



8 mars : Journée internationale de la femme

Osez, les mecs!

Osez abandonner le modèle du père soutien de famille si vous sentez que, vous aussi, vous aimeriez vous occuper des enfants. Osez, dans votre entreprise, confronter vos idées à d'autres profils que ceux qui vous ressemblent. Osez admettre qu'être visible dans l'entreprise n'est pas forcément synonyme de travail acharné ou de résultats spectaculaires. Et osez convaincre votre partenaire qu'elle aussi peut trouver l'équilibre entre vie familiale et carrière qui convient le mieux à sa personnalité.

Un monde où tout un chacun est libre de ses choix, tant les hommes que les femmes.

Même si de nombreux efforts ont été consentis ces dernières années, cela reste encore pour beaucoup un rêve dans le monde de l'entreprise. L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes reçoit chaque année des dizaines de plaintes concernant des discriminations liées à la grossesse. Le sommet de l'iceberg, à en croire des études qui montrent que 80% des femmes affirment avoir été désavantagées d'une façon ou d'une autre sur le plan professionnel par une grossesse.

Même si l'arrivée des enfants entraîne souvent une cassure dans la carrière des femmes, ce n'est certainement pas le seul problème. La différence de traitement se constate à divers niveaux, et elle se fait souvent de manière inconsciente. On voit ainsi surgir des classifications de fonction rétrogrades qui font fi de l'égalité des genres, la politique de bonus repose souvent sur le principe du 'qui-ne-demande-rien-n'a-rien', les hommes se voient souvent proposer davantage de formations que les femmes (sous le prétexte qu'une fois mamans, celles-ci n'accorderaient plus la priorité à leur carrière) et les stéréotypes foisonnent (comme : une personne qui travaille à temps partiel ne s'implique pas). C'est surtout pour venir à bout de ces barrières que les femmes ont besoin de l'aide des hommes.

Les femmes partagent, bien sûr, la responsabilité des déséquilibres qui règnent sur le marché du travail. C'est souvent dès le choix de leurs études qu'elles réduisent leurs chances de réussite ou qu'elles s'orientent vers des secteurs qui paient moins bien. Ainsi, le secteur des soins et

l'enseignement sont dominés par la gent féminine tandis que les informaticiennes ou les ingénieures civiles restent minoritaires. Par ailleurs, beaucoup de femmes choisissent volontairement de moins travailler et de consacrer davantage de temps à leurs enfants, d'autres s'enorgueillissent de la carrière de leur conjoint, renforçant ainsi les stéréotypes. En raison d'une corrélation de facteurs, les femmes qui se hissent au sommet restent des exceptions.

En rédigeant ce dossier, nous nous sommes heurtés à la question fondamentale de savoir si les tâches ménagères, la prise en charge des enfants et la tendance à opter pour des secteurs plus 'doux' étaient imposées aux femmes par la nature ou par la culture. Beaucoup d'employeurs affirment en effet être ouverts, mais ne pas trouver de candidates pour leurs fonctions dirigeantes. La science n'apporte pas de réponse définitive à la question. "On peut très simplement argumenter que les femmes investissent, corporellement, plus que les hommes dans leur descendance. Elles ont également davantage intérêt à garder un lien physique avec l'enfant une fois qu'il est né, car, si elles ne le faisaient pas, cela leur coûterait bien plus d'énergie d'en avoir un autre", résume **Heleen Verlinden** (KULeuven), docteure en biologie. Les darwinistes renvoient à la théorie de l'évolution : pour nos ancêtres, la répartition des tâches entre l'homme et la femme était une question de survie, la sélection naturelle a donc favorisé les bons élèves de l'époque. Par ailleurs, les femmes qui allaitent produiraient une hormone appelée ocytocine que l'on associe aux sentiments d'attachement. "Mais imaginons maintenant que ce sentiment de sollicitude soit plus élevé chez les femmes que chez les hommes – c'est possible –, cela ne dit toutefois rien du sentiment de sollicitude personnel d'un homme ▶

DANS CE DOSSIER

27 L'égalité aujourd'hui ? Une douce illusion !

La différence homme/femme dans quatre domaines : le marché du travail, la rémunération, les pensions et les conseils d'administration

33 En route vers les sommets

Les femmes ne sont pas un groupe minoritaire : pourquoi l'égalité des sexes dans l'entreprise pose encore question

- *concret et d'une femme concrète*", complète **Batja Mesquita**, doctorante au Center for social and Cultural Psychology de la KULeuven. *"Et d'ailleurs, comment analyser, objectiver le fait que les femmes auraient plus de disposition naturelle à s'occuper des enfants ? C'est là une question idéologique qui ne me semble pas facilement 'vérifiable'."* De nombreuses preuves viennent également démontrer que la répartition des tâches entre hommes et femmes est déterminée par des éléments tels que la conjoncture économique, les normes culturelles ou les réglementations relatives à la garde des enfants. Les biologistes reconnaissent eux aussi qu'il nous est



“Comment analyser, objectiver le fait que les femmes auraient plus de disposition naturelle à s'occuper des enfants ?” Batja Mesquita (KULeuven)

possible de faire évoluer notre société et que nous sommes responsables de la forme que nous lui donnons. *"Étant donné les développements actuels, les hommes peuvent beaucoup*

plus contribuer à l'éducation des enfants", affirme Heleen Verlinden, et les biologistes de l'évolution estiment même qu'une politique de la diversité réussie nous permettrait, à (très) long terme, d'influer sur les critères de sélection naturelle. En somme, il nous incombe de faire en sorte que, dans notre société, les individus – quels que soient leurs sentiments envers la maternité/paternité et la carrière – puissent choisir librement de vivre leur vie comme ils l'entendent, sans discrimination ni pression sociale. Mais ce n'est pas tout : avoir plus de femmes dans des positions dirigeantes mène à une meilleure administration des entreprises. *"Avec sept dirigeants de la même classe sociale, ayant fait les mêmes études, il n'y a pas de confrontations des idées, ni de remise en question"*, estime **Michèle Mees** de FEMCO, abréviation de Female Empowerment Consulting & Coaching. Elle affirme que la crise financière n'aurait pas eu lieu s'il y avait eu plus de femmes dirigeantes dans le secteur, et même que la catastrophe BP aurait pu être évitée. Dans ce dossier, vous pourrez découvrir les domaines où l'on constate encore des différences entre hommes et femmes. Puis nous donnerons la parole à quelques féministes qui proposeront des solutions pour améliorer le monde de l'entreprise. ●

Sofie Brutsaert

La différence homme/femme en quatre domaines

L'égalité aujourd'hui ? Une douce illusion !

