

***Le plafond de verre au  
sein de la FGTB, mythe ou  
réalité ?***

**Une Recherche-action sur le terrain**

**Gitte Beaupain**

**2011-2012**

***'Without deviation from the norm, progress is not possible'***  
**Frank Zappa**

## Table des matières:

<b>Avant-propos</b>		<b>5</b>
<b>1. Contexte et cadre</b>		<b>5</b>
	A. La demande	5
	B. Le contexte européen et belge	6
	I. Réalités observées au sein des syndicats européens	
	II. Quelques mesures globales préconisées pour améliorer la situation	
<b>2. La FGTB et le 'gender mainstreaming'</b>		<b>9</b>
	A. Le 'gender mainstreaming', comment le comprendre ?	9
	B. Particularité de la FGTB	11
	C. Constat interne de départ	12
<b>3. Hypothèses de recherche</b>		<b>16</b>
<b>4. Qu'avons nous observé?</b>		<b>19</b>
<b>5. Conclusions</b>		<b>27</b>
<b>6. Recommandations</b>		<b>31</b>
<b>7. Références</b>		<b>36</b>
<b>Annexes</b>		<b>37</b>
	Méthodologie	37
	A. Organisation de la recherche	
	B. Questionnaire	
	Quelques concepts : plafond de verre et 'gender mainstreaming'	40

## Avant-propos:

Le présent travail ambitionne d'être perçu comme une **recherche-action**<sup>1</sup>.

Le choix de la recherche-action s'explique par sa nature même. En effet, en principe une telle recherche – contrairement à la recherche traditionnelle - part du principe que la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité. Elle implique dans le processus de construction de la recherche, aussi bien le chercheur que les acteurs et actrices participant à l'expérimentation et par ce fait elle enclenche une action délibérée de transformation de la réalité (nous sommes dans un processus de transformation). La recherche-action connaît donc un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations. Nous avons opté pour ce type de recherche parce que, comme indiqué dans le chapitre relatif aux hypothèses de recherche, il nous a semblé que la sensibilisation au concept reste un défi à soulever.

Nous avons, donc par conséquent, voulu nous inscrire dans une logique de mise en place d'un processus de prise de conscience.

Nous voulons profiter de cet espace pour remercier toutes les personnes impliquées dans la recherche-action menée. Grâce à leur accueil et ouverture, nous avons pu mener à bien notre projet.

Notre reconnaissance va aussi aux responsables de la FGTB pour la confiance attribuée.

Un merci tout particulier à l'équipe du département gender mainstreaming pour son soutien et son aide.

Nous voulons également attirer votre attention sur la structure du présent rapport. Nous y établissons d'abord le contexte et le cadre de la recherche, ensuite nous définissons les hypothèses de la recherche pour aboutir au développement de nos propos qui mèneront aux conclusions finales et aux recommandations.

---

<sup>1</sup> René Barbier, *La recherche-action, Economica*, 1996.

Burns, D. 2007. *Systemic Action Research: A strategy for whole system change*. Bristol: Policy Press

## 1. Contexte & cadre

### **A. La demande:**

Recherche-action au sein des différents organes de la FGTB (les 7 centrales professionnelles, les 3 interrégionales et les 17 sections régionales) autour des mécanismes et de la «culture d'entreprise» qui malgré la charte et les changements de statuts y afférents semblent maintenir le plafond de verre.

#### ***Objectifs:***

- comprendre les réalités de terrain: perceptions, vécus, croyances, aprioris, stéréotypes, etc.;
- découvrir les obstacles culturels et structurels qui entravent la participation et la promotion des femmes ;
- présenter les bonnes pratiques ;
- pistes d'améliorations pour un futur plan d'action ;
- mettre en place un processus de sensibilisation et stimuler la prise de conscience ;
- réduire les résistances.

Récolte de témoignages de femmes: les expériences positives et négatives (certaines ont abandonné leur parcours au sein de la hiérarchie syndicale). Récolte de leurs témoignages pour illustrer les bonnes pratiques rencontrées et les moyens utilisés leur permettant de dépasser le plafond de verre.

N.B. → Dans le courant du processus de recherche, il s'est avéré que tenter de forcer la mise en évidence de témoignages de femmes ne représentait plus une valeur ajoutée.

C'est pourquoi, ensemble avec les responsables internes du projet, nous avons décidé d'abandonner cette entreprise et d'axer les énergies sur la mise en place d'un processus de sensibilisation par le biais des interviews. Car en effet, le fait d'entamer des entretiens et de poser des questions relatives au concept genre engendre un processus de prise de conscience. Phase assez favorable – si on ne brule pas les étapes – à la création d'alliances et d'engagements effectifs.

#### ***Résultats escomptés:***

- photographie des réalités du terrain ;
- restitution(s) interactive(s) aux participant-e-s de la recherche-action ;
- rapport comprenant des recommandations et des propositions de mécanismes de correction ;
- initiation d'un processus de prise de conscience et de changement.

## **B. Le contexte européen et belge**

### ***I. Réalités observées au sein des syndicats européens.***

En guise d'information générale, nous désirons donner un bref aperçu de la réalité européenne. C'est pourquoi nous renvoyons principalement à l'étude de Ada Garcia<sup>2</sup> dont nous reprenons quelques points essentiels :

- pour un grand nombre de syndicats européens le taux de syndicalisation tend à la baisse depuis 1995<sup>3</sup> ;
- le taux de syndicalisation varie selon les sexes. Le pourcentage de femmes qui se syndicalisent reste généralement inférieur à celui des hommes, bien que les syndicats européens enregistrent de plus en plus d'adhésions féminines ;
- dans la majorité des syndicats européens il y a une vaste sous représentation (moins d'un tiers) des femmes dans la prise de décision syndicale : les femmes n'ont pas de représentation proportionnelle dans la direction syndicale ;
- les facteurs empêchant une participation équilibrée des femmes se résument par (dixit Ada Garcia<sup>4</sup>): *'cette sous-représentation me paraît être davantage la conséquence d'un ensemble de conditions sociales qui s'avèrent plus contraignantes pour les femmes que pour les hommes. Je pense notamment à la place sociale faite au travail des femmes, aux contraintes liées à la vie familiale et aux échanges qui s'opèrent au sein du couple. Je pense enfin au fonctionnement même de la structure syndicale.'* Les principaux facteurs d'exclusions aux syndicats sont donc les suivants (liste reprise de l'étude d'Ada Garcia) :
  - l'existence de préjugés se traduisant par des réactions hostiles, par des tentatives de dissuasions à la prise de responsabilités syndicales;
  - la rigidité de certains règlements intérieurs;
  - le manque de confiance des femmes en leurs propres compétences;
  - le partage inégal des responsabilités familiales ;
  - le caractère masculin de la «culture syndicale» (l'horaire des réunions, le style des séances, le jargon syndical, etc.) ;
  - l'activité syndicale suppose une grande disponibilité et donc envahit le temps consacré, en général, à la vie privée.

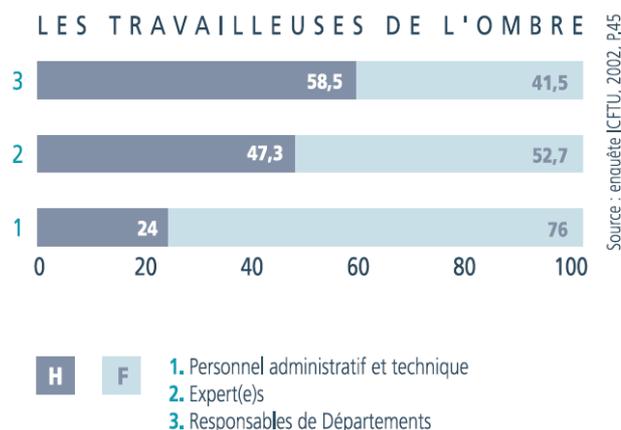
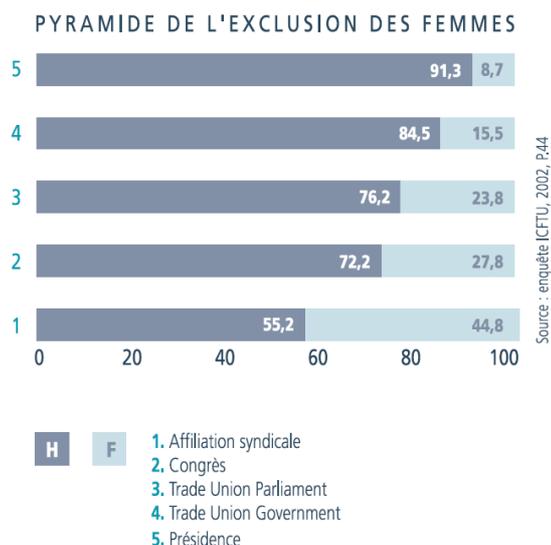
---

<sup>2</sup> Ada GARCIA, Isabelle DUMONT, Bernard HACOURT. Bruxelles. Confédération Européenne des Syndicats (C.E.S.), «Women in trade Unions: Making the difference. Research on Women an Decision-Making in Trade Union Organisations. Study of the existing Literature and Survey carried out among organisations affiliated to the European Trade Union Confederations », European Trade Union Confederations (E.T.U.C.).

<sup>3</sup> Sauf pour la FGTB, les dernières statistiques semblent prouver le contraire. Ce qui fait de la FGTB l'exception.

<sup>4</sup> Idem note 2

- Quelques illustrations chiffrées de la situation européenne :



## II. Quelques mesures globales préconisées pour améliorer la situation.

- Que se fait-il au niveau européen ?  
Pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes la CES<sup>5</sup> (la Confédération européenne des syndicats) a adopté plusieurs résolutions et plans d'actions:
  - en 2005, par exemple, elle a signé un cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes. Sa mise en œuvre fait l'objet de rapports annuels de suivi.
  - en mai 2007, elle a adopté lors du Congrès de Séville la charte sur le 'Gender mainstreaming'.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Lien vers la CES : <http://www.etuc.org/fr>

<sup>6</sup> Lien vers la charte européenne: <http://www.etuc.org/a/3806>

- Et que se passe-t-il en Belgique ?  
Afin de faire avancer l'égalité des femmes et des hommes au sein des syndicats belges et sur fond des constats européens, les trois grands syndicats de notre pays ont adopté la '*Charte Gendermainstreaming*'<sup>7</sup> en 2004. L'engagement pris fut principalement celui de faire progresser la participation des femmes au niveau politique et de mettre l'égalité des chances entre les femmes et les hommes de façon systématique à l'agenda.

---

<sup>7</sup> [http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/charte\\_GM\\_dans\\_syndicats\\_tcm336-40379.pdf](http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/charte_GM_dans_syndicats_tcm336-40379.pdf) et [www.abvv.be/c/document\\_library/get\\_file?uuid=95b9326c...](http://www.abvv.be/c/document_library/get_file?uuid=95b9326c...)

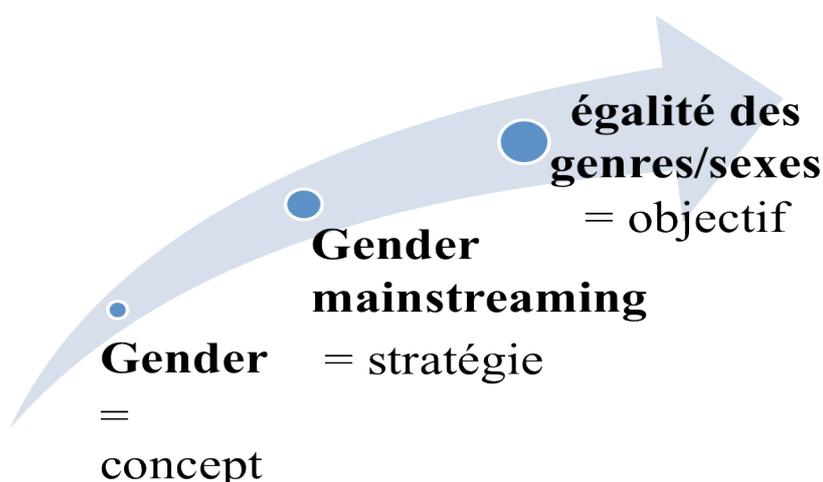
## 2. La FGTB et le 'gender mainstreaming'

### A. Le 'gender mainstreaming', comment le comprendre ?

En ce qui concerne le concept du 'gender mainstreaming', nous vous invitons à prendre connaissance des différentes définitions officielles en annexe 1 : 'Quelques concepts'.

Ici, par contre, en guise de petit rappel, nous attirons uniquement l'attention sur ce que l'on peut lire sur le site de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes : 'le gender mainstreaming est une **approche systématique** qui s'applique à toutes les phases du "cycle politique" (préparation, décision, mise en oeuvre, évaluation). Le gender mainstreaming concerne donc **tous les acteurs** impliqués dans la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques.'

