, D'où les manifestations répétées dont celle de 2016 en Islande.²⁸ Ce pays s'impose comme un

modèle d'égalité homme-femme parce qu'outre les réformes politiques, l'action collective et la solidarité des femmes est plus importante que dans nos régions. Cela engendre plus facilement un changement de mentalités et d'habitus.²⁹

La Norvège a voté une loi en 2003 pour imposer des quotas aux entreprises dont l'Etat est propriétaire et dans toutes les sociétés anonymes. Malgré l'instauration de quotas, les résultats escomptés n'ont pas été atteints dans ce pays. En effet, de nombreuses entreprises ont modifiés leurs structures afin d'éviter les contraintes de cette loi. Quoiqu'il en soit, cette loi a eu un impact indirect car elle a permis de changer les mentalités. Les femmes occupent principalement des postes de direction dans les domaines des ressources humaines et de communication. Elles sont en grande partie absentes dans

les postes de direction des secteurs tels que la télécommunication ou l'informatique³⁰. D'après cette analyse, il ne faut donc pas faire une généralité du bon exemple scandinave. Chez nos voisins scandinaves, les progrès enregistrés dans lutte contre le plafond de verre et en direction d'une plus grande égalité des femmes et des hommes ne se sont pas produits naturellement. Ils sont le fruit de mesures initiées par leur gouvernement ainsi que nous l'observons chez nous dans de plus faibles proportions.

En France, une loi instaurant des quotas existe depuis 2011. La présence de membres de chaque sexe ne peut pas être inférieure à 20 % dans les conseils d'administration au terme d'un délai de 3 ans

à compter de la promulgation de la loi. Ce taux est porté à 40 % dès le deuxième renouvellement du conseil à compter de la promulgation de la loi (et, en tout état de cause, endéans les 6 ans à compter de la dite promulgation)³¹. Le 1^{er} janvier 2017, l'échéance prévue par cette loi a été atteinte. Celle-ci a permis d'accélérer la présence des femmes au sein des conseils d'administration. En effet, selon les données d'Ethics and Boards (premier observatoire de la gouvernance des sociétés cotées), les entreprises affichaient, en 2016, un taux de féminisation moyen de 38% dans les conseils d'administration. Il s'agit d'une avancée considérable, car la France partait avec un taux de féminisation dans les conseils d'administration à 10% en 2008.³²



PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

L'égalité des droits homme/femme doit être garantie notamment en luttant contre les stéréotypes subsistant dans l'accès aux responsabilités. Il est important aussi de respecter la liberté de choix et favoriser la mise en place de mécanismes qui visent à réduire les inégalités tels que :

- Poursuivre la réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Afin d'atteindre cet objectif, il est nécessaire d'augmenter la participation des femmes au travail. Les écarts salariaux persistent en raison de la surreprésentation des femmes dans les emplois à temps partiels. Or, ces derniers permettent difficilement une évolution de carrière.³³
- Permettre une réconciliation entre vie privée et vie professionnelle en facilitant l'accomplissement des deux tâches parallèlement. Il faut prôner le partage équitable des tâches au sein des couples en sensibilisant les citoyens. Il faut aussi créer plus d'infrastructures telles que des crèches. Il importe aussi d'encourager entreprises et administrations à pratiquer des horaires de réunions permettant de concilier hauts postes à responsabilités et vie de famille.³⁴
- Développer l'exemplarité dans l'administration et les entreprises publiques. Dans la lutte contre le plafond de verre, ces dernières ont un rôle particulier à jouer. L'Etat en tant qu'acteur et actionnaire peut agir afin d'induire un changement de mentalités et donner le coup de pouce nécessaire à celles-ci pour évoluer.
- Combattre les stéréotypes. La lutte contre les préjugés doit se faire en amont, la lutte contre les clichés dans la vie de tous les jours se fait à l'école, dans la publicité et dans les médias. Ce n'est que si ce changement de mentalité est partagé par la majorité des citoyens que les choses évolueront. Imposer des changements alors que les esprits n'y sont pas encore ouverts

peut s'avérer contre-productif. Il vaut mieux focaliser le débat sur le genre de la personne plutôt que le faire porter sur la question des capacités (car le risque serait alors d'accentuer l'antagonisme homme-femme).

- Restaurer l'estime de soi chez les femmes. Pour contrer une culture d'entreprise typiquement masculine, les femmes doivent tirer avantage du milieu dans lequel elles évoluent en devenant des actrices et non plus des victimes. Elles doivent mettre en avant une culture de la concertation féminine et une capacité féminine à gérer des situations de crise. Des actions de mentoring peuvent aider les femmes à renforcer l'estime de soi. La restauration de l'estime de soi est un axe essentiel pour mieux valoriser son salaire et son diplôme.
- Le caractère personnel de chaque femme joue sur sa future promotion à un poste de direction. Une femme qui occupe un poste élevé dans la hiérarchie est ambitieuse, déterminée et consciente de son potentiel car elle possède une qualification élevée. De plus, son assurance lui permet de par-

ticiper plus facilement aux discussions informelles.³⁵ La confiance en soi et l'assurance sont les meilleurs moyens pour se faire entendre. Les femmes se débrouillent mieux dans une culture d'entreprise masculine si elles s'assimilent aux comportements masculins. Si elles adoptent le même comportement que les hommes.³⁶ Être membre d'un réseau permet de choisir plus facilement la fonction dirigeante souhaitée.³⁷ Les mentors sont des acteurs essentiels au sein de ce réseau. Il s'agit d'un soutien auprès duquel les femmes peuvent se tourner afin d'avoir des conseils ou un appui notamment si elles rencontrent des difficultés dans l'accomplissement des tâches quotidiennes de direction.³⁸

