POUR LA SOLIDARITÉ
European think & do tank

L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ EN BELGIQUE

Entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité

Estelle HUCHET
Anne-Claire MARQUET
Magda TANCAU

Sous la direction de
Denis STOKKINK

ÉTUDES ET DOSSIERS | NOV 15

RSE & Diversité

L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ EN BELGIQUE

Entre entreprise sociale et entreprise classique :
se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité

Estelle Huchet

Anne-Claire Marquet

Magda Tancau

Novembre 2015

Cette publication a été réalisée avec le soutien de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes :

Elle s'inscrit dans le cadre du projet européen « Gender Balance Power Map », financé avec le soutien de la Commission européenne. Elle n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Elle est la propriété intellectuelle des partenaires du projet. Seule la Commission européenne est autorisée à l'utiliser librement.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières 3

Synopsis 5

Introduction 7

Chapitre 1 : Cadre politique 8

1. Antécédents culturels, historiques et sociaux de l'égalité femmes-hommes 8
2. Infrastructures pour l'égalité femmes-hommes 10
3. Législation pour l'égalité femmes-hommes 12
4. Réglementations relatives à l'accès des femmes aux postes à responsabilité 14
5. Économie et entreprises sociales 16
   a. Définitions 16
   b. Législation 17
   c. Chiffres clés 18

Chapitre 2 : Opportunitités et barrières à l'accès des femmes aux postes de décision. Recherche qualitative en entreprise 19

1. Entreprise classique 19
   a. L'entreprise et la représentation des femmes 19
   b. Les femmes dans les processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération 21
   c. Les femmes et le processus de promotion 24
   d. Conclusions 29
2. Entreprise sociale 30
   a. L'entreprise et la représentation des femmes 30
   b. Les femmes dans les processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération 31
   c. Les femmes dans le processus de promotion 37
   d. Conclusions 44
3. Comparaison de la situation dans l'entreprise classique et l'entreprise sociale 44
   a. La représentation des femmes 45
   b. La situation des femmes dans les processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération 45
   c. Les possibilités et barrières à la promotion des femmes 46
   d. bonnes et mauvaises pratiques 48

Chapitre 3 : Conclusions 51

Chapitre 4 : Recommandations 55

1. À l'intention des pouvoirs publics 55
   a. Conduire des recherches dans l'économie sociale 55
   b. Impliquer les hommes dans les réflexions sur l'égalité 56
   c. Sensibiliser aux stéréotypes tout au long de la vie 56
   d. Former les femmes à négocier leur évolution de carrière 57

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

e. Donner de la visibilité aux femmes managers 57
f. Évaluer les dispositifs législatifs de 2011 et 2014 57
2. À l'intention des entreprises 58
a. Assurer la transparence des offres et des promotions 58
b. Reconsidérer la définition du « bon » manager 58
c. Inciter les femmes à développer leur potentiel 59
d. Former les managers à adopter une perspective genrée 59
e. Établir des jurys de promotion paritaires 59
f. Faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle 60
g. Développer un plan diversité intégré à la stratégie de l'entreprise 60
Liste des références 61
Annexes 65

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

SYNOPSIS

Si la Belgique occupe la cinquième place dans « Gender Equality Index 2015 – Measuring gender equality in the European Union 2005-2012 » de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, elle n'est que quatorzième à l'aune de la participation des femmes aux Conseils d'administration des plus importantes entreprises cotées en bourse[1]. Les femmes n'y représentent que 13% en Belgique contre une moyenne de 16% dans l'UE-28. Une légère amélioration de la situation est cependant perceptible au fil du temps[2]. Plusieurs mesures ont été adoptées au cours des 10 dernières années : le rapport de 2013 de l'Institut belge pour l'égalité entre les hommes et les femmes révèle que la promulgation en 2011 d'une loi établissant des quotas en Belgique a eu une incidence sur la part des femmes dans les Conseils d'administration des entreprises cotées en bourse et des 100 premières entreprises non cotées en bourse en Belgique, propulsant le niveau de 6% constaté en 2008 à 10% en 2012[3]. Si l'augmentation demeure limitée, il s'agit déjà là d'une première percée. La législation sur les quotas étant récente, le bilan actuel n'est que provisoire.

En matière d'économie sociale, par contre, la Belgique était l'un des premiers États membres de l'UE à se doté d'un cadre législatif. Même si un statut juridique pour les organisations de l'économie sociale (telles que les associations et les fondations) existe depuis 1921, la définition de l'économie sociale n'a vu le jour qu'en 1990. Plus récemment, en 2004, l'État fédéral et les entités fédérées ont approuvé un accord de coopération adoptant une définition commune de l'« économie plurielle ». Dans cet accord, l'économie sociale est considérée comme un des deux piliers de l'économie plurielle (le deuxième étant la responsabilité sociale des entreprises). L'économie sociale y est qualifiée d'écosystème d'entreprises sociales qui se caractérisent par une dynamique entrepreneuriale (emploi rémunéré, prise de risques économiques), une finalité de service à la communauté et à ses membres plutôt qu'une finalité lucrative, une prise de décision démocratique et l'autonomie de gestion.

En 2015, POUR LA SOLIDARITÉ a réalisé deux études de cas approfondies en Belgique, l'une portant sur une entreprise classique, l'autre sur une entreprise sociale employant toutes deux moins de 65 personnes. Ce travail de terrain visait à identifier les opportunités et barrières auxquelles les femmes font face dans leur parcours vers des postes à responsabilité. La recherche révèle que les deux entreprises invitent les femmes à occuper des fonctions de cadres inférieurs et intermédiaires, alors que l'encadrement supérieur est dominé, voire exclusivement assuré, par des hommes. Les résultats laissent apparaître que le cadre législatif national n'a pas d'incidence sur les petites entreprises et que la rareté des ressources (manque de temps, d'argent, de services RH structurés, etc.) est un facteur qui entrave gravement le développement de programmes solides de recherche de talents ou de politiques d'égalité des chances. Même si les deux types d'entreprises affichent des cultures entrepreneuriales très différentes en matière d'égalité femmes-hommes (neutre pour l'entreprise conventionnelle et sensible pour l'entreprise sociale), les deux organisations ont tendance

[1] INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015 : 55.
[2] Cf. Tendances indice IEFH sur http://eige.europa.eu/gender-statistics/gender-equality-index/2012/country/BE (consulté le 24 juillet 2015).
[3] IEFH, 2012 : 104.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

à reproduire inconsciemment des stéréotypes. La taille réduite de ces organisations se prête cependant bien à la mise en place de nombreuses mesures et structures d'accompagnement informelles qui aident les femmes à réaliser leurs objectifs professionnels et à équilibrer leur vie professionnelle et privée.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

INTRODUCTION

Une des activités les plus importantes du projet « Gender Balance Power Map » tenait à la réalisation d'études nationales qualitatives en vue de dresser l'état des lieux de la participation et de l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans les entreprises classiques et sociales dans chacun des pays partenaires du projet (Belgique, Finlande, France, Italie, République tchèque, Roumanie). Les résultats comparatifs de ces enquêtes de terrain sont interprétés au regard de la culture, de l'histoire et de la politique qui prévalent dans chacun d'entre eux et qui ont façonné l'évolution de l'égalité femmes-hommes, notamment dans la sphère économique.

Cette étude nationale belge analyse ainsi le cadre politique susceptible d'influencer l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les fonctions managériales, dans l'éducation, dans l'évaluation et la rémunération ainsi que dans la représentation des femmes dans les entreprises choisies. Complétant plusieurs études sérieuses publiées par des instituts publics, des centres de recherche et des organisations de la société civile en Belgique, cette recherche se propose d'enrichir notre connaissance de l'évolution de l'égalité entre les femmes et les hommes sous l'angle de l'accès réel aux postes à responsabilité en entreprise. Les partenaires du projet ont opté pour une méthodologie qualitative basée sur deux études de cas dans deux petites entreprises.

Ce travail se fonde sur l'hypothèse de base que le facteur genre fonctionne différemment dans les entreprises classiques et dans les entreprises sociales ; il influencerait donc de manière distincte l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans les deux types d'entreprises. La finalité de l'étude est de proposer une réponse à la question de recherche suivante : « comment le genre influence-t-il l'accès des femmes aux postes à responsabilité en entreprise et dans quelle mesure cette influence varie-t-elle dans les deux entreprises ? »

Pour répondre à ces questions, nous avons sélectionné une entreprise classique et une entreprise sociale en Belgique. Ces sont toutes deux de petites organisations qui emploient moins de 65 personnes et dont les ressources humaines sont majoritairement féminines. Dans chacune des entreprises, 3 cadres et 6 salariées ont été interviewés. Dans la première partie contextuelle de l'étude, le cadre politique qui régit les deux types d'entreprises est analysé. Vient ensuite l'analyse du niveau organisationnel et les modalités de création d'opportunités et de barrières à l'accès des femmes aux niveaux d'encadrement supérieur dans les deux entreprises retenues. Enfin, une discussion des résultats de l'étude de chaque entreprise est proposée dans une perspective comparative.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

CHAPITRE 1 : CADRE POLITIQUE

1. ANTÉCÉDENTS CULTURELS, HISTORIQUES ET SOCIAUX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Le parcours vers l'égalité entre les hommes et les femmes en Belgique n'a pas été sans accroc en Belgique et les acquis actuels sont l'aboutissement d'un long processus. Le combat des femmes pour l'égalité date du 19ème siècle lorsqu'elles ont obtenu des droits politiques alors que la reconnaissance de leur rôle dans l'économie est intervenue plus tard avec l'acquisition de droits économiques au cours du 20ème siècle. Au début du 20ème siècle, les femmes belges se sont vu reconnaître certains droits économiques. En 1900[4], elles ont été autorisées à ouvrir leurs propres comptes bancaires et à signer des contrats de travail. Toujours juridiquement considérées comme mineures, leurs possibilités financières ont été limitées jusque dans les années 1970.

Contrairement aux autres pays européens, comme la France, l'Allemagne ou le RU, la Première Guerre mondiale n'a pas été le point de départ de l'émancipation des femmes en Belgique pour ne pas avoir remplacé les hommes dans les secteurs industriels. Après la guerre, le droit de vote réclamé par les femmes divise le parti catholique, les socialistes et les libéraux[5]. Au terme de nombreux débats parlementaires animés, les femmes obtiennent l'éligibilité à tous les niveaux de pouvoir mais le droit de vote uniquement aux élections communales. L'électeur féminin est alors un nouvel enjeu politique qui pourrait, pensait-on, modifier les équilibres politiques sous l'effet d'un plus grand nombre d'électeurs. Entre les deux guerres mondiales, les groupes féministes poursuivent sans relâche leur lutte pour l'élargissement du droit de vote des femmes, pour plus d'égalité économique et pour la démocratie[6]. Elles voient alors dans la montée des partis d'extrême droite une menace pour les droits et libertés des femmes. La crise de 1929 les ébranle[7]. Depuis 1934, pour protéger l'emploi des hommes, des quotas de femmes mariées sont prescrits dans la fonction publique.

La Seconde Guerre mondiale sonne l'arrêt de la lutte pour les droits des femmes, tous les efforts se concentrent alors sur l'effort de guerre. Après la défaite allemande, les débats politiques reprennent vigueur et les femmes se voient octroyer les mêmes droits politiques que les hommes en 1948, est donc instauré le suffrage universel au terme de trois années de débats intenses entre conservateurs et socialistes. Depuis, les femmes ont le droit de vote et d'être élues à tous les niveaux de pouvoir. Malgré les progrès législatifs, les femmes demeurent faiblement représentées dans les instances politiques. Jusqu'à la fin des années 1960, seuls 3% de femmes sont élues au Parlement belge[8].

[4] http://www.corpscite.be/servlet/Repository/Ligne_du_Temps_pdf?IDR=5601 (consulté le 23 mars 2015).
[5] http://www.avg-carhif.be/cms/dossier_fpol_fr.php#entredeux (consulté le 23 mars 2015).
[6] KEYMOLEN D., COENEN M.-T., 1991 : 50.
[7] http://www.avg-carhif.be/cms/dossier_fpol_fr.php (consulté le 19 mars 2015).
[8] http://www.avg-carhif.be/cms/dossier_fpol_fr.php#entredeux (consulté le 19 mars 2015).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Le début de l'intégration européenne donne un nouvel élan à l'égalité femmes-hommes dans le domaine économique avec la signature du Traité de Rome par la Belgique en 1957 qui établit le principe de l'égalité de rémunération dans la Communauté européenne qui vient de voir le jour. L'article 119 dispose que *« Chaque État membre assure au cours de la première étape, et maintient par la suite, l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins pour un même travail. »*[9].

Malgré d'autres initiatives politiques depuis 1957, la promulgation de lois sur l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes[10], les inégalités persistent : une différence de 10 points de pourcentage est toujours d'actualité entre le taux d'emploi des femmes (62,1%) et le taux d'emploi des hommes (72,3%). Le marché du travail révèle un écart de rémunération entre hommes et femmes de 10,2% en faveur des hommes occupant des fonctions similaires[11]. Ce même marché du travail s'avère très segmenté : la domination des femmes a tendance à s'affirmer parmi les professions intellectuelles et scientifiques, les employés administratifs, le personnel des services, les commerçants et vendeurs, et les professions élémentaires[12]. Une autre distinction entre les hommes et les femmes sur le marché du travail est la différence de types de contrats qui leur sont proposés. Seuls 8,9% des femmes ont un statut d'indépendant alors qu'ils sont 16,5% des hommes. Lorsque les femmes sont engagées comme salariées, elles le sont souvent à temps partiel (43,6% des femmes salariées contre 9,7% des hommes salariés). Les femmes ont aussi plus souvent des contrats à durée déterminée mais l'écart avec les salariés masculins est moins important en matière de durée de contrat qu'en matière de temps partiel et temps plein (9,3% des femmes travaillent à temps partiel contre 7,1% des hommes)[13].

Le problème de la sous-représentation des femmes dans les fonctions d'encadrement supérieur persiste malgré leurs nouveaux droits politiques et économiques : elles ne représentaient que 14% des administrateurs des plus importantes entreprises cotées en bourse en Belgique en 2013[14]. Ce phénomène a donné naissance à un nouveau concept « le plafond de verre » qui a permis de mettre en lumière le problème reconnu de nature sociale et politique. Bien qu'ayant un niveau d'éducation supérieur à celui des hommes, leurs salaires sont inférieurs et elles n'occupent pas les mêmes fonctions. Eurostat insiste sur la tendance pour les femmes belges à avoir un niveau d'éducation plus élevé que les hommes en 2013. 38,3% des femmes de 25 à 64 ans ont un diplôme de l'enseignement supérieur contre 32,8% des hommes de la même génération.

Suite à la publication de plusieurs études, le débat politique a eu tendance à se focaliser sur des solutions concrètes aux effets du problème, telles que des aides à la petite enfance plutôt qu'aux racines de la sous-représentation des femmes parmi les cadres supérieurs des entreprises. Par

[9] Traité de Rome, Article 119, 1957.
[10] Loi du 16 mars 1971, Article 47 bis, sur la protection de la rémunération des travailleurs.
[11] Eurostat, 2011.
[12] Eurostat, 2012.
[13] *Ibid.*
[14] Eurostat, 2013.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

ailleurs, la plupart des entreprises n'ont pas développé de stratégies à long terme pour assurer une participation plus égale des femmes à leurs Conseils d'administration. Cependant, selon Mercer : *« Des économistes ont calculé que l'élimination de cet écart entre l'emploi masculin et féminin pourrait valoriser le PIB »*[15], mais leur meilleure intégration aux postes à responsabilité ne figure pas au nombre des priorités des entreprises[16].

Les femmes belges sont bien plus souvent victimes de précarité que leurs homologues masculins. Selon une étude de l'IFEH[17], en 2010, 8,6% des femmes étaient au chômage en Belgique. 44,3% des femmes y avaient un contrat de travail à temps partiel[18] et suite à la crise, ce taux n'a cessé d'augmenter depuis 2008[19]. Enfin, près de 10% des femmes ont des contrats de travail temporaires.

2. INFRASTRUCTURES POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Depuis 2002, la Constitution belge reconnaît l'égalité des sexes. L'article 10 stipule que *« l'égalité des femmes et des hommes est garantie »*[20]. Cette décision est arrivée tard au terme d'une longue mobilisation d'associations de femmes. Les institutions internationales ont également joué un rôle dans la reconnaissance constitutionnelle de l'égalité entre les femmes et les hommes. La Conférence mondiale sur les femmes, tenue à Pékin en 1995, dont la finalité était de valoriser les droits des femmes dans le monde s'est conclue sur la signature d'un protocole par 189 pays représentés. Le gouvernement belge était parmi les pays qui ont signé le rapport et le plan d'action[21]. Même si les textes n'étaient pas contraignants, ils ont eu une incidence sur la politique comme l'illustre l'adoption de nouvelles mesures en Belgique, telles que la loi du 16 décembre 2002 portant création de l'Institut belge pour l'égalité des femmes et des hommes.

Cet Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) est une organisation qui dépend[22] du gouvernement et qui met à la disposition des données sur la situation des femmes en Belgique. Il promeut l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ainsi que la lutte contre la violence et la discrimination. Pour la réalisation de ces objectifs, l'IEFH publie des études, crée des guides destinés aux administrations et organise leur diffusion ainsi que des rencontres de sensibilisation. L'institut suit également l'application des politiques fédérales et régionales sur l'égalité des femmes et des hommes.

[15] MERCER, 2014 : 13.
[16] MERCER, 2014 : 57.
[17] IEFH, 2011 : 98.
[18] IEFH, 2011 : 123.
[19] Eurobaromètre sur le temps de travail hebdomadaire à temps plein et temps partiel de 2009 à 2013.
[20] Constitution belge, Titre II, Article 10.
[21] ONU, 1995.
[22] Arrêté royal du 4 avril 2003 portant réorganisation du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes, Législation pour l'égalité hommes femmes, article 22.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Les syndicats de travailleurs jouent aussi un rôle important dans la mise en œuvre des politiques de *mainstreaming* de la dimension de l'égalité en Belgique[23]. En 2004, les trois plus grandes centrales syndicales belges (FGTB, CGSLB et CSC) ont signé une Charte *Gendermainstreaming*[24]. Dans de document, elles s'engagent à établir des politiques d'égalité femmes-hommes dans leurs organisations. Par ailleurs, la FGTB, la centrale syndicale socialiste, a mis à la disposition des femmes des guides et leur accorde son soutien si elles souhaitent réduire l'écart salarial dans leurs entreprises[25].

Il existe en Belgique trois niveaux de gouvernance : le niveau fédéral, le niveau des entités fédérées et le niveau local (les villes). Le niveau fédéral est représenté par l'État belge qui depuis les années 1970, suite à plusieurs réformes de la Constitution, en a réduit les pouvoirs qui ont été cédés aux entités fédérées. Le niveau fédéré se divise en deux types d'acteurs : les trois régions (Flandre, Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale), d'une part, et les Communautés (flamande, francophone et germanophone), d'autre part. Les Communautés ont, parmi leurs attributions, l'éducation, les politiques sociales et culturelles, alors que les régions sont responsables de l'économie, de l'emploi, du développement territorial et du logement[26]. En 2015, la 6ème réforme de l'État est entrée en vigueur et un large éventail de compétences a été cédé aux régions. Il est dorénavant plus large que celui de l'État fédéral. Les prérogatives de puissance publique sont depuis lors gérées généralement par les régions et l'État fédéral en est le complément.

Sous l'impulsion de politiques de l'UE en matière d'égalité femmes-hommes, les différents niveaux belges de gouvernance ont progressivement mis en œuvre des législations dans les limites des compétences qui leur ont été dévolues. La Commission européenne a adopté un premier texte sur l'intégration transversale de l'égalité femmes-hommes en 1996[27], dans la foulée de la Conférence de Pékin. Cette intégration était jugée par la Commission européenne comme une des meilleures voies pour lutter contre la discrimination faite aux femmes[28]. Le gouvernement belge a donc été invité à prévoir des telles politiques et leur incidence budgétaire dans sa législation. Les politiques dites de « *gendermainstreaming* » ou intégration transversale voyaient le jour en Belgique en 2007. Une loi du 12 janvier 2007[29] se proposait de vérifier la bonne mise en œuvre des propositions de Pékin dans les administrations régionales. Dans sa Déclaration de politique régionale 2009-2014, le gouvernement fédéral encourageait les collectivités régionales à amorcer la mise en œuvre de telles politiques dans leurs administrations.

Au niveau local, certaines administrations publiques ont pris très au sérieux les propositions d'initiatives de la Conférence de Pékin sur les femmes. Ultérieurement, le gouvernement de la Région

[23] ARDURA, A., SILVERA, R., 2002 : 23.
[24] FGTB, CGSLB, CSC, 2004 : 5.
[25] FGTB, 2015 : 15.
[26] CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE, 2014.
[27] ARDURA, A., SILVERA, R., 2002 : 4.
[28] COMMISSION EUROPÉENNE, 2004: 5.
[29] Loi du 12 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Bruxelles-Capitale (RBC) était la première collectivité régionale à introduire cette dimension de l'égalité entre les femmes et les hommes dans ses politiques publiques, en commençant par sa propre administration en 2012[30]. Ce programme de la RBC se déclinait en cinq grandes mesures[31] :

- Sensibiliser les fonctionnaires public aux questions d'égalité femmes-hommes ;
- Améliorer la coordination entre les acteurs locaux ;
- Recueillir des données sur les populations cibles ;
- Observer l'incidence des affectations budgétaires sur les populations cibles ;
- Prendre en considération l'égalité femmes-hommes dans les adjudications de contrats de marché public.

Les autres niveaux de gouvernance en Belgique lui ont progressivement emboîté le pas avec le soutien de l'IEFH[32].

3. LÉGISLATION POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Les premières lois traitant de l'égalité femmes-hommes en Belgique s'attachaient au marché du travail et à la lutte contre les écarts salariaux entre femmes et hommes. Tout commença avec le Traité de Rome en 1957 qui a introduit la garantie de l'égalité de rémunération entre femmes et hommes[33]. En Belgique, la loi du 16 mars 1971[34] établit le droit pour les salariées de traduire en justice leur entreprise si elle n'applique pas cette égalité mais la loi ne fut jamais mise en œuvre. Une nouvelle loi est votée en 2012[35] en vue de lutter contre l'inégalité de rémunération. Le 22 avril 2012, une loi est votée pour amenuiser l'écart de rémunération. Les partenaires sociaux sont impliqués dans sa rédaction et elle est renforcée par un décret royal en 2013[36]. Le gouvernement nomme ensuite un conciliateur en 2014 dont le rôle est de gérer les litiges provoqués par ces écarts et il publie une grille d'évaluation permettant l'analyse de la structure salariale[37]. Malgré tous ces efforts législatifs, l'écart salarial entre les femmes et les hommes demeure de quelque 20% en Belgique[38].