Dans cette définition c'est surtout l'accent sur l'approche systématique qui nous intéresse. En effet, en ce qui nous concerne, l'implémentation du 'gender-mainstreaming' résulte d'un processus continu. C'est pourquoi nous résumons les rapports entre le genre, le 'gender mainstreaming' et l'égalité des sexes comme suit :



### **Mais qu'en est-il de la mise en œuvre de la stratégie et de ses outils ?**

Le 'gender mainstreaming' est communément compris comme une stratégie transversale et **top-down**<sup>8</sup> qui sert à mettre en place des mécanismes en faveur de plus d'égalité entre les sexes. Son caractère transversal sous-entend un domaine d'intervention qu'on peut scinder en deux grands axes : l'axe des **faits** et celui du **contenu**. En effet, implémenter le 'gender mainstreaming' dans les faits se résume souvent dans le souci d'obtenir une représentation plus équilibrée ; on vise la mixité. Pour atteindre cette mixité une série d'outils structurels sont mis en place.

<sup>8</sup> Dans Wikipedia on peut lire : terme venant de l'économie (monde financier d'abord) qui par analogie peut désigner un mode de pilotage directif où le fil directeur de l'animation est actionné par la hiérarchie. Les échelons « subordonnés » ayant pour fonction de mettre en forme, d'exécuter, de déduire, d'améliorer les consignes prescrites. Le Top-down est le contraire du *Bottom-Up* qui se caractérise par un mode de pilotage participatif où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus « bas » (au sens hiérarchique).

Cependant, le '*gender mainstreaming*' vise aussi les contenus, que ce soit dans la production ou dans les domaines d'ordre de la réflexion (mission, vision, valeurs, etc.).

Donc la stratégie du '*gender mainstreaming*' s'illustre souvent de la façon suivante :



Or nous avons observé tout au long de nos interventions (qui s'étalent sur plus de dix ans dans les domaines les plus divers allant du privé aux institutions européennes en passant par les administrations et associations belges) que la compréhension de la stratégie telle qu'illustrée ci-dessus cache **un piège** dans lequel la plupart des acteurs de bonne volonté ne peuvent s'empêcher de tomber. En effet, dans la pratique l'application du principe de l'égalité se traduit le plus souvent par la concentration – presque malgré soi – sur un des deux axes, tout en 'occultant' l'autre. On peut ainsi voir apparaître des réalités où la volonté de mettre en place une série de mesures permettant de tendre vers la parité et la mixité à plus ou moins court terme prend le dessus. Dans ces cas, on commence à 'compter les têtes' pour rétablir un certain équilibre tout en espérant ainsi avoir un impact suffisamment grand sur le contenu. Et par conséquent, le contenu, c.à.d. mettre le genre et l'égalité de manière systématique à l'agenda se perd de plus en plus car le processus de mise en place de l'égalité dans les faits demande beaucoup d'attention et d'énergie. En effet, s'attaquer au déséquilibre dans les systèmes (structures, groupes, équipes, etc.) implique souvent l'implémentation de changements drastiques (composition d'équipe, fonctions et positions, rapport de forces, etc.) ce qui suscite en général une forte résistance (exprimée de façon très subtile parfois). Beaucoup d'énergie est nécessaire pour gérer cela.

L'autre réalité, où le changement structurel semble trop difficile à gérer dans l'immédiat, existe bel et bien aussi. Par conséquent, la préférence va à des interventions de sensibilisation souvent perçues comme étant plus faciles à implémenter. Le danger qui réside dans cette approche c'est qu'à la longue on se trouve dans une zone de confort où l'impression d'avoir fait ce qu'il fallait prévaut et où la remise en question devient inconfortable.

Par contre, nous savons par expérience que les bonnes pratiques sont celles où les acteurs ne priorisent pas forcément le court terme et investissent de façon équilibrée dans les deux piliers en même temps. Dans ces cas-là, les processus s'inscrivent dans une logique de moyen et long terme, et les changements (petits résultats smart) sont plutôt durables. Ces expériences nous invitent à affirmer que chaque acteur qui veut appliquer le '*gender mainstreaming*' devra s'assurer d'une stratégie équilibrée où l'accent est aussi bien mis sur le **contenu** que sur **les faits**.



Afin de compléter cette introduction à la compréhension des différents concepts, nous allons énumérer quelques outils pratiques globalement utilisés lorsqu'il s'agit de mettre en place le '*gender mainstreaming*'.

Tout en sachant que les instruments se retrouvent et sont valables dans les deux axes, nous pouvons néanmoins tenter de faire la distinction suivante :

- **Sur l'axe de faits**, nous nous retrouvons le plus souvent dans le domaine du technique, du structurel et par conséquent les outils préconisés s'inscrivent dans la même logique. Nous parlerons donc e.a. de statistiques sexuées, de quotas et de '*targets*' (objectifs), d'actions positives (dans le recrutement par exemple), de l'aménagement des modalités de travail (horaires flexibles, télétravail) qui entrent dans le spectre de la conciliation du privé et du professionnel.
- **Sur l'axe du contenu** apparaîtront de façon plus récurrente les instruments suivants : les statistiques, la mise à l'agenda de la thématique, le Gender Impact Assessment (GIA)<sup>9</sup>, le Gender Budgeting<sup>10</sup>, la sensibilisation, les formations, le mentoring, le coaching, l'intervision, etc.

## B. Particularité de la FGTB

Dans le contexte de cette recherche axée sur le '*gender mainstreaming*', il faut souligner la particularité qui différencie la FGTB par rapport aux autres syndicats belges.

En effet, contrairement à ceux-là, la FGTB ne se caractérise pas par une structure pyramidale traditionnelle. Un principe fondamental du syndicat de gauche est la participation de la base. Toute sa structure est construite de façon à garantir au maximum que toute décision soit prise en accord et initiée par la base. Le fonctionnement est participatif et bottom up.

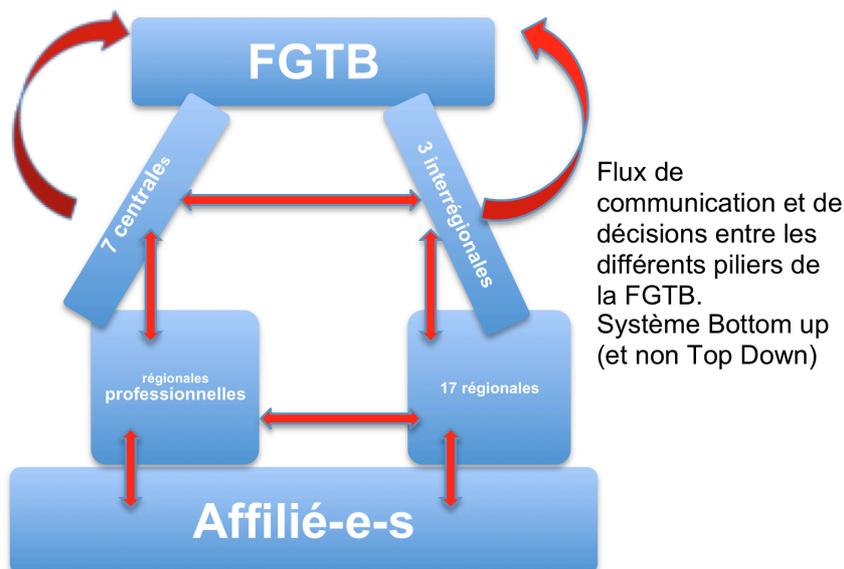
Nous avons tenté d'illustrer ce principe avec le schéma suivant (inspiré lui par un schéma semblable qu'on peut retrouver sur le site de la FGTB Wallonne<sup>11</sup>) :

<sup>9</sup> GIA permet d'estimer les différents effets de toute politique ou activité mis en œuvre en termes d'égalité entre les sexes. Exemple d'un toolkit:

[http://urbact.eu/uploads/tx\\_projectsresultsdocuments/WEED\\_Gender\\_Impact\\_Assessment\\_Toolkit.pdf](http://urbact.eu/uploads/tx_projectsresultsdocuments/WEED_Gender_Impact_Assessment_Toolkit.pdf)

<sup>10</sup> Le Conseil de l'Europe définit le *gender budgeting* comme étant : "*une application de l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus budgétaire. Cela implique une évaluation des budgets existants avec une perspective de genre à tous les niveaux du processus budgétaire, ainsi qu'une restructuration des revenus et des dépenses dans le but de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.*"

<sup>11</sup> <http://www.fgtb-wallonne.be/presentation>



### C. Constat interne de départ<sup>12</sup>

Un peu de contexte :

- en 2004 : signature de la Charte Gender Mainstreaming ;
- en 2006 : le congrès statutaire de la FGTB Fédérale a adopté, dans une optique de genre, un certain nombre de modifications statutaires fondamentales. Ceci devait exprimer la volonté politique d'avancer en matière de politique de l'égalité et la conviction qu'un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes peut y contribuer.

Les modifications statutaires :

- visaient **un changement des mentalités** ;
  - tendaient à réaliser **un meilleur équilibre H/F** au sein des instances dirigeantes et à **renforcer la participation et l'action** (en faveur) des femmes par le biais des bureaux des femmes.
- **article 19** : Les organes de la FGTB sont le Congrès fédéral, le Comité fédéral, le Bureau et le Secrétariat. **Dans toutes ces instances, la FGTB tend vers une parité hommes/femmes.**
- **article 37 bis § 2** : Dans toutes ses instances interprofessionnelles, la FGTB tend vers la parité hommes/femmes. A défaut, elle garantit une représentation féminine d'au moins un tiers. Les composantes sont tenues à concurrence de leur composition (représentation des femmes) lorsqu'elles ne peuvent atteindre le tiers. Les instances qui ne parviennent pas à cette représentation par la voie d'élections directes, mettent sur pied lors de leur installation des mécanismes correcteurs pour atteindre cet objectif par étapes.

<sup>12</sup> Toutes les informations et données chiffrées nous sont parvenues via le département gender mainstreaming de la FGTB et sont reprises dans divers documents de travail internes.

**Constats :**

- les modifications statutaires n'ont pas eu l'impact escompté
- plus particulièrement en ce qui concerne une représentation H/F plus équilibrée au niveau des fonctions dirigeantes mandatées et des instances dirigeantes, l'écart par rapport à l'objectif statutaire demeure considérable pour certaines fonctions et instances.

Les constats faits ici, manifestent très clairement l'existence d'un plafond de verre au sein de la FGTB.

Regardons quelques statistiques.

**Tableau récapitulatif : Pourcentage de femmes mandatées (au 06/05/2010)<sup>13</sup>**

	Fonctions de direction	Instances décisionnelles
<b>Fédéral</b>	29%	34%
<b>IW</b>	50%	42%
<b>VLIG</b>	50%	12%
<b>IRB</b>	0% <sup>14</sup>	29%
<b>Régionales</b>	8%	19%
<b>Centrales</b>	12%	15%

**Mandats F/H par Centrale (2010)**

	F	H	TOT	% F	%H	% F affiliés <sup>15</sup>	% H affiliés <sup>16</sup>
CG	45	148	193	23%	77%	34%	66%
SETCa	66	136	202	33%	67%	61%	39%
Textile- Vêtement- Diamant	6	17	23	26%	74%	62%	38%
CMB	7	43	50	14%	86%	15%	85%
MWB	1	43	44	2%	98%		
CGSP	37	118	155	24%	76%	51%	49%
Jeunes	3	10	13	23%	77%	51%	49%
UBOT	5	19	24	21%	79%	8%	92%
Alimentation- Horeca-Services	15	47	62	24%	76%	39%	61%
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>581</b>	<b>766</b>	<b>24%</b>	<b>76%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

<sup>13</sup> En date du 6 mai 2010, le tableau contient toutes les données exceptées celles d'une Régionale pour laquelle les données n'ont pas été fournies.