Soulever un grabataire de 70 kilos dans une maison de retraite et porter une charge de 30 kilos dans le secteur du bâtiment : ces deux tâches sont-elles appréciées selon une même grille de valeur ? Non. Or, la première est bien plus souvent réalisée par des femmes, la seconde par des hommes. Nous avons détecté bien d'autres différences encore entre hommes et femmes sur le marché du travail, au niveau des salaires, des pensions et des chances de devenir administrateur. Aperçu (non exhaustif) du monde du travail aujourd'hui.

1. Marché du travail

Différences quantitatives et qualitatives

*"Lorsque nous parlons de plaintes liées au marché du travail, c'est encore, hélas, la discrimination liée à la grossesse qui apparaît le plus souvent", épingle d'entrée de jeu **Carla Rijmenams** de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. "Les jeunes femmes ne sont pas engagées si elles mentionnent qu'elles veulent avoir des enfants. Ou les femmes enceintes passent à côté d'un contrat. Certaines femmes se plaignent également de devoir signer une clause indiquant qu'elles promettent de ne pas tomber enceintes au cours des deux premières*

*années." Ce n'est, sans doute, que le sommet de l'iceberg. Une étude approfondie est venue confirmer les craintes de l'Institut. "Les chiffres sont absolument effarants", complète la coordinatrice de l'étude, **Geraldine Reymenants**. "Les trois quarts des femmes ont été confrontées à une discrimination liée à la grossesse, sous une forme ou sous une autre. Cela va de la discrimination interdite par la loi, comme le licenciement pendant ou juste après la grossesse, à des promotions ou des formations ratées, du harcèlement de la part des chefs ou des collègues, l'impossibilité de faire des pauses d'allaitement ou d'aller chez le gynécologue pendant les heures de travail."*

D'autres études présentent des résultats similaires en Italie, en Espagne, mais aussi en Allemagne, au Royaume-Uni et en Australie. Cet ▶

- ▶ état de faits est surprenant, car il est prouvé que les mamans se montrent plus efficaces dans leur travail : elles sont plus flexibles, plus concentrées et excellent à réaliser plusieurs tâches à la fois. "On ne parle qu'en termes négatifs de la grossesse, jamais sous un jour favorable." Un constat d'autant plus amer pour Geraldine Reymanants qu'un jeune candidat masculin marque généralement de bons points auprès de son futur employeur en évoquant ses loisirs sportifs. "Alors qu'un homme ayant ce profil est plus souvent absent dans sa carrière pour cause de blessures sportives en tout genre qu'une femme du fait d'un congé de maternité. L'employeur ne pense-t-il pas non plus à tous ces lundis matin où le jeune homme n'apparaîtra pas très frais au bureau à cause d'une troisième mi-temps bien arrosée avec son équipe ?"

Ce n'est qu'un exemple des préjugés profondément enracinés. Depuis qu'elles se sont mises à travailler à l'usine au XIX^e siècle jusqu'aux années 1970, le travail des femmes



et femmes sont peut-être plus importantes encore. "Beaucoup de femmes travaillent à temps partiel en vue de prendre en charge l'éducation des enfants. Elles font généralement moins d'heures supplémentaires et choisissent souvent de faire de plus longues interruptions de carrière. Tant qu'une femme s'occupera des enfants, elle aura un autre type de carrière et parviendra au sommet de la hiérarchie moins vite que ses collègues masculins dotés du même diplôme", redoute Mieke Denuwelaere. Un dernier obstacle important est l'ambiance masculine de l'organisation, avec ses nombreuses réunions en soirée, notamment – nous en reparlerons plus loin dans ce dossier. Puisqu'elles ont du mal à gravir les échelons au sein des structures traditionnelles, les femmes ambitieuses pourraient trouver une issue de secours en montant leur propre entreprise. Mais là encore, les femmes restent sous-représentées. Elles endossent beaucoup plus que les hommes le statut de conjoint aidant.

En résumé, nous nous en sortons moins bien en matière de diversité sur le marché du travail que les pays scandinaves et les États-Unis, où les hautes fonctions sont beaucoup plus diversifiées que chez nous. "Mais nous faisons mieux que les Pays-Bas", souligne Geraldine Reymanants. "Là-bas, la participation des femmes au travail est beaucoup plus faible, avec encore plus de travail à temps partiel, mais il y est aussi possible d'assumer de hautes fonctions à deux."

“ Bien que le taux de scolarisation des femmes ait augmenté, on voit peu de femmes siéger à des fonctions dirigeantes ” Mieke Denuwelaere (KATHO)

a toujours été lié à la pauvreté. **Mieke Denuwelaere**, professeur de sociologie à la KATHO (Courtrai) : "C'est seulement à cette date qu'est apparu le ménage à deux revenus, et ce n'est pas un hasard si cette évolution a accompagné l'émergence de l'économie des services." Tout au long de l'histoire moderne, nous voyons d'ailleurs que le travail féminin suit les vagues de la conjoncture économique. "En 1983, une CCT a interdit la discrimination à l'embauche et, deux ans plus tard, l'émancipation a été institutionnalisée lorsque l'égalité des chances est devenue une compétence gouvernementale. À partir de là, une série de lois relatives au travail de nuit, à la maternité, etc., a été adoptée. Enfin, en 2001, les autorités flamandes ont ratifié la directive européenne qui visait un taux d'emploi de 60% pour les femmes d'ici à 2010. Un objectif qui a bel et bien été atteint."