Suite au premier projet de loi sur l'égalité de rémunération en 1971, la Belgique a développé progressivement son arsenal législatif. La loi du 4 août 1978[39] interdit toute forme de discrimination à l'encontre des femmes sur le marché du travail. Le 10 mai 2007, la transposition de la Directive européenne[40] prépare la voie vers une nouvelle loi introduisant un ensemble de mesures de

[30] RÉGION BRUXELLES-CAPITALE, 2012.
[31] *Ibid*.
[32] IEFH, 2007 : 10.
[33] Traité de Rome, Article 119, 1957.
[34] Loi du 16 mars 1971, Article 47 bis, sur la protection de la rémunération des travailleurs.
[35] Loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes.
[36] Arrêté royal du 17 août 2013 portant exécution du chapitre 4, section 2, de la loi du 22 avril 2012.
[37] Arrêté royal du 25 avril 2014 relatif au rapport d'analyse sur la structure de la rémunération des travailleurs.
[38] STATBEL, 2014.
[39] Loi du 4 août 1978 portant sur la réorientation économique : « Art. 116. (Voir note sous-titre V.) En application de l'article 6 de la Constitution, le principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes s'applique à l'accès à l'emploi, à la promotion professionnelle, à l'orientation, à la formation, au perfectionnement et au recyclage professionnels, à l'accès à une profession indépendante ainsi qu'aux conditions de travail ».
[40] Directive 2000/78/CE, 27 novembre 2000.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

protection des femmes sur le marché du travail. Par exemple, elle prévoit des moyens pour renforcer la lutte contre les discriminations sur le marché du travail et la pénalisation du harcèlement sexuel[41].

Si le législateur belge ne traite que de la discrimination directe, d'autres dispositions légales prévoient d'enrayer la discrimination indirecte, notamment en améliorant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Il a été en effet démontré que les législations que étoffent les mesures d'accompagnement de l'attention à la petite enfance et qui permettent une flexibilité accrue sont une voie d'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes[42]. La loi du 12 décembre 2001 introduit la notion de « crédit-temps » qui offre au salarié la possibilité de consacrer plus de temps à l'éducation de son/ses enfants, à sa formation personnelle et à une assistance médicale[43]. Les femmes ont ainsi droit à 36 mois de crédit-temps les 8 premières années de la vie de leurs enfants[44], à condition que leur entreprise ait signé une convention collective. Le calcul du crédit-temps est fonction de sa forme, de l'âge du travailleur et peut s'ajouter aux allocations familiales[45]. La loi du 1 juillet 2002[46] complète cette mesure en accordant aux hommes un droit identique au congé parental. Depuis, les mères et les pères ont le même droit au congé parental payé pour élever leur(s) enfant(s). En Belgique, le congé parental est de 12 semaines[47] que peuvent se partager les deux parents.

En ce qui concerne la participation des femmes, la première loi sur leur représentation au Parlement est introduite en 1982 par Paula d'Hondt[48]. Le Conseil d'État ne l'approuve pas considérant qu'elle limite le choix des électeurs. Cependant dans les années 1990, un grand nombre de partis politiques reconnaissent la nécessité de trouver une réponse à la sous-représentation des femmes en politique[49]. La loi Smet-Tobback introduite en 1994 par les parlementaires Miet Smet et Luis Tobback essaie d'améliorer la représentation des femmes lors des élections. La loi propose des quotas de femmes sur les listes des candidats des partis politiques, les hommes ne pouvant plus représenter plus de 2/3 des candidats[50]. Si la parité n'est toujours pas consacrée, l'égalité en politique progresse[51]. Deux types d'élections ne sont cependant pas couverts par le champ d'application de la loi : les élections au Parlement européen et aux Chambres fédérales belges[52]. En 2002, deux nouvelles lois établissent l'obligation de parité dans toute élection en Belgique[53]. Avec ces nouvelles lois, les deux premiers candidats d'une liste de parti doivent être un homme et une femme[54]. Au

[41] Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, Articles 4 et 6.
[42] MARON, L., MEULDERS, D., O'DORCHAI, S., 2008 : 348.
[43] Arrêté royal du 12 décembre 2001 pris en exécution du chapitre IV de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie concernant le système du crédit-temps, la diminution de carrière et la réduction des prestations de travail à mi-temps.
[44] *Ibid.*
[45] http://www.jobat.be/fr/articles/ai-je-droit-a-une-indemnite-si-je-prends-un-credit-temps (consulté le 27 mars 2015).
[46] MARON L., MEULDERS D., O'DORCHAI S., 2008 : 355.
[47] MARON L., MEULDERS D., O'DORCHAI S., 2008 : 353.
[48] KEYMOLEN, D., COENEN, M.-T., 1991 : 258.
[49] IEFH, 2005 : 17.
[50] Loi du 24 mai 1994 visant à promouvoir une répartition équilibrée des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections, Article 117 bis.
[51] IEFH, 2005 : 15.
[52] IEFH, 2005 : 16.
[53] Loi du 18 juillet 2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections des Chambres législatives fédérales et du Conseil de la Communauté germanophone, et loi du 17 juin 2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidats aux élections du Parlement européen.
[54] Loi du 18 juillet 2002, Article 22 bis.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

niveau régional wallon, de nouvelles mesures sont mises en application pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la prise de décision politique. Depuis le décret de 2003, les quotas de femmes sont respectés dans les organes de direction des organismes publics[55].

Enfin, l'incidence sur les budgets publics est mentionnée dans la loi du 12 janvier 2007. Elle impose aux autorités la prise en considération de la dimension de l'égalité dans leurs calculs budgétaires dès 2011[56]. Un guide est élaboré par l'IEFH pour aider à la mise en œuvre de ce volet budgétaire au niveau des régions. La COCOF – Commission communautaire française – est une des premières administrations qui lance des programmes d'intégration transversale de l'égalité femmes-hommes accompagnés d'un budget. D'autres gouvernements régionaux et des Communautés se sont efforcés d'appliquer les mêmes mesures dans leurs politiques sociales, par exemple.

Le respect de la loi sur l'égalité des femmes et des hommes est surveillé par l'IEFH qui dispose des compétences juridiques à cette fin[57]. Toutes les politiques à cet égard sont évaluées en coopération avec l'IEFH, à l'instar des instruments développés par les gouvernements locaux. L'audit de l'IEFH est transparent et indépendant. Il se réalise annuellement au sein de l'administration de la COCOF[58]. Quant aux écarts salariaux, les grandes centrales syndicales, notamment la FGTB (la centrale socialiste)[59] et la CSC[60] (la Confédération des syndicats chrétiens), suivent de près la mise en œuvre des lois sur l'égalité femmes-hommes dans les entreprises et conseillent leurs affilié/es.

4. RÉGLEMENTATIONS RELATIVES À L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

La règlementation qui sous-tend une meilleure représentation des femmes dans les postes à responsabilité n'a vu le jour que récemment en Belgique[61] suite à la mobilisation d'associations féministes et la publication de recherches institutionnelles[62]. En 2006, l'IEFH constate que 45% des plus grandes entreprises belges (du BEL20) n'ont pas de femmes au sein de leurs Conseils d'administration. Moins de 10% de ces entreprises en ont plus de deux[63]. Ce choc pour le monde politique le conduit à prendre l'affaire au sérieux, notamment sous l'impulsion des institutions européennes et des associations.

[55] Décret du 15 mai 2003.
[56] Circulaire relative au budget 2011.
[57] Arrêté royal du 4 avril 2003 portant réorganisation du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes, Législation pour l'égalité hommes femmes, article 22.
[58] http://www.genderatwork.be/wp-content/uploads/Portfolio-2014-FR.pdf (consulté le 23 mars 2015).
[59] http://www.fgtb.be/web/guest/egalite-femmes-hommes (consulté le 27 mars 27, 2015).
[60] https://www.csc-en-ligne.be/csc-en-ligne/brochures/egalite-hommes-femmes/brochures-egalite-hommes-femmes.html (consulté le 27 mars 2015).
[61] STOJANOVIC, N., 2014.
[62] IEFH, 2008 : Loi du 28 juillet 2011.
[63] IEFH, 2008 : 18.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Les quotas sont un nouvel instrument politique introduit récemment en Belgique pour assurer l'égalité femmes-hommes dans les postes à responsabilité politique et économique[64]. Les quotas, qui imposent un minimum de femmes dans les conseils d'administration des entreprises belges, existent depuis 2011. La décision a été essentiellement promue par le gouvernement et des organisations féministes. Le monde économique était largement contre une mesure qu'elle estime inadéquate pour une meilleure représentation des femmes dans les instances de prise de décision économique[65].

Selon une enquête du syndicat national des indépendants (SNI)[66], 81% des dirigeants de petites et moyennes entreprises – PME – étaient contre la loi du 28 juillet 2011[67] revendiquant leur droit à choisir les meilleurs candidats aux instances gouvernantes, indépendamment de leur sexe. Le Conseil d'État, la plus haute cour administrative belge, était également sceptique estimant que si la nécessité d'une plus grande égalité était réelle, les sanctions contre les conseils d'administration s'avéraient disproportionnées[68]. Malgré ces oppositions à l'application de quotas dans les entreprises belges, la loi est votée et promulguée. Elle est d'ailleurs renforcée deux ans plus tard, le 20 novembre 2013, lorsque le Parlement européen vote, en première lecture, une proposition de directive sur l'amélioration de l'équilibre femmes-hommes[69].

La loi fédérale du 28 juillet 2011 s'applique à l'ensemble du pays. En Belgique, les quotas ne s'appliquent qu'aux conseils d'administration des entreprises publiques et entreprises cotées en bourse. Le processus est régulièrement contrôlé, notamment grâce au rapport public que les entreprises doivent soumettre chaque année sur la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration. Dès le vote de la loi, les entreprises publiques ont dû intégrer l'obligation et ainsi assurer la présence d'un tiers de femmes dans leur conseil d'administration. Les entreprises cotées en bourse[70] employant plus de 250 salariées ont eu six ans pour la mettre en œuvre[71] alors que les plus petites entreprises, embauchant moins de 250 salariés et réalisant des bénéfices inférieurs à 50 000 000 €, disposent de huit ans[72]. Concernant les entreprises non-cotées, aucune règle sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration n'a été établie. Seule la Wallonie a adopté un décret en 2014 introduisant un quota d'un tiers pour les membres des conseils d'administration des associations sans but lucratif agréées par la région[73].

Plusieurs sanctions sont énumérées dans la loi de 2011 en cas de non-respect des dispositions sur les quotas. Un tribunal peut invalider les décisions prises par un conseil d'administration[74]. Les

[64] IEFH, 2008 : 2.
[65] http://trends.levif.be/economie/people/femmes-les-pme-belges-ne-veulent-pas-des-quotas/article-normal-200407.html (consulté le 24 mars 2015).
[66] http://www.cdh-parlementfederal.be/?p=1743 (consulté le 24 mars 2015).
[67] http://www.nsz.be/fr/nouvelles/politique/des-quotas-pour-le-nombre-de-femmes-dans-le-conseil-dadministration-pas-une-bonne-idee/ (consulté le 24 mars 2015).
[68] http://www.rtbf.be/info/belgique/detail_critiques-du-conseil-d-etat-sur-les-quotas-de-femmes-dans-les-ca?id=6140723 (consulté le 31 mars 2015).
[69] PARLEMENT EUROPÉEN, 2013.
[70] COMMISSION EUROPÉENNE, 2013 (2).
[71] Loi du 28 juillet 2011, Chapitre 2, Paragraphe 2.
[72] Loi du 28 juillet 2011, Chapitre 6, Paragraphe 2.
[73] http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/egalite-des-chances/legislation/egalite-hommes-femmes (consulté le 16 novembre 2015).
[74] Loi du 28 juillet 2011, Chapitre 2, Article 2.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

avantages dont jouissent les administrateurs peuvent être éliminés[75]. Malgré cette sévérité, les exigences sont souvent ignorées en l'absence d'incitants réels, de nature financière par exemple, pour promouvoir la participation des femmes aux instances de direction des entreprises. Une telle déficience est d'autant plus regrettable que les entreprises ne semblent pas disposées à élaborer des stratégies à long terme pour une meilleure représentation des femmes dans leurs conseils d'administration[76]. En ce qui concerne cette tendance, l'IEFH a mis à la disposition de nombreux outils pour promouvoir la participation des femmes et l'occupation par des femmes de postes à responsabilité : l'IEFH propose une base de données de bonnes pratiques d'entreprises en la matière et publie régulièrement des états des lieux[77] (cf. Chapitre 1.2). Aucun instrument véritablement coercitif n'a accompagné la promulgation de la loi belge sur les quotas. Il n'est donc guère surprenant que ses effets soient limités[78]. Si certaines femmes accèdent à des fonctions de cadres supérieurs dans les entreprises, la parité au sein des Conseils semble encore très éloignée en Belgique.

5. ÉCONOMIE ET ENTREPRISES SOCIALES[79]

A. DÉFINITIONS

Le concept de l'économie sociale a été officialisé il y a 25 ans, en 1990, par le Conseil économique et social de Wallonie (CESW)[80]. Outre l'officialisation du secteur, deux autres définitions légèrement différentes ont été introduites dans les années qui ont suivi. Une deuxième définition a vu le jour en 1997 lorsque la Plateforme flamande pour l'économie sociale (VOSEC devenue depuis In-C) a rassemblé pour la première fois quelque trente organisations du tiers secteur flamand. La dernière définition date de 2004 lorsque l'État fédéral belge et ses entités fédérées ont approuvé un accord de coopération contenant une définition commune de l'« économie plurielle ». Dans cet accord, l'économie sociale est considérée comme un des deux piliers de l'économie plurielle, le deuxième étant la responsabilité sociale des entreprises.

Si trois définitions coexistent, la similarité des critères permet d'identifier les organisations de l'économie sociale. En premier lieu, les entreprises sociales sont des « entreprises », ce qui signifie qu'elles ont une finalité entrepreneuriale (emploi salarié, prise de risque économique…) et qu'elles sont engagées dans la production de biens et services pour satisfaire les besoins de leurs consommateurs. Le caractère social de leurs activités est déterminé par trois critères supplémentaires :

[75] Loi du 28 juillet 2011, Chapitre 4, Article 5.
[76] MERCER, 2008 : 27.
[77] http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/emploi/ (consulté le 24 mars 2015).
[78] COMMISSION EUROPÉENNE, 2013 (1).
[79] Les définitions et données légales présentées ici proviennent de MERTENS, S., MARÉE, M. 2008. *L'économie sociale en Belgique : Définition,* E-note n°4.
[80] CESW, 1990

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

(1) une finalité de service à la communauté et à ses membres plutôt qu'une réalisation de bénéfices, à savoir qu'elles intègrent un ensemble de valeurs donnant la suprématie aux personnes sur le capital ;
(2) une prise de décision démocratique ;
(3) une autonomie de gestion.

Des différences marginales peuvent être pointées entre les trois définitions. L'approche flamande, par exemple, inclut des principes de transparence, de qualité et de durabilité. Cependant, toutes ces définitions renvoient à un cadre légal qui accorde un statut propre aux entreprises sociales en Belgique.

B. LÉGISLATION

Il n'existe pas de cadre juridique unique en Belgique. À l'instar de nombreux autres pays de l'Union européenne, les entreprises sociales belges peuvent opter pour des formes juridiques différentes qui sont au nombre de cinq. Historiquement, les entreprises souhaitant une reconnaissance d'entreprises sociales en Belgique étaient enregistrées comme personnes morales caractérisées par la priorité qu'elles accordaient aux objectifs sociaux comme les associations sans but lucratif ou les fondations (depuis la loi de 1921), les coopératives (depuis la création du Conseil national de la coopération en 1955) ou les mutuelles (depuis la loi de 1990).

En 1995, un cinquième statut légal, celui d' « entreprise à finalité sociale »[81] a été créé pour permettre à des organisations commerciales, comme des sociétés anonymes ou des entreprises à responsabilité limitée, de se doter d'une finalité sociale. Dans ces entreprises, les bénéfices ne sont pas une fin en soi mais plutôt un moyen de réaliser la finalité sociale de l'entreprise. Jusqu'en 1995, aucune forme juridique ne permettait de reconnaître cette catégorie d'organisation menant des activités commerciales à des fins sociales[82]. Ce statut d'entreprise à finalité sociale a cependant peu été utilisé jusqu'à présent. En 2010, le nombre de ces entreprises était estimé à 453 qui employaient 6.563 salariés en Wallonie[83].

Épinglons que partiellement avec l'accord de coopération de 2004 entre l'État fédéral et les entités fédérées et intégralement depuis l'entrée en vigueur de la sixième réforme de l'État début 2014, la responsabilité de l'économie sociale a été cédée par l'État fédéral aux régions[84]. Suite à cette régionalisation de la politique de l'économie sociale, les deux régions belges – la Wallonie et la Région Bruxelles-Capitale – ont adopté des lois qui définissent l'économie sociale dans son

[81] *« L'entreprise belge à finalité sociale » et la loi italienne sur l'entreprise sociale prévoient un label transversal à toutes les formes juridiques qui peut être adopté par plusieurs types d'organisation (non seulement les coopératives et les organisations sans but lucratif mais également par des organisations détenues par leurs investisseurs, par exemple) pour autant qu'elles se dotent explicitement d'un objectif social et qu'elles ne se consacrent pas l'enrichissement de leurs membres. »* Dans DEFOURNY, J. et NYSSENS, M., 2010 : 7.
[82] CRAMA, M., 2014.
[83] MESMER, 2014 : 11.
[84] COMMISSION EUROPÉENNE, 2014 : 3.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

ensemble, c'était en 2008 et 2012[85]. Les critères définissant l'économie sociale dans ces deux lois sont identiques à ceux de la définition du Conseil économique et social de Wallonie. Dans ces textes, ont été introduits des éléments techniques additionnels concernant l'intégration des personnes peu qualifiées, des demandeurs d'emploi ou des bénéficiaires de minima sociaux.

C. CHIFFRES CLÉS[86]

Plus de 16 700 entreprises sociales sont enregistrées en Belgique alors que le secteur privé compte 204 774 entreprises (à l'exclusion des entreprises sociales). Elles représentent plus de 367 664 emplois équivalents temps plein, soit 11,8% de l'emploi équivalent temps plein en Belgique. Sans surprise, la plupart des emplois ont été créés par des associations sans but lucratif (90%). Les mutuelles représentent 3,6% de ces emplois, les fondations 2,6%, les entreprises à finalité sociale 2,5% et les coopératives 1,4%. Près de la moitié des emplois dans les entreprises sociales se trouvent dans le secteur de la santé et du travail social.

Une analyse qualitative de ces emplois révèle que dans les entreprises sociales, les femmes représentent la part la plus importante (69,8%) des salariés alors que cette proportion est ramenée à 35,5% dans le reste du secteur privé (chiffres de 2012). Les femmes sont de toute évidence plus souvent employées à temps partiel (66% des femmes salariées contre 27,3% des salariés) mais le même écart est perceptible dans le reste de l'économie (54,9% des salariées le sont à temps partiel contre 15,7% des salariés).

Enfin, une comparaison régionale permet de souligner des singularités régionales : si le nombre d'entreprises sociales est plus ou moins le même en Flandre et en Wallonie, les emplois équivalents temps plein sont bien plus nombreux en Wallonie (19,5% de l'emploi du secteur privé) qu'en Flandre (14,8%) et dans la Région Bruxelles-Capitale (14,4%).

[85] RÉGION WALLONNE, Décret relatif à l'économie sociale, 31 décembre 2008 ; RÉGION BRUXELLES-CAPITALE, Ordonnance relative à l'économie sociale et à l'agrément des entreprises d'insertion et des initiatives locales de développement de l'emploi en vue de l'octroi de subventions, 26 avril 2012.
[86] Les données présentées dans cette partie proviennent du second Baromètre des entreprises sociales en Belgique, une étude réalisée en 2015 par l'Académie des entrepreneurs sociaux. L'étude des disponible sur : http://www.academie-es.ulg.ac.be/Barometre2015.pdf (consulté le 8 septembre 2015).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

CHAPITRE 2 : OPPORTUNITITÉS ET BARRIÈRES À L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES DE DÉCISION. RECHERCHE QUALITATIVE EN ENTREPRISE[87]

1. ENTREPRISE CLASSIQUE

A. L'ENTREPRISE ET LA REPRÉSENTATION DES FEMMES

L'entreprise classique offre des services de conseil à d'autres entreprises qui souhaitent externaliser la gestion de leurs ressources humaines (RH). Leurs domaines de compétence sont le recrutement, la sélection et l'évaluation des travailleurs ; la formation et le développement des salariés ; la gestion de fiches de paie et des primes ; le soutien à des projets et stratégies RH, et la gestion du reclassement des travailleurs et de leurs carrières. L'organisation est régie par la législation sur les « sociétés anonymes ». La société a son siège à Bruxelles et emploie 41 personnes (37,6 équivalents temps plein) dont 28 sont employés à temps plein et 13 à temps partiel (chiffres de 2013). Les 11 personnes employées à temps plein sont des hommes alors que sur les 30 femmes salariées, seules 17 travaillent à temps plein. Le chiffre d'affaires en 2013 était de 6 446 065 €.

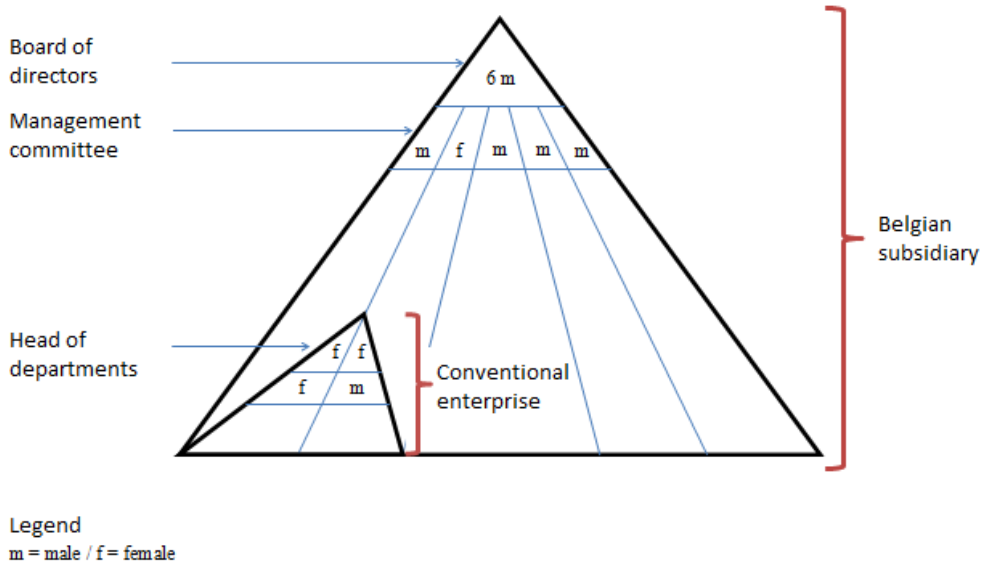
En ce qui concerne la structure de l'organisation, l'entreprise classique appartient à la filiale nationale d'un groupe international plus large. La filiale est composée de plusieurs entités juridiques (dont des entreprises sociales) qui offrent un vaste éventail de services à des entreprises de toute taille (PME, grandes entreprises, groupes internationaux) et à tous types d'entrepreneurs (débutants, indépendants, etc.). L'entreprise classique choisie dans notre échantillonnage fait rapport à l'unité conseil international. Cette unité fait partie d'un groupe de cinq unités qui rendent compte au Conseil d'administration.