<sup>14</sup> Une seule fonction de direction à l'IRB et donc 2 seuls résultats possibles: 0% ou ... 100%

<sup>15</sup> Source : service informatique de la FGTB Fédérale

<sup>16</sup> Source : service informatique de la FGTB Fédérale

## Mandats F/H par Interrégionale/Régionale (2010)

	F	H	TOT	% F	% H	% F affiliés <sup>17</sup>	% H affiliés <sup>18</sup>
<b>Interrégionale de Bruxelles</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>
<b>Vlaamse Intergewestelijke</b>	<b>33</b>	<b>131</b>	<b>164</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Vlaams-Brabant	2	15	17	12%	88%	47%	53%
Antwerpen	11	26	37	30%	70%	41%	59%
Mechelen+Kempen	3	16	19	16%	84%	/	/
West-Vlaanderen	4	28	32	12%	88%	43%	57%
Oost-Vlaanderen	9	27	36	25%	75%	42%	58%
Limburg	4	19	23	17%	83%	44%	56%
<b>Interrégionale Wallonne</b>	<b>42</b>	<b>101</b>	<b>143</b>	<b>29%</b>	<b>71%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>
Brabant-Wallon	4	5	9	44%	56%	46%	54%
Charleroi	6	19	25	24%	76%	44%	56%
Mons	1	8	9	11%	89%	48%	52%
Centre	4	9	13	31%	69%	46% (avec BW)	54%
Tournai	3	10	13	23%	77%	47%	53%
Mouscron	1	3	4	25%	75%	45%	55%
Liege	12	28	40	30%	70%	46%	54%
Verviers	2	6	8	25%	75%	48%	52%
Namur	5	8	13	38%	62%	47%	53%
Luxembourg	4	5	9	44%	56%	50%	50%

<sup>17</sup> Source : service informatique de la FGTB Fédérale

<sup>18</sup> Source : service informatique de la FGTB Fédérale

## Mandats F/H pour le Bureau Fédéral<sup>19</sup>

2006 <sup>20</sup>	F	H	TOT	% F	% H
CG	1	2	3	33%	67%
SETCa	4	1	5	80%	20%
Textile- Vêtement- Diamant	0	2	2	0%	0%
CMB/MWB	0	4	4	0%	0%
CGSP	2	4	6	33%	67%
UBOT	1	2	3	33%	67%
Alimentation- Horeca-Services	1	3	4	25%	75%
VLIG	4	9	13	31%	69%
IW	4	9	13	31%	69%
IRB	2	2	4	50%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>

2010 <sup>21</sup>	F	H	TOT	% F	% H	% F affiliés <sup>22</sup>	% H affiliés
CG	0	2	2 <sup>23</sup>	0%	0%	34%	66%
SETCa	3	1	4 <sup>24</sup>	75%	25%	61%	39%
Textile- Vêtement- Diamant	1	2	3	33%	67%	62%	38%
CMB/MWB	1	4	5	20%	80%	15%	85%
CGSP	1	3	4	25%	75%	51%	49%
UBOT	0	2	2	0%	0%	8%	92%
Alimentation- Horeca-Services	0	3	3	0%	0%	39%	61%
VLIG	2	8	10 <sup>25</sup>	20%	80%	43%	57%
IW	2	11	13	15%	85%	47%	53%
IRB	1	2	3	33%	67%	46%	54%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>22%</b>	<b>78%</b>		

<sup>19</sup> Le Bureau Fédéral, tel que composé en 2006, est membre du Congrès Fédéral de 2010.

<sup>20</sup> Source : note H36/06 + note noms des mandats ajoutés ; cela concerne les mandats effectifs + mandats ajoutés femmes + mandats présidentes des bureaux des femmes + mandats ajoutés des centrales, IW, VLIG + mandats ajoutés équilibre linguistique mais sans le secrétariat fédéral.

<sup>21</sup> Source : note H19tris/10 ; cela concerne les mandats effectifs+ mandats ajoutés femmes+mandats présidentes des bureaux des femmes+mandats ajoutés des centrales, IW, VLIG+mandats ajoutés équilibre linguistique mais sans le secrétariat fédéral

<sup>22</sup> Source : service informatique de la FGTB

<sup>23</sup> Encore 1 mandat ajouté centrale à remplir

<sup>24</sup> Encore 1 mandat ajouté centrale à remplir

<sup>25</sup> Encore 1 mandat ajouté VLIG à remplir

### 3. Hypothèses de recherche

Pour pouvoir mener à bien cette recherche-action, il a fallu partir de plusieurs hypothèses de recherche. Le constat de l'existence d'un plafond de verre au sein des structures de la FGTB ne faisait pas de doutes puisque de nombreux constats internes ainsi que les statistiques récoltées par la cellule gender mainstreaming l'attestent.

Pour rester près de l'objectif défini dans le cadre du présent contrat – pour rappel : *'Recherche qualitative de terrain autour des mécanismes et de la «culture d'entreprise» qui malgré la charte et les changements de statuts y afférents semblent maintenir le plafond de verre'* – il a semblé pertinent de **se poser la question des causes du plafond de verre au sein de l'organisation**.

Il a fallu prendre en considération les théories et recherches déjà existantes autour du plafond de verre afin de mieux pouvoir déterminer les questions pertinentes pour notre démarche.

D'abord rappelons ce qu'est le plafond de verre. De façon général, le plafond de verre peut s'illustrer par le principe suivant: plus on monte dans la hiérarchie, moins les femmes sont présentes. Il s'agit en effet de l'ensemble des obstacles visibles et invisibles que les femmes rencontrent dans l'entreprise pour accéder à un poste de décision et de pouvoir.

Pour nous, le plafond de verre est une conséquence ou voir même un symptôme (selon l'approche que l'on veut opérer) de l'absence d'une stratégie de *'gender mainstreaming'*. D'ailleurs de nombreux chercheurs et chercheuses partagent cette approche, entre autres Rachel Silvera.<sup>26</sup> Il est communément entendu que l'implémentation d'une véritable politique d'égalité des chances – qui vise la mise en place effective de la mixité - abolit voir éradique le plafond de verre.

Dans sa définition, l'OIT<sup>27</sup> (Organisation internationale du travail) introduit deux notions liées aux causes potentielles du plafond de verre. En effet, on peut y lire : «les barrières invisibles créées par **des préjugés comportementaux et organisationnels** qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités ».

Pour Ada Garcia<sup>28</sup> et d'autres – se basant sur un large benchmark européen - les causes du plafond de verre au sein des syndicats peuvent se décliner en trois grands piliers :

- **le structurel** : relevant de l'organisation du travail au sein des organismes, de leur flux de communication et de décision, de leurs procédures et règles formelles et informelles ;

<sup>26</sup> Rachel Silvera ' *Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe*', 2006, revue IRES.

<sup>27</sup> L'Organisation internationale du Travail est l'institution chargée au niveau mondial d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail. C'est la seule agence des Nations Unies dotée d'une structure tripartite qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, pour élaborer ensemble des politiques et des programmes et promouvoir le travail décent pour tous.

<sup>28</sup> Idem note 2.

- l'individuel : relevant du choix individuel des femmes ; ces femmes qui peuvent faire des choix allant à l'opposé d'une carrière verticale, des femmes pouvant s'autocensurer, etc. ;
- le culturel : relevant de la mentalité dite 'machiste' au sein des syndicats, en référence aux mauvaises blagues, aux stéréotypes concernant les femmes et les rôles de genre, etc.

Rachel Silvera<sup>29</sup> dans ' *Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe*', quant à elle, distingue plusieurs facteurs, dont les principaux sont :

- le '*gender mainstreaming*' n'est pas réellement (dans les faits) mis en œuvre de façon transversale, malgré la volonté politique des dirigeants des syndicats. Il y aurait 'maldonne' sur la compréhension du 'comment implémenter le principe'. Elle dit littéralement : '*Une réelle approche transversale et intégrée de l'égalité suppose qu'au-delà de la représentativité, la question de l'égalité et la perspective du genre soient intégrées dans l'ensemble des stratégies et pratiques syndicales (lutttes contre les inégalités professionnelles, intégration de l'égalité dans les négociations collectives...)*'.<sup>30</sup> ;
- les stéréotypes de genre (rôles sociaux) et la difficulté de les remettre en question ;
- la crainte que la stratégie transversale inhérente au 'gender mainstreaming' entraîne la dilution de certaines approches spécifiques (causes des femmes, etc.) dans l'action syndicale ;
- le contexte et la volonté politique européenne sont ressentis comme une ingérence et provoquent donc une résistance de principe ;
- les structure, organisation et culture d'organisation sont encore fortement androcentriques<sup>31</sup> (le modèle de départ est l'ouvrier masculin, le militant masculin).

De notre côté, les nombreuses expériences de terrain, nous ont permis d'identifier deux grandes catégories de causes au plafond de verre. Il y a, d'une part, ce que nous appelons, les '**causes structurelles**' (liées à l'organisation et son fonctionnement) et, d'autre part, les '**représentations sociales**' (liées aux individus et les stéréotypes collectifs).

- Les causes structurelles touchent à la structure du système et comprennent e.a. des éléments tels que :
  - le manque d'expérience opérationnelle et/ou de management ;
  - les horaires et modalités de travail peu compatibles avec une conciliation vie privée-vie professionnelle ;
  - le manque de '*rôles modèles*' ;
  - les systèmes d'évaluation et de sélection souvent élaborés à partir d'une logique stéréotypée masculine d'avancement qui n'intègre pas encore les contraintes spécifiques des femmes (dans un modèle stéréotypé des rôles sociaux où la femme est en charge de la famille) ; par exemple, il est plus difficile pour

<sup>29</sup> <http://homepages.ulb.ac.be/~rplasma/rachel%20IRES.pdf>

<sup>30</sup> Idem note 26.

<sup>31</sup> Qui se place du côté de l'homme, qui a comme référence les réalité et pensée masculines.

- elles de répondre aux exigences liées à la mobilité ou encore à l'ancienneté ( en particulier pour celles qui ont connu des interruptions de carrière ou du travail à temps partiel, etc.) ;
- le manque de parrainage (mentorship) et de réseaux.
  - Les causes liées aux représentations sociales<sup>32</sup>, sont plus difficiles à corriger car elles sont liées aux stéréotypes<sup>33</sup> qui sont profondément ancrés dans la culture et qui touchent à l'identité de chaque personne. Nous avons intériorisé les attentes de la société qui nous entoure dès le plus jeune âge. Les hommes et les femmes essaient, tant bien que mal, de créer une personnalité individuelle qui leur corresponde le mieux et qui réponde un maximum aux représentations sociales qui entourent leur sexe. Quelques exemples de ces stéréotypes (représentations sociales) qui empêchent les femmes de grimper les échelons (liste non-exhaustive et non empirique) :
    - La responsabilité familiale qui est considérée comme relevant du domaine de la femme
    - Le stéréotype sur le manque d'autorité des femmes
    - La femme ambitieuse ou compétitive qui est considérée comme « non féminine »
    - Etc.

Sur la base des différents énoncés ci-dessus, nous pouvons sans hésitation affirmer que **l'hypothèse de recherche touche les causes** du plafond de verre tout en se déclinant en **trois grands thèmes**:

### **Le plafond de verre au sein de la FGTB**

- **est-il lié à des obstacles d'ordre structurel ?**
- **ou bien, les représentations sociales (de genre, du militant syndicaliste, etc.) y jouent-elles un rôle essentiel ?**
- **ou bien, le concept n'étant pas unanimement perçu comme positif, la volonté politique à la mise en place d'une stratégie du 'gender mainstreaming' (et donc l'engagement) n'est-elle pas suffisante ?**

<sup>32</sup> Théorie intéressante auprès de Peter Senge : [http://www.lopn.net/Mental\\_Models\\_Senge.html](http://www.lopn.net/Mental_Models_Senge.html)

<sup>33</sup> Francine DESCARRIES et Marie MATHIEU, Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin, op. cit.

## 4. Qu'avons nous observé ?

Avant de répondre aux trois questions hypothétiques émises dans le chapitre précédent, il convient de faire ici un premier constat chiffré.

Ces dernières années, la tendance générale (en Europe et en Belgique) de l'augmentation de l'affiliation des femmes aux syndicats se manifeste clairement. Dans certains secteurs, le taux des femmes tend même à dépasser celui des hommes ; par contre, leur participation aux structures de décisions n'est pas représentative.<sup>34</sup>

Pour un nombre assez important des personnes interviewées, c'est sur ce point que devraient se concentrer exclusivement les énergies dans la mise en place d'une politique de l'égalité des genres. Ils et elles prônent d'approfondir les recherches autour de ce phénomène et de déterminer des stratégies proactives avec la définition d'objectifs ciblés et la mise en place de plans d'action concrets se traduisant par des campagnes de sensibilisation, des actions positives, etc.

De notre point de vue, l'approche suggérée fait partie d'un ensemble d'autres mesures à mettre en place, dans une logique de système.

Vérifions maintenant ensemble nos trois hypothèses.

Pour rappel il s'agit des trois questions suivantes :

### **Le plafond de verre au sein de la FGTB**

- **est-il lié à des obstacles d'ordre structurel ?**
- **ou bien, les représentations sociales (du genre, du militant syndicaliste, etc.) y jouent-elles un rôle essentiel ?**
- **ou bien, le concept n'étant pas unanimement perçu comme positif, la volonté politique à la mise en place d'une stratégie du 'gender mainstreaming' (et donc l'engagement) en est-elle affaiblie?**

#### **A. La première question :**

#### **'le plafond de verre au sein de la FGTB est-il lié à des obstacles d'ordre structurel ?'**

Des entrevues et des réponses obtenues ressortent les observations globales suivantes:

<sup>34</sup> Voir tableau p.5 : Pyramide de l'exclusion des femmes.