Cela a, certes, permis d'améliorer la participation quantitative, mais la participation qualitative présente encore quelques lacunes. Mieke Denuwelaere : "On relève encore une ségrégation verticale sur le marché du travail. Bien que le taux de scolarisation des femmes ait augmenté, on voit peu de femmes siéger à des fonctions dirigeantes. Il y a une barrière presque invisible qui gêne l'accession des femmes aux hautes fonctions – ce que l'on appelle le plafond de verre. Et ce problème se rencontre dans tous les secteurs." Toutefois, les différences de carrière entre hommes

Assurances

Le tarif unisexe, source d'inégalités ?



Hors du champ professionnel, des différences de traitement selon le genre subsistent. Pensons par exemple aux polices d'assurance. "Une Directive européenne autorise chaque Etat membre à appliquer des tarifs différents entre hommes et femmes, pour autant que ces différences puissent être justifiées", explique **Birgit Hannes**, directrice chez Assuralia, l'Union Professionnelle des Entreprises d'Assurances. La majorité des Etats membres a dès lors opté pour une tarification différenciée pour plusieurs branches d'assurance. Qu'en est-il en Belgique ?

Depuis 2007, notre pays n'opère de différence de tarifs que pour les contrats d'assurance-vie. "Cette décision s'est basée sur la prise en compte du critère objectif de l'espérance de vie. Les femmes vivent plus longtemps, c'est un fait indéniable. Il est donc normal que pour une épargne sous forme d'assurance-vie, elle paie plus qu'un homme."

En matière d'assurance-auto et d'assurance-hospitalisation, la Belgique a décidé d'appliquer un tarif unisexe. Mais, la fréquence des sinistres automobiles étant plus élevée chez les hommes, ainsi que les montants des dégâts qui y sont associés, on constate

que les femmes sont pénalisées quant au montant de leur prime d'assurance-auto. Cette prime correspond en effet à une moyenne des tarifs hommes et femmes, "une moyenne qui peut être un peu plus élevée que la véritable moyenne...", reconnaît Birgit Hannes.

Les assureurs prévoient ainsi le cas où ils auraient plus d'assurés masculins que féminins dans leur portefeuille.

La situation s'inverse par contre en matière d'assurance-hospitalisation. "Ce sont ici les hommes qui sont pénalisés par le tarif unisexe en vigueur". Abstraction faite des frais liés à la grossesse, les femmes coûtent globalement plus chers que les hommes aux assureurs. Les primes étant nivelées, la balance penche en défaveur des hommes. À noter qu'en matière d'hospitalisation, la Directive européenne a prévu une exception pour laquelle les Etats membres ne peuvent faire de distinction homme/femme : les frais liés à la grossesse et à l'accouchement. Ces derniers sont repris à même hauteur dans toutes les polices d'assurance-hospitalisation des deux sexes partout en Europe. "L'Europe a estimé que les hommes n'étaient pas étrangers à ce domaine de la vie, et leur a imposé d'en supporter une partie des frais", conclut Birgit Hannes. FD

2. Compensation & benefits

'À travail égal, salaire égal' n'est pas un slogan démodé

Bien que la Belgique connaisse, d'une manière générale, un écart salarial relativement réduit par rapport à d'autres pays, il reste certains points à améliorer. Carla Rijmenams : *"Il existe en Belgique de nombreuses réglementations visant à encourager l'égalité entre hommes et femmes. Une certaine vigilance existe donc à ce niveau. Les femmes n'ont souvent rien à redire à leurs salaires. Une fiche de paie est une chose complexe qu'il est difficile de comparer entre collègues, à supposer même que l'on en parle."* La discrimination salariale existe pourtant bel et bien, même si elle est souvent très indirecte. *"Sur l'ensemble du système de classification de fonctions – un système mis en place dans les années 1960 et 1970 et qui détermine directement le salaire d'un travailleur –, on retrouve des centaines d'exemples de discriminations indirectes. Il est fréquent que la contribution typiquement féminine sur le marché du travail rapporte systématiquement moins de points et donc moins d'argent"*, poursuit notre interlocutrice.

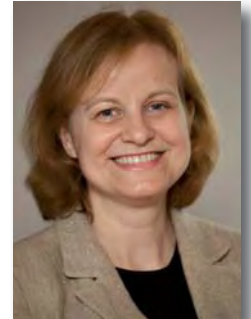
Un exemple pour clarifier ces propos : l'ouvrier du bâtiment qui porte des charges de 30 kg a plus de 'poids' dans ce domaine que l'infirmière qui déplace des patients immobiles de leur lit vers une chaise. Puisque les employeurs ne sont souvent pas conscients de cet état de fait, l'Institut a dressé une liste à l'attention de ceux qui souhaitent réviser le système de classification de fonctions. *"Les titres des fonctions peuvent être très trompeurs : un secrétaire n'est pas la même chose qu'une secrétaire et son poids est différent. Autre exemple, les femmes sont très souvent appelées coordinatrices, alors que les hommes sont chefs de projet. Et un chef rapporte davantage sur le plan financier"*, poursuit Carla Rijmenams. Les chiffres publiés sur l'écart salarial varient selon la méthode de calcul. Eurostat exprime l'écart en salaires mensuels bruts pour travailleurs à temps plein et à temps partiel confondus et arrive ainsi à un écart de 23%. *"Cela signifie que les femmes en Belgique gagnent en moyenne 23% de*

moins que les hommes. Cet écart s'explique en grande partie par le fait que les femmes travaillent dans des secteurs moins bien rémunérés, travaillent à temps partiel, n'ont pas de contrat à durée indéterminée ou ont commencé avec d'autres choix d'études", estime Mieke Denuwelaere. *"De ces*

“Les pères et les mères doivent être incités à mieux répartir les tâches familiales” Michèle Claus (FEB)

23% , 5 à 7% restent inexplicables. Cela pourrait donc être dû à la discrimination, ou alors à des lacunes dans l'enquête." Ainsi, une étude récente du gouvernement flamand indique même un revirement : les femmes âgées de 25 à 40 ans gagneraient pour la première fois plus que les hommes par heure prestée. *"Cette situation tient à une meilleure formation des femmes, à une tendance à moins interrompre leur carrière, au choix de secteurs plus stables ou offrant une grande sécurité d'emploi, à des fonctions plus élevée... À partir de 40 ans, par contre, la répartition traditionnelle des rôles est plus courante"*, avance **Michèle Claus**, experte à la FEB.