La composition femmes-hommes dans les fonctions d'encadrement de la filiale n'est pas un modèle exemplaire d'égalité mais elle varie suivant le niveau hiérarchique : plus on monte dans l'échelle du groupe, moins on y trouve des femmes. Les hommes dominent les fonctions d'encadrement supérieur du groupe où une seule femme est chef d'unité. Ces responsables d'unités forment un comité de direction qui fait rapport au Conseil d'administration dont les membres sont exclusivement des hommes. Un examen plus approfondi de notre société anonyme nous a permis d'en découvrir la complexité de l'organisation, plusieurs services étant régis par le même statut juridique que l'entreprise classique sans pour autant appartenir à la même unité dans le groupe.

[87] L'étude compare l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans des entreprises « classiques » et « sociales ». L'expression « entreprise classique » se fonde sur la terminologie établie utilisée dans la littérature pour désigner des entreprises qui ne présentent pas les caractéristiques de l'entrepreneuriat social (cf. BORZAGA et DEFOURNYOR, 2001 ou plus récemment, FATHI, PEROTIN et GAGO, 2012). Alors que les entrepreneurs classiques mesurent la performance en termes de bénéfices et de retour, les entrepreneurs sociaux évaluent aussi l'impact social (BORZAGA et DEFOURNYOR, 2001).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

En ce qui concerne l'entreprise classique de notre échantillonnage, elle est composée de deux départements principaux : Solutions RH (qui comprennent des activités telles que l'externalisation, les services à l'emploi international et les conseils juridiques) et le Conseil RH (qui englobe le talent et le développement, le recrutement et la sélection, l'externalisation, le reclassement, les projets et enquêtes RH). Ces deux départements sont dirigés par des femmes. La représentation juridique de la société anonyme est confiée à un des administrateurs (également PDG du groupe) sans qu'il ne prenne vraiment part à la gestion de l'entreprise classique compte tenu que les responsables de départements font rapport au chef de l'unité à laquelle ils appartiennent (cf. organigramme ci-dessous) : l'une d'entre elles est dirigée par un homme (unité « Marchés internationaux », l'autre par une femme (l'unité des « Services sociaux »).



Graphique 1 – Organigramme de l'entreprise traditionnelle

La complexité des relations entre l'entreprise classique et le groupe international n'est pas examinée plus en profondeur dans notre analyse. Nous nous concentrons sur l'entreprise classique en soi. Cependant, notons qu'une des femmes cadre supérieure interviewée a fait état de certaines difficultés engendrées par l'écart entre l'entreprise classique en tant qu'organisation autonome et le devoir de faire rapport au Conseil d'administration. Son département fonctionne avec une certaine indépendance au sein de la filiale. Elle se trouve, par conséquent, prise en étau entre deux niveaux : (1) la direction supérieure de la filiale qu'elle qualifie de dominatrice et très exigeante en termes de performance et (2) l'équipe qui travaille dans son département qui accorde une grande importance à la participation et à l'autonomie. Elle dit avoir parfois des difficultés à obtenir certains résultats compte

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

tenu de l'importance de la participation et lorsqu'elle essuie un échec, elle est la seule interpellée par la direction supérieure du groupe. Cependant, l'encadrement ne souhaite pas s'ingérer dans sa gestion de l'équipe, mais elle exerce des pressions sur sa gestionnaire et la sanctionne.

L'entreprise classique étant une entité juridique assez indépendante dans le groupe, nous allons en analyser l'organisation interne, notamment la politique de formation, d'évaluation, de rémunération et de promotion même si les décisions peuvent être prises à un niveau plus élevé du groupe.

B. LES FEMMES DANS LES PROCESSUS D'ÉDUCATION, D'ÉVALUATION ET DE RÉMUNÉRATION

L'organisation étant experte en gestion de ressources humaines, les processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération y sont assez bien définis. La féminisation de l'environnement de travail n'est pas synonyme d'une plus grande sensibilisation à l'égalité femmes-hommes dans l'emploi. L'organisation en a une approche plutôt neutre, prévoit des procédures et des dispositions à la portée de tous ses salariés sans objectif précis pour soutenir le développement de la carrière des femmes.

L'égalité femmes-hommes dans le processus éducatif

De nombreuses formations sont mises à la disposition des employés et des cadres. Les employés sont invités à suivre des formations en fonction de l'évaluation de leur supérieur direct. Les efforts que consent l'entreprise et les ressources qu'elle investit sont visibles, les options sont nombreuses et variées. Les formations professionnelles permettent de valoriser des compétences techniques ou commerciales requises pour les missions de conseil, mais le bien-être au travail, la gestion du temps, la pleine conscience…, en font aussi partie. Toutes les formations et les ateliers sont offerts à tous les employés indépendamment de leur fonction dans l'organisation. Des activités de formation peuvent également être organisées à la demande des employés. Les cadres sont formés essentiellement à la réalisation des évaluations, à la gestion à distance, etc. Une des cadres interviewées nous a confié que l'encadrement (le leadership) était la compétence la plus importante que doit pouvoir gérer avec aisance un cadre. Le cadre interrogé estime que les formations sont un outil très utile non seulement pour les employés mais pour les dirigeants eux-mêmes les aidant à mieux soutenir leur équipe :

> *« La formation s'inscrit dans le cadre du parcours d'apprentissage. Nous pouvons en suivre un grand nombre sur la manière de conduire une interview, sur la gestion à distance de l'équipe…. De nombreux outils sont à notre disposition. Mais le leadership/encadrement est obligatoire (…) Il facilite notre travail. Quand je vois qu'une personne peine à organiser son travail, je luis conseille de suivre une formation en gestion du temps »* (Ana, cadre, F).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

L'égalité femmes-hommes dans le processus de rémunération

Dans l'optique de la neutralité promue par l'entreprise, les cadres décrivent un système de rémunération qui se fonde sur des règles, des rémunérations et des avantages qui correspondent aux fonctions des employés dans l'entreprise. Les augmentations salariales dépendent du niveau occupé par l'employé dans l'échelle des salaires et son statut :

> *"[La réglementation de la rémunération] est stricte. Nous avons des échelles et des avantages qui correspondent à certaines fonctions. Les majorations salariales dépendent du niveau attribué à l'employé dans l'échelle salariale et à son statut. Il n'y a pas de favoritisme »* (Ana, cadre, F).

S'il existe des procédures applicables à la rémunération et la promotion, les critères ne semblent pas clairs pour les employés qui sont incapables de les décrire. Certains écarts entre hommes et femmes occupant la même fonction et ayant la même ancienneté, et donc la même expérience, sont réels dans certains départements. Une des femmes interviewées nous a dit avoir découvert, lors d'une conversation avec un collègue masculin, qu'il gagnait 800 € bruts de plus par mois tout en occupant la même fonction et en ayant la même expérience. Le cas a été discuté au Comité du personnel. Au terme d'une enquête de la direction, il s'est avéré que des tels écarts n'étaient pas généralisés, n'étaient pas présents dans tous les services. La direction a décidé d'augmenter les salaires des employées qui en étaient victimes. Lorsque l'employée évoquée a été engagée, on lui a dit que son emploi serait différent de celui de son collègue masculin. Elle a cependant fini par réaliser le même travail mais la classification de son emploi et, par conséquent son ratio, n'avait pas été revu après son embauche à une fonction différente. Ce système de ratio attribué aux salariés détermine le niveau salarial en fonction de la compétitivité de l'employé sur le marché, en fonction des taux salariaux en vigueur sur le marché, sans prendre en considération le facteur du sexe.

> « *Ils appliquent un système de ratio qui compare le salaire de tout employé aux normes du marché. Si votre ratio est de 98%, ils sont 98% sur le marché à gagner autant que vous et, par conséquent, vous n'avez pas à vous plaindre… Si votre ratio est de 65-70%, vous pouvez prétendre à… C'est donc un système de classification des fonctions selon les normes en vigueur sur le marché »* (Delphine, employée, F).

La rémunération étant liée à la fonction, l'évolution salariale dépend de l'évolution de la fonction occupée par l'employé dans l'entreprise. La fonction pour laquelle l'employeur décide d'engager un collaborateur est donc le facteur principal qui dicte son salaire. Dans le cas de l'employée, que nous avons évoqué, le titre de sa fonction à l'embauche était différent de celui de son collègue masculin même s'ils faisaient le même travail et avaient la même expérience de travail. Cette méthode de ratio attribué au salarié lui avait été défavorable. Les évaluations annuelles sont donc très importantes pour un employé qui peut espérer changer de fonction et ainsi obtenir un meilleur salaire.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

La culture entrepreneuriale en matière d'égalité femmes-hommes

Si certaines mesures ont été prises pour améliorer le bien-être des employés dans l'entreprise (horaire de travail flexible ou programme de prise de conscience pleine, pour gérer les causes du stress), elles ne prennent pas en considération l'égalité femmes-hommes. L'axe privilégié dans la culture de l'entreprise est la satisfaction du client. Les cinq grandes valeurs de l'entreprise sont donc : un lien fort entre ses collaborateurs, une orientation client, la responsabilité, la confiance et la qualité. Ces valeurs sont surtout promues en dehors de l'organisation ; à l'intérieur, cependant, plusieurs employés ont mentionné cette culture orientée vers la satisfaction du client. Une nouvelle responsable d'équipe récemment engagée l'a été non sur la base de ses compétences techniques, car elle était loin de maîtriser tous les outils de l'entreprise, mais sur la base d'une solide expérience-client.

À l'exception de cette dimension qui semble être une tradition bien ancrée dans l'entreprise (ou tout au moins, très consensuelle), la culture de l'entreprise a progressivement changé. Comme le décrit la nouvelle femme cadre, l'organisation réoriente sa culture vers une plus grande exigence de compétences. Traditionnellement, elle privilégiait la fidélité et l'ancienneté. Les promotions étaient octroyées aux employés qui occupaient depuis plusieurs années la même fonction, « méritant » ainsi une promotion. L'analyse de la culture qui a prévalu pendant longtemps peut expliquer partiellement la présence exclusive d'hommes assez âgés au sein du Conseil d'administration :

> *« Je dirais que les personnes engagées par l'entreprise y passent toute leur vie. C'est pourquoi au sein du Conseil d'administration, il y a des hommes qui ont grandi dans l'entreprise, qui y ont fait toute leur carrière. Lorsque nous embauchons, nous nous tournons vers le marché pour y trouver de nouveaux profils et il y a de nombreuses femmes…nous sommes engagées dans les ressources humaines… »* (Ana, cadre, F).

L'écart entre l'ancienne culture et la culture émergente de l'entreprise est aussi perceptible au niveau le plus bas niveau de l'encadrement. Un de ces cadres disait que même si le programme d'encadrement/leadership est suivi par tous les futurs cadres et qu'il met en lumière l'importance de la liberté des employés sur le lieu de travail, les cadres sont invités à accueillir leurs employés le matin et à suivre de près en fin de journée le travail accompli. Cette cadre trouvait dommage que certains employés se prêtent à ce type de gestion : elle disait recevoir des courriels ou des appels, dès le matin, de la part d'employés qui s'étonnaient de ne pas l'avoir vue, juste pour lui faire savoir qu'ils étaient bien présents au travail. Même si l'organisation a essayé d'introduire plus de flexibilité et d'autonomie pour les employés, une ancienne culture de « présentéisme » demeure bien ancrée dans les habitudes de certains employés et empêche un renouvellement en profondeur de l'organisation du travail en vue de privilégier la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Les mesures de promotion de l'égalité femmes-hommes et favorables à la vie de famille

L'entreprise a mis en place certaines mesures d'accompagnement du personnel dans sa quête d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle : l'organisation propose deux journées de télétravail par semaine, la possibilité de participer aux réunions de chez soi, des horaires de travail

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

flexibles, des crédits vacances (permettant aux parents d'en prendre plus jusqu'à l'âge de 12 ans des enfants et moins après), des jours de congé sans l'approbation du supérieur et des contrats de travail à temps partiel. La plupart des employés et des cadres ont recours aux horaires flexibles et au télétravail. Ces dispositions sont accompagnées de nombreux mesures techniques pour aider les employés à déployer toute leur efficacité où et quand ils travaillent. Ils ont des ordinateurs portables, des lignes téléphoniques professionnelles redirigées de leur lieu de travail par Internet et leurs dossiers sur une plateforme accessible en ligne. De nombreuses personnes interviewées disent travailler très tôt le matin (parfois même avant que leurs enfants prennent leur petit déjeuner ou après que leur partenaire ait récupéré leur(s) enfant(s) à la crèche). Certains quittent le travail tôt dans l'après-midi, vers 15 ou 16 heures, pour aller chercher les enfants avant l'heure de pointe. La plupart du temps, ces employés travaillent tard le soir lorsque les enfants sont couchés.

De nombreux employés estiment que ces dispositions sont une des raisons pour lesquelles ils ne quittent pas l'organisation et ne frappent à la porte d'une autre entreprise. Ce sont des outils pratiques pour équilibrer la vie de travail et la vie privée, et ils révèlent la confiance qu'a l'organisation dans son personnel. Les évaluations du personnel traitent de la qualité de son travail qu'il organise librement pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés. Si cette flexibilité permet de mieux équilibrer la vie professionnelle et la vie privée, les membres du personnel sont nombreux à penser qu'il est difficile pour eux de mettre une limite au travail. La difficulté est d'autant plus importante que la charge de travail est souvent qualifiée de lourde.

Ces mesures favorables à la vie de famille et à l'égalité s'amenuisent à mesure que l'on monte dans la hiérarchie de l'encadrement. Plusieurs cadres estiment difficile l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Compte tenu du grand nombre de responsabilités que les cadres sont invités à assumer, une des femmes cadres nous confiait sur un ton humoristique qu'elle n'emporterait pas le prix de « la meilleure mère ». Sa vie est faite de compromis entre sa vie professionnelle et sa vie privée qu'elle rend aussi vivable que possible pour elle et sa fille. Une autre femme cadre souligne les difficultés qu'engendrent les obligations liées à sa fonction. Quant au parcours de carrière des hommes et des femmes, il n'est pas différent. Les mêmes possibilités d'avancement leur sont offertes. Si les possibilités font fi du sexe, elle reconnaît que les hommes disposent de plus de temps pour s'investir dans leur profession que les femmes. La fonction qu'elle occupe la conduit à devoir participer à des événements organisés généralement en soirée (Ingrid, 2 enfants en âge scolaire). Ces obligations limitent dans une certaine mesure les carrières des femmes en leur imposant de travailler tard le soir.

C. LES FEMMES ET LE PROCESSUS DE PROMOTION

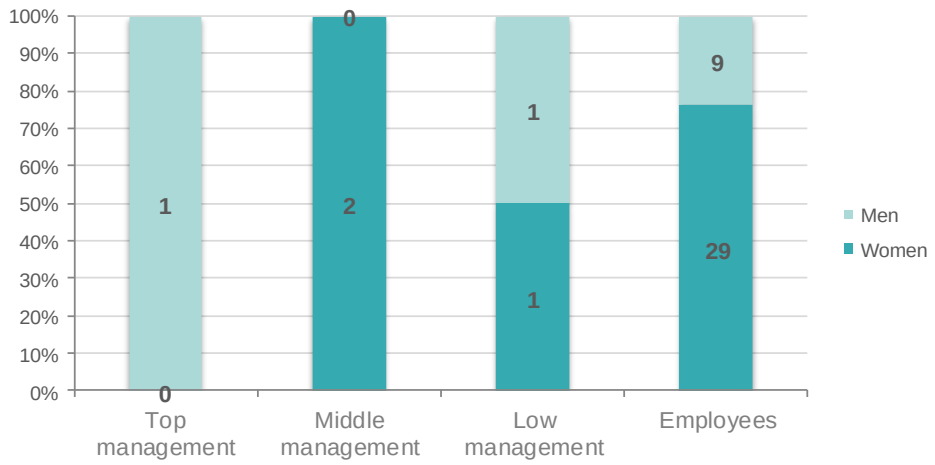
Le secteur RH étant un environnement de travail plutôt féminin, les femmes y sont plus nombreuses parmi les employés et les cadres. La section qui suit analyse comment les femmes, même si elles représentent la grande majorité des travailleurs, n'ont pas véritablement accès aux plus hautes

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

fonctions de l'encadrement. Nous décrivons, en premier lieu, le rôle des femmes au sein des comités de sélection avant d'examiner celui des candidates à des promotions. Après cette brève introduction, deux sous-sections approfondissent les possibilités et les entraves qui émaillent le parcours des femmes vers des postes à responsabilité au sein de l'organisation.

Le rôle des femmes dans les comités de sélection

Křížková et al. suggèrent que l'arrivée plus tardive des femmes sur le marché du travail les oblige à se conformer au modèle du travail façonné sur le rôle des hommes dans la vie[88]. Cet avantage qu'ont les hommes de se conformer aux exigences du travailleur modèle entretient et reproduit dans une large mesure les inégalités verticales dans les fonctions occupées par les hommes et les femmes dans l'organisation. Dans l'entreprise conventionnelle retenue, l'équipe est essentiellement composée de femmes. Elles représentent 60% au niveau de l'encadrement et sont souvent cantonnées aux fonctions de cadres intermédiaires (100% de femmes) alors que la plus haute fonction dans l'organisation est laissée à un homme (cf. graphique ci-dessous). Dans le cas qui nous occupe, pouvons-nous parler de reproduction des inégalités verticales entre hommes et femmes ? Quel est le rôle des femmes dans les comités de sélection et qui sont ces femmes cadres dans l'entreprise ?



Graphique 2 – Part d'hommes et de femmes dans la hiérarchie de l'entreprise conventionnelle

Le recrutement et la promotion étant du ressort de l'encadrement supérieur (aux côtés du Conseil d'administration et du Comité directeur), les cadres intermédiaires et inférieurs ont peu de marge de manœuvre pour négocier ou soutenir la promotion d'un employé plutôt que d'un autre. Cette capacité est d'autant moindre qu'elle est limitée par des contraintes budgétaires décidées par la direction générale. Le budget est fonction des objectifs des départements dont les responsables (cadres

[88] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., R. DUDOVÁ, R., SLOBODA, Z., 2009: 523.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

intermédiaires) doivent justifier la création de toute nouvelle fonction d'encadrement, par exemple. La direction générale estimant insuffisants les résultats d'un département, il a été restructuré en janvier 2015 et les trois équipes ont fusionné pour n'en former qu'une. Les instances de prise de décision au plus haut niveau étant principalement composées d'homme, il est difficile pour les femmes de promouvoir d'autres femmes et/ou d'assurer qu'une meilleure attention soit portée à leurs problèmes.

Rôle des femmes candidates à des promotions
L'équipe est composée de 76% de femmes. Lorsqu'on leur demande ce que sont leurs attentes de leurs vies professionnelles, elles ont tendance à répondre de deux manières : dans le premier cas, elles attachent une grande importance au travail qu'elles considèrent être un stimulant intellectuel, une institution d'intégration sociale et/ou un synonyme de liberté. Quel que soit leur âge ou leur statut familial, elles veulent occuper une fonction de cadre. Dans le second cas, les femmes accordent peu d'importance au travail, notamment en regard de leur vie de famille (cf. tableau 1 en annexe). Après avoir balisé la situation des femmes dans le processus de promotion, nous essaierons d'identifier les facteurs qui contribuent à leur promotion (lorsqu'elles sont effectivement candidates à des promotions) et les éléments qui entravent leur accès à de telles fonctions.

a. Possibilités

Tous les cadres et employés disent accorder une grande importance à l'évaluation comme critère premier de tout candidat interne ou externe. S'il n'existe pas de programme d'égalité femmes-hommes pour accompagner la participation et la réussite des femmes au fil de ce parcours, certains incitants internes et informels existent bel et bien. Ils dépendent cependant de la personnalité du responsable de l'équipe et sa relation avec le personnel : certains exemples révèlent que lorsqu'un cadre s'entend bien avec un de ses employés, est satisfait de son travail et a été informé de son projet professionnel, il/elle l'encourage, le/la soutient dans son parcours de promotion. Cet accompagnement informel est bien perçu par les cadres supérieurs de l'organisation qui apprécient des valeurs telles que l'ancienneté et souhaitent fidéliser leurs meilleurs travailleurs. Outre ce facteur très contextuel, les femmes peuvent également compter sur des facteurs plus structurels.

En premier lieu, la productivité du travail n'est pas évaluée à l'aune du temps passé au travail. Les différentes mesures favorables à la vie de famille qu'offre l'organisation permet à son personnel de s'organiser à son gré pour réaliser ses objectifs. Une femme qui quitte le travail à 15H30 pour aller chercher les enfants à l'école n'est pas désavantagée par rapport à d'autres femmes plus désireuses d'être promues. La flexibilité est assez accessible mais s'amenuise au fil de la montée dans la hiérarchie des responsabilités. Certaines femmes peuvent donc actuellement profiter de ces horaires flexibles, des possibilités du télétravail du système assez permissif de prise de congés.

La priorité donnée à la mobilité interne joue également en faveur du personnel : tous les postes vacants sont publiés sur intranet deux semaines avant d'être publiés sur des sites d'emploi. Chaque

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

membre du personnel peut s'y porter candidat ; on estime que quelque 50% des postes vacants sont occupés par d'anciens collaborateurs. Les nombreuses formations offertes par l'entreprise renforcent l'habilitation des femmes : le programme leadership/encadrement dure un an et demi. Il est accessible aux hommes et aux femmes, et est qualifié de très complet par un membre du personnel. Il s'articule autour des cinq valeurs principales de l'organisation et se termine par une discussion avec la personne candidate à la promotion qui est invitée à présenter ses projets de gestion, ses réflexions sur les modalités de réalisation de ces projets, etc.