- Sensibiliser et aiguiller les jeunes filles vers les formations pour les métiers de pénurie et les métiers du futur. Un facteur indirect qui favoriserait l'accession des femmes à des postes hiérarchiques importants est la pénurie future de travailleurs hautement qualifiés dans les années à venir au sein de l'Union européenne. Les femmes devront se préparer à répondre aux besoins du marché.³⁹ La demande du marché jouera en faveur de l'insertion

des femmes à des postes de direction. De plus, il est important de sensibiliser les femmes à se diriger vers des perspectives d'études et de carrières dans des domaines comme l'ingénierie, la chimie, l'informatique. Les femmes doivent davantage s'intégrer dans ces domaines où les pénuries futures seront prochainement ressenties.⁴⁰

En résumé, les femmes n'accèdent pas aussi facilement que les hommes à toutes les professions. Le plafond de verre reste une réalité et il est encore très malaisé pour les femmes d'équilibrer vie privée et vie professionnelle.

Dès lors, notre société doit s'engager dans le chemin de l'égalisation des sexes dans le domaine professionnel. Il est primordial de poursuivre et amplifier les réformes nécessaires à la suppression de l'ensemble des inégalités factuelles et des discriminations dont sont victimes les femmes dans tous les domaines de la vie économique, notamment en matière d'accès à toutes les professions, de plafond de verre et d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.⁴¹



SOURCES

1. « Et si on roulait à 130 km/h sur certaines parties d'autoroutes » dans « Lechos.be », 18/05/2017
2. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>
3. <http://www.journals.openedition.org/rea/4122>
4. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-117.htm><http://journals.openedition.org/pmp/>
5. <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166>
6. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/30-34-ans-diplomes-de-lenseignement-superieur/>
7. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/30-34-ans-diplomes-de-lenseignement-superieur/>
8. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
9. <http://igvm-iefh.belgium.be/fr>
10. <https://www.roberthalf.be/fr/blog/le-plafond-de-verre-les-femmes-sont-plus-ambitieuses-que-jamais>
11. <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/une-piste-pour-amener-plus-de-femmes-au-top-des-entreprises-publiques-5a85ba32cd7057775ddabbc2>
12. http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf
13. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
14. <https://www.erudit.org/fr/revues/ref/2003-v9-n2-ref888/O11092ar/>
15. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
16. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
17. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-127.htm>
18. Jump est la principale entreprise sociale qui travaille avec des organisations ou des individus pour limiter l'écart entre les hommes et les femmes dans le travail afin de créer une société plus égale et d'atteindre des performances durables dans les entreprises. <http://jump.eu.com/>
19. Le réseau Diane accompagne activement les indépendantes, les chefs d'entreprises, les femmes artisans et les titulaires de professions libérales, de la création à la croissance de leurs entreprises. <http://www.reseaudiane.com/>
20. <http://www.psychologies.com/Travail/Emploi/Travail-au-feminin/Articles-et-Dossiers/Travail-ces-femmes-qui-n-osent-pas-reussir>
21. <http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Wet%2028%20juli%202011.pdf>
22. http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/87_-_premier_bilan_de_la_loi_du_28_juillet_2011_relative_aux_quotas_de_genre_dans_les_conseils_dadministration.pdf
23. https://www.rtbef.be/info/monde/detail_le-parlement-europeen-impose-un-seuil-de-40-de-femmes-dans-les-ca?id=8139665
24. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52012PC0614>
25. http://www.huffingtonpost.fr/viviane-reding/quotas-de-femmes-dans-les_b_4323334.html
26. https://www.rtbef.be/info/monde/detail_le-parlement-europeen-impose-un-seuil-de-40-de-femmes-dans-les-ca?id=8139665
27. <http://porteouverte.be/wp/indice-du-plafond-de-verre-les-meilleurs-et-les-pires-pays-pour-les-femmes-travailleuses/>

SOURCES

28. <https://humanite.fr/marianna-traustadottir-nous-devons-encore-lutter-pour-sauvegarder-nos-victoires-633075>
<https://start.lesechos.fr/travailler-a-letranger/actu-internationales/non-l-islande-n-a-pas-rendu-l-inegalite-salariale-illegale-10617.php>
29. <https://www.weforum.org/fr/agenda/2017/11/voila-pourquoi-lislande-occupe-la-premiere-place-pour-egalite-des-sexes/>
30. <https://societesnordiques.wordpress.com/2017/02/27/scandinavie-pour-ou-contre-une-loi-imposant-un-quota-de-femmes-dans-les-conseils-dadministration/>
31. <http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>
32. http://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/01/11/la-politique-des-quotas-a-accelere-la-presence-des-femmes-dans-les-conseils-d-administration_5061080_1698637.html
33. http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/rapport_ecart_salarial_2017.pdf
34. <http://www.udes.fr/en/node/301>
35. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page117.htm><http://journals.openedition.org/pmp/>
36. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-127.htm>
37. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
38. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/5894/1/2005-102-03.pdf>
39. Philippe Maystadt « Europe : le continent perdu ? » éditions avant-propos 2012
40. <https://societesnordiques.wordpress.com/2017/02/27/scandinavie-pour-ou-contre-une-loi-imposant-un-quota-de-femmes-dans-les-conseils-dadministration/>
41. <http://www.womenonboard.be/sites/default/files/press-coverage/Ces%20femmes%20aux%20plus%20hauts%20postes.pdf>



*Avenue de la Toison d'Or 84-86
1060 Bruxelles*

*02.500.50.40
info@cjg.be*

www.cjg.be