Plusieurs propositions de loi visant à lutter contre l'écart salarial entre les femmes et les hommes sont actuellement à l'examen au Parlement. La plupart d'entre elles prévoient de nouvelles obligations pour les employeurs, telles qu'un bilan social renforcé ou l'obligation d'introduire une classification analytique des fonctions. *"Nous estimons que tous les intéressés doivent fournir des efforts pour surmonter les stéréotypes. Les écoles et les centres d'orientation professionnelle doivent mettre les parents et les enfants en garde contre les clichés sexistes et leur montrer l'importance d'un choix d'études bien réfléchi. Il faut également développer des solutions collectives plus efficaces pour l'accueil des enfants après l'école ou pendant les vacances, plutôt que des solutions individuelles par famille, souvent assumées par les mères. Enfin, les pères et les mères doivent être incités à mieux répartir les tâches familiales, afin de réduire l'impact négatif des interruptions sur la carrière des femmes."*



© D. Rys

3. Pensions

Des différences, oui. Mais pas de discrimination

En bout de course, pension légale et pension extra-légale sont le reflet fidèle des choix opérés par le travailleur salarié tout au long de sa carrière. Le miroir aussi de l'organisation du marché du travail dans notre société.

Le 1^{er} janvier 2009 marquait la fin des dernières différences faites entre hommes et femmes dans le système belge de pension. L'âge de la retraite était fixé à 65 ans et la durée de la carrière à 45 ans, pour tous. Ceci mettait aussi fin à une période de transition entamée en 1997, suite à l'action menée en justice par un citoyen retraité. Ce dernier souhaitait en effet voir son régime de pension aligné sur celui en vigueur pour les femmes à l'époque (pension à 60 ans et carrière de 40 ans). "L'égalité s'est finalement faite sur base de la situation des hommes", sourit **Anne-Catherine Bouchez**, conseiller général à l'Office National des Pensions. "Ce qui était davantage en accord avec la tendance européenne d'élever l'âge de la retraite." Une autre différence de traitement entre les hommes et les femmes avait, quant à elle, disparu dès 1984. Date à laquelle les hommes veufs ont pu percevoir une pension de survie suite au décès de leur conjointe.

“Les paramètres du calcul de la pension sont sujets à discrimination” Dominique Schmitz (ONP)

les raisons qui avaient conduit le législateur à faire ces distinctions hommes/femmes. La situation des femmes sur le marché du travail ayant évolué, ces différences ne se 'justifiaient' plus, et au fil des années, le système s'est harmonisé.

En fait, dès sa première mouture en 1911, "la réglementation pension ne s'est jamais voulue une réglementation discriminatoire", déclare **Dominique Schmitz**, conseiller général à l'Office National des Pensions. "Mais le calcul de la pension est ainsi fait que l'on prend en compte des paramètres qui, eux, sont sujets à discrimination. Le système étant basé, entre autres, sur les rémunérations, il y a un effet mathématique globalement en défaveur des femmes." Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon l'Atlas des Pensions 2010, édité par le SPF Sécurité Sociale, tous régimes de pension confondus, la pension légale moyenne des femmes se situe à 65 % de celle des hommes. "Dans le passé, les hommes accomplissaient plus souvent des carrières complètes que les femmes. Ceci est susceptible d'exercer une influence négative sur la hauteur des pensions des femmes par rapport à celles des hommes", constate l'Atlas. "À cause de la participation accrue des femmes au marché de l'emploi, nous nous attendons à ce que ces divergences s'atténuent progressivement. Mais, nuance-t-il, "il n'en reste pas moins vrai que les femmes continuent à travailler plus souvent à temps partiel que les hommes." En

effet, en 2009, le pourcentage d'emplois à temps partiel chez les femmes (41%) était plus de quatre fois plus élevé que chez les hommes (8%).

Pas de discrimination, donc.

Mais force est de constater, au vu de la situation des femmes sur le marché de l'emploi, que certains aménagements prévus par le système de pension jouent davantage en leur faveur. C'est notamment le cas de la pension anticipée, qui permet au travailleur - homme ou femme - de prendre sa retraite à 60 ans, sous certaines conditions, dont celle d'avoir 35 ans de carrière. "Cette disposition permet de prendre en compte, pour l'ouverture du droit à cette pension, trois années maximum pendant lesquelles la personne n'a exercé aucune activité professionnelle pour pouvoir élever ses enfants", explique Anne-Catherine Bouchez. "En général, les femmes gagnant moins ou ayant une qualification professionnelle moindre, ce sont plutôt elles qui ont tendance à arrêter leur activité pour s'occuper des enfants. En ce sens, cette disposition joue le plus souvent en faveur des femmes", poursuit Dominique Schmitz.

Et les pensions complémentaires ?

Assuralia, l'Union Professionnelle des Entreprises d'Assurances, constate une nette différence entre le nombre d'hommes et de femmes constituant des réserves de pension via leur employeur. Que ce soit sous la forme d'une assurance de groupe ou d'un fonds de pension. "On estime que le rapport est de deux tiers, un tiers !", déclare **Birgit Hannes**, directrice chez Assuralia. "Sachant qu'en 2010, 70% des salariés disposaient d'une pension extra-légale." Pourquoi une telle différence ? Ici non plus, il n'est aucunement question de discrimination envers les femmes. "Les cotisations versées au plan de pension peuvent différer en fonction du statut du travailleur, mais non de son sexe. Dans le calcul des primes, les différences actuarielles dues à l'espérance de vie, sont d'ailleurs à charge de l'employeur." La différence trouverait en fait son explication dans les secteurs d'activité des salariées. "Dans des secteurs comme la distribution ou les soins de santé - où les femmes sont nombreuses à travailler, il existe encore peu de plans de pension extralégale", souligne Birgit Hannes. Reste à savoir dans quelle mesure les femmes demandent à pouvoir bénéficier de cet avantage extra-légal au moment du recrutement. ●



4. Mixité dans les conseils d'administration

Consensus sur le principe ... mais pas sur la manière

La représentation des femmes dans les instances dirigeantes des sociétés – a fortiori dans les conseils d'administration des sociétés cotées – reste faible. Faut-il dès lors introduire des quotas ? La question fait débat, notamment au Parlement. En marge de ces discussions, des initiatives voient le jour pour accompagner les entreprises dans leur recherche d'administratrices.