Enfin et ceci est important, la représentation que les femmes ont des notions de carrière et d'ambition n'est pas anodine. L'idée de voir des femmes occuper des fonctions de cadres n'a jamais été interprétée négativement. Au contraire, plusieurs femmes se qualifient volontiers d'ambitieuses. Cette représentation positive de la notion de carrière et d'ambition fait partie intégrante du développement des projets professionnels dont la finalité est de promouvoir l'ascension professionnelle. Nous n'avons pas pu clairement établir si ce sentiment positif à l'égard d'un développement vertical de la carrière était conditionné par le secteur dont s'est le cœur de métier ou s'il s'agit d'une caractéristique plus générale dans les entreprises classiques que dans les entreprises sociales.

b. Barrières

La plupart des interviews révèlent une approche neutre de l'égalité femmes-hommes. En associant la promotion aux compétences et aux évaluations détaillées, l'organisation espère éviter la discrimination. Cependant, une analyse plus approfondie des parcours de carrière dans l'organisation donne des résultats similaires à ceux mis en lumière par Křížková et al., à savoir la tendance à la reproduction des régimes dans les organisations contemporaines malgré l'existence de mesures en faveur d'une plus grande égalité entre les femmes et les hommes[89]. La tradition de l'organisation est la promotion interne de ses employés qui ont accumulé la meilleure expérience, les meilleures qualifications et compétences, à des fonctions de cadres. Cette méthode de sélection à l'aune de la compétence est en réalité assez discriminatoire pour les femmes dont on attend qu'elles correspondent à un modèle de travail taillé pour des hommes. Les fonctions d'encadrement sont qualifiées de moins flexibles dans l'organisation et de très exigeantes en termes de disponibilité le soir, notamment. Par ailleurs, une sélection à l'aune de la compétence et de l'expérience de travail suppose d'avoir accumulé des qualifications professionnelles au fil de plusieurs expériences de travail. Les femmes qui ont des enfants auront donc tendance à être désavantagées, non pas directement par leur maternité mais indirectement par l'interruption de leur carrière et de leur formation en cours d'activité professionnelle. Le processus de sélection est d'autant plus difficile à parcourir que les employés n'ont pas une vision claire des modalités de prise de décision au terme de leur évaluation. Les personnes interrogées avaient des difficultés à saisir les exigences minimales ou les critères d'évaluation utilisés pour l'octroi d'une promotion. Certains membres du personnel ont été

[89] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., R. DUDOVÁ, R., SLOBODA, Z., 2009.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

invités à occuper une fonction sans que cette procédure leur soit appliquée. Une personne interrogée a donné l'exemple d'un nouveau cadre inférieur qui a été invité à occuper la fonction par son propre supérieur.

Les attitudes de l'entreprise à l'égard de la parentalité sont plutôt défavorables aux femmes. Pour un cadre, accepter une fonction de cadre est synonyme de sacrifices auxquels la personne ne peut se soustraire et doit se préparer. Elle ne pourra se contenter de « bien faire son travail ». La vie de famille ne peut être une excuse pour lui.

> *« Lorsque vous prétendez occuper une fonction plus élevée, vous devez vous préparer à une charge de travail plus importante. Si vous vous portez candidat, vous savez que ce n'est pas sans incidence sur votre vie. Si vous devez quitter à 17 heures pour reprendre vos enfants à l'école, il vaut mieux ne pas se porter candidat »* (Jan, cadre, M).

Dans la même optique, une employée a eu des difficultés à se faire promouvoir à une nouvelle fonction et à jouir ainsi d'un meilleur salaire lorsqu'elle était sur le point d'avoir son deuxième enfant. Elle a pris son congé de maternité au moment où elle aurait pu être promue. Une période d'essai de six mois est imposée au cours de laquelle le/la futur/e cadre travaille temps plein et ne peut s'absenter pour raison de vacances, de maladie, etc. Le congé de maternité a donc reporté sa promotion à l'année suivante. Elle estime cette période frustrante même si elle n'a jamais perçu la maternité comme étant un problème. Elle a dû attendre patiemment sa promotion pour cause d'accouchement. Les femmes avec enfants ont tendance à recevoir des promotions plus tardivement que les hommes. Les hommes sont donc promus plus rapidement et sont, ensuite, moins disponibles pour s'occuper des enfants. La punition est donc bien double pour les femmes : absence de promotion pour cause de grossesse et moins de disponibilité du partenaire pour s'occuper des enfants afin que les femmes puissent saisir les possibilités de promotion. Une des personnes interrogées nous a expliqué comment elle avait refusé une possibilité de promotion. Son mari étant déjà directeur RH, ils ont décidé en couple que leur vie de famille serait trop complexe s'ils étaient tous deux cadres :

> *« J'ai été sélectionnée pour une fonction de directeur des RH du Benelux. Mon mari est directeur RH. Nous devions trancher et je me suis dit que j'avais déjà des enfants, en voulais-je plus ? Finalement, j'ai refusé l'offre de promotion avec la larme à l'œil mais je ne le regrette pas. Mon mari avait déjà une fonction d'encadrement et nous avons estimé que ce serait trop compliqué, qu'on serait trop pris par le travail »* (Océane, employée, F).

Une dernière barrière est celle des représentations. Les interviews ont révélé les caractéristiques d'un bon cadre : une fonction qualifiée de très exigeante qui requiert des compétences, de grandes capacités d'encadrement et de bonne prise de décision. Ces attributs sont liés à l'idéal masculin ou plutôt du cadre masculin, les femmes sont désavantagées lorsqu'elles doivent faire montre de telles capacités devant leur hiérarchie (leur responsable d'équipe, le département RH et le directeur général) pour être promue. Par ailleurs, les exigences de la fonction ne prennent pas en considération

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

les obstacles que rencontre une femme si elle n'est pas aidée adéquatement au sein de son foyer. Comme le prétendent Guillaume et Pochic, *« les femmes sont clairement handicapées par les représentations sociales des rôles des deux sexes et de la division des tâches ménagères »*[90]. Tous les cadres ainsi que les femmes qui souhaitent le devenir sont soit des personnes sans enfants soit des personnes aidées par leur partenaire ou un membre de la famille (des parents) dans les tâches ménagères (cf. tableaux 1 et 2 en annexe).

Enfin, la relation très complexe de l'entreprise classique intégrée à une filiale nationale plus large génèrerait également une pression accrue sur les cadres intermédiaires. On leur demande donc d'être à même de garder une certaine distance avec les responsables des équipes pour pouvoir exiger des résultats. La « distance à l'égard du contexte social local » est également évoquée par Guillaume et Pochic comme critère de promotion de carrière dans des organisations qui ont une démarche neutre sous l'angle de l'égalité femmes-hommes[91]. Un des cadres de l'entreprise nous confiait que cette prise de distance était plus difficile pour les femmes que pour les hommes : *« Les femmes se sentent plus souvent ou plus facilement coupables ou responsables que les hommes. En cas d'échec, elles rejetteront plus facilement la faute sur elles-mêmes pensant qu'elles devaient faire plus alors que les hommes disent plus facilement que ce n'est pas leur responsabilité. Un homme peut plus facilement se distancier, une femme s'implique plus émotionnellement dans les relations avec ses collègues, dans sa vie privée »* (Ingrid, cadre, F).

D. CONCLUSIONS

Comme l'ont dévoilé de nombreuses personnes interrogées, l'entreprise classique retenue opte pour une démarche neutre à l'égard de l'un ou l'autre sexe. Ses processus, programmes ou décisions ne sont pas directement favorables aux hommes ou aux femmes. Aucune mesure de soutien précise n'est adoptée à l'égard des femmes. Elle serait considérée, à la lumière de la culture de l'entreprise, comme une inégalité de traitement à l'égard des hommes. La culture de l'entreprise qui appuie cette démarche développe les compétences individuelles, dont l'encadrement/leadership.

Le principal objectif d'une entreprise classique étant d'engranger des bénéfices, tous les niveaux de la hiérarchie sont évalués à l'aune de leurs résultats quantitatifs. Les personnes peuvent organiser leur travail à leur gré, la culture de l'entreprise laissant une marge de manœuvre importante à l'autogestion des travailleurs. L'entreprise prévoit des mesures favorables à la vie de famille qui ont un effet bénéfique sur la conciliation de la vie professionnelle et la vie privée des travailleurs et leur capacité à être pleinement efficaces en tout temps et en tout lieu. Les évaluations des résultats s'intensifient au fil de l'ascension professionnelle.

[90] GUILLAUME, C., POCHIC, S., 2009 : 23.
[91] GUILLAUME, C., POCHIC, S., 2009 : 20.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Si tous les postes à responsabilité sont accessibles à tout un chacun, les exigences qui pèsent sur l'encadrement supérieur le rendent moins accessible aux femmes, notamment lorsqu'elles ne peuvent pas compter sur un soutien important dans leur foyer. Les fonctions de cadres supérieurs sont très exigeantes en termes de temps, insistent sur l'encadrement et les résultats quantitatifs, et sont accessibles par un processus d'évaluation à l'aune de la compétence. Si l'organisation poursuit l'extirpation des vieilles habitudes, telles que les promotions fondées sur l'ancienneté, les nouveaux cadres soutiennent en général la culture de la satisfaction du client que promeut l'entreprise. Une plus grande attention est prêtée au client (orientation client), à l'organisation (exigence de résultats quantitatifs) et au collaborateur (épanouissement des personnes par les formations, l'équilibre vie professionnelle et vie privée, le développement de la carrière).

2. ENTREPRISE SOCIALE

A. L'ENTREPRISE ET LA REPRÉSENTATION DES FEMMES

L'entreprise sociale est un prestataire de services du secteur non-marchand et de l'économie sociale dans deux villes belges, à savoir Bruxelles et une ville wallonne. Ses domaines d'intervention sont la création d'entreprises, le conseil juridique et financier, le conseil en ressources humaines, la gestion administrative du personnel et l'organisation d'activités de formation. L'organisation est régie par la législation sur les « entreprises à finalité sociale » compte tenu que son statut juridique est celui d'une association sans but lucratif. Son chiffre d'affaires était en 2013 de 835 596 €.

Le secteur de l'économie sociale, notamment dans des domaines d'activités tels que les ressources humaines, l'inclusion sociale et les soins, pour n'en citer que quelques-uns, a tendance à être considéré comme un environnement de travail féminin, à l'opposé du travailleur modèle qui s'identifie à l'homme sans occupations familiales[92]. La féminisation de l'économie sociale belge peut s'expliquer par les nombreux parallélismes entre les tâches du travail du secteur et les tâches ménagères. Si les emplois ne sont pas toujours occupés par des femmes, elles y sont dominantes. L'entreprise sociale retenue pour cette étude ne déroge pas à cette constatation plus générale. L'entreprise sociale appartenant au secteur des services, les femmes y sont prédominantes (68% des travailleurs).

En ce qui concerne la structure de l'organisation, l'entreprise est divisée en quatre départements : gestion sociale, conseil, formation et assistance. Chaque département est dirigé par un directeur qui représente le département au sein d'un comité de coordination. Seul le département de gestion sociale a deux directeurs différents : un dirige l'équipe de gestion sociale en Wallonie, il est l'administrateur délégué et c'est un homme, et l'autre dirige l'équipe de gestion sociale à Bruxelles, et c'est une femme. Les départements de conseil et de formation sont dirigés par un homme qui est sur

[92] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., R. DUDOVÁ, R., SLOBODA, Z., 2009: 523.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

le point de quitter. Le département d'accompagnement est dirigé par l'administrateur délégué. Le comité de coordination est donc composé de l'administrateur délégué et de trois directeurs opérationnels ou cadres inférieurs.

L'entreprise est composée de 25 personnes, dont 17 salariés, 3 cadres opérationnels qui travaillent sous la responsabilité d'un Conseil d'administration composé de 3 hommes et 2 femmes. L'administration journalière de l'entreprise est confiée à un administrateur délégué, une fonction qui a toujours été dans les mains d'un homme. Cependant, les fonctions de cadres opérationnels sont cependant occupées par des femmes compte tenu que le seul directeur masculin de ce niveau sera remplacé par une ancienne consultante de l'organisation et, par conséquent, dès le mois d'avril, toutes les fonctions d'encadrement inférieur seront confiées à des femmes. D'un point de vue statistique, les fonctions d'encadrement supérieur sont principalement confiées à des hommes (60% des administrateurs sont des hommes). Seules les fonctions d'encadrement inférieur sont dominées par des femmes (66% jusqu'à la fin du mois de mars, 100% dès le mois d'avril). Mais le personnel est essentiellement féminin ; les femmes représentent 87,5% des gestionnaires de dossiers, 75% du personnel de conseil et 60% du personnel d'assistance (sur les 5 fonctions d'assistance, 2 sont des assistantes administratives et la comptable de l'entreprise).

Les salariés tiennent des assemblées générales trimestrielles. À ces assemblées, participent les deux sièges de Bruxelles et de Wallonie. L'objectif est de donner l'occasion à leurs travailleurs de traiter des questions d'organisation et de soumettre des revendications collectives aux dirigeants. Ils discutent surtout des conditions de travail et du climat au travail. En temps de crise, les travailleurs peuvent également convoquer une assemblée générale spéciale pour traiter de problèmes plus précis ou ponctuels. Tous les ans, lors d'une assemblée générale, les représentants des travailleurs sont élus au sein de chaque siège. Ils soumettent les procès-verbaux des assemblées générales aux travailleurs qui doivent les approuver avant de pouvoir les présenter à la direction.

B. LES FEMMES DANS LES PROCESSUS D'ÉDUCATION, D'ÉVALUATION ET DE RÉMUNÉRATION

Dans la perspective des valeurs du secteur, l'organisation a tendance à engager des personnes qui ont fait leur cette démarche d'inclusion comme l'illustrent le recrutement de travailleurs peu qualifiés. L'organisation a donc été qualifiée de très ouverte à la diversité de son personnel. Pour une salariée marocaine, porter le voile n'a jamais été mis en cause car elle n'était pas la première à le porter dans l'entreprise. La tolérance culturelle est qualifiée de preuve d'un climat convivial et de bonnes relations avec l'organisation.

L'égalité femmes-hommes dans le processus d'éducation

La valeur de la diversité a également été mise en lumière lorsqu'a été discuté le profil des personnes embauchées dans l'entreprise. L'entreprise a engagé des femmes sans qualification ni expérience

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

professionnelle. Les salariés moins qualifiés sont surtout des salariées ; les quelques hommes qui travaillent dans les départements de gestion sociale, conseil et formation ont tous un diplôme de l'enseignement supérieur. Sans la moindre distinction, tous les employés sont invités à participer aux cours de formation. Quelques formations sont organisées dans l'entreprise par les cadres et/ou les employés eux-mêmes sur plusieurs questions telles des aspects opérationnels ou juridiques. Le processus d'apprentissage d'un logiciel est confié à un expert externe. La plupart du temps, les salariés prennent l'initiative de demander l'une ou l'autre formation aux cadres. La demande est ensuite analysée par la direction pour s'assurer qu'elle corresponde bien aux emplois de salariés. Pour certains salariés, les formations ont pour finalité d'améliorer leur connaissance de l'emploi et les compétences requises. L'organisation étant elle-même prestataire de formations, les employés qui sont formateurs, par exemple, suivent une formation de 3 jours pour valoriser leurs compétences pédagogiques.

L'égalité femmes-hommes dans le processus de rémunération

Concernant les salaires, la direction a décidé d'appliquer le même barème à tous ses employés. La rémunération en Belgique, en général, et dans le secteur non-marchand, en particulier, se fonde sur des grilles salariales établies par des commissions paritaires organisées par métiers. Elles prennent en considération les compétences, le niveau de responsabilité et l'expérience de travail ; le critère femmes-hommes n'a aucune influence. Les salaires des travailleurs sont ensuite déterminés selon leur fonction dans l'entreprise et leur ancienneté indépendamment du niveau de responsabilité et de l'expérience de travail, voire de leur capacité à négocier. Le processus de rémunération est qualifié d'outil susceptible de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes compte tenu, comme l'a fait remarquer une cadre inférieure, que les femmes sont très réticentes à négocier leurs salaires contrairement aux hommes qui, sans exception, essaient de négocier lorsqu'ils sont interviewés :

> *« Le respect du barème salarial permet une mise en cohérence des rémunérations. En général, la discrimination s'instaure lors du recrutement. Les hommes essaient toujours de négocier leur salaire, contrairement aux femmes qui acceptent le barème »* (Sandra, cadre, F).

La même observation a été formulée lors de l'interview d'une salariée. Elle était tellement heureuse d'être engagée qu'elle n'a pas négocié son salaire. Elle qualifie son attitude de représentative de la grande capacité des femmes à accepter le travail non-rémunéré ou moins bien rémunéré. Elle a été invitée à devenir administratrice et si elle a apprécié l'invitation, en termes de reconnaissance de ses compétences et expériences, elle a souligné que cette reconnaissance ne se traduisait pas en retombées financières plus avantageuses. Elle conclut que les hommes et les femmes ont une relation bien différente au travail et à la rémunération. Les hommes sont plus conscients de leur valeur et plus exigeants par conséquence :

> *« J'accepte l'emploi parce qu'il me plaît, indépendamment du fait qu'il soit bien rémunéré ou pas, ce n'est pas ce qui importe. Ce n'est pas un grand souci pour moi. La première*

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

préoccupation est d'être bien dans mon emploi alors que de nombreux hommes savent ce qu'ils valent financièrement. Personnellement, je ne peux pas me vendre… Lorsque je suis arrivée ici, je n'ai pas négocié mon salaire, ils m'ont demandé combien je souhaitais être payée, j'ai avancé un chiffre et ils m'ont répondu que c'était trop. J'ai accepté ce qu'ils m'ont proposé et j'étais heureuse d'avoir un emploi » (Marianne, employée, F).

L'évolution des rémunérations dépend du barème. Elles sont fonction du niveau de responsabilité et de l'ancienneté dans l'organisation. Par conséquent, les performances des employés ne sont pas un critère qui a une incidence sur leur rémunération.

L'égalité femmes-hommes dans le processus d'évaluation

Si certaines évaluations sont un exercice plutôt récent dans l'organisation, l'objectif n'est pas d'introduire des écarts financiers en gratifiant les meilleurs employés. Plusieurs occasions de discuter du parcours de carrière des employés sont prévues. Depuis l'année dernière, les employés sont invités à participer à des « sessions d'évolution », organisées tous les six mois, avec leurs supérieures hiérarchiques directs. Le directeur général participe à une session sur deux. La décision finale des modifications dans les fonctions assumées est toujours prise par le Conseil d'administration.

Bien que le processus ne soit pas encore parfaitement au point (les évaluations manquent de régularité), il a été mis en place pour promouvoir des discussions bilatérales plus fréquentes entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques directs en vue de prévoir la formation adéquate et le parcours de carrière des employés en fonction de leurs objectifs, de leurs capacités, d'une part, et des besoins de l'organisation, d'autre part. Les évaluations, appelées en interne « sessions d'évolution », sont considérées par les cadres comme un outil qui offre la possibilité aux salariés d'exprimer leur sentiment de bien-être ou de mal-être, et leurs attentes. Elles contribuent à l'objectif d'une évolution qualitative des emplois, par exemple, grâce à la diversification des tâches et au développement de nouvelles compétences par la formation.

La culture de l'entreprise en matière d'égalité femmes-hommes

Si l'organisation a défini des règles qui garantissent une meilleure égalité entre tous les salariés, ces règles ne correspondent pas à un programme officiel d'égalité entre les femmes et les hommes. La culture de l'entreprise promeut des valeurs telles que l'égalité, la tolérance, la diversité et la gouvernance horizontale. L'entrée de deux femmes dans le Conseil d'administration et l'accès des femmes à l'encadrement inférieur sont estimés être un pas vers la valorisation de l'égalité. Les cadres prennent conscience de l'influence de la vie privée et familiale sur leur travail. La mesure du télétravail a été adoptée lorsque deux femmes ont rejoint le Conseil d'administration. Leur arrivée a ouvert de nouvelles possibilités aux femmes dont les revendications ont été ensuite discutées par le Conseil et défendues par ces deux administratrices :

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

> *« Depuis l'année dernière, deux femmes ont rejoint le Conseil d'administration de notre organisation qui était composé de 3 hommes auparavant et nous avons l'impression que nos revendications sont depuis lors mieux prises en considération. Nous avons demandé de pouvoir travailler chez nous (en ligne). Avant les trois hommes étaient peut-être obstinés et fermés au changement, et les deux administratrices qui nous sont soutenues ont peut-être des enfants elles-mêmes et doivent peut-être se consacrer plus à leur famille, notre demande a été approuvée »* (Nora, employée, F).

Les administratrices ont joué un rôle dans la promotion de mesures favorables à la vie de famille. Et la présence des femmes dans l'encadrement inférieur de l'organisation a bénéficié aux femmes, leur permettant un meilleur accès au marché du travail. Les effets de l'homosociabilité semblent avoir joué un rôle particulier dans l'entreprise sociale retenue pour notre étude compte tenu de la plus grande importance accordée aux relations personnelles avec les travailleurs. En réalité, une des femmes cadres était convaincue que sa candidature à ce poste avait été soutenue par son ancienne responsable femme elle aussi :

> *« Je crois avoir été soutenue par mon ancienne responsable à Namur. Lors de la dernière phase de la sélection, mon unique rival était un homme et elle a clairement dit vouloir travailler avec moi »* (Sandra, cadre, F).

Outre une intégration progressive des questions d'égalité entre les femmes et les hommes à l'ordre du jour de l'organisation, grâce à l'arrivée de femmes au Conseil d'administration, l'intégration de femmes au niveau supérieur demeure un défi, notamment aux fonctions d'encadrement supérieur. Comme le faisait remarquer un administrateur, le soutien aux femmes a tendance à se complexifier lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines. La difficulté est de gérer ce qui est étiqueté en interne d'*« absentéisme potentiel »*. Lorsque l'équipe est composée essentiellement de femmes, surtout lorsqu'elles sont en âge d'avoir des enfants ou qu'elles viennent de les avoir, la direction doit prévoir les conséquences de la maternité sur la disponibilité au travail que pourrait provoquer un éventuel engagement plus important de ces femmes dans leur foyer. Il faut prévoir des systèmes d'accompagnement et une gestion proactive des ressources humaines, comme le confirme ce cadre :

> *« Nous devons apprendre à anticiper des absences plus fréquentes des femmes qui ont des enfants ; (…) il faut s'y préparer, les aider. La fréquence d'absence des femmes pourrait être supérieure à celle des hommes suite à leurs responsabilités en matière de santé, d'éducation des enfants, de maternité. Lorsqu'une femme a des enfants, je déclenche ma démarche d'accompagnement, plus nécessaire que pour les hommes »* (Jacques, cadre, M).

Au fil du processus de promotion, la direction évalue donc les compétences des candidats à la lumière des exigences de la fonction d'encadrement mais aussi, dans le cas des femmes, à la lumière de leur capacité à gérer leur vie professionnelle et leur vie de famille. Lorsqu'une femme est nommée à une

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

fonction d'encadrement, on lui pose la question de sa capacité à faire face aux deux types de responsabilités :

> « *Lorsqu'une femme est nommée à une fonction d'encadrement, je veux être certain qu'elle est capable de gérer les deux aspects de sa vie, l'emploi et la famille. La question posée aux femmes est celle de leur capacité à gérer leur emploi et leur foyer après avoir été retenue pour occuper un poste d'encadrement* » (Jacques, cadre, M).