I. **Le syndicat comme employeur entre partiellement dans le moule d'une organisation traditionnelle** et donc se voit confronté à certains 'pièges à genre' y afférents, dont notamment :

- la 'ségrégation horizontale et verticale' ainsi que 'le sticky floor' (ou plancher collant): les femmes restent souvent 'confinées, collées' dans des postes et métiers souvent de soutien et dits 'typiquement féminin'. Dans la majorité des cas ces métiers sont peu attractifs en terme d'avancement et de rémunération. Il s'agit, en effet, de la force antagoniste à la progression des femmes dans l'entreprise et qui les contraint à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle ;
- 'la politique de conciliation de vie privée/vie professionnelle' n'est pas systématisée et uniformisée ;
- **l'absence d'une culture managériale** et de Ressources Humaines uniformisée. Par exemple :
  - pas de système uniformisé d'évaluation continue (entretiens de fonctionnement, planning de carrière, etc.) ;
  - pas de système généralisé de flexibilité des heures de travail (flexitime, télétravail, etc.) ;
  - ...

Il est vrai que nous avons pu observer des réalités très diverses et même éclatées. Alors que, pour un bon nombre des personnes interviewées – comme le montrent les illustrations ci-dessous - une des solutions à mettre en avant, dans le cadre du plafond de verre, réside dans l'implémentation d'un système de management des Ressources Humaines plus uniformisé et formalisé. Ils se disent les défenseurs d'un certain modernisme.

- *'Il n'y a pas de politique de ressources humains commune et unique, car la FGTB, c'est une réalité de différentes centrales, sections, entités, etc. Et sincèrement, je pense que c'est ce que nous devrions avoir. Nos collègues des interrégionales flamandes tentent de mettre quelque chose de plus cohérent en place.'*
- *'Je suis convaincu qu'il nous faudrait une sorte de management moderne, une sorte de management des ressources humaines, mais j'ai l'impression qu'ici – nous sommes au sein d'un syndicat – c'est presque hérétique de le suggérer.'*

II. **La structure même de la FGTB forme obstacle** à l'implémentation d'une mesure 'top down' telle que celle du '*gender mainstreaming*'.

- Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre 'Contexte et cadre', la FGTB a pour particularité d'être une structure '*bottom up*' ;

idéologiquement il est établi que les décisions sont prises et portées par la base. Ce principe démocratique très louable représente néanmoins, un grand défi à l'implémentation d'une stratégie comme le '*gender mainstreaming*' qui elle se veut traditionnellement '*top down*'. Dans ce constat, réside pour nous aussi l'explication du pourquoi l'impact de la charte n'est pas aussi grand qu'escompté au départ. En effet, la charte prône le '*gender mainstreaming*' et son implémentation traditionnelle, donc part plutôt d'une logique '*top down*' qui rencontre évidemment toute une série de freins dans le principe participatif et démocratique tel qu'il est compris et vécu au sein de la FGTB.

- Lié à ce premier élément structurel, nous avons rencontré dans le chef de certains, une résistance à lâcher leur autonomie et à plus s'inscrire dans une structure décisionnelle fédérale. Pour eux, l'autonomie et donc l'autogestion (dans sa définition classique de 'la gestion par soi-même') sont immuables. Par contre, bon nombre de leurs collègues considèrent cette attitude comme un frein au modernisme de la FGTB et par conséquent au changement avec, entre autres, le développement d'une politique de l'égalité durable.

- *'Je suis contre les logiques corporatistes et plus pour une vision d'unité, interprofessionnelle car tous ces différents groupes créent leurs propres revendications et la solidarité se perd !'*
- *'Vous savez la FGTB c'est de nombreuses petites baronnies où chacun désire rester roi dans son propre royaume.'*
- *'Il est un fait que nous ne sommes pas une structure traditionnelle, mais un ensemble complexe de réalités et de structures autonomes différentes. Il y a du pour – qui résulte surtout du principe démocratique auquel nous tenons – et du contre certainement quand il s'agit de mettre en place des politiques et stratégies transversales.'*
- *'Avez-vous déjà jeté un coup d'œil à notre communication ? Regardez combien de sites web nous avons avec des messages pas toujours cohérents, voir même parfois contradictoires ; alors vous me demandez si nous avons une vision commune quant au genre !?'*
- *'Vous savez si la CG ou une interprofessionnelle décide de faire grève mais que la section n'est pas d'accord, alors la CG peut se mettre à danser sur la tête la section fera ce qu'elle voudra. Et là, on parle du corps business du syndicat et même pas du genre ou autre mesure transversale.'*
- ...

- Une autre particularité structurelle dont on devrait tenir compte, c'est ce

que nous appellerons ici **'le miroir fédéral'**: en effet, la FGTB comme organisme fédéral est formé de trois grands piliers ; le bruxellois, le flamand et le wallon. Ce qui implique des différences linguistiques et culturelles ; mais— disons le tout de suite — cela ne constitue pas forcément un obstacle ou un problème (au contraire, cela peut représenter une plus-value certaine). Néanmoins, ces différences représentent un 'défi' car, pour arriver à une certaine uniformité et cohérence (c.à.d. une politique d'égalité des sexes portée par tous et toutes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur – cf. la politique de communication), il faut d'abord voir les différences. Or, parfois, la crainte du 'politiquement incorrect', la prudence politique empêchent de les nommer et de les aborder avec comme conséquence une certaine stagnation.

- *'Pour vous dire la vérité, je ne sais pas trop ce que font les collègues néerlandophones, chacun fait un peu à sa manière. Mais attention, je ne dis pas que la différence linguistique pose problème.'*
- *'Nous tentons de nous organiser au niveau flamand, de mettre une certaine uniformité en place, mais je ne sais pas si cela se fait du côté francophone.'*
- *'Nous ne nous échangeons pas trop sur les réalités et les pratiques de l'autre communauté linguistique.'*
- *'Déjà nous ne parlons pas la même langue et nous abordons certainement les choses différemment évidemment lié aux réalités socio-culturelles ...'*
- ...

## **B. La deuxième question :**

### **'les représentations sociales (du genre, du militant syndicaliste, etc.) forment-elles le plus grand défi à déjouer au sein de la FGTB ?'**

Nous souhaitons d'abord attirer l'attention sur ce que nous entendons par 'représentations sociales'.

En effet, il est opportun d'indiquer ici que nous nous inspirons de la théorie des *'Mental Models'* (modèles mentaux) de Peter Senge<sup>35</sup>. Dans son ouvrage *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Doubleday, 1990), il met en avant qu'un grand nombre de bonnes idées et de pratiques innovantes ne sont jamais réalisées et mises en pratique de façon permanente et durable. Néanmoins, ceci n'est pas dû à de la mauvaise foi, mais bien aux modèles mentaux

<sup>35</sup> Idem note 26, et Peter Senge dans *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Doubleday, 1990)

(Mental Models) profondément ancrés dans les structures et les individus. Parfois, nous sommes prisonniers de nos modèles mentaux qui affectent non seulement la manière dont nous nous représentons le monde mais aussi la façon dont nous agissons. Les modèles mentaux peuvent être de simples généralisations comme des théories plus complexes agissant sur les interactions entre individus. Il faut toutefois noter que les modèles mentaux ont, en partie, leur fondement dans la réalité, ce qui les renforce évidemment et qui rend leur questionnement plus épineux.

Dans la présente recherche-action, nous ne nous arrêtons pas uniquement aux représentations (modèles mentaux) des rôles sociaux mais nous avons également tenté de voir et comprendre les représentations sociales liées à l'image du militant, de la militante et du travail syndical. Il nous a semblé intéressant de mettre en perspective les différentes représentations et d'analyser leur interaction.

Ce qui nous a permis de résumer les réponses à cette deuxième question par :

- I. Conception **traditionnelle des rôles sociaux liés au sexe** au sein du syndicat comme employeur mais aussi au sein de la plupart des entreprises dans lesquelles les délégués doivent œuvrer.  
Ces diverses et nombreuses conceptions ou représentations traditionnelles ont des conséquences aussi bien structurelles que culturelles : des pratiques de fonctionnement (ex. ségrégation horizontale), des attitudes, des convictions etc.

Quelques illustrations des représentations sociales que nous avons rencontrées lors des interviews, en guise de réponse et d'explication données quant à l'existence du phénomène du plafond de verre au sein de la FGTB :

- *'L'organisation du privé reste en grande partie du ressort des femmes et donc :*
  - *la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, l les affecte plus que les hommes. Les hommes ont moins de soucis à se faire à ce niveau et donc sont plus disponibles*
  - *elles s'imposent une autocensure quant à la carrière professionnelle*
  - *elles sont moins disponibles pour l'employeur et demandent une plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail (pas toujours compatible avec le métier de permanent et ou de secrétaire syndical)*
  - *elles choisissent plus de travailler à temps partiel*
  - *elles doivent faire un choix et s'organiser à la maison, l'employeur ne peut tout de même pas intervenir dans leur privé.*
  - *...*
- *'Certains métiers ne conviennent pas aux femmes, par exemple les métiers lourds, ce qui explique pourquoi on ne les retrouve pas dans ces secteurs.'*

- *‘Les femmes doivent d’abord prouver qu’elles sont capables de faire ce métier, car souvent elles se retrouvent face à un milieu exclusivement masculin qui pourrait leur être hostile.’*
- *‘Les femmes doivent devenir de véritable ‘machistas’ pour réussir ici.’*
- *‘C’est plus facile pour un homme d’assumer le job de secrétaire que pour une femme, car les hommes trouvent normal qu’il y a une femme à la maison pour prendre soin du privé ...’*

II. Le **concept du genre lui-même est l’objet de méprises** et souffre de quelques stéréotypes bien ancrés et répandus au sein de la FGTB. En gros, ils se résument au fait que :

- le genre est compris comme étant synonyme de ‘action femmes ; féminisme, etc.’. Cette méprise à propos du concept du genre, engendre toute une série de résistances et de remises en question quant aux outils et stratégies existantes. En effet, peu nombreux sont ceux qui interprètent le concept de façon ‘correcte’, c.à.d. un principe qui prend en considération les réalités, besoins et freins des deux sexes et qui, par ce biais, tente d’améliorer la situation pour les deux sexes.
- le concept peut représenter un ‘danger’ pour les ‘actions femmes’. En effet, certaines craignent que le concept de genre ne serve de prétexte à ne plus faire de politique prenant en compte les réalités spécifiques des femmes et donc que le ‘genre’ freine même le processus d’égalité entre les sexes.

- *‘Nous devons avoir une attitude plus respectueuse à l’égard des femmes, tant en ce qui concerne les remarques machistes et le fait de penser qu’elles sont moins aptes que les hommes pour négocier etc. Pour contrer cela j’ai désigné deux délégués masculins dans la commission femmes. Pour moi, c’est un moyen de prise de conscience et aussi moyen d’éviter que les femmes ne ramènent tout à elles, car maintenant on inclut des hommes, donc les débats sont plus francs, il y a une compréhension de l’autre, etc.’*
- *‘Il faudrait que plus d’hommes se mettent à militer pour le genre, car maintenant on a l’impression que ce ne sont que certaines femmes – certains les taxent même parfois d’harpies – qui reviennent chaque année, à chaque réunion, etc. avec les mêmes revendications qui entre nous me semblent dépassées parfois.’*
- *‘C’est pitoyable, vous devriez les voir au congrès avec leurs banderoles, personne n’écoute vraiment, on a l’impression que tout le monde attend de les laisser passer leur quart d’heure et puis les choses sérieuses peuvent reprendre.’*
- *‘Je ne crois plus que ce soit une bonne chose de continuer à revendiquer uniquement pour les femmes, la société a changé, il faut parler des deux sexes... mais ici on ne semble pas encore avoir compris.’*



- III. La **conception ‘traditionnelle’ du militantisme** qui nourrit l’idée d’un engagement absolu où les militant.e.s ne comptent pas leurs heures et sont disponibles 24h sur 24h, peut être obstacle à l’implémentation d’une culture de qualité de vie au travail qui prenne en compte la conciliation vie privée, vie professionnelle (horaires flexibles, etc.)
- ‘**L’idéologie militante**’ quant à elle – rencontrée de façon récurrente lors des entrevues - partant de l’hypothèse que, lorsqu’on représente le prolétaire on représente automatiquement les femmes et les hommes, freine une approche plus différenciée (qui voit les différences et qui travaille avec des publics cibles spécifiés) nécessaire dans le ‘*gender mainstreaming*’.