Seules 7% de femmes sont administratrices de sociétés cotées en Belgique. Les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées sur les places boursières des Etats membres de l'UE ne comptent qu'une femme pour dix hommes. Et ce, alors que les femmes constituent près de la moitié de la main-d'œuvre et 60% des nouveaux diplômés dans l'Union européenne.

Face à ce constat, plusieurs pays ont adopté des mesures diverses : législation comme en Norvège - quota légal de 40% de femmes depuis 2003-, en Espagne, en Islande ou en France, approche volontaire inscrite dans les codes de gouvernance d'entreprise ou encore signature de chartes par les entreprises comme aux Pays-Bas et au Danemark. En Belgique, le Parlement débat en ce moment* de l'opportunité d'introduire des quotas relatifs à la composition des conseils d'administration des sociétés cotées.

Marie Christine Marghem, députée MR, renvoie ici la balle dans le camp des entreprises, et des actionnaires en particulier. Dans le secteur privé, "c'est finalement aux premiers intéressés, à savoir les actionnaires, de sanctionner une composition du conseil d'administration trop peu représentative des deux sexes. La tâche des pouvoirs publics est de garantir une égalité de chances entre les hommes et les femmes de compétences équivalentes ; pas d'imposer des décisions au rouleau compresseur sans tenir compte des particularités des entreprises belges." La députée met en avant l'exemple hollandais où l'initiative 'Talent naar de top' invite les entreprises à signer une charte volontairement afin de se donner des objectifs précis et taillés sur mesure pour accroître la diversité des genres en leur sein. "Cette initiative rencontre un beau succès. Son efficacité réside dans son caractère volontaire et la souplesse de l'instrument. L'hypothèse de devoir appliquer une sanction ne s'y est d'ailleurs pas encore présentée."

Confiance dans les entreprises !

Cette approche rejoint celle de la Commission Corporate Governance. Le 11 janvier dernier, elle publiait une recommandation qui précise le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Elle prévoit que les sociétés cotées devront d'ici 7 ans ►

3 questions à Françoise Le Bail, directeur général de la DG Justice

"La Commissaire Reding examine les options politiques possibles"

Une réglementation européenne est-elle nécessaire ?

"Force est de constater que les progrès sont très lents. C'est un énorme gâchis pour notre économie et notre société, si nous n'utilisons pas de manière optimale les talents des femmes. Nous en avons besoin pour atteindre les objectifs de la Stratégie Europe 2020, pour sortir de la crise et préparer l'économie de l'UE pour les années à venir. La Vice-présidente de la Commission européenne Viviane Reding, en charge de la Justice et des droits fondamentaux, examine les différentes options politiques possibles, en vue d'augmenter la participation des femmes dans les postes décisionnels, en particulier au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse actives sur le marché européen. Elle mènera une réflexion avec des représentants de grandes entreprises sur la meilleure méthode pour faire des progrès : par des initiatives entrepreneuriales et autorégulatrices, ou par voie plus contraignante."



"Faute d'initiatives plus efficaces, il faudra encore 50 ans pour avoir des conseils plus équilibrés"

Une voie contraignante, ce serait un quota ...

"Le quota n'est pas un objectif en soi. Il s'agit d'un instrument efficace pour arriver, dans un délai raisonnable, à une meilleure représentation des femmes dans les instances décisionnelles, comme le démontre l'exemple de la Norvège. Pour être efficaces, les quotas devraient être accompagnés de mesures complémentaires (formations, mentoring, coaching, mise en réseau, constitution de viviers, etc.) et de sanctions adéquates en cas de non-respect."

Les entreprises sont-elles prêtes pour une réglementation ?

"En général, les entreprises préfèrent des mesures volontaires qui leur permettent plus de flexibilité. Le problème est que, sans une certaine pression, le secteur tend à ne pas agir ou à le faire très lentement. Si les entreprises ne changent pas leur culture en s'engageant réellement à promouvoir la mixité dans les fonctions dirigeantes à tous les niveaux, elles devront accepter des mesures plus contraignantes de la part des pouvoirs publics. Au rythme actuel, si des initiatives plus efficaces ne sont pas prises pour augmenter la participation des femmes, il faudra encore 50 ans pour avoir des conseils d'administration plus équilibrés, comprenant au moins 40% de chaque sexe. Les entreprises ont tout à gagner, si elles mettent en place des stratégies pour révéler tout le potentiel des femmes aspirant aux plus hautes fonctions, notamment pour palier les départs en nombre des dirigeants baby-boomers et une plus grande compétition au niveau mondial de rétention des meilleurs talents."

- ▶ atteindre une représentation d'au minimum 30% d'administrateurs de chaque sexe. Une des critiques qui lui est souvent adressée est qu'elle repose sur l'arbitraire de l'entreprise. "C'est tout à fait faux, déclare **Christine Darville**, en charge du département juridique à la FEB. "Elle se base sur le principe 'se conformer ou expliquer', à savoir que les sociétés sont obligées de suivre le Code 2009 et, si elles ne le suivent pas,



© B.Libert

“C'est aux actionnaires de sanctionner une composition du conseil trop peu représentative des deux sexes”

Marie Christine Marghem (MR)

elles sont tenues de se justifier. Depuis 2010, cette approche est légalement reconnue. Si les administrateurs ne la mettent pas en œuvre, ils engagent leur responsabilité. De plus, les actionnaires et les investisseurs ont un droit de contrôle sur la politique menée par la société en matière de mixité des genres et, s'ils n'en sont pas satisfaits, ils peuvent le signifier au conseil d'administration ou quitter la société.” Christine Darville relativise également l'exemple norvégien régulièrement mis en avant par les défenseurs des quotas. “On oublie souvent de mentionner qu'en Norvège, 50% des sociétés cotées sont entre les mains de l'Etat. Par ailleurs, on a assisté dans ce pays à un important mouvement de sortie de Bourse d'entreprises. Et 40% des administrateurs sondés sur les raisons de ces sorties mentionnent comme une – voire la seule – des raisons, la réglementation sur l'introduction des quotas !”

