

Recrutement non discriminant : le plafond de verre, le comprendre pour le briser

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Présentation de quelques clés et pistes d'action pour comprendre et briser le plafond de verre.

Pour quoi	Reconnaître et agir contre les phénomènes de discrimination
Pour qui	Responsable, gestionnaire, référent·e diversité
Quand l'utiliser	Dès que l'organisation se positionne en matière de diversité

Comment l'utiliser ?

Après avoir présenté quelques clés de compréhension, cette fiche propose d'identifier quatre niveaux d'action :

- › Des actions au niveau de l'organisation : mesurer le plafond de verre
- › Des actions au niveau individuel : mettre les femmes en situation de réussir
- › Des actions au niveau de la conciliation vie privée et vie professionnelle : faciliter la vie des femmes dans leur milieu professionnel
- › Des actions au niveau des valeurs : agir sur les comportements et les attitudes

Les trucs pour réussir ?

Informez-vous sur la législation et les bonnes pratiques en matière d'égalité hommes/femmes en consultant le site de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH).



Et après ?

Réalisez un état des lieux de la situation de votre organisation et inspirez-vous de [ce petit guide](#) à l'attention des associations.

Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : décodage
 - › Recrutement non discriminant : recrutement, diversité et législation
 - › Recrutement non discriminant : désigner un-e gestionnaire de la diversité
-

PLAFOND DE VERRE : LE COMPRENDRE POUR LE BRISER

Depuis les années 70, les femmes ont massivement investi le marché du travail. Pourtant, leur ascension dans la hiérarchie ne semble pas progresser en proportion. Elles se heurtent à ce qu'on appelle communément le plafond de verre, un ensemble de mécanismes qui empêchent les femmes de tirer les bénéfices de leur travail au même titre que leurs collègues masculins.

L'Institut fédéral pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) nous apprend que « la notion de plafond de verre renvoie au fait que les femmes peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise privée, du service public, du syndicat, du parti politique, de la fédération patronale, de l'ONG, de l'université, etc., mais seulement jusqu'à un certain niveau. » Résultat : elles sont en grande partie absentes du sommet de la hiérarchie.

Le plafond de verre concerne initialement les femmes, mais on recourt aujourd'hui à cette appellation pour désigner les obstacles que rencontrent certaines minorités dans leur parcours professionnel (minorités dites visibles, personnes en situation de handicap...). Cette fiche traitera principalement du phénomène tel qu'il affecte les femmes, qu'elles soient ou non diplômées, car ces blocages que les femmes connaissent dans leur ascension dans la hiérarchie s'inscrivent des mécanismes genrés de production d'inégalités.

À BRUXELLES, UNE SITUATION PRÉOCCUPANTE

L'Observatoire bruxellois de l'emploi¹ nous apprend que si l'emploi des femmes augmente de manière constante, toutes les sortes d'inégalités professionnelles de genre perdurent. Les conditions d'emploi, l'accès au marché du travail, les salaires, les statuts, les responsabilités, les temps partiels subis sont des désavantages pour les femmes. Le risque de pauvreté augmente plus chez les femmes que chez les hommes. Par ailleurs, les femmes sont plus nombreuses dans les catégories inactives : en retrait par rapport au marché du travail. Dans les catégories officielles, elles sont également plus nombreuses à prendre un congé thématique, un crédit-temps, une dispense de chômage pour reprise d'études ou raisons sociales ou familiales. Les profils de femmes les plus affectées par les inégalités professionnelles sont sans surprise les femmes les moins diplômées, les mères et les femmes de nationalité ou d'origine étrangère.

Autre paradoxe : la présence d'enfants dans le ménage réduit la probabilité d'avoir un emploi chez les femmes alors qu'elle l'accroît chez les hommes !