Les illustrations récoltées lors des interviews montrent clairement combien les conceptions et représentations divergent et laissent deviner l’ampleur de leur impact sur le structurel et culturel :

- *‘Etre syndicaliste exige une conviction et un engagement absolu, on ne peut pas commencer à compter ses heures.’*
- *‘C’est évidemment un métier qui demande de l’engagement, c’est du militantisme et donc il est inconcevable qu’on soit là à comptabiliser en permanence. Si c’est ce que vous voulez, il faut aller travailler dans une banque mais pas au syndicat.’*
- *‘Vous savez la soi-disant ‘troisième mi-temps’ elle est indispensable – je ne parle pas de beuverie etc., mais de rencontres informelles après les réunions pour consolider les liens etc. Donc, vous voyez, il faut être prêt à donner.’*
- *‘Qu’on soit homme/femme, actif, jeune, etc. on est avant tout un travailleur ! D’abord un affilié, tous sur un même pied d’égalité ...’*
- *‘Je ne suis pas pour la stigmatisation groupe cible, d’ailleurs tous ces différents groupes créent leurs propres revendications et la solidarité se perd !’*
- *‘Si je représente le travailleur, je ne représente ni un homme, ni une femme mais le travailleur, vous comprenez ?!’*
- ...

## **B. La troisième question**

**Le concept n’étant pas unanimement perçu comme positif, la volonté politique (et donc l’engagement) à la mise en place d’une stratégie du ‘gender mainstreaming’ en est-elle affaiblie?**

## **C.**

La réception du concept n’est pas toujours positive. Certaines voix s’élèvent quant aux stratégies d’implémentation choisies, d’autres se questionnent sur l’utilité et un bon nombre critiquent ce qu’ils appellent ‘l’approche uniquement femmes’. En effet, comme la plus-value d’une approche genre et d’un

management sensible au genre n'est pas unanimement établie et comprise, l'application du '*gender mainstreaming*' risque de rester faible et hasardeuse, car dépendant de la volonté de quelques individus convaincus.

- *'Pas une priorité dans le temps de crise.'*
- *'Pour le moment c'est la crise et il s'agit avant tout de tenter de sauvegarder un maximum d'emplois.'*
- *'La charte ce n'est que du lip service'*
- *'Avec les quotas nous obtenons le contraire.'*
- *'Les femmes mandatées pour le bureau c'est de la foutaise'*
- *'Nous ne rencontrons pas assez de soutien au sein des structures, la plateforme est trop petite.'*
- *'De toute façon, ce n'est qu'une histoire de femmes.'*
- *'La commission femmes et/ou genre n'ont vraiment pas de pouvoir décisionnel et donc leur impact est très minimal pour ne pas dire nul.'*
- *'Il n'y a pas de politique uniforme, chacun fait ce qui lui plait, certains abondent dans le sens de l'égalité et d'autres l'ignorent tout simplement.'*
- *'Nous n'avons pas suffisamment de moyens, on ne se les donne pas.'*
- ...

Quant au contexte syndical européen et par exemple la charte de Séville, la réception fut très 'pauvre'. La majorité des personnes interviewées disaient ne pas connaître ce contexte ni cette charte. En ce qui concerne la Charte fédérale de 2004, là aussi la majorité avouait ne pas trop savoir de quoi il s'agissait vraiment et quel en est le cadre référentiel. Une des seules actions mise en lien, de façon générale, avec la Charte et la politique de l'égalité des sexes sont les campagnes de l'Equal Pay Day.

## 5. Conclusions

Avant de passer aux conclusions, nous aimerions souligner ici que la réception générale qui nous fut réservée était très positive. Sauf quelques rares exceptions, la majorité des personnes étaient très intéressées et même interpellées par cette recherche-action. Ce qui est un constat positif, car ces personnes sont les alliées potentielles pour des futures actions, ce sont les leviers dont on a besoin pour continuer la mise en place d'une stratégie 'gender mainstreaming' durable.

Quant aux critiques et remarques les plus récurrentes qui nous ont été transmises, elles trouvent leur essence dans les illustrations non-exhaustives suivantes:

- *'Cela fait trop longtemps maintenant qu'on parle de genre, de 'gender mainstreaming' et rien ne se passe. En 2004, nous avons signé la Charte mais hormis quelques réflexions et l'Equal Pay Day rien de bien conséquent se passe.'*
- *'Est-ce que nous nous donnons tous les moyens nécessaires ?'*
- *'Le problème du bureau est que c'est là qu'on arbitre entre les centrales ...le bureau est structuré sur la base des représentants des centrales et régionales, il y a très peu de femmes et beaucoup plus d'hommes...donc il a fallu équilibrer, mais ces femmes ne prennent pas la parole lors du bureau, grand nombre d'entre elles ne viennent même pas. A quoi bon, donc ?'*
- *'Les quotas et les femmes mandatées dans le bureau ne servent qu'à rendre les choses encore plus compliquées, personne n'y croit plus.'*
- *'Il faudrait qu'on puisse décider une fois pour toute et pour tous, un peu comme chez nos voisins de la CSC.'*

- *‘Vous ne pensez pas qu’il est grand temps d’arrêter avec ces rengaines de femmes ?’*
- *‘Que voulez-vous, le travail syndical c’est du militantisme et demande un certain engagement et une disponibilité à mettre sa vie privée au deuxième plan.’*
- ...

Riches de ces illustrations, des différents témoignages, des constats venant d’autres recherches et de nos observations, nous pouvons dire en conclusion que :

1. **le comment implémenter le ‘gender mainstreaming’ reste le défi, car il y a méprise sur la nature de la stratégie et par conséquent sur sa mise en œuvre.** C.à.d.

- Méprise sur le concept genre lui-même ; bon nombre de personne en font le synonyme de ‘action femmes, féminisme, etc.’ et ne perçoivent pas son caractère systémique et mixte (hommes et femmes).
  - Méprise sur la nature de la stratégie : voir contenu et faits
    - Manque systématique de travail sur le contenu : par exemple, les différentes thématiques (mixité, parité, conciliation vie professionnelle-vie privée, etc.) liées au ‘gender mainstreaming’ ne sont pas systématiquement mises aux différents agendas (politiques), d’autant plus que, en temps de crise, le genre est considéré comme un luxe.
  - Méprise sur la mise en oeuvre, entre autres liée :
    - aux représentations sociales (sur les rôles de genre et le profil du syndicaliste), qui empêchent la mise en place de mesures visant, d’une part, la mixité et, d’autre part, la conciliation vie privée-vie professionnelle ;
    - à la réception du concept et l’engagement pris ;
- => nécessité d’un travail de sensibilisation duquel découlera non seulement un impact culturel mais aussi un impact structurel, ceci se traduisant dans le choix des stratégies de mise en œuvre. En effet,
- il n’existe pas de statistiques sexuées de façon globale, ces statistiques ne sont pas demandées systématiquement et certainement pas utilisées pour faire des analyses genrées ;
  - les outils tels que le ‘Gender Impact Assessment’ (GIA)<sup>36</sup> et le ‘Gender Budgeting’<sup>37</sup> sont peu connus et encore moins appliqués de façon systématique.

<sup>36</sup> Idem note 9.

<sup>37</sup> Idem note 10.

2. A côté de cela, nous avons également pu observer que l'une des particularités de la FGTB c'est **sa structure 'Bottom up'** et que **le défi lié à l'implémentation du GM réside à la fois dans sa nature 'Top down' comme dans son aspect transversal**, caractérisé par les deux axes d'approche : le genre dans les faits (mesures d'égalité des chances) et le genre dans le contenu.

Si, au sein de la FGTB, avec son caractère '*Bottom up*', on s'obstinait à vouloir faire passer le principe '*Top down*' du GM, les résultats qu'on obtiendrait seraient plutôt décevants. En effet, le risque, d'une part, de voir croître les résistances et, d'autre part, de voir se ralentir le processus de changement, serait élevé.

Par conséquent, afin de mettre toutes les chances du côté de la réussite sur le long terme, il vaut mieux choisir une stratégie conforme à la réalité, c.à.d. faire – comme le disent nos collègues allemand-e-s – de la '*Realpolitik*'<sup>38</sup> (mais pas dans sa connotation négative qui est la recherche de solutions uniquement à court terme).

A côté des mesures de l'égalité des chances visant la mixité, il serait opportun de mettre l'accent sur les contenus. Ceci permettrait, à toutes les entités différentes, de rester près de leur réalité et de se créer leur propre culture sensible au genre et à l'égalité des chances. Certes, de nombreuses réalités différentes (bonnes pratiques) verraient le jour, mais les bonnes pratiques et les (petits) résultats concrets aideraient à renforcer l'engagement et l'adhésion au principe. Ainsi, en partant des micro-unités on pourrait remonter vers le macro (le top) et en cercles concentriques assurer l'implémentation systématique, transversale et '*Bottom-up*' du GM – beaucoup plus en phase avec la réalité de la FGTB.

Dans ce chapitre des conclusions, il nous semble judicieux de mettre en avant quelques constats venant exclusivement des entretiens avec les femmes.

Pour rappel sur les 47 personnes interviewées il y avait 23 femmes.

Que nous disent-elles ?

D'abord qu'elles sont bien dans leur position et heureuses avec leur choix.

Mais tout de suite après, la majorité d'entre elles met l'accent sur ce **choix individuel et la difficulté de la conciliation**:

- *'Il a fallu faire des concessions à la maison, se mettre d'accord, s'organiser car le métier demande beaucoup de disponibilité.'*
- *'Si à la maison cela ne suit pas, si on a pas un partenaire ou une famille qui assure alors on oublie.'*
- *'Ce n'est tout de même pas à la FGTB de s'assurer que cela marche, ou bien si ? D'ailleurs, je ne vois pas comment !'*
- *'Je connais pas mal de femmes qui voudraient le faire mais qui ne trouvent pas de solution adéquate pour le privé et donc elles choisissent de ne pas s'engager.'*

<sup>38</sup> Etymologie : mot allemand signifiant "politique réaliste". Une "Realpolitik" est une stratégie politique fondée, non pas uniquement sur des a priori idéologiques ou des jugements de valeur, mais également sur l'importance des différentes réalités économiques, sociologiques et structurelles. Une "realpolitik" privilégie l'efficacité, le concret et le réalisme par rapport aux considérations de principe, de morale, etc.



Ceci montre bien que la conciliation pose problème et représente un frein – non pour la majorité des femmes interviewées- mais pour une grande majorité de celles qui aimeraient s’engager. **Le défi reste donc à relever, au niveau structurel de la FGTB : que pouvons-nous faire, en tant qu’employeur, pour élargir cette notion de choix des individus ?**

Un autre aspect intéressant qui fut relevé par la plupart des femmes rencontrées, c’est **la réception qui leur est ou fut réservée au sein des équipes** et de la culture majoritairement masculine. Toutes affirment qu’elles ne souffrent pas ou plus du soi-disant machisme. D’ailleurs, bon nombre d’entre elles le qualifie même de ‘machisme bon enfant’. Elles ont développé une stratégie de survie qu’elles expriment, entre autres, ainsi :

- *‘Il a fallu d’abord **prouver** que je connaissais mes dossiers sur le bout des doigts. Après je n’ai plus eu de remarques. Au contraire même.’*
- *‘Ah, il faut **être meilleure que les hommes**, surtout au début.’*
- *‘Après **quelques rétorques bien colorées** de ma part les blagues sexistes se sont arrêtées.’*
- *Que veux-tu, **je ne peux tout de même pas m’offusquer à chaque fois** que l’on fait une blague ou une remarque sur les femmes, j’en aurai du travail ! Et en plus, je pense que je ne ferais qu’aggraver la situation.’*
- *‘Cela demande **un peu d’adaptation**, mais après ça va.’*
- ...

Ces illustrations démontrent bien l’existence d’une culture prédominante – une culture masculine, résultat de faits historiques. Cette culture ne poserait pas de problème en soi, si la volonté n’était pas d’arriver à une culture mixte (la charte de 2004 en est une des expressions). Or, les témoignages des femmes reflètent bien un des pièges récurrents dans l’implémentation de la mixité, **‘le piège des pionnières’**. De quoi s’agit-il ? Nous avons pu observer dans les nombreuses interventions de terrain, que là où l’on désirait introduire la mixité et où – malgré cette volonté – le nombre de femmes n’était pas suffisant (parfois cela se résumait à une ou deux femmes dans des comités de direction), la culture d’entreprise ne changeait pas et les femmes s’adaptaient et endossaient les habitudes dominantes. C’est pourquoi, certaines préconisent la ‘force du nombre’ comme elles le disent. Pour elles la seule façon d’y arriver, c’est de faire le poids du nombre. Dans ce même contexte, d’autres relevaient l’importance du soutien de la structure. En effet, là où la structure, la hiérarchie était consciente du défi et tentait de mettre en pratique une politique d’égalité (dans les faits ou dans le contenu) la réception ne posait pas de problème et la culture de la mixité se vivait plus aisément à tous les niveaux. Le nombre avait alors dans ce cas-là moins d’importance selon elles.

## 6. Recommandations

Pour rappel les trois questions principales de cette recherche-action étaient :

### Le plafond de verre au sein de la FGTB

- **est-il lié à des obstacles d'ordre structurel ?**
- **les représentations sociales (du genre, du militant syndicaliste, etc.) y jouent-elles un rôle essentiel ?**
- **le concept n'étant pas unanimement perçu comme positif, la volonté politique à la mise en place d'une stratégie du 'gender mainstreaming' (et donc l'engagement) en est-elle affaiblie?**

Tentons de grouper quelques **recommandations globales** autour de chacune de ces questions.

#### Pour la question 1.

1. Tenir compte de la réalité de la '*structure éclatée*' de la FGTB.
2. Ne pas vouloir faire du « top down », mais plutôt du « bottom up », et donc partir des différentes réalités existantes pour pouvoir générer des plans d'action SMART<sup>39</sup>.
3. Se mettre dans une logique de processus et donc se donner le temps, être prêt à mesurer et évaluer systématiquement.
4. Stimuler une culture managériale (axée sur la qualité de vie au travail et sur l'efficacité) en investissant dans des mesures HR, telles que le WLB<sup>40</sup> (horaires flexibles, téléworking, procédures de communication, de décision, de réunion, redéfinir l'urgence, etc.) ;
5. Investir dans les formations de cadres, tant au niveau du management qu'aux concepts de l'égalité des chances.

#### Bonnes pratiques rencontrées:

<sup>39</sup> SMART= *intelligent* en anglais, est un moyen mnémotechnique pour se souvenir des caractéristiques que devraient idéalement avoir projet pour permettre la réalisation de l'objectif et la mesure de son avancement. Cette astuce est souvent utilisée en management ou dans la gestion de projet. **S**pécifique (anglais : *Specific*), **M**esurable (anglais : *Measurable*), **A**ceptable (anglais : *Accepted*), **R**éaliste (anglais : *Realistic*)  
Temporellement défini (anglais : *Time-bound*). (Wikipédia)

<sup>40</sup> WLB = Work Life Balance, terme anglais qui désigne le principe de la conciliation de la vie privée et professionnelle.

- Une section francophone organise une garderie d'enfants lors des réunions mensuelles, ainsi la participation des parents est stimulée et garantie.
- Une section néerlandophone travaille sur sa culture de réunion en instaurant un système de PV de réunion :
  - à chaque réunion une nouvelle personne est désignée à faire le rapport (tour de rôle) et d'en assurer l'envoi à tous les membres de l'équipe, même les absents ;
  - la personne responsable du PV s'occupe également de l'invitation et de l'agenda de la prochaine réunion.
- Les régionales flamandes ont formé un groupe de travail des cadres autour d'un projet de mise en place de pratiques de ressources humaines uniformisées afin de mieux gérer la diversité de leurs équipes et d'améliorer la conciliation vie privée-vie professionnelle.

## Pour la question 2.

1. Investir dans l'empowerment<sup>41</sup> des femmes et casser les mythes concernant le métier de secrétaire syndicale :
  - via des formations de sensibilisation et d'information au métier de secrétaire ;
  - via mentorship<sup>42</sup> ;
  - via coaching.
2. Travailler les mentalités par le biais de formation de sensibilisation et d'actions informatives récurrentes et systématiques concernant le genre pour tous.
3. Chercher les alliés parmi les hommes et les femmes et mettre les bonnes pratiques (aussi petites soient-elles) en évidence.
4. Remettre le 'gender mainstreaming' et l'égalité des sexes dans la discussion idéologique.
5. Investir dans la mise en évidence des 'rôles modèles', tout en étant conscient qu'il s'agit ici plutôt d'une façon de faire (pratiques de management), d'une attitude que du sexe de la personne. En d'autres termes, on n'a pas toujours besoin d'un « rôle modèle » féminin pour casser les mécanismes du plafond de verre (d'ailleurs il faut faire attention au piège de 'la femme pionnière' ; voir p. 28).

### Bonne pratique rencontrée :

- Dans un secteur wallon, à prédominance masculine, le besoin des travailleurs se trouvant en situation monoparentale une semaine sur deux, a fait prendre conscience aux dirigeants que le genre ne concerne pas seulement les femmes, mais qu'il s'agit plutôt d'un concept qui permet d'améliorer la qualité de vie de tous les travailleurs et travailleuses. Depuis, le genre et les outils de l'égalité sont régulièrement repris dans les discussions avec les employeurs.

<sup>41</sup> Empowerment, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation

<sup>42</sup> Le mentoring est une forme de soutien proposé par une personne expérimentée en matière de parcours professionnel (la mentore ou le mentor), à une personne débutante ou néophyte, qui bénéficie ainsi de son expérience et de ses conseils (la ou le mentee).

### Pour la question 3.

1. Réactualiser la charte au sein des structures, lancer une campagne de sensibilisation, la remettre à l'avant plan (utiliser ce qui existe déjà). Cela permet de se replacer dans un contexte national (les deux autres syndicats) et un contexte européen (voir Charte eu et benchmark).
2. Rechercher systématiquement les bonnes pratiques au sein des différentes entités et partager les pendant des moments collectifs.
3. Mettre le genre (et la diversité) ou la stratégie GM systématiquement à l'agenda du Bureau fédéral et encourager des GIA systématiques (à tous les niveaux).
4. Mettre le genre, le GM et la diversité systématiquement à l'agenda des réunions d'équipe et tenir compte de l'intersectionnalité.
5. Encourager et faire des photographies des réalités au sein des différentes structures (à commencer par des statistiques sexuées).
6. Utiliser des statistiques sexuées pour faire des constats genrés et les appliquer dans les 'politiques' suggérées (plus des actions et mesures).
7. Stimuler la participation (proactive) des femmes :
  - a. plus de femmes 'managers'
  - b. plus de femmes déléguées
8. Utiliser systématiquement les outils GIA et GB

Tentons de grouper quelques **recommandations spécifiques potentiellement réalisables immédiatement** autour de chacune de ces questions.



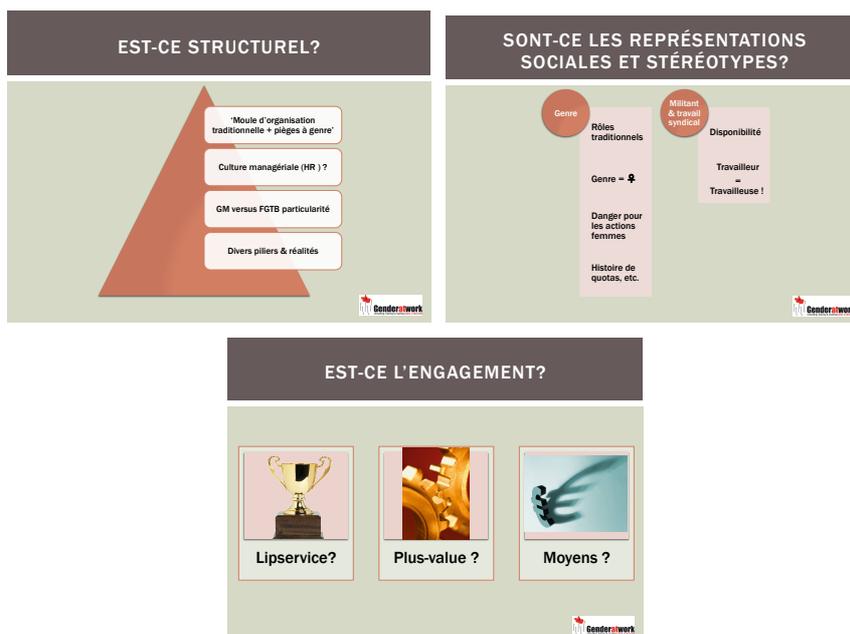
**3. HYPOTHÈSES**

Concernent les causes du plafond de verre:

- ▶ Est-ce structurel?
- ▶ Sont-ce les représentations sociales et stéréotypes?
- ▶ Est-ce l'engagement?

Genderatwork

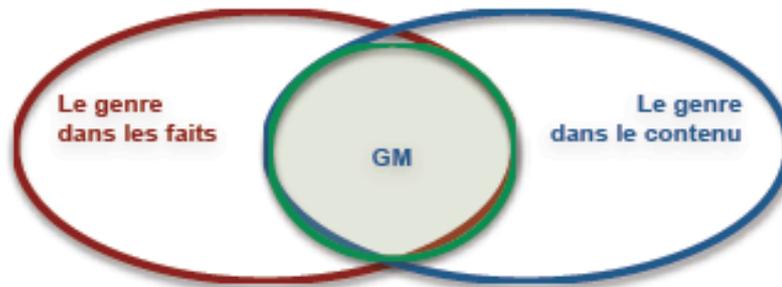




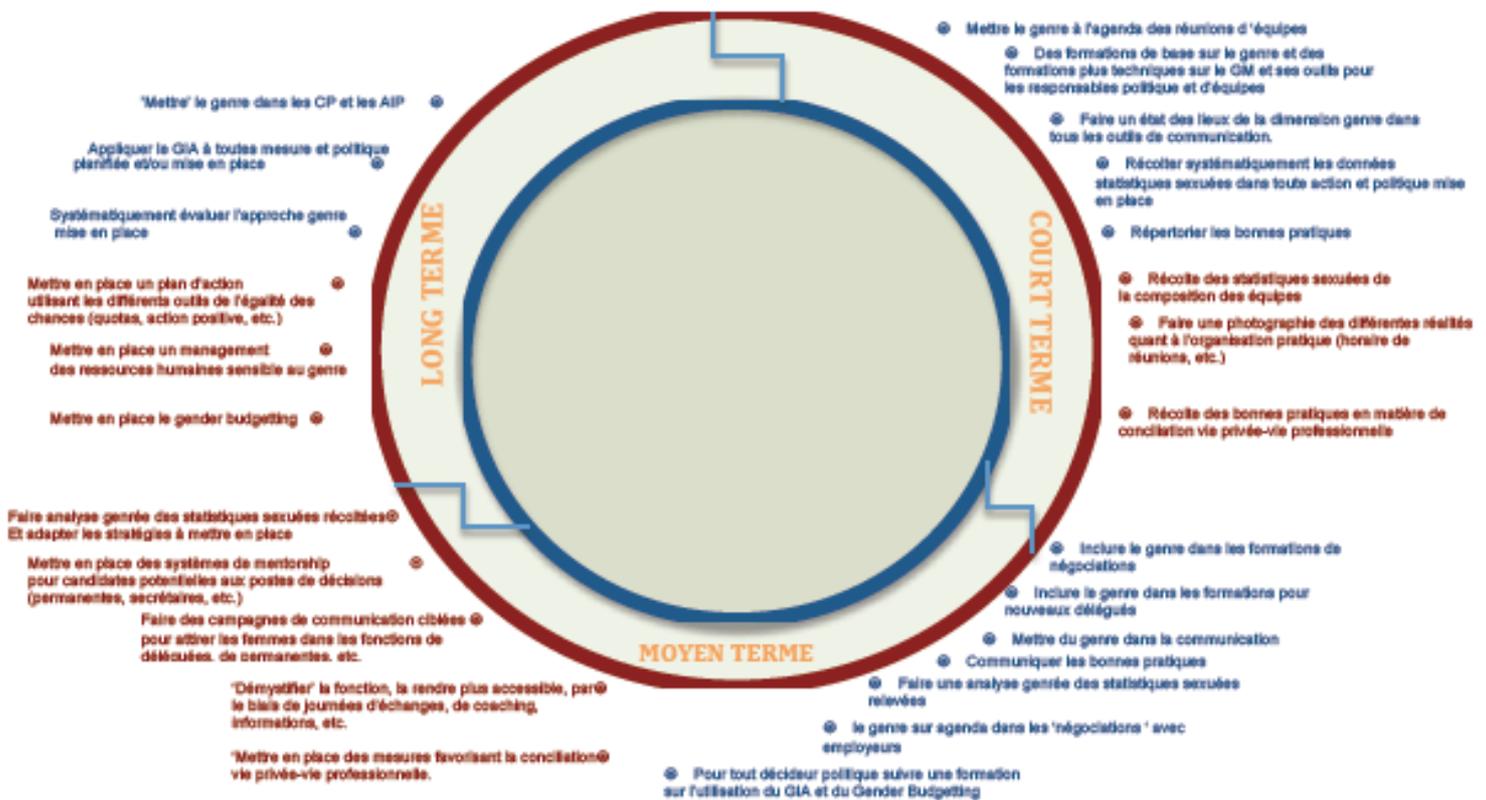
STRUCTUREL	REPRÉSENTATIONS SOCIALES	ENGAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication systématique :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ sur la politique et le concept genre à la FGTB,</li> <li>➢ mise en avant de la charte (vision et valeurs communes), par exemple lors du prochain congrès =&gt; jeu ou présentation ludique ;</li> </ul> </li> <li>• GRH sensible au genre:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ formations de management sensibles au genre pour les cadres,</li> <li>➢ projet sur la transparence des engagements, avec le conseil d'entreprise,</li> <li>➢ photographie des différentes réalités de travail (horaires, culture de réunion, etc.) et tenter de les rendre plus 'Work-Life Balance friendly' ;</li> </ul> </li> <li>• Bureau des femmes &amp; Gender commissie, relever le défi de la concertation, de l'identité et du positionnement. Chercher les synergies et les différences. Éviter de se mettre dans une logique du ou-ou, aller à la recherche d'une possibilité du et-et.</li> <li>• Mettre en place un système de mentorship pour futur-e-s secrétaires (femmes d'abord – contexte action positive, un écart à réparer - tous après)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation &amp; communication:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ monitoring systématique des différents canaux de communication (mesurer, analyser, corriger: 'Syndicats, De Nieuwe Werker', sites web, brochures, flyers, ...</li> <li>➢ intégrer le genre de façon transversale dans les dossiers thématiques (ex. dossier énergie + genre; dossier fiscalité + genre, etc.)</li> </ul> </li> <li>• Formations de base au genre et à la diversité pour les délégués:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ les nouveaux venus</li> <li>➢ transversalement dans formations continue par exemple 'négociation'; 'élections sociales'; etc.</li> </ul> </li> <li>• Démystification du métier de secrétaire par le biais de communication (exemple: témoignages dans 'De Nieuwe Werker' et 'Syndicats')</li> <li>• Formation 'Trainer the Trainer' au genre pour les formateurs et formatrices, leur fournir une sorte de check-list (transversalité)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Photographie; cahier des charges:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ récolte systématique de statistiques sexuées de chaque action (court terme); dans une logique d'évaluation générale des actions</li> <li>➢ faire une analyse genre des statistiques récoltées (moyen terme)</li> </ul> </li> <li>• Sensibilisation &amp; communication</li> <li>• Mettre à l'agenda des réunions et à l'agenda politique (négociations, CP, AIP,...):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ formations systématiques aux outils genre (GIA et Gender Budgeting) pour les différentes équipes des bureaux d'études;</li> <li>➢ évaluer et analyser d'une manière genrée les résultats des dernières élections sociales, pour pouvoir faire un plan d'action stratégique en terme de 'recrutement' futur.</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>