Redistribuer le pouvoir

Pour **Eva Brems**, l'évolution naturelle vers l'égalité des genres est trop lente. “Il est ici question de partage du pouvoir. Cela ne peut se faire de manière volontaire.” Aussi la députée Groen!, professeur à l'Université de Gand, spécialiste des Droits de l'Homme est favorable à une politique des quotas, qui n'exclut pas une certaine flexibilité, compte tenu de caractéristiques propres à certaines entreprises. Nous ne sommes plus dans un domaine expérimental, argumente-t-elle, des mesures du même type ont été implémentées dans le monde politique belge, ainsi que dans d'autres pays européens pour

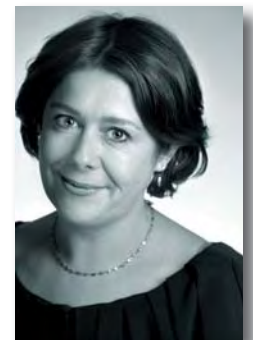
les conseils d'administration. “Avec succès.” A condition bien entendu de prévoir une période de transition et suffisamment de mesures d'accompagnement. Eva Brems souligne l'importance de prendre une telle décision politique, non seulement pour les femmes qui sont aujourd'hui confrontées au

plafond de verre, mais aussi pour toutes les autres femmes – entre autres celles qui sont aux études – “chez qui est ancré notre 'modèle de société' et qui verront ainsi s'élargir le champ de leurs perspectives de carrière”. Enfin souligne-t-elle, “une étude de McKinsey a montré que la diversité dans les conseils était un facteur de meilleure performance des entreprises.”

Un vivier se constitue

Qu'il y ait ou non un jour des quotas, les entreprises seront amenées, dans les années à venir, à chercher davantage d'administratrices. L'ASBL Women on Board botte en touche l'idée qu'il n'y ait pas assez de femmes susceptibles d'être candidates à cette fonction. Son objectif premier est de constituer un vivier. “Nous sommes convaincues de la plus-value de la présence de femmes dans les conseils et nous travaillons donc à la constitution d'un vivier de femmes motivées et compétentes, pour les entreprises privées ou publiques”,

explique **Marie Evrard**, partner chez Field Fisher Waterhouse et l'une des cinq fondatrices de l'association. “Lorsqu'une entreprise cherche un nouvel administrateur - homme ou femme -, elle a souvent tendance à se diriger vers des noms connus. Nous souhaitons donner de la visibilité à des femmes qui jusqu'ici ont travaillé dans l'ombre, mais n'en sont pas moins talentueuses. Il faut aussi préciser que 75% des membres de notre vivier ont déjà une expérience d'administrateur”, poursuit **Emmanuèle Attout**, partner chez PricewaterhouseCoopers, également fondatrice de l'ASBL. Un comité d'admission, composé à parité d'hommes et de femmes, assiste l'ASBL dans ses décisions. “Les femmes qui font partie de ce vivier s'engagent à



“La diversité dans les conseils est un facteur de meilleure performance des entreprises” Eva Brems (Groen!)

se former aux aspects spécifiques liés à la fonction d'administrateur”, précisent-elles. Un programme de formation est d'ailleurs mis en place par l'ASBL, tout comme un projet pilote de mentoring en collaboration avec GUBERNA, l'Institut des Administrateurs.

FD

* Lors de la clôture de la rédaction de ce texte le 22 février, aucun vote n'était encore intervenu.



En route vers les sommets

Les femmes ne sont pas un groupe minoritaire

Lorsque l'on engage le débat sur l'égalité des sexes dans les entreprises, la discussion dérive vite vers la problématique plus générale de la diversité. Il faut veiller à plus d'équilibre, dit-on souvent, et, par commodité, on met les femmes, les allochtones, les seniors et les handicapés dans le même panier. Or, les femmes ne sont pas une minorité. Les femmes hautement qualifiées sont même plus nombreuses que les hommes. Mais à la tête des entreprises, c'est l'inverse. Il y a donc un problème quelque part. Quelques nouvelles féministes ne se contentent plus de parler. Il est temps d'agir. Elles vous expliquent pourquoi et comment.

Tout commence pourtant bien pour elles. Il n'y a pas d'études qui ne soient accessibles à une femme aujourd'hui. Pendant toute leur scolarité, garçons et filles peuvent rêver librement de leur avenir, de ce qu'ils souhaitent devenir. Aucun professeur d'université n'irait donner de moins bonnes notes aux filles sous prétexte que ce sont des filles. "Cela donne à la jeune génération l'impression qu'il n'existe plus de discrimination. Elles ne veulent plus être associées au féminisme, car elles pensent appartenir à une société où elles sont parfaitement égales aux hommes", soupire **Geraldine Reymenants**, coordinatrice de recherche au sein de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. "Cela brise la solidarité entre femmes.

Les femmes qui ont réussi malgré les difficultés disent aux autres candidates : tu vois, c'est possible, débrouille-toi seule. Alors qu'un homme qui réussit épaulera sans y réfléchir un autre homme prometteur et l'aidera à gravir les échelons." Et même dans l'univers de l'enseignement, il n'est nul besoin de statistiques pour constater que le personnel exécutif est essentiellement féminin, tandis que le directeur... est un homme.

Stop, ce n'est pas notre monde !