En cause, l'inadéquation des structures d'accueil de la petite enfance, la monoparentalité déclinée à plus de 80% au féminin, etc. Mais aussi la ségrégation dans l'enseignement, où malgré un taux de réussite des filles en hausse, elles se trouvent encore orientées vers des filières moins porteuses en termes de débouchés et/ou d'emplois valorisés socialement, comme la santé, l'action sociale, l'enseignement et le commerce de détail.

Les femmes sont moins présentes dans les fonctions d'encadrement et dans l'emploi indépendant. Elles sont surreprésentées dans le secteur des titres-services. Et, en plus d'un horaire de travail, elles cumulent 7 heures de tâches ménagères par semaine quand elles travaillent à temps plein et 15 heures quand elles sont à temps partiel !

Tel est le contexte d'inégalités de genre plus large dans lequel s'inscrivent les mécanismes qui produisent les plafonds de verre.

DES DISCRIMINATIONS BIEN RÉELLES

S'il est parfois difficile à identifier, le plafond de verre entraîne des discriminations bien réelles dont la moindre n'est sans doute pas l'écart salarial (10% si l'on regarde le salaire horaire et 23% si l'on regarde le salaire annuel).

Autre conséquence discriminatoire, les femmes restent désavantagées – à diplôme égal –, en matière d'accès aux formations et aux promotions ainsi qu'en matière de mobilité professionnelle en général. Elles doivent fournir un travail plus conséquent afin d'espérer être reconnues au même titre que les hommes. Par exemple, en matière de recrutement, pour accéder à un poste plus qualifié que le précédent, pour faire reconnaître de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté, etc.

1 Voir en particulier « Les femmes sur le marché de l'emploi en Région bruxelloise », juin 2015, <http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/2015-les-femmes-sur-le-marche-de-lemploi-en-rbc.pdf>

Si on décode le plafond de verre uniquement par des phénomènes sociologiques « objectivables » liés à des inégalités structurelles (temps partiels subis, charge familiale déséquilibrée...), une partie en reste inexpliquée. Il faut alors aborder la question plus épineuse des préjugés de genre : des hommes vis-à-vis des femmes mais aussi des femmes vis-à-vis d'elles-mêmes voire à l'égard les unes des autres.

LES PRÉJUGÉS ONT LA VIE DURE

Les préjugés de genre attribuent communément l'image d'une mère et d'une épouse aux femmes plus que celle d'une leadeuse. Une femme cadre ou directrice est donc perçue comme moins voire plus du tout féminine et, par-dessus le marché, en rupture avec son rôle traditionnel de mère et de compagne.

Autre constat : les stéréotypes de genre affectent particulièrement les femmes en début de carrière, les confinant d'emblée dans des parcours déséquilibrés notamment en matière salariale mais aussi de promotions. Elles sont cantonnées à des postes peu valorisés ou présentant peu de perspectives d'évolution. Cela fait partie des phénomènes dits de « plancher collant » selon lesquels les femmes, quand elles font les mêmes efforts que les hommes pour se positionner sur le marché de l'emploi, en tirent significativement moins de résultats.

UN MANQUE D'APPÉTENCE POUR LE POUVOIR ?

Autre préjugé bien ancré : les femmes seraient moins attirées par le pouvoir et les postes à responsabilités. Rien ne les contraindrait à se retirer de la course. Au contraire, il s'agirait d'un choix de leur part. Or, on constate que les stéréotypes de genre se manifestent très tôt : dès l'école et le choix des études. Nombre de filles sembleraient avoir intégré le fait qu'elles ne seraient pas légitimes dans le choix d'une filière scientifique ou économique. Pourtant, quand elles optent pour ces filières, leurs performances académiques sont généralement supérieures à celles des garçons.