## Les actions à faire dans le schéma du cycle du 'gender mainstreaming' :

Réussir son implémentation du GM c'est viser l'intersection entre la mise du genre dans les contenus comme la mise du genre dans les faits. Ce n'est que dans l'intersection que les chances de succès et de changement durable sont garanties.



Quelques exemples d'implémentation concrète qui pourrait se faire à la FGTB !  
N.B. Le genre + les femmes ; le genre - les femmes & hommes



## 7. Références

### Littérature :

Barbier, R. 1996. *La recherche-action, Economica*.

Burns, D. 2007. *Systemic Action Research: A strategy for whole system change*.  
Bristol: Policy Press

DESCARRIES, F. et MATHIEU, M. *Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin*, op. cit.

GARCIA, A. 2003, European Trade Union Confederations (E.T.U.C.), «Women in trade Unions: Making the difference. Research on Women an Decision-Making in Trade Union Organisations. Study of the existing Literature and Survey carried out among organisations affiliated to the European Trade Union Confederations ».

Ravesloot, S. & Stroobant, M. 2008, Uitgeverij VUBPRESS, La Charte 'Gendermainstreaming dans les syndicats' un catalysateur de la politique syndicale belge en matière de genre.

Senge, P. Doubleday, 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Silvera, R. 2006, revue IRES, ' *Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe*'.

### Sites Web :

Lien vers la CES (la Confédération européenne des syndicats): <http://www.etuc.org/fr>

Lien vers la charte européenne: <http://www.etuc.org/a/3806>

Liens vers la 'Charte Gendermainstreaming' fédérale : [http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/charte\\_GM\\_dans\\_syndicats\\_tcm336-40379.pdf](http://igvm-iefh.belgium.be/nl/binaries/charte_GM_dans_syndicats_tcm336-40379.pdf) et [www.abvv.be/c/document\\_library/get\\_file?uuid=95b9326c...](http://www.abvv.be/c/document_library/get_file?uuid=95b9326c...)

Lien vers 'toolkit' Gender Impact Assessment : [http://urbact.eu/uploads/tx\\_projectsresultsddocuments/WEED\\_Gender\\_Impact\\_Assessment\\_Toolkit.pdf](http://urbact.eu/uploads/tx_projectsresultsddocuments/WEED_Gender_Impact_Assessment_Toolkit.pdf)

Lien vers site de la FGTB wallonne : <http://www.fgtb-wallonne.be/presentation>

Lien vers théorie sur les 'Mental Models' de Peter Senge : [http://www.lopn.net/Mental\\_Models\\_Senge.html](http://www.lopn.net/Mental_Models_Senge.html)

## Méthodologie

## Annexe 1

### A. Organisation de la recherche-action

En terme de méthodologie, nous avons voulu nous inscrire dans une logique de mise en place d'un processus de prise de conscience par conséquent – comme indiqué dans l'avant-propos – nous avons opté pour **une recherche action**. Une telle recherche – contrairement à la recherche traditionnelle - part du principe que la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité. Par ce fait elle enclenche une action délibérée de transformation de la réalité (nous sommes dans un processus de transformation). La recherche-action connaît donc un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations.

Étant donné le volume de la FGTB, nous avons dû faire une sélection et réduire le nombre d'intervenant.e.s à un chiffre gérable mais suffisamment représentatif pour pouvoir nourrir une recherche qualitative et illustrer les différentes réalités du terrain. Mais le souci de composer un pool le plus représentatif de la réalité structurelle de la FGTB a été respecté. Il y a eu des interviews dans les 7 centrales, les 3 interrégionales et les 17 régionales.

Les critères de sélection des participant.e.s aux interviews résultent de l'objet même de la recherche action, c.à.d. le plafond de verre. Par définition, ce concept nous place dans un contexte organisationnel ; il nous a donc semblé plus pertinent de d'abord nous concentrer sur les cadres (moyens et seniors) de l'organisation. Par manque de moyens et de temps, nous avons dû faire abstraction d'étendre nos interviews à la base. Projet qui pourrait faire partie d'une action de sensibilisation dans un futur plan d'action.

Les interviews ont été organisés de deux façons : des individuels et des interviews de groupe. Chaque session d'interview prenait une heure et demi à deux heures. Comme le montrent les chiffres suivant nous avons également veillé à respecter la mixité et l'équilibre linguistique :

87 personnes invitées aux interviews, dont 32 femmes et 55 hommes  
47 personnes ont répondu, dont 23 femmes et 24 hommes  
40 personnes n'ont pas répondu dont 9 femmes et 31 hommes  
26 interviews :  
➤ dont 13 en néerlandais et 13 en français,  
➤ dont 14 individuels et 12 en groupe

Le questionnaire basé sur les hypothèses émises au départ après première analyse du constat se composait de questions ouvertes et de réflexion. L'objectif, était de créer une situation d'échange ouvert reflétant au mieux les perceptions, convictions et analyses des acteurs/actrices du terrain.

## **B. Questionnaire**

Il faut savoir que pour vérifier les hypothèses émises dans le cadre de la recherche les entretiens menés devaient pouvoir fournir des réponses aux trois grandes questions initiales :

1. **Le plafond de verre au sein de la FGTB est-il lié à des obstacles d'ordre structurel ?**
2. **Ou bien, seraient-ce plutôt les représentations sociales (de genre, du militant syndicaliste, etc.) qui constituent le plus grand défi ?**
3. **La volonté politique (et donc l'engagement) ne serait-elle pas suffisante ?**

Le questionnaire ci-joint (une illustration des questions posées lors des interviews) a donc été organisé en trois grandes parties :

### **I. Réalité au sein du syndicat:**

**D'un point de vue :**

#### **a. Factuel : (Facts & Figures)**

1. Connaissez-vous les statistiques hommes-femmes au sein de la FGTB ? Au sein de votre section ? Qu'y avez-vous observé ? (schéma ciseaux)
2. Est-ce que vous disposez de ces statistiques ?

#### **b. Organisationnel :**

##### ***b.1. Mission & vision***

3. Selon vous, y a-t-il un lien entre égalité des sexes et la mission de la FGTB ?
4. Y a-t-il un lien entre participation et la vision/mission de la FGTB ?

##### ***b.2. HR Management***

5. Quelles sont les procédures de sélection, d'évaluation, de suivi et d'avancement ?
6. Avez-vous un plan stratégique quant à la gestion des RH ?
7. Et qu'en est-il de la conciliation vie privée-vie professionnelle ?

##### ***b.3. Culture d'entreprise***

8. Comment décririez-vous la culture d'entreprise ?
9. Quel est le flux de pouvoir ? Qui décide ? Répartition égale et représentative ?
10. Comment décririez-vous la culture de réunions ?

## **II. Le concept & sa réception :**

### **Définitions, interprétations & perceptions:**

11. Que suscite l'égalité des sexes chez vous ?
12. Comment définissez-vous l'égalité des sexes ? Que signifie le gendermainstreaming ?
13. Qu'en est-il de la participation des femmes au syndicat ?
14. Qu'est-ce qui les motive à venir, à ne pas venir, quels sont les freins ?
15. Que signifie le plafond de verre ? L'avez-vous déjà rencontré ?
16. Quels sont selon vous les mécanismes et causes du plafond de verre ?
17. Quelles sont selon vous les causes d'une participation faible de femmes au pouvoir au sein de la FGTB ?
18. Que pensez-vous de la participation ?
19. Est-ce qu'il y a un lien entre la participation et l'égalité des sexes ?
20. Que pensez-vous des actions positives ?

## **III. Implémentation & engagement:**

### **Plus-value:**

21. Connaissez-vous la Charte de 2004 ? Celle de 2007 de Séville (syndicats EU)
22. Est-ce que la Charte est utile ?
23. Est-ce un concept utile dans notre société ?
24. Y a-t-il une valeur ajoutée à ce concept ? Pour vous ? Pour la société ? Pour la FGTB ?
25. Selon vous est-ce que le genre peut être un instrument de management interne (HR, qualité ?)

### **Engagement:**

26. Disposez-vous d'un plan stratégique en terme d'implémentation du gender mainstream ?
27. Où faut-il faire des efforts ?
28. Qu'êtes-vous prêt à investir ?
29. Où voyez-vous les plus grands freins ?
30. Pouvez-vous me donner des bonnes pratiques rencontrées ?
31. Si vous disposiez d'une baguette magique ... ?
32. Qu'attendez-vous pour l'avenir ?
33. Avez-vous encore des questions ? ou des éléments que vous désirez communiquer ?

## Quelques concepts:

## Annexe 2

Afin de mieux comprendre le contexte et le pourquoi de cette recherche-action, penchons nous sur quelques concepts théoriques récurrents. Retenons néanmoins que la prétention ici n'est point de fournir un exposé scientifique, mais de vulgariser suffisamment les concepts afin de permettre leur utilisation dans la pratique.

### **Le plafond de verre :**

Le plafond de verre peut s'illustrer par le principe suivant: plus on monte dans la hiérarchie, moins il y a de participation des femmes. Il s'agit en effet de l'ensemble des obstacles visibles et invisibles que les femmes rencontrent dans l'entreprise pour accéder à un poste de décision et de pouvoir.

L'OIT, Organisation internationale du travail, le définit comme «les barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités ».

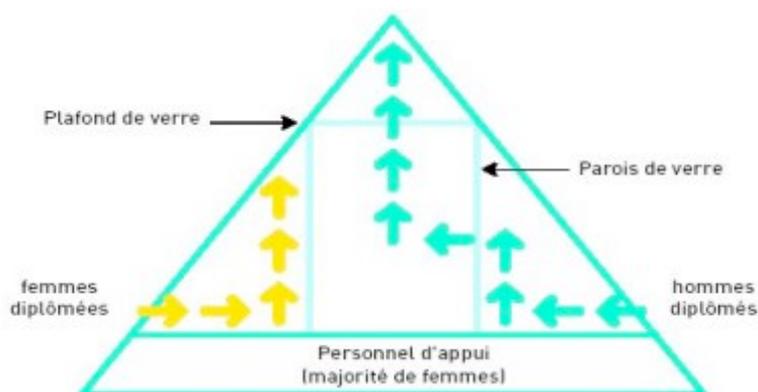
A côté du plafond de verre les chercheurs-seuses québécois -es ont défini le '**sticky floor**' ou **plancher collant** : les femmes restent souvent confinées, collées dans des postes et métiers de soutien. Il s'agit en effet d'une force antagoniste à la progression des femmes dans l'entreprise, qui les contraint à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle.

D'autres – e.a. Orse<sup>43</sup> – ont perfectionné l'analyse en introduisant le concept "**parois de verre**" qui lui traduit une autre mécanique, plus sournoise : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent confinées dans des filières ou des services considérés comme moins centraux, moins stratégiques pour l'organisation (RH, administration, etc.). Elles ne peuvent donc emprunter l'allée centrale, la seule donnant accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques.

Ce qui nous mène au concept suivant : **la ségrégation horizontale et verticale**: certains métiers –souvent de soutien– sont considérés comme typiquement féminins (il s'agit souvent de métiers peu attractifs en termes d'avancement et de rémunération).

---

<sup>43</sup> ORSE (Observatoire Sur La Responsabilité Sociétale Des Entreprises) est une association française qui a pour but de collecter, analyser et faire connaître des informations, documents et études sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable, en France et à l'étranger.  
<http://www.orse.org/accueil-9.html>



Extrait de L'étude Orse n°5, février 2004  
 (Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises)

Il va de soi que la question des causes de ces mécanismes est une des plus intéressantes. De longues années d'expériences de terrain permettent de vulgariser et de simplifier en généralisant ainsi : il y a deux grandes catégories de causes ; les causes structurelles et les causes liées aux représentations sociales.

Les causes structurelles touchent à la structure du système et comprennent e.a. des éléments tels que :

- Manque d'expérience opérationnelle ou de management
- Horaires et modalités de travail peu compatibles avec une conciliation vie privée-vie professionnelle
- Manque de 'role models'
- Système d'évaluation et de sélection selon la logique stéréotypée masculine d'avancement (ne tenant pas encore compte de certaines réalités liées aux rôles genrés, notamment celui de la femme)
- Manque de parrainage et de réseau
- Etc.

Les causes liées aux représentations sociales<sup>44</sup>, sont plus difficiles à corriger car elles sont liées aux stéréotypes qui sont profondément ancrés dans notre culture et qui touchent à l'identité de chaque personne. Nous intériorisons les attentes de la société qui nous entoure dès le plus jeune âge. Hommes et femmes essaient tant bien que mal de créer la personnalité individuelle qui leur correspond le mieux et qui répond d'une façon maximum aux représentations sociales qui entourent leur sexe biologique.

Quelques exemples de ces stéréotypes (représentations sociales) qui empêchent les femmes de grimper les échelons (liste non-exhaustive et non empirique) :

- La responsabilité familiale ? C'est du domaine de la femme
- Stéréotype sur le manque d'autorité des femmes
- La femme ambitieuse ou compétitive est considérée comme « non féminine »
- Etc.

<sup>44</sup> Théorie intéressante auprès de Peter Senge : [http://www.lopn.net/Mental\\_Models\\_Senge.html](http://www.lopn.net/Mental_Models_Senge.html)

## **Le genre<sup>45</sup> (gender) :**

D'abord, il faut savoir que communément on fait la distinction entre le genre et le sexe.

Par sexe, on désigne la différence biologique entre les hommes et les femmes. Et avec 'genre' on se réfère aux différences culturelles et sociales entre les hommes et les femmes. Les rôles dits masculins et ceux dits féminins ne sont pas innés, mais socialement construits. Nous parlerons donc de constructions sociales.

### ***Quel est le lien entre les deux ?***

En effet, les deux termes (genre-sexe) sont fortement liés du fait que le sexe biologique déterminera le rôle social de genre (le féminin ou le masculin) auquel la société s'attend à ce que l'individu réponde. C'est-à-dire que le genre désigne le *rapport* entre les personnes de chaque sexe dans la société. Mais attention, ces rapports femmes/hommes ne sont pas que de simples relations interindividuelles car ils s'inscrivent dans des rapports sociaux complexes qui transcendent les individus. On parle alors de rapports de genre/ sexe qui sont historiquement et socialement construits, c'est-à-dire que c'est le principe hiérarchique qui crée les différences (sociales, politiques, économiques, psychologiques, etc.) entre les sexes. En d'autres termes, le genre est sujet à changements : les différences entre femmes et hommes varieront selon l'époque, le lieu, la culture, l'ethnie et la classe sociale.

### ***Mais alors, quels sont les rapports sociaux de genre ?***

Les deux sexes sont soumis à des statuts différents dans la société (famille, travail, école, etc.). Souvent, l'appartenance à un sexe ou l'autre est déterminante quant aux choix et orientations de l'individu.

On peut dès lors se poser la question de l'importance et de la valeur du choix: dans quelle mesure ce choix est-il un choix objectif, libre et non influencé ? Dans quelle mesure l'individu peut-il se réaliser pleinement et librement ?

Comme les rapports sociaux de genre sont teintés de jugements de valeur, souvent les accès aux ressources nécessaires à l'épanouissement de l'individu lui sont rendus difficiles, voire refusés en raison de son appartenance sexuelle.

Ce qui a pour résultat une hiérarchie de rang : dans notre société, il est encore généralement admis que tout ce qui est associé à la 'masculinité' acquiert une plus-value par rapport à la 'féminité', ce qui aboutit inévitablement à des comportements inégalitaires entre les deux sexes.

Néanmoins, il est intéressant de noter que:

1. bien qu'omniprésents dans les sphères privées et publiques, les rapports sociaux de genre dépendent du contexte et sont par conséquent variables ;
2. les rapports sociaux de genre ne sont pas figés : ils évoluent avec la situation économique, juridique, politique ou environnementale ;
3. les rapports sociaux de genre sont entrecroisés avec d'autres rapports sociaux : âge, classe sociale, ethnie, religion et aptitudes physiques et psychiques... Ce qui revient à dire que l'on peut modifier ces rapports sociaux de genre 'inégaux'.

---

<sup>45</sup> Définitions et explications retravaillées et simplifiées par l'équipe de Genderatwork. D'ailleurs l'ASBL se réserve le droit d'utiliser et de diffuser cet extrait largement e.a. dans [http://www.awiph.be/pdf/documentation/publications/emploi/defi\\_genre\\_ETA\\_CFP.pdf](http://www.awiph.be/pdf/documentation/publications/emploi/defi_genre_ETA_CFP.pdf)

### ***Mais que signifie l'égalité entre hommes et femmes ?***

Deux points de vue différents sont souvent mis en avant : soit on dit que les femmes et les hommes sont égaux (exception faite des différences purement biologiques) et sont rendus différents par l'influence de la culture ; soit on dit que les femmes et les hommes diffèrent (que les différences biologiques entraînent inévitablement d'autres différences), mais cela étant, qu'ils sont d'égale valeur.

### ***Oui, mais tout cela, c'est quand même naturel et inné !?***

Lorsqu'à la fin des années 70, des féministes américaines ont tenté d'expliquer les rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes, introduisant ainsi le concept du genre, elles étaient loin de se douter qu'elles seraient à l'origine d'un débat autour du 'nature versus nurture'<sup>29</sup> (nature, hérédité versus éducation, environnement) qui perdure jusqu'à nos jours.

En faisant référence au rôle social des individus, par opposition au sexe biologique, pour montrer la place que prenaient les uns et les autres, résultait d'une construction sociale, ces chercheuses sapèrent en même temps l'idée reçue que les rapports sociaux entre hommes et femmes (modèle du chef de famille, mère au foyer, dominant-dominée, etc.) étaient 'naturels'. C'est ainsi que petit à petit les notions de 'nature' versus 'nurture' furent introduites dans les théories féministes et les théories du genre.

En effet, aujourd'hui encore, les spécialistes du genre et autres disciplines des sciences humaines et sociales ne font pas l'unanimité quant à la proportion du degré d'influence qu'ont, respectivement les paramètres de l'hérédité (les gènes) et environnementaux (construction sociale), sur la construction de l'identité individuelle. Néanmoins, force est de constater que personne (les féministes et 'amis de l'égalité') ne conteste à l'heure actuelle l'importance de la construction sociale. En effet, tous s'accordent à dire que rien n'est exclusivement 'nature' et que les proportions laissées à l'apprentissage sont importantes.

Le message principal à retenir, c'est que tout système de fonctionnement et toute hiérarchie (rapports sociaux établis) peuvent être remis en question et changés si besoin et volonté il y a. Voici un message empreint d'espoir, car il est un fait que dans la société actuelle, il subsiste encore suffisamment d'exemples (dans les organisations, familles, entreprises, institutions, etc.) où la prémisse 'les femmes et les hommes n'ont pas la même valeur (les valeurs masculines sont plus importantes)' est d'application. Quel que soit le point de vue, une approche genre permet donc que l'on questionne les constructions existantes, afin de distiller d'autres pistes et approches ouvrant de nouvelles perspectives - plus égalitaires - à la vie en société.

### **Le gender mainstreaming :**

Ci-dessus nous avons pris connaissance de la définition du genre (gender). Maintenant, il s'agit de définir 'mainstreaming /mainstream' et de mettre les deux termes – genre et mainstreaming - en lien pour comprendre leur signification.

### ***Une petite excursion linguistique s'impose !***

'**Mainstreaming**' est un terme anglais, utilisé au gérondif (en anglais les verbes peuvent se conjuguer en *-ing* au présent continu, c.à.d. le présent qui indique qu'une action est en train de se faire, l'accent est mis sur le processus et la durée).

Le mot '*main*' signifie principal et '*stream*' signifie courant, donc '*mainstream*' le courant principal.

Le terme '*mainstreaming*' signifierait donc '*en mettant dans le courant principal*'. L'idée derrière cette construction est de dire qu'avec le principe du '*mainstreaming*' on désire '*mettre à disposition de tous/toutes et partout*'. Sur fond des ces pensées, le '*gender mainstreaming*' se traduirait donc par la volonté de '*mettre du genre partout pour tous et toutes*'.

### ***Et qu'est-ce l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes ?***

Les diverses institutions européennes ont depuis la quatrième Conférence mondiale sur les Femmes<sup>46</sup>, de Pékin, en 1995 adopté l'intitulé suivant pour la traduction française de '*gender mainstreaming*' : **Approche Intégrée de l'Égalité entre les femmes et les hommes.**

En effet, dès 1996 la Commission Européenne<sup>47</sup> (COM (96) 67 final) stipule que le '*gender mainstreaming*' signifie : '***promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des actions et des politiques, et ce à tous niveaux. Il s'agit, ce faisant, de ne pas limiter les efforts de promotion de l'égalité à la mise en oeuvre de mesures spécifiques en faveur des femmes, mais de mobiliser explicitement en vue de l'égalité l'ensemble des actions et politiques générales, en introduisant dans leur conception de façon active et visible l'attention à leurs effets possibles sur les situations respectives des femmes et des hommes ("gender perspective"). Cela suppose d'interroger systématiquement ces actions et politiques et de prendre en considération ces effets possibles dans leur définition et leur mise en oeuvre : ainsi, les politiques du développement, l'organisation du travail, les choix en matière de transports ou la définition des horaires scolaires etc.. peuvent avoir des impacts différentiels significatifs sur les situations des femmes et des hommes qui doivent, dès lors, être dûment pris en compte afin de contribuer davantage à l'égalité entre les femmes et les hommes.***' La Commission met bien en avant qu'il s'agit d'une stratégie, un instrument qui œuvre à l'obtention de l'égalité entre les sexes. En outre, l'accent est mis sur l'aspect transversal et le fait qu'une telle stratégie se réfère aux différentes réalités des femmes mais aussi des hommes. Il est devenu très clair que le '*gender mainstreaming*' n'est ni une action isolée, ni une affaire de femmes uniquement.

Sur le site du Conseil de l'Europe<sup>48</sup>, dans leur fiche d'information sur l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, on peut lire la définition suivante datant de 1998 : '***il s'agit de la (ré) organisation, l'amélioration, le développement et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques.***' En plus le rapport stipule que '*l'approche intégrée de l'égalité ne peut se substituer aux politiques spécifiques visant à redresser les situations résultant des inégalités entre les femmes et les hommes. Les politiques traditionnelles et l'approche intégrée de l'égalité sont des stratégies*

<sup>46</sup> [http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines\\_action/international/onu/plate\\_forme\\_action\\_peekin/](http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/international/onu/plate_forme_action_peekin/)

<sup>47</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1996:0067:FIN:FR:PDF>

<sup>48</sup> [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/02factsheets/index\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/02factsheets/index_fr.asp)

*parallèles et complémentaires qui doivent être menées de pair pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes.'*

En Belgique, sur le site de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes<sup>49</sup>, on peut lire en-dessous de la définition reprise du Conseil de l'Europe, que '*le gender mainstreaming est une **approche systématique** qui s'applique à toutes les phases du "cycle politique" (préparation, décision, mise en oeuvre, évaluation). Le gender mainstreaming concerne donc **tous les acteurs** impliqués dans la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques.'*

---

<sup>49</sup> [http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines\\_action/gender\\_mainstreaming/](http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/gender_mainstreaming/)