La question ne se pose pas lorsqu'il s'agit de promouvoir des hommes même s'ils pourraient être pères. L'attitude discriminatoire à l'égard des femmes semble s'effacer progressivement compte tenu que des femmes occupent des fonctions d'encadrement, au moins au niveau moins élevé, suite aux initiatives de plaidoyer des femmes cadres en faveur d'autres femmes. Ce « plaidoyer » et l'accès d'un plus grand nombre de femmes à des postes d'encadrement a eu comme effet secondaire de renforcer le soutien de l'organisation aux salariées par la mise en œuvre de mesures facilitant la vie de famille.

Les mesures de promotion de l'égalité femmes-hommes et favorables à la vie de famille

Les quelque 7H30 de travail par jour s'effectuent en général dans les locaux de l'organisation où tous les employés ont un bureau, un ordinateur et une ligne téléphonique fixe. Quelques mesures de promotion de l'égalité ont été mises à la disposition pour mieux conjuguer la vie privée et la vie professionnelle. Ces mesures sont à la fois officielles (crédit-temps, flexibilité des horaires, télétravail deux fois par mois) et informelles (possibilité d'amener les enfants au travail ou de travailler chez soi lorsqu'ils sont malades, et la suppression des réunions en soirée). Cette bonne compréhension et le soutien aux parents en général, notamment lorsque les enfants sont malades, sont très appréciés par les employés. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est d'autant plus facile à réaliser qu'il prévaut une grande confiance mutuelle, que les employés ne sont pas étroitement et strictement surveillés, ils jouissent donc d'une certaine autonomie dans leur travail.

Parmi les mesures informelles, un accord tacite prévoit de ne pas tenir de réunion de travail ou de ne pas organiser des activités professionnelles en dehors des horaires normaux de travail. Les rencontres de nature professionnelle (même pour fomenter l'esprit d'équipe lorsque l'initiative est prise par l'organisation) sont évitées en soirée ou pendant les week-ends. Dans cette même optique, il n'est pas surprenant de voir des enfants d'employés les accompagnent au travail lorsque les écoles ou les crèches sont fermées, suite à des mouvements de grève, par exemple. C'est le type de flexibilité qui est prévu dans des accords bilatéraux avec la direction. La direction, dans cette entreprise sociale, a tendance à jouer le rôle de « cerbère » *« du respect des mesures individuelles, officielles ou des mesures de développement et de mise en œuvre des revendications des salariés »*[93].

[93] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., R. DUDOVÁ, R., SLOBODA, Z., 2009: 544.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

D'autres mesures de facilitation de la vie de famille sont mises à la disposition par l'organisation, telles que des horaires de travail flexibles auxquels peuvent avoir recours les employés et les cadres qui peuvent arriver entre 8H30 et 9H30 le matin et quitter, en fonction de leur heure d'arrivée, entre 17 et 18H. Si la flexibilité et le climat convivial sont garantis dans l'organisation, la charge de travail y est souvent importante et entre en contradiction avec l'objectif d'une meilleure conciliation de la vie professionnelle et privée, le nombre de dossiers traités par les employés étant élevés (environ 50 clients par employé), les obligeant souvent à effectuer des heures supplémentaires. Par conséquent, il n'est pas rare que les employés accomplissent des heures supplémentaires en fin de mois lorsque les fiches de salaires doivent être produites ou à Noël lorsque les primes sont payées.

Pour promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée, l'organisation offre la possibilité de travailler à temps partiel (de recourir au crédit-temps). Le salarié qui fait ce choix travaille en général quatre-cinquième d'un équivalent temps plein, c'est-à-dire quatre jours par semaine. Si de nombreuses femmes profitent de l'occasion pour réduire leur temps de travail et mieux équilibrer leur vie professionnelle et privée, elles doivent se battre pour accomplir toutes les tâches qui leur sont assignées car la diminution du temps de travail ne va toujours de pair avec celle de la charge de travail. Un grand nombre de femmes qui ont travaillé à temps partiel estiment que cette option accroît la pression et le stress :

> *« J'ai travaillé assez longtemps à quatre cinquième parce que mon enfant en bas âge avait des problèmes de santé. Mais c'est un travail très absorbant. Je maintiens actuellement ce rythme de travail parce que mon père est malade. La réduction de mon temps de travail n'a pas été accompagnée d'une réduction de la charge de travail… Vous avez l'impression d'avoir plus de temps pour vous mais c'est le contraire. Je n'ai jamais été aussi épuisée. Je pense vraiment mettre un terme à mon crédit-temps. Nous planifions un mode de travail irréalisable. Cela n'a rien à voir avec la hiérarchie, c'est le danger d'un travail qui vous plaît… On ne voit pas le temps passer ! »* (Valérie, cadre, F).

L'organisation permet également de pratiquer deux jours par mois le télétravail. Cette disposition est offerte à tous ses travailleurs en principe parce que les interviews ont révélé que le manque de matériels adéquats pour mettre en œuvre cette mesure n'en permet pas une application générale. Certains employés n'ont pas d'ordinateur portable, par exemple. Dans ces cas, le télétravail est moins accessible. Certains employés considèrent cependant que c'est un avantage qui permet d'éviter des temps de déplacement trop longs, par exemple, tout en regrettant qu'il ne soit pas également accessible à tous. Pour la salariée interrogée, la différence de traitement n'est pas justifiée et semble avantager les employés occupant des fonctions supérieures :

> *« Votre entreprise prévoit-elle des mesures et prestations plus conviviales pour la vie de famille ?*
> – *Je crois que oui pour certains salariés mais pas pour tous. C'est peut-être fonction de l'ancienneté dans l'organisation. J'aurais des difficultés à augmenter mon temps de travail*

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

ou à travailler différemment, par exemple, de chez moi. Je n'ai pas d'ordinateur portable professionnel » (Louise, employée, F).

Bien que les bonnes relations entre employés et cadres, et le soutien donné aux femmes salariées depuis l'arrivée de femmes à des fonctions d'encadrement aient permis la mise en œuvre de plusieurs dispositions formelles et informelles favorables à la vie de famille, elles ne sont pas nécessairement réalisables et peuvent induire une pression plus importante sur les employés. Nous avons supposé que la taille relativement petite de l'entreprise était un obstacle à une mise en œuvre adéquate de ces dispositions qui supposerait de réformer les charges de travail ou d'investir dans du matériel, par exemple.

C. LES FEMMES DANS LE PROCESSUS DE PROMOTION

Un des principaux résultats de l'analyse des interviews est la détection d'une division du travail horizontale et verticale plutôt claire. Les fonctions d'encadrement dans l'entreprise se sont féminisées dans les dernières années. Le Conseil d'administration, composé d'une minorité de femmes (entre 20 et 25%) de 2006 à 2010, est devenu entièrement masculin en 2011 et 2012, suite au départ de la seule administratrice. En 2013, le Conseil d'administration a décidé d'étendre le nombre de ses membres pour accueillir des femmes : deux femmes sont devenues administratrices en avril 2013 (cf. tableau 3 en annexe). Si le Conseil d'administration se réunit tous les trois mois pour discuter de l'orientation stratégique de l'organisation, la fonction de la direction générale journalière de l'entreprise est laissée à un homme, l'administrateur délégué, une fonction qui a toujours été occupée par un homme. L'administrateur délégué actuel a été nommé en 2009. Son prédécesseur a occupé le poste pendant 17 ans.

La majorité des salariés sont des salariées. Or, les femmes ont des difficultés à se faire promouvoir aux plus hautes fonctions de l'encadrement. Les directeurs estiment que la disponibilité des hommes joue un rôle majeur en l'occurrence. Ils ont plus de temps à consacrer à leur travail parce qu'ils assument moins de responsabilités familiales. Lorsque les femmes commencent à avoir des enfants, les hommes accomplissent une charge de travail et des responsabilités plus importantes. Cette différence entre rôles professionnels a une incidence sur la répartition des tâches ménagères. Lorsque les enfants sont malades, les femmes sont plus susceptibles de s'en occuper compte tenu des responsabilités professionnelles plus importantes des hommes. 6 femmes dans l'équipe ont demandé à réduire leur temps de travail pour s'occuper des enfants. L'expérience de l'employée interrogée illustre bien comment les hommes et les femmes équilibrent leur vie professionnelle et privée. Elle y parvient mieux depuis sa séparation qui a permis de clarifier la division du travail entre eux : le père a la garde des enfants 2 jours par semaine et un week-end sur deux, ce qui permet à cette employée d'avoir plus de temps pour elle. La situation demeure difficile lorsque les enfants sont malades ou en congé, et que le père attend toujours de la mère que ce soit elle qui prenne les congés nécessaires pour s'occuper des enfants :

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

> *« Je ne peux pas m'y résoudre, ce sont mes enfants ! Souvent, on me dit d'être plus dure avec lui et de le mettre face à ses responsabilités lorsque les enfants sont chez lui et malades mais je n'y arrive pas, ce sont mes enfants. Cependant, les inégalités ne font que s'aggraver… »* (Marianne, employée, F).

Compte tenu de la taille relativement réduite de l'organisation, il y a peu de changements dans les fonctions à responsabilité. C'est peut-être la raison pour laquelle il a été difficile tant pour les employés que pour les cadres d'en décrire le parcours d'accès. Plus généralement, on a pointé le manque de procédure formelle pour l'obtention d'une promotion dans l'organisation. Un cadre nous a confié que l'évolution des carrières dans l'organisation est plus fonction de la convergence entre le projet professionnel des employés et les besoins de l'organisation. En l'absence d'un département des ressources humaines, la tâche de correspondance entre les attentes professionnelles des employés et la stratégie de l'entreprise est accomplie partiellement par le supérieur hiérarchique direct au nom du Conseil d'administration. Au fil des années, l'organisation a eu tendance progressivement à encourager les motivations dans le cadre du travail et à éviter l'ennui du personnel en amorçant la discussion sur le développement de sa carrière lors des évaluations.

Une retombée collatérale est que la gestion de la carrière semble indirectement engendrer trois attitudes différentes. La première est typique des employés les plus qualifiés qui ont des capacités de négociation et peuvent tirer avantage de ce type de gestion. Le groupe s'adresse à ses employés masculins dont les qualifications permettraient d'obtenir des rémunérations et responsabilités plus élevées dans d'autres entreprises. Lorsqu'il n'y a pas de poste d'encadrement vacant, le Conseil d'administration trouve normalement des solutions intérimaires, telles que la diversification des tâches. Les employés ont ainsi accès à un autre niveau du barème salarial. La direction estime que c'est une manière de limiter le taux de rotation de ses cerveaux.

Au contraire, les femmes peu qualifiées dans l'entreprise ont tendance à être plus fidèles à l'organisation, à y rester plus longtemps (tableau 4 en annexe). Normalement, elles sont reconnaissantes à l'égard de ceux qui les ont embauchées et n'espèrent pas monter dans l'échelle hiérarchique. Certaines n'osent cependant pas demander de modifier leur statut, comme opter pour un contrat à temps partiel, par exemple. La description des attentes professionnelles d'une employée illustre bien ce second type d'attitude. Elle estime avoir eu de la chance et apprécie que son employeur lui ait donné cette chance. Elle n'attend pas d'évolution verticale de sa carrière :

> *« Je n'ai pas de diplôme, pas d'expérience de travail. J'étais au chômage et les réponses à mes demandes étaient des fins de non-recevoir parce que c'était ce que je méritais. Je me dis que je peux m'estimer heureuse d'avoir pu apprendre sur le tas, en travaillant, en prenant des initiatives (…) Comme c'est un cadeau, je ne demande rien de plus »* (Véronique, employée, F).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Une troisième attitude se trouve entre les deux : certaines femmes espèrent avoir accès à des fonctions professionnelles supérieures au cours de leur carrière mais ne perçoivent pas de possibilité de remplir ce projet professionnel dans l'organisation actuelle. Elles adoptent alors, ou pensent adopter, une stratégie de sortie, quitter l'entreprise sociale pour une fonction plus élevée ailleurs. Une cadre du bas de l'échelle nous confiait que cette stratégie était assez payante, que les dernières promotions assurées dans l'entreprise ont eu lieu après une pause de travail ou l'acquisition d'une autre expérience professionnelle :

> *« Les personnes se mobilisent et obtiennent une promotion à leur retour. Je ne suis pas sûre que j'aurais eu l'emploi que j'ai sans avoir quitté l'entreprise. Je crois qu'il y a un travail énorme à développer sur les entrevues d'évaluation, les profils d'emploi, les réunions… »* (Valérie, cadre, F).

La stratégie de la sortie fait écho aux difficultés rencontrées par de nombreuses femmes dans l'organisation, notamment celle d'avoir accès à la fonction d'administrateur délégué. Elles sont quelques-unes à sembler assez sceptiques quant à la possibilité pour les femmes d'avoir accès à la direction générale de l'entreprise. L'une d'entre elles estiment que le Conseil d'administration n'est pas mentalement prêt. Les administrateurs ont entre 50 et 60 ans, et n'appartiennent donc pas à une génération qui a une approche différente de l'accès aux fonctions d'encadrement :

> *« Nous avons actuellement des administratrices mais avant les hommes étaient seuls à bord. Je crois que le Conseil d'administration actuel a conservé un peu cette mentalité, deux des administrateurs (à l'exception de Jacques donc) sont plus âgés et ont une position plus rigide. Je ne crois pas que les jeunes gens soient choqués par l'ascension professionnelle des femmes à des fonctions d'encadrement mais pour les hommes plus âgés, ce n'est pas si évident »* (Nora, employée, F).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les femmes qui sont cadres ou souhaitent une ascension professionnelle ont un diplôme de l'enseignement supérieur. Elles ont aussi reçu un grand soutien de leur famille au cours de leurs études. Par contre, les salariées moins qualifiées ont connu des difficultés dans leur parcours scolaire. Le soutien familial faisait souvent défaut. Leur famille a même pu constituer un obstacle en projetant des images de la femme voué à être exclusivement épouse et mère. Le fait de transgresser ces rôles a été sévèrement puni comme en témoigne l'expérience de cette employée poussée au mariage forcé et à rester dans son pays d'origine au lieu d'être soutenue dans ses études de médecine qu'elle avait commencées en Belgique :

> *« J'ai arrêté mes études de médecine parce que j'ai été obligée de me marier en 1987. Je suis restée 8 mois avec mon mari et me suis enfuie. J'ai dû travailler, j'avais 20 ans et j'ai dû arrêter mes études »* (Anita, employée, F).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

a. Possibilités

Bien qu'il n'y ait pas de critères précis pour accéder aux fonctions dirigeantes dans l'entreprise sociale, l'analyse des entrevues permet d'identifier deux facteurs de promotion des femmes. Le premier est l'importance d'avoir occupé des fonctions de base dans l'organisation. On a souvent rappelé que le directeur général actuel avait été gestionnaire de dossiers lui-même tout comme tous les responsables d'équipes. C'est une sorte de légitimité qui s'acquiert au fil de l'ascension. Une procédure de recrutement en dehors de l'organisation n'a jamais été mentionnée (ni même la publication d'une offre d'emploi ou l'accueil de candidats extérieurs) dans le cadre de la sélection d'un cadre. Compte tenu du grand nombre de femmes, il semble assez naturel que des postes à responsabilité soient occupés par des femmes.

Un second critère est aussi plutôt favorable aux femmes, il s'agit de l'importance donnée aux relations interpersonnelles dans l'entreprise qui tend à promouvoir la bonne entente entre cadres et employés. Les représentants des employés et des cadres prétendant être mus par des valeurs de non-discrimination et d'égalité des chances, les femmes occupant des fonctions d'encadrement ont un espace de négociation et jouissent d'un soutien à leur promotion. L'intégration de la perspective de l'égalité dans le processus de prise de décision des promotions a été rendu possible par les activités de plaidoyer des femmes cadres. Elles ont un peu agi en « porteuses des revendications » du reste des femmes dans l'organisation même si aucune n'avait véritablement de revendications. Certaines femmes interrogées nous ont fait part de discussions assez houleuses entre les membres du comité directeur sur l'éventuelle complexification de la gestion des ressources humaines par les congés de maternité. À ces occasions, le fait d'avoir deux femmes au comité directeur a été qualifié d'aide substantielle pour défendre le recrutement de femmes plutôt que d'hommes quelle que soit la fonction. Elles ont aussi aidé à renforcer la culture de l'entreprise plus favorable à la famille et ont permis le développement d'outils et de mesures informelles de promotion de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée.

Le parcours professionnel d'une gestionnaire de dossiers, décrit par une des personnes interrogées, est également illustratif de cette dynamique que l'on pourrait appeler de solidarité entre femmes. Elle était gérante de commerce lorsqu'elle s'est présentée à la fonction de gestionnaire de dossiers aux côtés d'un autre candidat masculin plus expérimenté. La femme cadre a poussé sa candidature auprès de la direction. Selon les termes de la personne interviewée, cela s'apparentait à *« une forme de discrimination informelle de femmes qui font la promotion d'autres femmes »* (Sandra, cadre, F). Enfin, le remplacement du seul cadre de niveau inférieur masculin est probablement le meilleur exemple de l'évolution de la culture de l'entreprise en matière d'égalité femmes-hommes. Ancienne employée du département, la femme en question a été promue alors qu'elle était enceinte et devait prendre son congé de maternité trois mois plus tard. Cela aurait été impensable dans la grande majorité des organisations et l'employée qui s'est ainsi confiée à nous estimait que c'était une preuve des meilleures pratiques en place dans son entreprise :

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

> *« Je suis bien mieux ici, là où je suis maintenant. Je me le dis bien souvent, moi qui travaillais pour des institutions qui avaient du pouvoir (…) mais c'est ici que j'ai trouvé un environnement compréhensif, authentiquement humain, où se pratiquent une diversité authentique et une gestion véritable de la diversité. Ici, nous avons embauché une femme enceinte. Je n'ai jamais vu cela nulle part ailleurs, embaucher une femme enceinte de 5 mois est irréel parce que personne n'embauche une femme enceinte »* (Marianne, employée, F).

b. Barrières

Même dans cette organisation assez féminisée, l'accès des femmes aux fonctions de direction demeure difficile. Elles représentent 40% au Conseil d'administration et la fonction de directeur général (administrateur délégué) a toujours été exercée par un homme. Si l'encadrement inférieur est accessible et dans les mains de femmes, les fonctions d'encadrement supérieur restent inaccessibles. La question de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée est la principale raison des difficultés que rencontrent les femmes pour se hisser à des fonctions supérieures. Le phénomène du *burnout* décrit par plusieurs employés est une preuve très palpable du risque que courent les femmes qui souhaitent y accéder, lorsqu'elles ont des problèmes pour parvenir à établir cet équilibre. S'agissant de la mise en œuvre de quotas de femmes, plusieurs employés ont souligné l'importance de réfléchir sérieusement aux conséquences et à l'impact d'une telle mesure :

> *« Je crains une chose, le burnout pour les femmes. La mesure en soi [des quotas] est bonne mais doit être accompagnée d'autres mesures et moyens. Nous ne pouvons demander aux femmes de faire plus qu'elles n'en font déjà, ce n'est pas réaliste et peut même devenir dangereux. Par conséquent, tant qu'on ne reconnaîtra pas la charge du travail non rémunéré réalisé par des femmes, mais qui demeure du travail, il n'y aura pas d'égalité entre les femmes et les hommes »* (Marianne, employée, F).

Au-delà de cette constatation générale dans le secteur de l'économie sociale, les données qualitatives réunies au cours des entrevues ont permis d'identifier trois types de barrières.

Il y a tout d'abord les facteurs individuels qui ont été mis en lumière. De nombreuses femmes ont exprimé à quel point il leur était difficile de se promouvoir au rang d'éventuels cadres. La première raison en est le manque de compétences. Pour une employée, son jeune âge et son arrivée récente dans l'organisation en comparaison avec d'autres employés lui donnaient l'impression qu'il était illégitime de se porter candidate à une fonction de cadre qui allait se libérer :

> *« Avec ma personnalité, je n'aurais jamais pu dire que je me projetais en tant que responsable du service ou supérieure hiérarchique, et en tout état de cause pas dans la situation actuelle,*

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

avec moins d'expérience de travail dans l'organisation que mon autre collègue, moins d'expérience de travail à la fois dans l'organisation et plus généralement parlant » (Marianne, employée, F).

D'autres employées ont des difficultés à s'imaginer occupant une fonction de cadre dans cette organisation pour y avoir créé de trop bonnes relations avec les autres employés qui rendraient difficile une relation hiérarchique différente. Une des employées nous a confié à quel point elle avait eu des difficultés lorsqu'elle s'est retrouvée dirigée par une ancienne employée. Cette promotion semble avoir très fort influencé sa propre perception de son évolution professionnelle. Elle insistait sur la barrière personnelle et interne que constituait le fait d'avoir travaillé dans une équipe qu'on est ensuite appelée à diriger :

« Je m'entends tellement bien avec mes collègues, nous avons des activités en dehors du travail, ce serait très difficile d'ériger des barrières entre nous et de séparer les choses » (Julie, employée, F).

La seconde catégorie de barrières rassemble des obstacles organisationnels. Le mode opératoire des entreprises engendre des difficultés pour les femmes, notamment. La coexistence de sessions d'évolution formelles et de pratiques informelles de négociation a tendance à ériger des barrières sur la voie de la promotion des femmes. La première raison en est, comme l'a rappelé un des cadres, que les femmes ont plus de difficultés à négocier leurs fonctions et conditions de travail que les hommes. Une seconde raison dépend des relations informelles que les hommes peuvent avoir entre eux, en excluant les femmes inconsciemment. Comme le disait une personne interrogée, les réunions informelles ne rassemblent que des cadres masculins qui ont tendance à donner l'impression aux femmes qu'elles ne sont pas écoutées comme leurs collègues masculins :

« Je participe au comité directeur aux côtés de Sandra d'ailleurs. Avant, il n'était composé que d'hommes. Mais il est clair que les réunions parallèles, en marge, sont réservées aux hommes. L'intégration de femmes demeure de l'ordre de l'alibi. Elles n'ont pas le même droit de s'exprimer. Il reste pas mal d'hommes machistes, même dans le secteur non-marchand » (Valérie, cadre, F).

La seconde barrière organisationnelle s'enracine dans le rôle social des femmes et les images qu'elles ont d'elles-mêmes au travail et dans la vie privée. Elle semble être l'aboutissement d'un manque de substituabilité que l'on observe dans l'entreprise. Comme l'affirment Křížková et al., la présence de substituabilité dans l'entreprise est importante parce qu'elle permet aux employés et aux cadres d'avoir un soutien durant une absence[94]. Compte tenu de la très petite taille de l'entreprise, chaque gestionnaire de dossiers est en charge de ceux qu'il/elle traite. Les femmes peuvent ainsi être réticentes à toute promotion qui les obligerait à privilégier leur famille ou leur travail, et le dilemme

[94] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., R. DUDOVÁ, R., SLOBODA, Z., 2009: 529.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

pourrait être grand lorsqu'elles auraient à choisir entre un enfant malade et une tâche de la plus haute importance au travail, par exemple. Une preuve de cette barrière, nous confiait une femme de l'encadrement inférieur, est l'image qu'elle a d'elle-même en tant que « mère » et le sentiment de culpabilité que lui suscite l'investissement dans son travail.