LE BOY'S CLUB OU LE PHÉNOMÈNE DE L'HOMOPHILIE GENRÉE

C'est bien connu, qui se ressemble s'assemble. Et rien n'est plus vrai dans les organisations et les entreprises, où les personnes de même profil ont tendance à se regrouper. Ce phénomène appelé homophilie ou homosocialité consiste à rester entre soi, au détriment des « autres » - typiquement les femmes, qui, elles, ne disposent pas des codes (souvent implicites) qui pourraient leur permettre d'adhérer au « club ». On explique l'homophilie notamment par le besoin de maintenir les mêmes normes, de perpétuer l'ordre établi afin de maintenir une mainmise sur le pouvoir (rester en position hégémonique).

Cela peut aller jusqu'à des formes de sexisme clairement hostiles où les femmes ne sont pas les bienvenues, sont objectivées, non reconnues dans leurs compétences professionnelles. Mais il existe aussi un sexisme plus doux, dit « bienveillant », au sens où, s'il confine bien les femmes à certains rôles, il le fait sur un ton positif. C'est ce sexisme que l'on retrouve dans des discours sur la supposée douceur innée des femmes qui « porteraient le monde » et seraient donc dépourvues de toute ambition managériale, par exemple.

Dans un discours sexiste hostile, la femme n'a pas les compétences pour diriger et doit rester aux postes subalternes. Dans un discours sexiste « bienveillant », la femme a des qualités autrement supérieures qui la rendent trop pure pour le pouvoir. Attention à celle qui ose malgré tout caresser l'ambition de diriger ! Elle sera sanctionnée pour avoir osé dévier de son rôle traditionnel, « naturel »².

QUELQUES (FAUX) PRÉJUGÉS COURANTS

Les femmes managers travailleraient moins que les hommes. Faux ! En heures/semaine, elles travaillent tout autant que leurs homologues masculins.

Elles seraient moins impliquées dans leur carrière que les hommes. Faux ! A l'exception du congé de maternité, les femmes ont pris moins de congé ou eu moins d'absences que les hommes.

Les femmes seraient réticentes à être mutées. Faux ! Les femmes refusent moins souvent une proposition de changement de poste que leurs collègues masculins.

LE MANQUE DE RÉSEAUX

On connaît l'importance des réseaux internes et externes dans l'évolution professionnelle. Or, il semble que les femmes y soient moins présentes et qu'elles ne puissent s'y consacrer que dans le cadre de leur temps de travail. D'où l'importance des programmes de parrainage ou mentorat développés dans certaines entreprises en direction des femmes. On pense aussi à des réseaux comme JUMP, <http://jump.eu.com/>.

Par ailleurs, les réseaux masculins favorisent l'avancement des carrières car ils comportent le plus de personnes influentes et donc des opportunités de promotion. Ceux des femmes restent principalement axés sur le soutien et le partage d'informations et sont par ailleurs moins centraux dans l'organisation. Une étude très souvent citée³ a ainsi démontré que la totalité d'un échantillon de femmes en haut de l'échelle hiérarchique avait bénéficié de parrainages pour seulement la moitié des hommes.

2 Barbara M. Masser et Dominic Abrams, « Reinforcing the Glass Ceiling: The Consequences of Hostile Sexism for Female Managerial Candidates », *Sex Roles*, Nov. 2004, Volume 51, Issue 9-10, pp 609-615.

3 Susan M. Schor, « Femmes, hommes : deux routes vers le sommet », *L'Expansion Management Review*, 1998, mars, pp. 37-44.

LA FIGURE DE PROUE, OU QUAND LE PLAFOND DE VERRE SE MAINTIEN MÊME APRÈS L'AVOIR FRANCHI

Un nombre grandissant de femmes parviennent aux postes à responsabilités : elles intègrent alors le sérail. On pourrait alors imaginer que leur succès ouvrirait la porte à leurs consœurs. Or, un autre phénomène peut se mettre en place : celui de la « figure de proue ». Soit les femmes servent de bouclier aux critiques (« Nous ne sommes pas sexistes : notre CA compte une femme. »), soit elles sont contraintes plus ou moins consciemment de mimer la culture d'entreprise masculine. Pire : elles sont parfois réfractaires à toute mesure favorisant l'émergence d'autres femmes, le prix de leur place chèrement acquise ayant été trop élevé à payer. On parle alors du « syndrome de la reine des abeilles ».