Elles entament donc leur carrière pleines de confiance. À quelques exceptions près, qui ont compris les règles du jeu plus vite, la plupart des femmes continuent de croire naïvement que leurs bonnes performances finiront par être remarquées et récompensées. En vain. Elles s'impliquent, font des heures sup avec passion, font de leur mieux pour s'in-

tégrer et se perdent en chemin. Pour **Danielle Moens**, il a fallu dix années passées au sein du très compétitif Nashuatec pour commencer à comprendre que quelque chose n'allait pas. "J'avais l'impression d'être déséquilibrée. Je m'étais mise inconsciemment à me comporter

“L'entreprise qui n'est pas prête à s'engager sérieusement en faveur de la mixité des genres ne sera pas en mesure de réaliser la mixité culturelle” Danielle Moens et Michèle Mees (FEMCO)



© Thierry Geenen

comme un homme : je participais au jeu de la compétition, the sky was the limit ; j'avais une attitude très matérialiste. Jusqu'à ce que je me demande quelle était exactement ma contribution à la société." Pressentant qu'elle n'était pas la seule à faire face à de tels sentiments, Danielle Moens a fondé FEMCO, une organisation qui entendait avant tout donner aux femmes les moyens de s'autonomiser. "Leur permettre de choisir ce qu'elles veulent et de ne plus avoir une attitude attentiste. Et comprendre que l'aspect féminin qu'elles apportent est un atout pour l'entreprise, et pas un défaut à dissimuler." Danielle Moens et sa partenaire de travail **Michèle Mees** n'hésitent pas à parler des traits féminins et masculins que femmes et hommes portent en eux en diverses proportions. "Il y a effectivement des différences entre les hommes et les femmes dans les environnements professionnels : les hommes prennent, les femmes partagent, les hommes s'inté-



L'ouvrage 'The balanced leader', écrit par Michèle Mees (De gebalanceerde leider, FEMCO), tout juste de sorti de presse, propose des clés pour développer les forces féminines et masculines en soi et dans une équipe. Le 5 avril, FEMCO et le Centre for Balanced Leadership organisent un événement sur ce thème avec, entre autres, Didier Bellens, CEO de Belgacom. Michèle Mees, 'The balanced leader', édité par Yin Books, 2011. ISBN : 9789491233005. 29,95 EUR

▶ *ressent aux chiffres, les femmes utilisent leur intuition, les hommes s'intéressent aux bénéfiques, les femmes au bien-être et à la stratégie sur la durée. Il est aujourd'hui totalement tabou d'évoquer cela. Homme ou femme, peu importe, nous voulons les meilleures compétences, voilà ce que l'on entend systématiquement. Il faut des compétences, bien sûr, mais hommes et femmes ont chacun un regard particulier sur les choses. Et c'est ce qui fait la richesse de la mixité des genres*", estime Danielle Moens. Pour **Isabella Lenarduzzi**, c'est aussi une expérience personnelle qui est à l'origine de Jump, un autre réseau de femmes



belge fondé récemment. *"Lorsque j'ai suivi mon mari en Italie au milieu des années 90, la femme d'affaires réputée que j'étais s'est soudain retrouvée réduite à un*

“Les femmes ne doivent pas prendre la place des hommes, ce n'est pas du tout de cela qu'il s'agit”

Isabella Lenarduzzi (Jump)

rôle d'épouse et de mère. La pression sociale pour que je n'ambitionne rien d'autre était extrêmement forte. J'ai cru pendant un temps que l'on ne pouvait pas tout avoir dans la vie mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'avoir été manipulée." De retour en Belgique, Isabella Lenarduzzi a créé une plate-forme visant à aider les femmes à se déployer et à être financièrement autonomes – la clé d'une véritable indé-

Mart Cuypers, responsable RH pour l'ensemble du Groupe S "J'ai osé sauter le pas"



Convincer **Mart Cuypers** de nous accorder une interview n'a pas été facile. Elle n'aime pas être sous le feu des projecteurs. Typiquement féminin ? Mart Cuypers a pourtant réussi à se hisser au poste de directrice RH d'un secrétariat social employant 900 salariés. Sa carrière présente cependant des aspects plus féminins. *"Lorsque j'ai commencé ici il y a 20 ans, j'étais l'une des premières femmes au sein du département juridique, véritable bastion masculin à l'époque. J'y ai travaillé 10 ans en tant que conseillère auprès de nos clients et j'ai connu plusieurs restructurations. Lorsqu'il a été possible d'entrer au sein du management, j'ai tenté ma chance. J'ai posé ma candidature pour le poste de responsable RH."* Mart Cuypers s'est vu attribuer ce poste car son

pendance. L'initiative n'a pas tardé à s'inscrire dans un cadre plus large. *"Au bout d'un moment, j'ai compris que cette problématique touchait en fait à tous les aspects de notre société. Il ne s'agit pas seulement d'autonomie, mais aussi de la fonctionnalité de l'entreprise, de la manière dont nous organisons les systèmes de garde d'en-*

fants... Cela influence même les chiffres de naissances et la répartition des tâches dans les couples." Chez Femco, le projet a aussi été rapidement complété par un deuxième volet. Danielle Moens : *"Nous renvoyons nos femmes 'autonomisées' vers les entreprises où il n'y avait absolument aucune prise de conscience de la femme, de sa culture, des différences, des écueils de la thématique. Il est vite apparu qu'en plus d'une approche ascendante, il fallait également une approche descendante. Nous avons donc développé un moyen d'aborder la culture de l'organisation."* Aussi bien Femco que Jump s'engagent considérablement en faveur du 'réseautage' – une chose que les

Ann Bayart, Senior Executive Talent and Organisation Performance Management, Accenture Belux

"Mon équilibre personnel, c'est travailler dur"



"Personnellement, je trouve mon équilibre en me consacrant au travail que je fais chez Accenture", lance d'emblée Ann Bayart, Senior Executive Talent and Organisation Performance chez Accenture.

"Ce n'est certes pas un poste à horaires réguliers, mais cela me convient. Je suis certes moins présente durant la semaine,

mais le week-end, je suis 100 % disponible pour ma famille et mes enfants." Ann Bayart a de la chance : elle a trouvé un conjoint qui se sentait plus à l'aise dans un poste d'enseignant que dans une carrière acharnée dans le secteur privé, et qui peut donc consacrer davantage de temps aux enfants et aux tâches ménagères. *"Les gens voient cela d'un œil un peu compatissant et certains trouvent parfois que mon mari est une chiffre molle. Mais pour*

nous, tout est parfait : en tant que famille, nous trouvons cela très naturel." Ann Bayart estime qu'Accenture a beaucoup évolué au cours des 17 années qu'elle a passées dans l'entreprise. *"Depuis environ cinq ans, nous avons une personne responsable de la diversité. Nous disposons depuis 2003 d'un programme de formation spécial pour les potentiels féminins. Nous les réunissons à dessein afin qu'elles puissent nouer des*

expérience juridique et ses années de loyaux services au sein de l'entreprise faisaient d'elle la personne la plus compétente. Au début, son projet était beaucoup plus modeste : *"J'ambitionnais une autre orientation de ma carrière et je voulais quelque chose de plus opérationnel, mais j'imaginai quelque chose de beaucoup plus limité. J'ai toujours exigé beaucoup du contenu d'une fonction, le titre m'importait beaucoup moins."* Aujourd'hui directrice des ressources humaines, elle est responsable de la politique de la diversité : *"Je n'aime pas les quotas, car c'est une contrainte réglementaire excessive. Un res-*

ponsable des RH doit veiller à bien d'autres équilibres : entre hommes et femmes, mais aussi entre jeunes et vieux, entre les milieux culturels ou entre les langues. Par ailleurs, on a beau nourrir de belles intentions de ce genre, c'est en partie le marché qui décide qui l'on engage." Aujourd'hui, le département juridique s'est presque entièrement féminisé, mais Mart Cuypers éprouve encore des difficultés à équilibrer les sexes dans son département informatique. Pour la fonction de gestionnaire de dossier – qui requiert de la précision et de la minutie – les femmes sont bien plus nombreuses que les hommes

à réussir les tests. *"Nous n'avons pas de programmes spécifiques pour les hauts potentiels féminins, mais nous essayons toutefois d'être à l'écoute des besoins des femmes. Si elles optent pour une carrière sans relief afin de s'occuper de leurs enfants, c'est leur droit, mais si les femmes indiquent qu'elles attendent plus de leur carrière, on leur en offre la possibilité. Ainsi, le nombre de femmes assumant la fonction de district manager a fortement progressé au cours des dernières années et nous pouvons présenter un tableau équilibré."*

SBR

femmes font visiblement moins et autrement que les hommes. Danielle Moens : *"Lorsqu'elles ont des contacts sociaux, elles parlent de leurs enfants. Elles ne rentrent pas au bureau avec la dernière info encore officieuse sur un poste intéressant qui vient de se libérer dans le département."* Les réseaux doivent permettre aux femmes de partager leurs connaissances et d'être à l'écoute les unes des autres, pour réveiller la traditionnelle solidarité féminine. Ce qui ne rassure pas toujours les hommes, certains arguant voir émerger trop d'initiatives pour les femmes. Pourtant, les chiffres indiquent que quinze ans de discussions et d'études ont changé très peu de choses en pratique. Il est donc temps d'agir.

Pourquoi pas du rose ?

Les hommes n'ont pourtant rien à craindre. Les féministes n'ont pas pour ambition d'organiser une prise de pouvoir. *"Les femmes ne doivent pas prendre la place des hommes, ce n'est pas du tout de cela qu'il s'agit"*, affirme Isabella Lenarduzzi. *"Ce que nous voulons en revanche, c'est que les entreprises don-*

nent aux hommes et aux femmes la liberté de construire leur carrière et qu'elles affichent plus de respect pour la contribution féminine. Pourquoi le rose ne pourrait-il pas être la couleur des affaires?" *"Ou pourquoi ne pourrait-on pas demander si les collaborateurs sont heureux ?"* ajoute Michèle Mees.

Si cette touche féminine s'impose vraiment dans le monde de l'entreprise, cela ne sera pas sans conséquence pour la société. L'objectif est de créer un monde meilleur et des entreprises meilleures. Danielle Moens : *"Nous voulons des entreprises qui contribuent à la société, pas des entreprises qui ne font que prendre ou qui ont même un impact négatif sur la société."* Quelques seconds couteaux féminins chez BP auraient démissionné peu de temps avant la catastrophe parce qu'elles se disaient insatisfaites de la politique en matière de sécurité. Si on les avait écoutées, il n'y aurait peut-être pas eu autant de bénéfiques, mais pas de catastrophe non plus.

Les entreprises ont tout intérêt à commencer à s'atteler à l'équilibre des genres si elles veulent être prêtes pour le prochain défi : celui de la diversité culturelle. *"Une entreprise qui n'est pas prête à s'engager sérieusement en faveur de la mixité des genres ne sera pas en mesure de réaliser la mixité culturelle"*, prédit Michèle Mees. Une vraie politique de diversité, vous l'aurez compris, ne se réduit pas à miser de manière opportuniste sur un allochtone qui peut créer des contacts avec un certain segment du marché. Le dirigeant de demain – qu'il soit homme ou femme – devra être un manager de visions et d'intuitions, sachant équilibrer ses côtés féminins et masculins, et renoncer à être un primus inter pares. Welcome to the new world. ●

SBR

contacts et être à l'écoute les unes des autres. La journée de la femme ne passe pas inaperçue chez Accenture : des intervenants sont invités, il y a une formation et un débat. Cette année, le thème central est 'les compétences de négociation'. Je pense enfin au cadre spécifique offert aux jeunes mamans qui rentrent de congé de maternité. C'est nécessaire si nous ne voulons pas perdre ces talents à ce moment-là." Car malgré tous les efforts – dont les possibilités de travail flexible –, la recherche de l'équilibre reste une priorité : *"Nous avons 6 femmes senior executives sur un groupe d'environ 45 personnes."*

Ann Bayart considère que l'existence de modèles a été très importante pour sa propre carrière. *"Je voulais savoir si elles avaient fait les choses différemment des femmes qui n'étaient pas allées si loin. Je m'en suis inspirée et j'ai cru plus facilement en mes propres chances. C'était une sorte de mentoring."* Bayart constate que de nombreuses entreprises n'ont pas de politique RH ciblée. *"Or, dans la vente, la répartition des clients par profil est une évidence. Il est grand temps que le monde des RH comprenne qu'il n'existe pas qu'un seul type de salarié."*

SBR