> *« Il est clair que j'ai l'impression d'être celle qui porte l'attaché-case du papa, comme dans la BD. Et lorsque je rentre, les enfants sont là à s'enthousiasmer de mon retour ! C'est normalement maman qui fait la cuisine et papa qui rentre tard. Je me sens mal parce que j'ai l'impression que je ne corresponds pas aux clichés habituels sur le rôle de la mère et du père. Il est vrai que mes enfants sont très heureux lorsque je peux aller chercher à l'école. L'aîné aime parler, discuter. Heureusement, j'ai un partenaire. Il est très difficile d'avoir une vie privée, une vie de mère et un travail à temps plein. Ce n'est pas facile et c'est pourquoi les femmes ont tant de difficultés à assumer une fonction plus élevée. De nombreuses carrières sont ainsi abandonnées » "* (Valérie, cadre, F).

Enfin, la troisième catégorie de barrières naît d'autres obstacles, des représentations, des images. Elles contribuent à nier la promotion de la femme en faisant peser des exigences sur le rôle social de certains cadres, dont de nombreux chercheurs ont mis en lumière les caractéristiques masculines qui y sont associées. Guillaume et Pochic ont travaillé sur la relation entre la notion de sacrifice dans un contexte d'équilibre entre la vie professionnelle et privée, et l'accès au niveau d'encadrement supérieur[95]. Ils ont identifié plusieurs notions caractéristiques des carrières d'encadrement telles que *« la vocation, l'altruisme, le dévouement inconditionnel, le travail à temps plein ».* Ces caractéristiques renforcent l'image masculine de l'encadrement à laquelle doivent se conformer les hommes et les femmes quelles que soient leurs contraintes en dehors du travail. La gestion des contraintes de temps est d'autant plus significative pour la femme qui veut accéder à une position de cadre car il lui est difficile de conjuguer harmonieusement les dispositions favorables à la vie de famille et son développement de carrière. Le témoignage suivant d'une jeune employée qui ambitionne une fonction de cadre confirme la conclusion de Guillaume et Pochic suivant laquelle les normes temporelles associées aux fonctions d'encadrement sont préjudiciables aux femmes[96] car l'engagement requis dans son travail est d'une telle intensité qu'il ignore les contraintes des cycles de la vie individuelle, tels que la maternité :

> *« J'ai du mal à imaginer pouvoir accomplir mes projets professionnels [c'est-à-dire devenir cadre] tout en ayant des enfants. Le jour où j'aurai des enfants, je souhaiterai être plus présente pour eux et ne pas devoir travailler plus de 38 heures par semaine comme c'est le cas actuellement. J'imagine trouver un équilibre : poursuivre le travail mais moins longtemps, en réduire un peu le temps »* (Marianne, employée, F).

[95] GUILLAUME, C., POCHIC, S., 2009 : 21.
[96] GUILLAUME, C., POCHIC, S., 2009 : 22.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

D. CONCLUSIONS

L'entreprise sociale retenue pour cette étude affiche des valeurs habituellement liées au secteur non-marchand. L'importance donnée à la dimension sociale du travail, l'attention prêtée par les cadres au développement de la carrière des employés et leur reconnaissance, la hiérarchie assez plate et le système participatif de gouvernance se traduisent en principes forts dans les règlements de l'organisation comme, par exemple, une égalité salariale parfaite, la mise en œuvre de dispositions favorables à la vie de famille, etc. Une telle culture entrepreneuriale pourrait conduire à conclure que l'entreprise sociale est le lieu idéal pour l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement.

Dans une certaine mesure, c'est vrai. Les fonctions d'encadrement inférieur sont principalement occupées par des femmes. Dès le début du mois d'avril, le seul homme occupant une telle fonction sera remplacé par une femme, féminisant ainsi tout ce niveau d'encadrement. Les attitudes positives de la direction à l'égard de l'égalité des chances et les activités de plaidoyer des femmes cadres réalisées au nom des autres femmes permettent à des femmes enceintes et peu qualifiés d'accéder à des fonctions de cadres.

Les fonctions d'encadrement supérieur restent cependant dominées par des hommes. Le Conseil d'administration a dû être élargi 5 membres en 2013 pour permettre l'entrée de 2 femmes suite au départ de la seule administratrice fin 2010. Le manque de moyens et procédures a fait place à des certaines dispositions marquées au sceau d'une culture entrepreneuriale sensible à l'égalité femmes-hommes. Les incitants informels et les dispositions favorables à la vie de famille ne fonctionnent pas toujours nécessairement en faveur de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement.

Les contraintes de temps et de ressources humaines inhérentes à toute organisation de petite taille rendent insuffisantes les possibilités de promotion et les options de substituabilité. La grande flexibilité et compréhension de la direction à l'égard de l'équilibre vie privée-vie professionnelle sont parfois incohérentes avec la lourde charge de travail journalier. Enfin, même si la culture de l'entreprise se veut ouvertement tolérante, sensible à l'égalité et favorable à la vie de famille, elle est insuffisante pour rompre avec les représentations des rôles sociaux que certaines femmes s'assignent. La bonne harmonie entre les attentes professionnelles et les attitudes conviviales pour la vie de famille détectables chez les employées et les cadres laissent cependant ouvert un espace de réflexion sur les questions d'égalité femmes-hommes.

3. COMPARAISON DE LA SITUATION DANS L'ENTREPRISE CLASSIQUE ET L'ENTREPRISE SOCIALE

Cette section ébauche les similitudes et les différences de la condition de la femme dans les deux types d'organisation, à savoir entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique retenues. L'analyse

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

comparative essaiera également d'identifier les bonnes et mauvaises pratiques de valorisation de la participation des femmes à la prise de décision.

A. LA REPRÉSENTATION DES FEMMES

Dans les deux types d'entreprise, des femmes font partie de l'encadrement. Elles dominent cependant l'encadrement inférieur et intermédiaire, et sont minoritaires dans l'encadrement supérieur. L'horizontalisme de la hiérarchie dans l'entreprise sociale, induit également par sa petite taille, ne semble guère influencer l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Une des grandes différences réside dans la culture de l'entreprise et son influence sur la représentation des femmes dans les deux organisations. La culture de l'entreprise classique est plus orientée vers le client que celle de l'entreprise sociale. Cette orientation implique que la priorité soit donnée à l'image extérieure de l'entreprise et à sa performance plutôt qu'à sa situation interne. Contrairement à l'entreprise classique, la satisfaction du client n'est jamais mentionnée ni par les employés ni par les cadres dans l'entreprise sociale qui est plus tournée vers elle-même et le bien-être de ses collaborateurs. L'importance accordée à un environnement de travail moins formel, un climat sympathique et des relations amicales entre les travailleurs a été souvent mentionnée lorsqu'a été abordée la représentation dans la vie des personnes interviewées.

Ces deux cultures entrepreneuriales différentes ont une incidence forte sur la représentation des femmes dans les organisations. Dans l'entreprise classique, par exemple, la gestion en fonction des compétences évite le développement de toute politique de l'égalité en encourageant une approche neutre à l'égard de l'égalité. Les collaborateurs de l'organisation sont estimés à l'aune de leurs capacités et compétences sans prêter la moindre importance aux rôles sociaux qui pourraient être associés aux deux sexes. Dans l'entreprise sociale, cependant, cette dimension est prise en considération. Cela ne veut dire que la dimension de l'égalité est toujours envisagée sous l'angle de l'avantage pour les femmes. Si l'acceptation de prendre en considération cette dimension dans l'environnement professionnel donne aux femmes cadres la possibilité de promouvoir leurs semblables aux fonctions de l'encadrement inférieur et de développer des dispositions favorables à la vie de famille, elle permet aussi l'émergence de pratiques de gestion propres aux femmes. Par exemple, les femmes sont interrogées sur leur capacité à conjuguer leurs responsabilités professionnelles et familiales avant d'être promues à des fonctions de cadres.

B. LA SITUATION DES FEMMES DANS LES PROCESSUS D'ÉDUCATION, D'ÉVALUATION ET DE RÉMUNÉRATION

La situation des femmes dans les processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération est principalement influencée par la taille de l'organisation. L'entreprise classique appartenant à un groupe international plus large, l'offre de formation y est par conséquent plus importante. La grande valeur accordée aux compétences individuelles invite également les employés à saisir les possibilités

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

de formation pour grimper dans l'échelle professionnelle. À cet égard, les cadres récemment promus sont invités à suivre une formation à l'encadrement/leadership pendant un an-et-demi. Inversement, dans l'entreprise sociale, le manque de ressources (temps, argent, ressources humaines) tend à limiter la possibilité de formation. Les compétences transmises informellement le sont dans un cadre de solidarité interpersonnelle, surtout entre femmes. Cet apprentissage informel ne serait pas possible dans l'entreprise classique où les employés travaillent essentiellement soit dans de petits bureaux (où travaillent deux employés) soit directement dans les locaux des clients. Ils ont dès lors bien moins de contacts avec leur hiérarchie et leurs collègues. Si les deux entreprises présentent une organisation interne et une dimension bien différente, elles offrent toutes deux des formations à tous leurs employés et cadres indépendamment de leur sexe

Quant à la rémunération, les deux entreprises la fondent sur la fonction de l'employé et son ancienneté. Aucune des deux ne la fait dépendre de la performance du travailleur. Les processus est beaucoup plus clair dans l'entreprise sociale où les salaires sont fonction d'un barème salarial établi par une commission paritaire des partenaires sociaux pour le secteur non-marchand en Belgique. Le processus est qualifié d'outil favorable à l'égalité compte tenu qu'il découple la rémunération du niveau d'acceptation et de la capacité de négocier des travailleurs. Dans l'entreprise classique, la méthode du ratio pour le calcul du salaire des employés est moins lisible pour ces derniers, le niveau du salaire étant indexé sur le taux pratiqué sur le marché, le salaire est traduit en pourcentage qui indique la position de l'employé sur le marché. Un employé qui jouit d'un ratio de 100% est donc rémunéré au taux de rémunération moyen du secteur industriel pour la fonction qu'il occupe. Le manque de politique stricte de rémunération dans l'entreprise classique laisse une marge de manœuvre plus conséquente à la négociation salariale.

Les deux politiques salariales s'articulant autour de la fonction, la meilleure option pour les employés est de changer de fonction suite à une évaluation de leur hiérarchie pour obtenir une majoration salariale. Les politiques d'évaluation des deux entreprises sont différentes. La culture de l'entreprise classique induit une fréquence plus soutenue des évaluations. Elles sont annuelles et y participe le département des RH qui en garde la trace, le suivi. Ces évaluations sont une occasion d'évaluer la performance des employés et de fixer de nouveaux objectifs. Dans l'entreprise sociale, le parcours est plus accidenté et l'objectif est différent : les sessions d'évolution ont pour finalité de discuter du parcours de carrière des employés et des formations nécessaires à celui-ci, à la réalisation des objectifs des employés, à la valorisation de leurs compétences et au développement de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

C. LES POSSIBILITÉS ET BARRIÈRES À LA PROMOTION DES FEMMES

Des femmes occupent des fonctions d'encadrement dans les deux organisations. Si des similitudes structurelles sont identifiables, telles que la taille de l'organisation qui milite en faveur ou contre une dynamique de promotion de la femme aux fonctions d'encadrement, la différence entre les cultures entrepreneuriales affecte, par contre, le parcours professionnel des femmes de manières bien différentes.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

En termes de possibilités, même si les raisons qui y président sont différentes, les deux organisations donnent la priorité à la mobilité interne : dans l'entreprise classique, ce processus de promotion semble être l'héritage d'une plus grande importance donnée auparavant à la fidélité ; dans l'entreprise sociale, ce processus semble s'ancrer dans une légitimité acquise par l'ascension professionnelle. Ces entreprises ayant de nombreuses employées, privilégier la promotion interne est favorable aux femmes.
Les deux organisations ont en commun le découplage entre le temps passé au travail et l'évaluation de la productivité des travailleurs. Les différents outils mis à la disposition des employés et des cadres dans l'entreprise classique pour pratiquer le télétravail et la culture de l'entreprise favorable à la famille offrent une grande flexibilité aux femmes qui peuvent avoir à assumer des tâches ménagères et des soins.

Cependant, certaines possibilités sont propres à chaque organisation. Les représentations qu'ont les femmes des notions de carrière et d'ambition sont très différentes dans les deux entreprises. Dans l'entreprise classique, par exemple, les femmes sont très promptes à se qualifier d'ambitieuses alors que dans l'entreprise sociale, plusieurs employées ont exprimé des difficultés à s'imaginer cadres et/ou n'attendent pas d'évolution professionnelle verticale.
Un écart important est perceptible dans l'appréciation de ladite « solidarité entre femmes ». Dans l'entreprise sociale, la petite taille de l'organisation et la place significative donnée aux relations interpersonnelles permet aux cadres et employés de développer des pratiques d'homosociabilité. Le caractère informel de ces pratiques n'est pas présent dans l'entreprise classique où les processus de promotion sont strictement régis par des procédures de promotion et d'évaluation.

En termes de barrières, la relativement petite taille des deux organisations n'offre pas suffisamment de solutions de soutien aux employés et cadres qui ne peuvent compter sur un remplacement en leur absence. Les ressources humaines limitées des deux organisations engendrent un dilemme pour les travailleurs, notamment les femmes, qui ont à faire le choix entre les devoirs familiaux et professionnels. Ce manque est encore plus vrai dans les fonctions supérieures, l'accès à ces positions d'encadrement implique un éventuel « sacrifice » de la vie de famille, les nouvelles responsabilités inhérentes à l'emploi handicapant la capacité de la femme cadre récemment promue à projeter une image de « bonne mère ».
En lien étroit avec cette idée de « sacrifice », la grande disponibilité demandée aux cadres dans les deux organisations et le manque de politiques solides d'égalité femmes-hommes ont tendance à configurer une barrière. Les femmes promues doivent s'attendre *« à avoir conscience de l'incidence que la promotion aura sur leur vie »* (Jan, cadre, M) et *« à se sentir capables de conjuguer les deux, la profession et le foyer »* (Jacques, cadre, M). La barrière est d'autant plus haute à franchir que les femmes ne jouissent pas toujours d'un soutien solide à la maison.

Outre ces barrières communes, les deux entreprises présentent, dans leur mode d'organisation, des obstacles à l'ascension des femmes. La méthode de sélection en fonction des compétences utilisée dans l'entreprise classique pour promouvoir des employés, par exemple, engendre des discriminations pour les femmes, qui sont sans commune mesure avec la situation de l'entreprise

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

sociale. Les femmes sont invitées à se conformer à des critères d'un modèle de travailleur façonné au départ pour les hommes. Par ailleurs, les pauses de carrière pour raisons de maternité pénalisent les femmes dans leur parcours professionnel et interrompt leur formation sur le tas engendrant un autre effet secondaire : les hommes sont promus plus jeunes n'ayant pas à interrompre leur carrière lors de grossesses ; avant que les femmes aient pu être retenues pour une promotion, leurs partenaires ont accepté de plus grandes responsabilités qui entravent l'accès à des fonctions d'encadrement de leurs conjointes parce qu'elles compliquent sensiblement une gestion harmonieuse du foyer.

La représentation de ce que devrait être un bon cadre est différente dans les deux organisations. Dans l'entreprise sociale, l'encadrement inférieur est surtout composé de responsables d'équipes. Leur rôle est essentiellement de soutenir les membres de l'équipe en prêtant attention à la charge de travail, aux difficultés rencontrées dans l'étude des dossiers, etc. La petite taille des équipes permet de développer de bonnes relations interpersonnelles, contrairement à l'entreprise classique, dans laquelle les capacités d'encadrement sont importantes à tous les niveaux, où les cadres sont invités à demeurer à distance du contexte local dans lequel ils interviennent et à éviter toute forme de gestion au jour le jour, où l'insistance porte sur les résultats faisant fi de la dimension émotionnelle. Les cadres doivent donc présenter de grandes capacités de leadership et des compétences solides de prise de décision, qui projettent une image masculine des cadres.

Deux barrières sont plus spécifiques à l'entreprise sociale comme évoqué. Une dernière barrière est cette absence de formalisme au niveau de la prise de décision de l'entreprise sociale. En réalité, si les relations interpersonnelles et les dispositions informelles génèrent la solidarité entre femmes, elles ouvrent également la porte à la réintroduction d'habitudes de domination. Les relations informelles qui se nouent également entre les hommes induisent une mise à l'écart des femmes des décisions moins importantes et elles se sentent moins écoutées.

D. BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES

Si nous croisons les entrevues dans les deux organisations, indépendamment de la fonction, nous identifions de bonnes et de mauvaises pratiques. Les mauvaises pratiques sont plutôt communes aux deux organisations alors que les meilleures pratiques sont propres à chaque organisation.

En premier lieu, dans les deux organisations, l'absence totale de politique formelle de l'égalité empêche l'émergence d'une promotion solide d'une égalité d'accès aux postes à responsabilité. Le manque de politique empêche les cadres, les employés et les services RH (lorsqu'ils existent) d'adopter une mise en perspective globale des questions qui se posent aux femmes et des obstacles qui peuvent entraver leur accès à des fonctions d'encadrement, ouvrant la porte à des pratiques de discrimination inconscientes dans les deux organisations.

Les cadres ont tendance à recourir à de telles pratiques lorsque les femmes pressenties pour une promotion sont invitées à évaluer leur capacité à conjuguer leur fonction d'encadrement et leurs

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

tâches ménagères et familiales. Dans l'entreprise classique, les nouvelles femmes cadres doivent être capables de sacrifices face à un dilemme entre emploi et vie privée. Dans l'entreprise sociale, en amont de la promotion, les cadres évaluent « la potentialité d'absentéisme » des candidates.
La question de la surcharge de travail, notamment lorsque les femmes travaillent à temps partiel dans les deux organisations, est également source de stress pour plusieurs femmes. Une étude belge de 2010 révèle que la charge de travail et la conciliation entre la vie professionnelle et privée sont les principales raisons du *burnout*[97]. Par ailleurs, lorsque l'employé a des difficultés à gérer sa surcharge, nous supposons que tant l'employé que le directeur peuvent être réticents à passer à une fonction supérieure.

Outre ces difficultés pour les femmes dans les deux organisations, chaque entreprise développe de bonnes pratiques pour valoriser l'accès des femmes aux fonctions supérieures.
Dans l'entreprise classique, la grande flexibilité laissée aux employés et cadres grâce aux dispositions favorables à la vie de famille aident de nombreuses collaboratrices à mieux organiser cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les horaires de travail flexibles et le télétravail ainsi que des programmes d'accompagnement lorsque les enfants sont malades ou l'apprentissage de la gestion du stress sont les principaux outils évoqués par les femmes dans cette organisation. Ces dispositions vont de pair avec une relation de confiance entre les différents niveaux hiérarchiques qui permet d'éviter d'être évalué à l'aune du temps passé au travail. Tous les collaborateurs peuvent donc organiser leur travail et l'harmoniser avec des tâches ménagères, des activités sociales, etc. pour autant qu'elles demeurent disponibles durant la majorité du temps de travail, au cours de leurs horaires de travail pour pouvoir communiquer avec des clients ou des collègues, le cas échéant.
Dans une perspective d'encadrement, les responsables des équipes décrivent un modèle proche de la disponibilité flexible développé par Guillaune et Pochic et qualifié d'*« encadrement plus sensible aux résultats qu'à une présence excessive »*[98]. Les femmes cadres de notre échantillon diffèrent sensiblement du style de gestion qualifié par les auteurs de *« peu diplomatique, brusque, direct et bien éloigné des stéréotypes de* l'éternel féminin *(prompt au dialogue, consensuel, déléguant volontiers, etc.).* Les femmes cadres non seulement s'engagent dans la promotion d'une organisation efficace de leur temps de travail et l'adapte à l'horaire familial, mais elles le font aussi de manière participative.
La grande offre de formation dans l'entreprise classique est également intéressante à souligner parce qu'elle habilite les femmes à occuper des fonctions plus importantes. La formation au leadership d'un an-et-demi est obligatoire pour tout employé qui souhaite devenir cadre. Elle est très positive. Les programmes de formation sont ouverts aux hommes et aux femmes pouvant aider ainsi l'employé à mieux organiser son temps de travail, par exemple, ou le cadre à valoriser des compétences d'encadrement.

[97] SPF - Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010 : 10.
[98] GUILLAUME, C., POCHIC, S., 2009 : 33.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Quant à l'entreprise sociale, l'accès de deux femmes au Conseil d'administration semble avoir créé une « masse critique »[99] que les femmes attendaient pour faire valoir leurs revendications. L'arrivée de ces femmes a permis de mettre en place des solutions à certains problèmes d'égalité. C'est un facteur qui a joué en faveur de l'accès de femmes enceintes à des fonctions d'encadrement.
Quant au style de gestion, la culture de l'entreprise étant plus orientée vers le bien-être des personnes, les responsables des équipes ont tendance à donner plus la priorité à la gestion des personnes et moins aux objectifs numériques. Cette culture nourrit une grande compréhension des problèmes familiaux et la mise en place de dispositions informelles favorables à la famille. Par exemple, les femmes peuvent prendre leurs enfants au bureau si la crèche est en grève, par exemple.
Enfin, l'écart salarial entre hommes et femmes est évité par l'application minutieuse des échelles salariales pour définir le niveau de salaire de chaque fonction dans l'entreprise. Il n'y a pas d'espace pour la négociation individuelle.

[99] GONZÁLEZ MENÉNDEZ, M. C., FAGAN, C., GÓMEZ ANSÓN, S., eds. 2012 : 5.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

CHAPITRE 3 : CONCLUSIONS

En Belgique, la lutte pour l'égalité femmes-hommes a commencé vers la fin du 19ème siècle. Au fil des deux derniers siècles, le militantisme de plusieurs groupes et associations de femmes a aidé à sensibiliser la vie publique à la nécessité de mettre en œuvre des politiques pour parvenir à l'égalité femmes-hommes. Allant de pair avec l'élévation du niveau d'éducation des femmes au cours du 19ème siècle – elles obtiennent le droit de fréquenter l'université en 1880 – les mobilisations féministes se sont multipliées. À la fin du 19ème et au début du 20ème siècle, de nombreux acquis ont contribué à amenuiser l'écart entre les hommes et les femmes. Certaines professions se sont ouvertes aux femmes qui ont commencé à devenir médecins en 1884 et à occuper des emplois dans la fonction publique en 1894. En 1900, les femmes acquièrent leurs premiers droits économiques, à savoir celui pour les femmes mariées d'ouvrir des comptes d'épargne, de signer des contrats de travail et, par extension, de gagner un salaire.