Ces phénomènes nous enseignent que si l'on veut sérieusement briser le plafond de verre, il faut mettre en place une politique qui permette à un nombre significatif de femmes d'accéder aux postes à responsabilités. En effet, seule une certaine masse critique peut faire bouger les lignes.

FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCES DE L'ORGANISATION

Certaines études ont montré que les performances des organisations semblent augmenter lorsque celles-ci comptent de nombreux dirigeants féminins. On dresse le même constat quand des minorités ethniques accèdent en nombre à la structure. Par ailleurs, les bailleurs de fonds dans le secteur non marchand, ainsi que d'autres parties prenantes, tiennent de plus en plus compte de la représentation des femmes et des minorités dans les organisations (voir fiche gestionnaire diversité).

BRISER LE PLAFOND DE VERRE : QUELQUES OUTILS

Il est possible d'agir à quatre niveaux :

- 1. Au niveau de l'organisation : mesurer le plafond de verre
 - Mener une enquête auprès des collaborateurs·trice·s : cette tâche pourrait très bien être assurée par le gestionnaire de diversité.
 - Situer l'organisation dans son contexte : il est toujours utile de se faire une idée précise de la situation externe à sa structure de travail. Comment se situer mon organisation dans un cadre plus global ?
 - Établir la liste des indicateurs tels que le nombre d'effectifs, les temps de travail, les congés, les embauches, les départs, la situation dans l'entreprise, l'âge, le sexe, la situation familiale, la progression dans la hiérarchie...
 - Ensuite, à l'instar d'une politique de diversité, il s'agira de se concentrer sur des mesures concrètes (par ex. des objectifs chiffrés) destinées

à favoriser l'accès et la progression des femmes dans l'organisation.
À éviter : les actions ponctuelles reposant sur l'enthousiasme de quelques collaborateurs ou sur une queue de budget.

- Inscrire sa politique de lutte contre le plafond de verre dans des objectifs à long terme, adapter la communication interne et externe à ce sujet. Mener une politique ouvertement et volontairement pro-femmes. La méritocratie est un piège quand elle repose sur des inégalités structurelles.
- 2. Des actions mettant les femmes en situation de réussir
 - Mettre en place des mesures pour créer, développer ou ouvrir les réseaux aux femmes telles que le parrainage (soutien et conseils d'un collaborateur plus expérimenté).
 - Proposer des mesures individuelles :
 - le coaching (accompagnement individuel dans un moment clé pour définir la stratégie d'avancement de sa carrière).
 - le réseautage, tout ce qui permet de tirer des bénéfices d'expériences d'autres femmes pour dépasser les barrières mentales.
 - Développer les équipes de travail mixtes pour permettre aux femmes d'intégrer les lieux de décisions de l'organisation.
 - Augmenter la visibilité des femmes qui ont réussi car les femmes manquent de modèles féminins.
- 3. Des mesures pour faciliter la vie des femmes dans leur milieu professionnel
 - Revoir les modes d'organisation du travail pour identifier et supprimer les effets opposés aux femmes : interdire les réunions après 17h, développer des services internes comme la livraison des courses au travail, réfléchir à des solutions de garde d'enfants malades, de crèche ou de stages en périodes extrascolaires... Réfléchir à toutes les catégories de femmes et à tous les âges (et pas seulement aux mères !).
 - Une flexibilisation du temps de travail serait nécessaire afin de lutter contre le plafond de verre. On peut imaginer un régime de travail de 90% ou 95% d'ETP où les employé-e-s travaillent à temps plein et compensent par 5 ou 10 % de congés annualisés, prenables en période de congés scolaires.
 - Mieux préparer les congés de maternité et/ou parentaux ainsi que la reprise du travail.
- 4. Agir sur les comportements et les attitudes
 - Mener une campagne pour faire évoluer les mentalités et combattre les préjugés de genre ou mettre en place des programmes de sensibilisation aux questions de genre à tous les niveaux de la hiérarchie. Communiquer positivement sur les compétences professionnelles des femmes. Favoriser les récits de femmes. Prévoir des sanctions dans le ROI en cas de propos misogynes. Réaffirmer la volonté de l'organisation de lutter contre le harcèlement moral et sexuel.

- Il serait utile d'organiser des séminaires, débats, colloques, conférences et formations afin de sensibiliser les hommes, femmes et les équipes dirigeantes à la problématique de l'égalité professionnelle. Former les responsables aux techniques de recrutement non discriminant et à la promotion de comportements égalitaires.
- Nommer une personne ressource dans la lutte contre les discriminations et le plafond de verre (un gestionnaire de la diversité).
- Une sensibilisation au partage équitable des tâches entre les hommes et les femmes semble donc importante.
- Si la situation est particulièrement préoccupante, les quotas peuvent se révéler une étape nécessaire afin d'atteindre cette masse critique où les femmes sont en nombre suffisant pour modifier réellement la culture de l'organisation.

POSTES À RESPONSABILITÉ EN BELGIQUE : OÙ EN SONT LES FEMMES ?

Ce petit topo⁴ donne un aperçu de la représentation des femmes au sommet de la hiérarchie dans 12 domaines (entreprises cotées et non cotées, fonction publique, médias, ONG, pouvoir judiciaire, autorités académiques, partis politiques, armée...). Il est très éclairant sur la situation belge :

- 10.1% de femmes dans les CA des entreprises cotées en bourse
- 7.1% de femmes dans les CA des entreprises non cotées⁵
- 11.6 % de directrices générales des services publics fédéraux
- 23% des membres des autorités académiques
- 30% de femmes éditrices responsables dans les médias
- 30% d'administratrices dans les 15 plus grandes ONG.
- 16,2% d'officiers supérieures dans l'armée (soit une progression remarquables de 13% !)

4 Source Institut pour l'égalité entre les hommes et les femmes, études réalisées en 2009 et en 2013.

5 Soulignons néanmoins que suite à l'adoption de la loi du 28 juillet 2011 relative aux quotas dans les entreprises cotées, le taux de présence de femmes dans les conseils d'administration des entreprises du BEL20 (20 plus grandes entreprises cotées) est lui passé de 11% en 2011 à près de 20% en 2013.

POUR EN SAVOIR PLUS⁶

> L'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes est une source incontournable :

 Sa base de données de bonnes pratiques : <http://www.iefh-action.be/>

 Ses pages web consacrées au plafond de verre :
https://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/emploi/plafond_de_verre

 La « bible » pour tous les aspects administratifs : le Vade-mecum de l'Office francophone de la formation en alternance (Offa) <http://www.offa-oip.be/wp-content/uploads/2017/10/Vade-mecum-version-FR-27-avril-2017-1-1.pdf>

 Un guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les asbl a été publié par le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles : http://www.egalite.cfwb.be/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/sdec/upload/sdec_super_editor/sdec_editor/documents/Egalite_Mixite_et_associations/BASBLGuide_011.pdf&hash=23a25e9a255af3a2b7b053273f426f8e8acb2eea

 L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique, rapport 2017 publié par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

 Un débat français mais qui replace bien les enjeux dans la fonction publique, à découvrir sur la chaîne de Médiapart : <https://www.youtube.com/watch?v=Fci5tZHHY5A>

 La discrimination sexuelle dans le monde du travail : un site de l'UCL analyse en profondeur la question <http://nokiaress.free.fr/pdv/presentation.html>

6 Ces références sont aussi les sources utilisées pour la présente fiche.