Si la Seconde Guerre mondiale interrompt temporairement la lutte pour les droits des femmes, le début de l'intégration européenne donne un nouvel élan à l'égalité en Belgique, notamment après l'introduction du principe de l'égalité salariale dans le Traité de Rome en 1957. Le développement des questions d'égalité femmes-hommes à l'échelle internationale avec l'organisation régulière de conférences par les Nations unies se constate également en Belgique. L'ouverture d'un premier centre académique pour les études sur les femmes en 1986 et la publication de plusieurs études sur le sujet aident à la prise de conscience du monde politique belge qui se met progressivement à élaborer des solutions concrètes, à l'instar des mesures relatives à la petite enfance.

Même si l'égalité femmes-hommes est assez bien ancrée dans l'ensemble des valeurs belges et intégrée par les représentants dans leur agenda politique, ce n'est que récemment qu'elle s'est traduite en politiques publiques au niveau fédéral et régional. Les discriminations contre les femmes sur le marché du travail ne sont interdites que par une loi votée le 4 août 1978. Les discriminations indirectes ont retenu l'attention du législateur au début des années 2000 quand ont été adoptées des lois pour une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle. Quant aux quotas, l'outil est introduit par une législation de 2011 qui oblige les entreprises publiques à assurer qu'un tiers des membres de leur Conseil d'administration soit du sexe masculin ou féminin. Les plus grandes entreprises (qui emploient plus de 250 salariés et ont un bénéfice supérieur à 50 000 000 €) sont tenues de respecter les mêmes exigences dans la composition de leur Conseil d'administration.

Au regard de la plupart des États membres européens, la Belgique a toutefois une longueur d'avance en matière d'économie sociale. Les premières coopératives voient le jour au 19ème siècle mais c'est principalement dans les années 1960-1970 que les projets de l'économie sociale atteignent une masse critique. En 1990, le Conseil économique et social de Wallonie définit l'économie sociale comme un écosystème d'entreprises sociales caractérisé par une dynamique d'entreprise (emploi rémunéré, prise de risque économique…), une finalité de service à la communauté et à ses membres

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

plutôt qu'une finalité lucrative, une prise de décision démocratique et une autonomie de gestion. Historiquement, les entreprises souhaitant être reconnues en tant qu'entreprises sociales en Belgique sont enregistrées sous des statuts juridiques donnant la priorité aux objectifs sociaux, comme c'est le cas des associations sans but lucratif, des fondations, des coopératives ou des mutuelles. En 1995, un cinquième statut juridique dénommé « entreprise à finalité sociale » est créé pour permettre à des organisations commerciales comme des sociétés anonymes ou des entreprises à responsabilité limitée de se doter d'un objet social. Le statut reste toutefois peu utilisé. En 2008 et 2012, la Wallonie et la Région Bruxelles-Capitale votent des lois définissant l'économie sociale dans sa globalité.

Compte tenu des caractéristiques particulières des entreprises sociales, le but de cette étude était de savoir s'il était plus facile pour une femme en Belgique d'avoir accès aux postes à responsabilité dans les entreprises classiques ou dans les entreprises sociales. Sur base de deux études de cas menées dans deux entreprises belges de moins de 65 salariés (l'une sociale et l'autre classique), nous pouvons conclure que peu de différences existent dans l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement.

Aucune des deux entreprises ne dispose de politique ou de programme de promotion de l'égalité. L'absence totale de politiques formelles en la matière entrave l'avènement d'une égalité d'accès réelle aux fonctions d'encadrement. Ce manque de politiques générales empêche les cadres, les employés et les services RH (lorsqu'ils existent) de se forger une vision plus globale des difficultés assumées ou inconscientes auxquelles les femmes sont confrontées et des obstacles qui entravent leur évolution de carrière. La porte est par ailleurs laissée ouverte à des pratiques discriminatoires inconscientes dans les deux organisations. Dans les deux entreprises, ni les employés ni les cadres, ne constatent de barrières franches qui empêcheraient l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement. Que les femmes veuillent ou non y parvenir, elles s'estiment éligibles. Dans les deux entreprises, certaines d'entre elles occupent de telles fonctions. Une des raisons avancées dans les deux entreprises est que les femmes représentent la grande majorité du personnel. Elles considèrent alors naturel d'avoir des femmes parmi les cadres. On les retrouve cependant essentiellement aux postes d'encadrement inférieur et intermédiaire.

Dans l'entreprise classique, la procédure d'accès fait totalement fi du sexe du candidat qui est évalué en fonction de ses capacités individuelles, indépendamment de son sexe. Cette priorité de la culture de l'entreprise donnée aux compétences semble être assez bien intégrée. De nombreuses femmes cadres interviewées ont ainsi exprimé l'importance d'être reconnues pour leurs compétences professionnelles plutôt que pour le fait d'être femmes. Ce processus de sélection a cependant tendance à être assez discriminatoire à l'égard des femmes comme le révèle la ségrégation verticale présente dans l'entreprise. D'après les entretiens, cette ségrégation se justifie au regard des qualités requises pour occuper des postes d'encadrement inférieurs et intermédiaires qualifiés de plus participatifs et relationnels. Lorsqu'il s'agit d'encadrement supérieur, les qualités individuelles requises sont bien plus masculines : un leadership solide, des résultats quantitatifs, la disponibilité et la flexibilité des horaires de travail.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Dans l'entreprise sociale, toutes les promotions ont lieu en interne. Il n'est donc pas surprenant de voir d'anciennes employées accéder à des fonctions d'encadrement. Les employées promus sont généralement retenues pour leur fidélité à l'entreprise et leurs compétences en gestion. Toutefois, les contraintes de temps et de ressources humaines inhérentes à la petite taille de l'organisation – elle se compose de seulement 25 membres du personnel – n'offrent que de rares opportunités de promotion et les options de substituabilité manquent pour assurer l'intérim en cas d'absence d'une responsable. Par ailleurs, le manque de procédures formelles tant dans les processus d'évaluation que de promotion ne permet pas de questionner des pratiques discriminatoires inconscientes, notamment en matière de conciliation entre vie privée-vie professionnelle lorsqu'elles sont sur le point d'être promues à des fonctions d'encadrement. Contrairement aux candidats masculins, elles sont invitées à décliner leurs modalités de gestion pour conjuguer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Sur un plan plus individuel, les entretiens ont permis de mettre en lumière des barrières communes qu'engendrent les attitudes des femmes vis-à-vis de leur propre carrière. Dans les deux entreprises, plusieurs employées ne sont pas intéressées par la prise de décision et les fonctions d'encadrement. Pour la plupart, ce désintérêt tient à la volonté de correspondre au rôle social de bonne mère. Dans de nombreux cas, ces attentes professionnelles fondées sont la perception des rôles des femmes dans la société sont encore aggravées par l'inégalité de répartition des tâches ménagères entre les membres de la famille. Différentes raisons pourraient être à l'origine de ce plus grand investissement des femmes dans leur foyer. La maternité freine souvent l'évolution de la carrière ; les partenaires sont promus pendant la grossesse et/ou les congés de maternité ce qui conduit ensuite les femmes à limiter leurs responsabilités professionnelles pour qu'un des parents puissent se rendre disponible et ainsi prêter l'attention nécessaire à la famille et aux tâches ménagères. À l'inverse, les femmes cadres ont tendance à avoir un soutien important dans la réalisation des tâches familiales soit de la part de leur partenaire ou d'un membre de la famille.

Les principales différences dans les attitudes des femmes vis-à-vis de l'accès à des fonctions d'encadrement dans les deux entreprises sont perceptibles dans les discours qu'elles tiennent sur l'ambition et la maternité. Dans l'entreprise classique, l'ambition des femmes est bien plus acceptée que dans l'entreprise sociale, même de la part des femmes qui ne veulent pas y accéder. Par contre, dans l'entreprise sociale, la maternité est moins considérée comme un choix total, qui exclut toute autre activité sociale. Si travail et maternité semblent plus compliqués à conjuguer avec succès dans l'entreprise classique, les femmes dans l'entreprise sociale expriment souvent le besoin de poursuivre une activité professionnelle ou bénévole en complément des tâches familiales.

Dans aucune des entreprises, les femmes ne considèrent la maternité comme une éventuelle barrière à leur promotion. Lorsqu'elles sont interrogées sur la conciliation vie privée-vie professionnelle, les femmes évoquent dans les deux cas des mesures pour aider à cette conciliation. L'entreprise classique, par exemple, a développé la possibilité de travailler à distance et une grande flexibilité, notamment des horaires. Bon nombre de programmes sont à la disposition des employés tels que des aides à la petite enfance, des programmes de pleine conscience, etc. La direction promeut l'ascension

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

des femmes au moins aux niveaux d'encadrement inférieur et intermédiaire dans l'entreprise classique, un modèle donc proche de la « disponibilité flexible » qu'ont conceptualisé Guillaume et Pochic. Ce modèle de gestion privilégie une évaluation en fonction plus des résultats et moins de la présence. Dans l'entreprise sociale, la culture de l'entreprise qui privilégie le bien-être de la personne et la gouvernance horizontale aide à développer des solutions formelles et informelles aux problèmes familiaux et d'égalité ; outre l'offre de contrats à temps partiel, les employés et les cadres ont le droit de recourir à des horaires de travail flexibles. Les personnes interrogées ont évoqué à plusieurs reprises qu'il n'était pas surprenant de voir les enfants des employés sur le lieu de travail parce que leur crèche était en grève, par exemple.

La comparaison de ces processus de promotion des femmes dans les entreprises sociales et classiques en Belgique laisse apparaître peu de différences entre les deux types d'entreprise. Dans les deux organisations, persistent des stéréotypes inconscients dans les mentalités des employés et des cadres, dans leur interprétation des rôles sociaux et compétences des femmes. Même si l'entreprise sociale dispose d'un plus grand recul sur les enjeux de genre et les questions d'égalité, les résultats en termes d'accès et d'attentes dans les deux entreprises demeurent similaires. Les femmes ont tendance à limiter leur ascension professionnelle pour pouvoir équilibrer avec succès leur vie professionnelle et privée. Même si elles ont progressivement accès aux fonctions d'encadrement, ce n'est toujours pas le cas pour les fonctions d'encadrement supérieur. L'explication réside peut-être dans les différentes compétences exigées aux différents niveaux de responsabilité : l'encadrement inférieur et intermédiaire étant plus en contact avec les équipes d'employés, le style est souvent plus participatif et plus exigeant en matière de compétences sociales. Les fonctions du plus haut niveau sont encore façonnées selon des modèles très masculins. La ségrégation verticale se trouve donc être le résultat de barrières cognitives issues des rôles sociaux attribués aux femmes et aux hommes qui se reproduisent dans la sphère professionnelle par la persistance de stéréotypes et de pratiques discriminatoires inconscients.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

Les résultats de cette étude corroborent les constats régulièrement rappelés d'inégalités des chances entre les femmes et les hommes quant à leur développement de carrière. Ils confirment également la faible spécificité de l'économie sociale en la matière, comme démontré par plusieurs travaux ces dernières années[100]. Si les femmes accèdent de plus en plus aux postes d'encadrement en entreprises classiques comme en entreprises sociales, les postes au plus haut niveau de hiérarchie restent toutefois majoritairement occupés par des hommes.

Pour promouvoir un égal accès aux postes à responsabilité, la présente étude revient sur les recommandations identifiées lors du travail de terrain ainsi qu'à l'occasion d'un séminaire de travail organisé à Bruxelles le 15 septembre 2015[101]. À l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, plus d'une trentaine de managers, travailleurs et travailleuses en entreprises sociales et classiques, militantes de la cause féministe et représentantes des pouvoirs publics se sont retrouvés pour réfléchir à des solutions existantes ou à mettre en œuvre pour soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilité, en entreprises sociales comme en entreprises classiques.

En sont ressorties une trentaine de recommandations à l'intention de deux types d'acteurs : les acteurs publics et les entreprises. Nous les restituons dans les deux sections ci-dessous.

1. À L'INTENTION DES POUVOIRS PUBLICS

A. CONDUIRE DES RECHERCHES DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes dispose, dans le giron de ses prérogatives, d'une habilitation à conduire des recherches en matière d'égalité des femmes et des hommes. Les deux éditions du rapport *Femmes au sommet* en attestent. Force est pourtant de constater que, malgré des travaux importants de l'IEFH en matière d'égalité des genres sur différents lieux de travail et secteurs d'activités (médias, administration, armée, etc.), aucun ne s'attache spécifiquement à la situation au sein des entreprises sociales. Le baromètre des entreprises sociales publié par l'Académie des entrepreneurs sociaux chaque année ne fait état que de très peu d'indicateurs genrés. Seule la féminisation du secteur est régulièrement mise en avant.

[100] Voir : OBSERVATOIRE DE l'ESS EN ILE-DE-FRANCE. 2014. *L'égalité professionnelle femme-homme dans l'économie sociale et solidaire*. Focus #1 ; DESERT, M. 2014. *Vers l'égalité femmes-hommes dans l'ESS ? Luttes et engagements en faveur de l'égalité des sexes dans le tiers-secteur en France*, Note d'analyse POUR LA SOLIDARITÉ ; ADEQUATIONS. 2013. *L'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire* ; KONSTANTATOS, F. 2011. Quel « genre » d'égalité hommes-femmes en économie sociale ?. *Analyses 2011. Les dossiers de l'économie sociale*, 141-158.
[101] Pour plus d'informations sur l'événement, consulter : http://www.pourlasolidarite.eu/fr/news/recommandations-pour-soutenir-lacces-des-femmes-aux-postes-de-management-en-entreprise

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Nous appelons donc les pouvoirs publics à soutenir les centres et instituts de recherche afin que ceux-ci mènent à bien des études documentées et chiffrées sur la question de l'égalité des genres en entreprises sociales. De tels travaux permettraient d'objectiver la situation des femmes dans ces entreprises et d'identifier les opportunités ou obstacles spécifiques à ces milieux professionnels.

B. IMPLIQUER LES HOMMES DANS LES RÉFLEXIONS SUR L'ÉGALITÉ

La difficulté des femmes à accéder aux postes à responsabilité s'explique très largement par l'absence d'égalité de faits dans le partage des tâches non-professionnelles entre les femmes et leurs partenaires : tâches ménagères, garde et accompagnement des enfants, soins et accompagnement des aînés, bénévolat, etc. Ces activités non-rémunérées entravent l'évolution de carrière des femmes qui ne peuvent pas toujours se faire remplacer, faute de soutien de leur entourage ou faute de pouvoir payer pour ces services. Une plus grande égalité des genres dans la répartition de ces activités non-professionnelles et non-rémunérées serait, en outre, d'un grand bénéfice pour les hommes également qui pourraient investir pleinement leur paternité, l'accompagnement de leurs proches dans le besoin, leurs activités sociales de volontariat, etc.

Nous appelons donc les pouvoirs publics à continuer d'impliquer plus largement les hommes dans les réflexions sur l'égalité via des campagnes de sensibilisation dédiées, la valorisation d'hommes ayant interrompu leur carrière pour s'occuper d'un enfant ou d'un aîné, la diffusion d'information sur les possibilités offertes aux hommes pour concilier vie privée et vie professionnelle, etc.

C. SENSIBILISER AUX STÉRÉOTYPES TOUT AU LONG DE LA VIE

Les représentations relatives aux rôles sociaux des femmes et aux compétences jugées proprement masculines ou féminines sont des facteurs majeurs entravant l'accès des femmes aux postes à responsabilité en entreprise. Des changements de long terme ne seront possibles sans un travail de fond sur les stéréotypes de genre. L'éducation – qu'il s'agisse de formation initiale ou continue – doit être un enjeu privilégié des pouvoirs publics pour déconstruire ces schémas de pensée.

Nous appelons donc les pouvoirs publics à développer des politiques éducatives et des outils à destination des professeurs, des parents et des professionnels travaillant avec les jeunes publics pour les aider à questionner les stéréotypes de genre et se détacher des rôles sociaux propres à leur genre. Des outils semblables devront pouvoir être déclinés pour des publics adultes afin que les responsables diversité, coaches professionnels, services ressources humaines puissent se former et former les femmes et les hommes à prendre conscience de ces stéréotypes pour mieux prévenir leurs potentielles conséquences.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

D. FORMER LES FEMMES À NÉGOCIER LEUR ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Nombreuses sont les femmes qui « n'osent pas », « ne veulent pas », « ne savent pas » comment se positionner devant une opportunité de promotion. Alors qu'elles sont plus diplômées que leurs homologues masculins, leur part diminue pourtant à mesure que l'on considère les postes les plus élevés de l'entreprise. La situation tient non seulement à une part d'auto-censure des femmes qui se dévalorisent au regard du poste considéré mais également à un décalage entre les codes proprement masculin de l'évolution de carrière (ambition, estime de soi) et les caractéristiques prêtées au genre féminin (discrétion, dévotion, entre autres).

Nous appelons donc les pouvoirs publics à intégrer dans les offres de formation initiales et professionnels des modules dédiés à la planification de carrière et à la négociation des évolutions professionnelles. Ces modules, qui pourraient prendre la forme d'ateliers mixtes ou non-mixtes, devront toutefois intégrer une dimension genrée permettant aux participant-e-s de mieux appréhender les sources de cette inégalité des chances.

E. DONNER DE LA VISIBILITÉ AUX FEMMES MANAGERS

Les femmes managers sont de plus en plus nombreuses. Outre quelques figures emblématiques, elles sont encore trop peu nombreuses, notamment aux plus hauts postes à responsabilité, pour pouvoir constituer la masse critique nécessaire à l'identification des plus jeunes. La situation est d'autant plus criante dans l'économie sociale alors que le salariat est extrêmement féminisé (70%). Par ailleurs, aucun réseau de femmes dirigeantes, comme il peut en exister pour les femmes dirigeantes d'entreprises classiques[102], ne trouve d'équivalent pour l'économie sociale.

Nous appelons donc les pouvoirs publics à soutenir les réseaux de femmes dirigeants dans leur formation, leur promotion et leur pérennisation pour qu'ils puissent non seulement permettre à des entreprises d'identifier des femmes au potentiel répondant à leurs besoins mais également inspirer des filles et des femmes à mener une carrière au plus haut niveau dans l'économie classique comme dans l'économie sociale.

F. ÉVALUER LES DISPOSITIFS LÉGISLATIFS DE 2011 ET 2014

La loi du 28 juillet 2011 imposant aux sociétés cotées en bourse que leur conseil d'administration soit composé d'au moins un tiers de membres de chaque sexe est encore récente. L'évolution est pourtant positive si l'on considère les derniers chiffres publiés par l'Institut européen pour l'égalité des genres (EIGE) concernant la Belgique. Les décrets wallons du 9 janvier 2014 destinés à promouvoir

[102] Réseaux JUMP, Women on Board, etc.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des ASBL étant beaucoup plus récent, leur évaluation est évidemment plus périlleuse. Toutefois, les exemples réussis de quotas dans de nombreux pays européens laissent penser que la mesure pourrait constituer un « mal nécessaire », tout du moins temporairement.

Nous appelons donc les pouvoirs publics à mener un bilan quantitatif et qualitatif de ces deux nouvelles dispositions afin de collecter les retours des entreprises et leurs éventuelles difficultés à mettre en application ces obligations. Le caractère novateur de la disposition wallonne, dans la mesure où celle-ci s'applique à des structures de l'économie sociale, rend d'autant plus nécessaire cette évaluation pour que puisse être envisagés d'adapter des dispositifs similaires en Région de Bruxelles-Capitale et en Flandres.

2. À L'INTENTION DES ENTREPRISES

A. ASSURER LA TRANSPARENCE DES OFFRES ET DES PROMOTIONS

Les codes informels qui règnent dans certaines entreprises, notamment aux plus hauts niveaux de hiérarchie alimentent des pratiques promotionnelles discriminantes, le plus souvent inconscientes. Alors que les hommes occupent encore majoritairement les postes de décision, l'absence de procédure formalisée et publique pour les candidatures internes et les promotions invitent plus facilement à l'entre soi des hommes entre eux.

Nous appelons donc les entreprises à accorder une vigilance particulière à la formalisation de procédure et une transparence des informations en matière de publication des offres en interne, critères de sélection des candidats, règles de promotion.

B. RECONSIDÉRER LA DÉFINITION DU « BON » MANAGER

La définition de règles précises sur les compétences attendues d'un-e salarié-e à un poste d'encadrement ou de direction peut toutefois avoir des effets néfastes. Les exigences présupposées pour occuper un poste de manager sont aujourd'hui fortement intériorisées tant par les hommes que par les femmes. Ces préconceptions soutiennent des représentations de managers disposant de compétences telles que le leadership, la mobilité géographique, la disponibilité à toute épreuve, etc. ; des compétences majoritairement prêtées aux hommes dans la mesure où les responsabilités de la sphère privée restent encore inégalement partagées.

Nous appelons donc les entreprises à questionner la définition de ce que serait un-e bon-ne manager et/ou un-e bon-ne administrateur-trice. En parallèle, nous les invitons à adopter une

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

perspective genrée pour définir les attentes de l'entreprise à l'égard des personnes occupant ou amenées à occuper ces postes et de réaliser une communication claire et neutre en matière de genre, sur les critères qui auront été arrêtés.

C. INCITER LES FEMMES À DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL

Nombreuses sont les femmes ne pas être conscient-e-s de leur plein potentiel professionnel. Par ailleurs, les programmes de gestion des hauts potentiels sont parfois violemment rejetés au risque de sous-entendre qu'*a contrario*, il existerait de « bas » potentiels. Or, pour que l'entreprise comme chaque salarié-e bénéficient pleinement du potentiel humain de la société, il est indispensable que l'entreprise accompagne ses salarié-e-s dans le développement des capacités individuelles.

Nous appelons donc les entreprises à organiser des formations, des évaluations ainsi que des offres de soutien pour accompagner, notamment les femmes, dans leur développement de carrière. Ces dispositifs devront donc adopter une perspective genrée pour inviter les femmes et les hommes à questionner leurs objectifs professionnels au regard des rôles sociaux qui leur sont habituellement assignés.

D. FORMER LES MANAGERS À ADOPTER UNE PERSPECTIVE GENRÉE

Si les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, comme les responsables des ressources humaines sont de plus en plus formés aux questions de genre, rare sont encore les entreprises – notamment dans les plus petites d'entre elles – où les responsables disposent du temps et des ressources pour adopter une perspective genrée dans la gestion de leurs ressources humaines. Par conséquent, les potentiels féminins se retrouvent souvent oubliés car plus en décalage avec les modes de fonctionnement habituels de l'entreprise.

Nous appelons donc les entreprises, de toutes tailles, à apporter une attention particulière à la dimension genrée de leur politique de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous les invitons à former les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que le service RH quand celui-ci existe afin que tous puisse repérer les potentiels des salarié-e-s, notamment lorsque ceux-ci ne sont pas exprimés par les salarié-e-s concernées ou sous-estimés.

E. ÉTABLIR DES JURYS DE PROMOTION PARITAIRES

La présence d'une « masse critique » de femmes au sein des instances dirigeantes de l'entreprise permet non seulement aux femmes de s'identifier mais également de faire valoir certaines de leurs revendications auxquelles les hommes pourraient être moins attentifs. La présence de femmes au

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

sein des jurys de promotion est donc toute aussi importante pour permettre de disposer d'avis représentatifs, équilibrés et complémentaires à la sélection des futurs managers.

Nous appelons donc les entreprises à établir des jurys de promotion paritaires pour sélectionner les personnes chargées d'occuper des postes à responsabilité dans l'entreprise.

F. FACILITER LA CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE

Le législateur belge prévoit d'enrayer les discriminations indirectes, notamment en améliorant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Si les grandes entreprises développent de plus en plus systématiquement des outils de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, ces mécanismes sont bien moins largement répandus dans les plus petites structures. Manque de moyens humains et financiers pour faciliter le télétravail, les horaires flexibles, la garde d'enfants des salarié-e-s, ces mesures sont pourtant précieuses.

Nous appelons donc les entreprises à formaliser de nouvelles pratiques de travail plus flexibles à même d'offrir un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelles aux hommes et aux femmes travaillant dans l'organisation.

G. DÉVELOPPER UN PLAN DIVERSITÉ INTÉGRÉ À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La culture d'entreprise est souvent présentée comme favorable à l'égalité des femmes et des hommes et promotrice de diversité au sein de l'organisation. Pourtant, même quand les valeurs soutiennent l'égalité des chances, les représentations et habitudes des un-e-s et des autres contribuent régulièrement à des pratiques discriminatoires inconscientes. Par ailleurs, l'absence de service dédié et les obligations quotidiennes de chacun-e-s dans les petites entreprises ne permettent pas d'intégrer une réflexion de plus longue durée sur la gestion de la diversité dans la structure.

Nous appelons donc les entreprises à développer des plans diversité intégrés à la stratégie de l'entreprise et permettant d'assurer régulièrement une évaluation objective de l'égalité des chances au sein de la structure. De tels plans permettraient de formaliser la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise et offriraient une nouvelle piste de réflexion où la diversité constituerait un axe stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

LISTE DES RÉFÉRENCES

ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX. 2014. *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*.

ADEQUATIONS. 2013. *L'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire*.

ARDURA, A., SILVERA, R. 2002. L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? *Revue de l'IRES*, n°37.

BORZAGA, C. DEFOURNY, J. eds. 2001. *The Emergence of Social Enterprise, London and New York*, Routledge.

BRUSSELS-CAPITAL REGION. 2012. *Bruxelles a bon genre*.

CESW. 1990. *Rapport à l'Exécutif régional wallon sur la situation de l'économie sociale*.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS DE BELGIQUE. 2014. *La présentation schématique des niveaux de compétence de la Belgique fédérale*, N°6.

CIRIEC. 2007. *L'économie sociale dans l'Union européenne, Résumé du rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen (CESE).*

COHEN, Y., VAN DEN DUNGEN, P. 1994. À l'origine des cercles de fermières : Étude comparée Belgique-Québec. *Revue d'histoire de l'Amérique Française*, Vol 48, N°1.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2004. *Employment & European Social Fund, EQUAL: Guide on gender mainstreaming*.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2013 (1). *Fiche d'information nationale. L'équilibre hommes/femmes dans les conseils des sociétés*.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2013 (2). *Fiche d'information sur l'équilibre hommes-femmes dans les sociétés en Belgique*.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2014. *A map of Social Enterprises and their ecosystems in Europe. Country Report for Belgium*.

CRAMA, M. 2014. *Entreprises sociales : comparaison des formes juridiques européennes, asiatiques et américaines*, Études & Dossiers POUR LA SOLIDARITÉ.

DEFOURNY, J., NYSSENS, M. 2010. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*.

DESERT, M. 2014. *Vers l'égalité femmes-hommes dans l'ESS ? Luttes et engagements en faveur de l'égalité des sexes dans le tiers-secteur en France*, Note d'analyse POUR LA SOLIDARITÉ.

Eurobaromètre sur le temps de travail hebdomadaire pour les emplois à temps plein et à temps partiels de 2009 à 2013.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. 2015. *Gender Equality Index 2015 − Measuring gender equality in the European Union 2005-2012*.

FATHI, F., PEROTIN, V., GAGO, M. 2012. *Productivity, capital, and labour in labour-managed and conventional firms: An investigation on French data*. ILR Review 65(4): 847–79.

FGTB, CGSLB, CSC. 2004. *Charte Gendermainstraming*.

FGTB. 2015. *Réduire l'écart salarial. La loi est de votre côté*.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

GONZÁLEZ MENÉNDEZ, M. C., FAGAN, C., GÓMEZ ANSÓN, S., eds. 2012. *Women on Corporate Boards and In Top Management: European Trends and Policy*, Palgrave.

GUBIN E. 1996. Femmes rurales en Belgique. *Sextant*, n° 5.

GUILLAUME, C., POCHIC, S. 2009. What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance. *Gender, Work and Organization.* Vol. 16 No. 1.

IEFH. 2005. *Les trajectoires des femmes dans la politique belge*.

IEFH. 2007. *Manuel pour la mise en œuvre du gender mainstreaming au sein de l'administration fédérale belge*.

IEFH. 2008. *Femmes au sommet*.

IEFH. 2011. *Femmes et hommes en Belgique*.

IEFH. 2012. *Femmes au sommet*.

KEYMOLEN, D., COENEN, M.-T. 1991. *Pas à pas, L'histoire de l'émancipation de la femme en Belgique*, Secrétariat d'État à l'Émancipation sociale.

KONSTANTATOS, F. 2011. Quel « genre » d'égalité hommes-femmes en économie sociale ?. *Analyses 2011. Les dossiers de l'économie sociale*, 141-158.

KŘÍŽKOVÁ, A., H. MAŘÍKOVÁ, R. DUDOVÁ, Z. SLOBODA. 2009. The Conditions of Parenthood in Organisations: An International Comparison. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 45 (3):519–547.

MARON, L., MEULDERS, D., O'DORCHAI, S. 2008. Le congé parental en Belgique. *Brussels Economic Review*, Vol. 51.

MERCER. 2008. *When women thrive, businesses thrive*.

MERCER. 2014. *When women thrive, businesses thrive*.

MERTENS, S., MARÉE, M. 2008. *Social Economy in Belgium : Definition*, E-note n°4.

MERTENS, S., SIMON, M. 1997. Vers une nouvelle définition de l'économie sociale en Flandre. *Traverses*, n°128.

MESMER. 2014. *Mapping European Social Market Economy: Review on Social Dialogue, Labor Market and Employment*. *Final Report*.

OBSERVATOIRE DE l'ESS EN ÎLE-DE-FRANCE. 2014. *L'égalité professionnelle femme-homme dans l'économie sociale et solidaire*. Focus #1.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES. 1995. *Rapport de la quatrième convention mondiale sur les femmes*, Beijing.

PARLEMENT EUROPÉEN. 2013. Report on the proposal for a directive on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures.

SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE. 2010. *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*.

STATBEL. 2014. *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique*.

STOJANOVIC, N. 2014. Quotas de femmes en politique : une invention récente. *Le Soir*.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Ressources législatives

Arrêté royal du 12 décembre 2001 pris en exécution du chapitre IV de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie concernant le système du crédit-temps, la diminution de carrière et la réduction des prestations de travail à mi-temps.

Arrêté royal du 4 avril 2003 portant réorganisation du Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes, Législation pour l'égalité hommes femmes.

Arrêté royal du 17 août 2013 portant exécution du chapitre 4, section 2, de la loi du 22 avril 2012.

Arrêté royal du 25 avril 2014 relatif au rapport d'analyse sur la structure de la rémunération des travailleurs.

Constitution belge de 1994, Titre II, Article 10.

Décret relatif à l'économie sociale, 31 décembre 2008.

Décrets destinés à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des organismes privés agréés par la Région wallonne, 9 janvier 2014.

Directive 2000/78/CE, 27 novembre 2000.

Loi du 16 mars 1971, Article 47 bis, sur la protection de la rémunération des travailleurs.

Loi du 4 août 1978 portant sur la réorientation économique.

Loi du 24 mai 1994 visant à promouvoir une répartition équilibrée des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections, Article 117 bis.

Loi du 17 juin 2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidats aux élections du Parlement européen.

Loi du 18 juillet 2002 assurant une présence égale des hommes et des femmes sur les listes de candidatures aux élections des Chambres législatives fédérales et du Conseil de la Communauté germanophone.

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

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, Articles 4 and 6.

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, Chapitre 2, 4 et 6.

Loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes.

Ordonnance du 26 avril 2012 relative à l'économie sociale et à l'agrément des entreprises d'insertion et des initiatives locales de développement de l'emploi en vue de l'octroi de subventions.

Traité de Rome, Article 119, 1957.

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Ressources en ligne

http://eige.europa.eu/gender-statistics/gender-equality-index/2012/country/BE (consulté le 24 juillet 2015).

http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/emploi/ (consulté le 24 mars 2015).

http://trends.levif.be/economie/people/femmes-les-pme-belges-ne-veulent-pas-des-quotas/article-normal-200407.html (consulté le 24 mars 2015).

http://www.academie-es.ulg.ac.be/Barometre2015.pdf (consulté le 8 septembre 2015).

http://www.amazone.be/ (consulté le 8 septembre 2015).

http://www.avg-carhif.be/cms/dossier_fpol_fr.php (consulté le 19 mars 2015).

http://www.avg-carhif.be/cms/dossier_fpol_fr.php#entredeux (consulté le 23 mars 2015).

http://www.cdh-parlementfederal.be/?p=1743 (consulté le 24 mars 2015).

http://www.concertes.be/ (consulté le 8 septembre 2015).

http://www.corpscite.be/servlet/Repository/Ligne_du_Temps_pdf?IDR=5601 (consulté le 23 mars 2015).

http://www.fgtb.be/web/guest/egalite-femmes-hommes (consulté le 27 mars 2015).

http://www.genderatwork.be/wp-content/uploads/Portfolio-2014-FR.pdf (consulté le 23mars 2015).

http://www.jobat.be/fr/articles/ai-je-droit-a-une-indemnite-si-je-prends-un-credit-temps/ (consulté le 27 mars 2015).

http://www.jump.eu.com/ (consulté le 8 septembre 2015).

http://www.nsz.be/fr/nouvelles/politique/des-quotas-pour-le-nombre-de-femmes-dans-le-conseil-dadministration-pas-une-bonne-idee/ (consulté le 24 mars 2015).

http://www.rtbf.be/info/belgique/detail_critiques-du-conseil-d-etat-sur-les-quotas-de-femmes-dans-les-ca?id=6140723 (consulté le 31 mars 2015).

http://www.saw-b.be/spip/index.php (consulté le 8 septembre 2015).

http://www.womenonboard.be/ (consulté le 8 septembre 2015).

https://www.csc-en-ligne.be/csc-en-ligne/brochures/egalite-hommes-femmes/brochures-egalite-hommes-femmes.html (consulté le 27 mars 2015).

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

ANNEXES

Liste des interviews

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES EN ENTREPRISE CLASSIQUE		
Pseudonyme	**Fonction dans l'entreprise**	**Sexe**
Léa	Employée	F
Océane	Employée	F
Louise	Employée	F
Delphine	Employée	F
Mélanie	Employée	F
Karoline	Employée	F
Ingrid	Cadre	F
Ana	Cadre	F
Jan	Cadre	M

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES EN ENTREPRISE SOCIALE		
Pseudonyme	**Fonction dans l'entreprise**	**Sexe**
Julie	Employée	F
Louise	Employée	F
Anita	Employée	F
Marianne	Employée	F
Véronique	Employée	F
Nora	Employée	F
Sandra	Cadre	F
Valérie	Cadre	F
Jacques	Cadre	M

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Attentes des employés à l'égard de leur évolution de carrière dans l'entreprise classique (tableau 1)

ATTENTES DES EMPLOYÉES EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE					
Pseudonyme	**Âge**	**Nombre d'enfants**	**Situation familiale et accompa-gnement**	**Importance accordée au travail**	**Attentes à l'égard du travail**
Léa	Moins de 30 ans	Aucun	Mariée à un médecin	Elle insiste sur le fait qu'elle veut des enfants et qu'elle veut les élever. Elle ne veut pas de crèche ou nourrice. Sa vie de famille est sa priorité première.	Pas de fonction de cadre : elle préfèrerait travailler à quatre cinquième ou à temps partiel (elle prévoit d'avoir des enfants)
Océane	Age moyen	2	Mariée à un cadre	Même s'il y a des avantages matériels au travail (salaire, voiture…), c'est aussi une occasion d'apprendre et d'être reconnue. Par rapport aux autres aspects de sa vie comme sa vie de famille, elle dit avoir besoin des deux.	Pas de fonction de cadre : lorsqu'elle a appris qu'elle avait une maladie grave, elle a plutôt souhaité diversifier ses missions que de diriger une équipe.
Louise	Moins de 40 ans	1	En couple	Elle se qualifie d'ambitieuse et nous a parlé beaucoup de l'importance qu'elle accorde à la satisfaction de ses clients. Il n'est pas anodin de constater qu'elle a pris un congé de maternité de 3 mois.	Cadre
Delphine	Moins de 30 ans	2	En couple	Son travail est une source de revenus et d'avantages en nature. Dès la fin de sa scolarité, elle a commencé sa carrière parmi les « big four ». Elle négocie toujours son salaire et lui donne une grande importance dans le choix de son emploi.	Pas d'attentes claires. Si elle le pouvait, elle cesserait de travailler pour élever ses enfants. Comme elle doit travailler, elle se voit mieux occuper une fonction d'encadrement.
Mélanie	Moins de 40 ans	2	Divorcée, elle a les enfants une semaine sur deux	Son travail est synonyme de liberté. En travaillant à temps plein, elle n'a besoin de personne pour subvenir à ses besoins ou à ceux de sa famille.	Cadre
Karoline	Moins de 40 ans	2	Mariée	Son travail est un stimulant intellectuel. Elle se réjouit du temps passé avec ses enfants le mercredi mais ne pourrait abandonner toute activité professionnelle.	Cadre : elle suit la formation en leadership

Source : Interviews réalisées dans l'organisation

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Situation familiale des cadres et l'éventuel accompagnement dans l'entreprise classique (tableau 2)

SITUATION FAMILIALE ET ACCOMPAGNEMENT DES CADRES				
Pseudony-me	**Fonction**	**Âge**	**Nombre d'enfants**	**Situation familiale et accompagnement**
Ingrid	Cadre	Âge moyen	2	Divorcée, n'a pas la charge des enfants
Ana	Cadre	Âge moyen	1	Célibataire, très soutenue par ses parents
Jan	Cadre	Âge moyen	Aucun	En couple

Source : Interviews réalisées dans l'organisation

Participation des femmes au Conseil d'administration de l'entreprise sociale de 2006 à 2014 (tableau 3)

PARTICIPATION DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE 2006 À 2014			
Année	**Nombre d'administratrices**	**Nombre total d'administrateurs**	**Pourcentage de femmes dans le CA**
2006	1	4	25%
2007	1	4	25%
2008	1	4	25%
2009	1	5	20%
2010	1	5	20%
2011	0	4	0%
2012	0	3	0%
2013	2	5	40%
2014	2	5	40%

Source : Bilans annuels de l'organisation

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

Attentes des employées à l'égard de leur évolution de carrière dans l'entreprise sociale (tableau 4)

ATTENTES DES EMPLOYÉES EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE			
Pseudonyme	**Niveau d'éducation**	**Ancienneté approximative dans l'organisation**	**Attentes**
Julie	Bachelière	Moins de 3 ans	Diversifier ses activités avant de penser à une fonction d'encadrement
Louise	Master	Moins de 3 ans	Cadre
Anita	Diplômée du secondaire	Entre 10 et 15 ans	Pas d'ambition supérieure
Marianne	Master	Moins de 3 ans	Cadre
Véronique	Secondaire sans diplôme	Entre 10 et 15 ans	Pas d'ambition supérieure
Nora	Bachelière	Moins de 3 ans	Diversification horizontale

Source : Interviews réalisées dans l'organisation

Ce projet est financé par le Programme PROGRESS de l'Union européenne dénommé
"SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (JUST/2013/PROG/AG/GE-PROGRESS-Gender Equality).

POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.

POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.

ACTIVITÉS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1. **Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur www.pourlasolidarite.eu et disponibles en version papier.

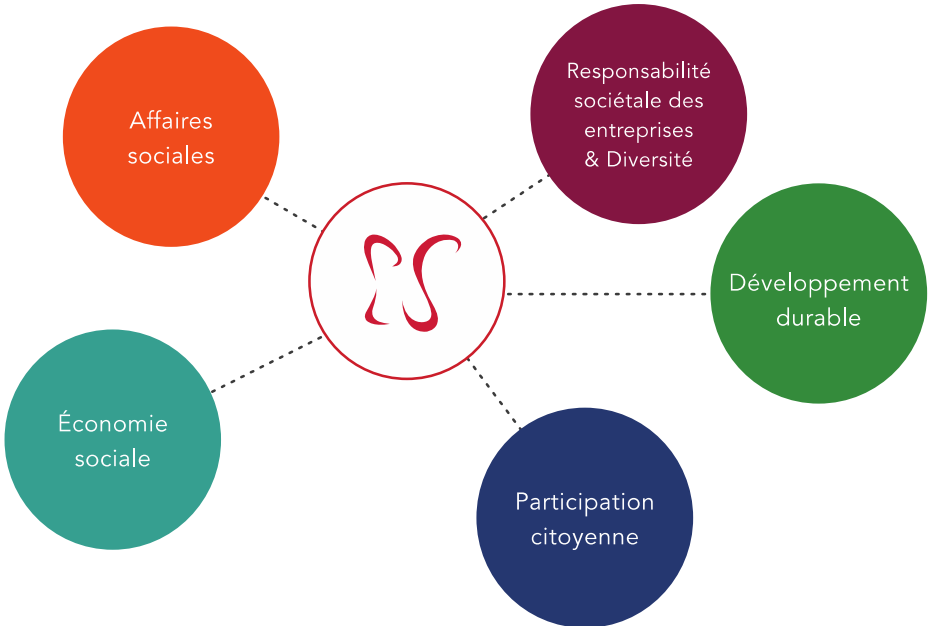
2. **Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3. **Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4. **Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

THÉMATIQUES

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



OBSERVATOIRES EUROPÉENS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens:

- www.ess-europe.eu
- www.transition-europe.eu
- www.diversite-europe.eu
- www.participation-citoyenne.eu

COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

- *Vers un service citoyen en Belgique ?* Léa Charlet, *novembre 2015.*
- *Quelle politique alimentaire pour l'Union européenne ?* Audrey Bureau et Estelle Huchet, *octobre 2015. (1/4 série Alimentation durable)*
- *Discrimination des plus de 45 ans dans le monde du travail.* Océane Imber, *septembre 2015.*
- *Entreprises et transition : enjeux et perspectives face à l'urgence climatique.* Aurore Robinet, *juillet 2015.*
- *La protection sociale des travailleurs indépendants.* Éric Moranval, *juin 2015.*
- *Les clusters d'innovation sociale : analyse et bonnes pratiques européennes.* Pierre Perard, *juin 2015.*
- *Sept questions clés sur la COP 21.* Stefano Messina, *juin 2015.*
- *L'économie sociale : une réponse aux besoins de proximité.* Pierre Perard, *juin 2015.*

CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS / SMart, *mai 2015.*
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS / SMart, *mai 2015.*
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, *octobre 2014.*
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, *mars 2013.*

ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

- *« L'auto-discrimination » : un obstacle supplémentaire dans la quête d'un emploi pour les jeunes issus de l'immigration.* Sarah Van Doosselaere, Sophie Pinilla et Dimitri Verdonck (Éd Fondation Roi Baudouin), *octobre 2015.*
- *Politiques de versement des prestations sociales en Europe - Étude de cas comparative*. POUR LA SOLIDARITÉ et groupe Up, *mars 2015.*
- *Habitat et handicap : recommandations pour un habitat dans une société inclusive.* En collaboration avec l'Association des Paralysés de France et l'Université Paris Est Créteil – LIRTES, *décembre 2014.*
- *Entreprises sociales - Comparaison des formes juridiques européennes, asiatiques et américaines.* Maïté Crama, *juin 2014.*

Toutes les publications POUR LA SOLIDARITÉ - PLS sur www.pourlasolidarite.eu

RSE & Diversité

La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte - nécessaire - par l'entreprise de l'impact social, économique et environnemental de ses modes de production et de fonctionnement. Au sein de la politique entrepreneuriale, la diversité est un outil d'égalité de traitement au service de l'intégration de tous et toutes sur le marché du travail.
Le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, qui observe et dissémine les meilleures pratiques en matière de RSE et diversité au niveau européen, a introduit le concept de mécénat de compétences en Région bruxelloise et accompagne des acteurs privés et publics dans l'implémentation de pratiques innovantes.

L'une des principales activités du projet européen « Gender Balance Power Map » consistait à réaliser des études qualitatives comparant l'accès des femmes aux postes à responsabilité en entreprises classiques et sociales dans six États membres de l'Union européenne. Dans la présente étude nationale, POUR LA SOLIDARITÉ revient sur la situation en Belgique.

En 2015, PLS a réalisé deux études de cas : l'une dans une entreprise « classique », l'autre dans une entreprise sociale, chacune employant moins de 65 salarié-e-s. La présente recherche révèle que les deux entreprises invitent les femmes à occuper des postes de management direct ou intermédiaire. Les postes les plus hauts sont toutefois largement dominés, sinon exclusivement occupés, par des hommes.

Les résultats montrent clairement que le cadre législatif national n'a aucun impact sur les petites entreprises. Le manque de ressources (manque de temps, d'argent, de service RH formel, etc.) est, par ailleurs, un important facteur entravant le développement de programmes de détection des talents ou la mise en place de politiques d'égalité des genres.

Bien que les deux types d'organisations aient des cultures d'entreprise très différentes (culture sensible aux questions de genre dans l'entreprise sociale ; approche non-différenciée dans l'entreprise classique), les deux organisations tendent à reproduire des stéréotypes de genre de manière inconsciente.

La petite taille des organisations joue toutefois un rôle important dans la mise en place d'un large éventail d'arrangements formels et informels pour aider les femmes à atteindre leurs objectifs professionnels tout en concliliant vie privée et vie professionnelle.

Cette publication a été réalisée avec le soutien de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes.

Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink

www.pourlasolidarite.eu

9782930530390

Avec le soutien de

Wallonie

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE