

# Artémis

**Rapport de recherche du projet Artémis  
étude exploratoire sur l'égalité homme-femme  
en termes d'accès à des postes de décision  
dans le secteur culturel**

Recherche réalisée par :  
la Fondation Marcel Hicter ASBL  
le Centre culturel de Watermael-Boitsfort « La Vénérie »  
le Centre socialiste d'éducation permanente.

En association avec l'Observatoire bruxellois des métiers et des qualifications Bruxelles Formation  
Avec l'expertise de Flora ASBL (service Gender Consulting&Training)

Avec le soutien du Programme européen EQUAL  
et de la Commission communautaire française (Cocof)

Bruxelles  
Mars 2008



## **Introduction**

Ce rapport de recherche présente les résultats obtenus dans le cadre du projet Artémis : étude exploratoire sur l'égalité homme-femme en termes d'accès à des postes de responsable dans le secteur culturel.

Ce projet a bénéficié du soutien de la Cocof (Commission communautaire française) et du FSE (Fonds social européen, via le programme EQUAL). Cette action-pilote s'inscrit dans le processus de promotion de l'égalité femme-homme mis en place par ce programme.

Outre l'aide financière, l'apport d'Equal se manifeste en termes de méthode de mise en œuvre et de définitions du champ d'étude, en partie dépendant des priorités et objectifs poursuivis par le programme EQUAL. La nécessité de construire un partenariat, d'initier des méthodologies innovantes et ascendantes, de partager les résultats avec des acteurs d'autres régions européennes sont quelques éléments marquants qui seront également présentés dans ce rapport.

Au-delà des résultats concrets et des recommandations, nous souhaitons mettre en avant les différentes étapes qui ont jalonné la mise en œuvre de ce projet. Ainsi, nous abordons dans un premier temps la construction du partenariat, la définition de l'objet et du champ d'étude, les objectifs poursuivis et le positionnement des institutions européennes et locales vis-à-vis de la question.

Nous présentons par la suite un court état des lieux de la recherche en Communauté française.

Le chapitre 3 est consacré à une description de la méthodologie utilisée afin de mobiliser des données en CfWB tandis que le chapitre 4 expose les hypothèses de travail sur lesquelles l'étude est basée.

L'avant-dernier chapitre porte sur une analyse des données.

Enfin, le dernier chapitre nous permet de lancer des pistes qui pourraient faire l'objet, si les pouvoirs publics décidaient de prolonger leur investissement dans la question, de travaux plus approfondis et d'une mise en œuvre concrète dans une seconde phase de travail.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et serons attentifs à toutes remarques ou compléments d'informations qui nous permettraient de prolonger notre réflexion.

## Table des matières

Rapport de recherche du projet Artémis .....	1
Introduction .....	2
Table des matières .....	3
Chapitre 1 : mise en œuvre du projet Artémis.....	5
Définition de l'objectif global du projet.....	5
Positions des instances européennes et fédérales et leur influence sur la définition du champ d'étude.....	5
Valeur ajoutée et principe d'expérimentation .....	7
Mise en œuvre du projet Artémis .....	8
Partenariat.....	8
Chapitre 2 : diagnostic et état des lieux de la recherche .....	9
en Communauté française .....	9
Chapitre 3 : objectifs spécifiques poursuivis par Artémis .....	11
Priorité 1 : mobiliser des données qualitatives: définir des indicateurs de recherche, une méthode et un cadre d'évaluation .....	11
Priorité 2 : sensibiliser à la mobilisation de données quantitatives .....	12
Priorité 3 : Sensibiliser les acteurs culturels à la question de genre .....	12
Chapitre 4 : une méthodologie pour répondre aux objectifs fixés.....	13
Composer le panel .....	13
Mobiliser les données.....	13
les entretiens .....	13
les études de cas.....	14
Confronter les résultats et discuter les pistes de travail .....	14
les tables rondes .....	14
le séminaire de réflexion .....	14
Chapitre 5 : hypothèses de travail pour l'étude exploratoire .....	15
Hypothèses en rapport avec l'individu : .....	16
Hypothèses en rapport avec la structure : .....	16
Hypothèses en rapport avec le secteur culturel .....	18
Chapitre 6 : résultats de l'étude exploratoire .....	19
Niveau Individuel .....	20
Conciliation vie privée-vie professionnelle et charge familiale .....	20
Vision de carrière et aptitude à occuper des postes de haut niveau.....	20
Encouragement et influence des collègues et proches sur la carrière .....	21
Contenu .....	21
Niveau structurel / organisationnel.....	23
La culture de l'organisation.....	23
Image masculine du leader .....	24
Tab.1 : L'image du leader idéal.....	24
Tab. 2 : Les leaders réels.....	24
Manque de modèle et image négative des femmes occupant des postes à haut niveau.....	25
Des femmes modèles ?.....	25
Processus de promotion au sein l'organisation basé sur des critères subjectifs et opaques.....	25
Le plafond de verre : en fonction de la grandeur et du type de structure.....	26
Niveau sectoriel .....	26
Conditions de travail peu évidentes du secteur .....	26
Influence du réseau .....	26
Conclusions .....	27
Chapitre 7 : perspectives et recommandations .....	28
Pertinence d'une analyse genre dans le secteur de la culture.....	28

D'un point de vue organisationnel.....	28
D'un point de vue individuel.....	28
D'un point de vue institutionnel.....	28
Une méthodologie à disséminer.....	29
Des pistes d'action.....	29
Perspectives.....	29
Chapitre 8 : bibliographie sélective.....	32
Chapitre 9 : Annexes.....	34
Liste des annexes : .....	34
Annexe 1 : Méthodologie des entretiens .....	35
Fiche signalétique-emploi.....	35
Fiche signalétique-formation .....	36
Partie 3 .....	37
Partie 4 .....	37
Annexe 2 : Questionnaires pour les entretiens .....	38
Annexe 3 : Questionnaires pour les études de cas.....	40
Annexe 4 : tableau des valeurs .....	42
Valeurs de la culture des organisations.....	42
Valeurs de l'image du leader.....	42
.....	42
Annexe 5 : Invitation au séminaire .....	43
Annexe 6 : Présentation des partenaires.....	44
Fondation Marcel Hicter A.S.B.L.....	44
Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP) .....	44
Centre Culturel de Watermael-Boisfort « La Vénérie » .....	45
Observatoire bruxellois des Métiers et des Qualifications.....	46
Bruxelles Formation.....	46
BRUXELLES FORMATION CARREFOUR offre informations, conseils et orientation en matière de formation professionnelle à Bruxelles. ....	46
Gender Consulting&Training - Flora ASBL.....	47

## **Chapitre 1 : Mise en œuvre du projet Artémis**

### **Définition de l'objectif global du projet**

Le secteur culturel attire quantité de femmes, mais peu y occupent des postes de décision. On peut, en effet, estimer que le secteur comporte environ 70% d'emplois féminins. La proportion s'inverse cependant lorsque l'on atteint les fonctions de management et de direction.

Ce constat est d'autant plus interrogateur que les femmes entrant dans ce secteur possèdent généralement des compétences initiales plus élevées et sont largement majoritaires dans les formations continuées, spécifiques à la gestion culturelle.

Partant de là, Artémis a pour but d'initier des méthodes d'intervention qui puissent intégrer plus de femmes ayant acquis les capacités requises pour occuper des fonctions décisionnelles tant dans la gestion de projets culturels que dans des fonctions plus techniques. Ce projet doit également permettre de sensibiliser l'ensemble des acteurs du secteur culturel à l'accès de femmes à des fonctions décisionnelles. Il vise aussi à lancer un processus de réflexion sur les qualifications des métiers de la culture et par-là même sur les compétences et capacités à développer par les travailleurs de ce secteur afin que celui-ci demeure un réservoir de croissance et d'innovation. Enfin, à travers une meilleure reconnaissance des savoirs et savoir-faire, nous souhaitons favoriser, de façon intrinsèque, la promotion de femmes dans le secteur.

Le projet Artémis porte donc plus particulièrement sur :

- la mobilisation de données qualitatives
  - o réalisation d'entretiens auprès d'un panel de participant(e)s aux formations mises en place par les partenaires
  - o réalisation d'études de cas auprès d'employeurs du secteur culturel
  - o mise en place de moments de rencontre-débats
  - o organisation d'un séminaire de réflexion
- l'écriture de rapports, synthèses et préconisations afin d'intégrer la question de genre dans le secteur culturel (sous format papier mais aussi DVD)
- la sensibilisation à la mobilisation des données quantitatives
- une réflexion sur l'intégration transversale de la question de genre dans les formations des cadres culturels.

### **Positions des instances européennes et fédérales et leur influence sur la définition du champ d'étude**

Le champ d'action de la culture est en constante mutation et expansion. En effet, l'évolution des technologies, l'imprégnation de l'économie dans tous les secteurs de notre société, la globalisation, une mobilité accrue... impliquent que les opérateurs culturels se posent aussi comme acteurs de changement.

Les politiques et programmes européens suivent et amplifient cette logique d'opérateurs culturels acteurs de développement et de créativité et lient la production de valeurs sociales à la production de valeurs économiques.

Dès le Traité de Rome de 1957, et dans une vision de libre marché, les discriminations, notamment salariales, sont combattues. Le Traité d'Amsterdam (juin 1999) promeut l'égalité entre les femmes et les hommes comme une mission prioritaire et comme un objectif transversal à toutes les politiques européennes.

Une approche globale de la question de genre est également mise en œuvre dans la lignée des objectifs que l'Europe s'est fixés en matière de croissance et d'emploi. Cette approche intègre des éléments issus de stratégies européennes telles celles de Lisbonne – dont l'objectif central est de permettre à l'Europe d'être la première économie mondiale (notamment via une promotion de la société de la connaissance et de l'apprenant) tout en respectant un contrat social fort. Cette stratégie a été renouvelée en 2005 autour des axes attractivité, innovation et emploi – ou de Göteborg, favorisant un développement durable (en matière d'environnement et d'éthique).

Différents objectifs sont notamment formalisés dans la *Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006-2010* de la Commission européenne fixant entre autres objectifs : un taux moyen d'emploi de 60% pour les femmes, la mise en place d'une approche du travail adaptée aux différents stades de la vie et permettant une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle, la fin des disparités des salaires. D'autre part, le *Pacte européen pour l'Égalité des genres* signé en 2006 vise à maximiser le potentiel productif de la main-d'œuvre européenne et à relever les défis démographiques en valorisant un meilleur équilibre entre travail et vie professionnelle pour les femmes et les hommes.

L'établissement de politiques de genre ne se justifie pas uniquement par la seule envie de faire progresser le bien-être social. Les objectifs évoqués ci-dessus sont à mettre en parallèle avec ceux qui sont énoncés dans la « Stratégie européenne de l'emploi ». La SEE initie des lignes directrices pour l'emploi en fonction des grandes orientations économiques communautaires et établit des outils de coordination et de contrôle des politiques de l'emploi. La première SEE (établie à Luxembourg en 1999) reposait sur 4 piliers : la capacité d'insertion, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. De nombreux objectifs stratégiques sont venus se greffer sur la SEE dont le développement de la société de la connaissance, de l'amélioration qualitative et quantitative de l'emploi ainsi qu'une cohésion sociale accrue (dans la lignée des objectifs de Lisbonne).

Pour parvenir à remplir ces objectifs, l'Union Européenne s'appuie sur différents programmes qu'elle subventionne et la définition de Plan d'actions avec les Etats Membres. Ainsi, les buts spécifiquement poursuivis dans le programme Equal - financés par le Fonds social européen (FSE) - en Communauté française s'inscrivent dans la lignée des stratégies européennes et de plans d'actions initiés en Belgique et en Communauté française. Si la promotion de pratiques nouvelles de lutte contre les discriminations et inégalités de toutes natures est centrale, c'est pour « servir directement de laboratoire pour concevoir et expérimenter des outils nécessaires pour renforcer l'efficacité de certains dispositifs relevant directement des finalités du Plan national pour l'emploi<sup>1</sup> ou de la SEE. Ainsi, 5 thématiques ont été particulièrement retenues par les promoteurs du programme EQUAL pour la Belgique francophone. Il s'agit :

- de faciliter l'accès au marché du travail
- de permettre à tous la création d'entreprise
- de promouvoir la formation continuée en encourageant le recrutement et la remise à l'emploi
- de concilier vie professionnelle et privée et de favoriser la réintégration des hommes et des femmes ayant quitté le marché du travail
- de sensibiliser, accompagner et former les demandeurs d'asiles.

Ces thématiques ont été sélectionnées en fonction de la situation particulière du marché de l'emploi en Belgique (taux moyen d'emploi faible, chômage élevé et de longue durée, forte disparité entre les Régions). Ainsi, comme chaque Etat membre, les entités fédérées ont remis un Cadre de référence stratégique national (CRSN) qui définit des priorités en tenant compte tant des priorités communautaires que des spécificités régionales et du Plan national de réforme.

Au plan régional, nous soulignons l'existence pour la Région Bruxelles Capitale de 2 documents de référence:

- le plan d'action régional pour l'emploi (PAR) définit les contributions de la Région Bruxelles Capitale au PAN en ciblant les domaines dépendant plus directement des Régions et des Communautés. Ceux-ci sont principalement liés à la formation professionnelle ou encore la reconnaissance des compétences professionnelles acquises, l'aide aux catégories défavorisées de chercheurs d'emploi, la création d'entreprises...<sup>2</sup>
- le Pacte social pour l'emploi bruxellois, développé en coordination avec le PAR, a pour but d'améliorer les capacités d'insertion, d'encourager l'adaptabilité des entreprises et des travailleurs, de lutter contre les discriminations et de renforcer les politiques d'égalité des chances entre les hommes et les femmes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Consultable sur le site : <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=5918>

<sup>2</sup> Consultable sur le site : <http://www.esr.irisnet.be/site/search?SearchableText=emploi>

<sup>3</sup> Consultable sur le site : <http://www.esr.irisnet.be/site/search?SearchableText=emploi>

Pour la Région wallonne, la stratégie de développement s'articule sur les 4 plans stratégiques transversaux (PST) et dans la complémentarité avec le *Plan d'actions prioritaires pour l'avenir wallon*, plus connu sous la dénomination *Plan Marshall pour la Wallonie*<sup>4</sup>.

Comment le secteur culturel est-il perçu dans la mise en place de ces politiques ? Depuis plus d'une décennie maintenant, il interagit avec d'autres pour s'inscrire là dans des projets de régénération urbaine, ici dans des productions de contenus et de supports ayant une forte valeur ajoutée économique... Il est à noter que ce secteur vit une croissance plus importante que beaucoup d'autres en termes de création d'emploi<sup>5</sup>. Ces travailleurs sont souvent très qualifiés et maîtrisent des techniques à réactualiser fréquemment. Une des caractéristiques du secteur est la diversité des objectifs et moyens mis en place par ses acteurs pour remplir leur mission. Il convient dès lors de délimiter le champ d'étude de cette recherche, non pour établir des barrières entre eux mais pour pouvoir les étudier selon les méthodologies les mieux adaptées et identifier les liens et les évolutions qui marquent leurs interactions.

Artémis est centré sur le non-marchand. Le secteur culturel non marchand regroupe l'ensemble des producteurs poursuivant une finalité non lucrative et bénéficiant de ressources non marchandes (en particulier des financements publics) ou mixtes (privées et publiques)<sup>6</sup>.

Cette focalisation a plusieurs raisons :

- l'expertise des partenaires, principalement axée sur ce secteur
- l'absence d'études préalables sur la question qui nous oblige à limiter l'axe de travail
- le temps imparti extrêmement court (8 mois pour réaliser les travaux liés à la recherche).

La présente étude propose une photographie certes limitée, mais précise permettant de poser un cadre qui nous servira, nous l'espérons, dans la phase suivante de programmation du FSE.

### **Valeur ajoutée et principe d'expérimentation**

Le résultat final auquel a abouti Artémis est entre autres la mise en œuvre d'une méthodologie qui pourrait être adaptée, si les pouvoirs publics le jugeaient utile, afin de fournir un outil méthodologique pour élargir le champ d'analyse à l'ensemble du secteur culturel et à d'autres disciplines du monde socioculturel.

Cette perspective est d'autant plus enthousiasmante qu'Artémis tente également d'impulser des pratiques liant secteur culturel et marché de l'emploi. Ce partenariat est essentiel dans la prise en compte de la reconnaissance de l'apport du secteur culturel comme acteur de développement de la créativité – et non seulement d'attractivité – mais aussi comme secteur ayant une vision innovante de la question de l'égalité homme-femme et des pratiques en découlant.

---

<sup>4</sup> Les textes relatifs aux PST et au Plan Marshall pour la Wallonie sont disponibles sur le site du gouvernement wallon : <http://gov.wallonie.be/code/fr/text.asp>

<sup>5</sup> KEA, *The Economy of Culture in Europe, A strategy for a Creative Europe*, octobre 2006, en cours de traduction.

<sup>6</sup> Pour une analyse pointue des notions de marchand, non-marchand et mixte, nous renvoyons aux travaux du Centre d'Economie Sociale de l'ULg et du Hoger Instituut voor Arbeid de la KULeuven, *Le secteur associatif en Belgique : une analyse quantitative et qualitative*, décembre 2005.

## **Mise en œuvre du projet Artémis**

Six étapes ont été mises en œuvre afin de réaliser ce projet :

- contextualiser et formaliser le constat suivant : les femmes, surreprésentées dans le secteur culturel, occupent en général peu de fonctions de gestion et de décision dans les institutions qui les emploient ;
- identifier plus spécifiquement la problématique pour le secteur culturel non marchand : à partir de l'approche globale du secteur sur cette question de genre, nous avons défini une ligne de travail générale pour aborder l'objet que nous souhaitons étudier;
- établir une méthodologie afin d'atteindre les objectifs définis ;
- mobiliser des données ;
- analyser les données, les mettre en rapport avec d'autres études réalisées au niveau européen et les partager avec les personnes impliquées dans le projet;
- diffuser les résultats de notre recherche et les propositions sous différents formats (rapports, rencontres et support DVD) pour sensibiliser les acteurs du secteur culturel à la question.

A travers ce rapport, nous explicitons les 5 premières phases de ce processus, la dernière se déroulant à la suite de l'écriture du rapport et se poursuivant après la clôture de ce rapport.

## **Partenariat**

Comme tout projet EQUAL, Artémis est axé sur un partenariat entre opérateurs de la Communauté française de Belgique. Le partenaire coordonnateur est la Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie culturelle ASBL.

Les partenaires du projet sont :

- Le Centre socialiste d'éducation permanente (Cesep), ASBL reconnue dans le secteur culturel et socioculturel qui organise de nombreuses formations aux métiers d'animateur, de coordinateur de projet et de manager administratif
- Le Centre culturel de Watermael-Boitsfort « La Vénérie », ASBL reconnue dans le domaine culturel, opérateur de formations aux métiers techniques du spectacle et qui a réalisé un livre blanc sur les métiers culturels.

Artémis bénéficie de l'expertise « genre » de Flora ASBL et de l'appui de 2 partenaires associés : l'Observatoire bruxellois des métiers et qualifications (sur les spécificités du marché de l'emploi bruxellois) et de Bruxelles Formation (sur les spécificités du marché de la formation professionnelle)<sup>7</sup>.

Le projet est également relié au partenariat transnational « Arts Vivants en Europe » (AVE) réunissant les structures « Vivo di Spettacolo » (Italie), « Odeon » (Italie), Vaucluse Inn Art en Scène Solidaire (VIA2S-France) « Maison des Musiques Emergentes » et « La Vénérie » (Communauté française de Belgique).

---

<sup>7</sup> Une présentation de chaque partenaire est disponible en annexe 6.



## Chapitre 2 : Diagnostic et état des lieux de la recherche en Communauté française

Les femmes ont constitué la plus grande force d'accroissement du marché du travail ces dernières années, même si leur entrée s'est faite, plus souvent que pour les hommes, dans un cadre de temps partiel ou entrecoupée par des pauses-carrière (notamment liées à la prise en charge de l'éducation des enfants).

Ce constat est également de mise dans le secteur culturel fortement féminisé et en forte croissance suite à une tertiarisation et à une orientation des économies occidentales vers une société de la connaissance. Cependant, de nombreux freins existent encore à une prise en charge par les femmes de responsabilités à un niveau équivalant aux compétences et aux savoir-faire qu'elles ont acquis.

En effet, le secteur culturel reste peu sensibilisé à une prise en compte active de la question de genre. Cette attitude dite « aveugle » (gender blind) implique des comportements individuels et collectifs potentiellement discriminants, dans l'ensemble du secteur, depuis la formation, initiale et continuée, jusqu'à l'accession à des postes de décisions en passant par la prise de responsabilités dans les structures culturelles.

Cette situation est d'autant plus questionnante pour le secteur culturel qu'elle est couplée au constat suivant : les femmes sont surreprésentées dans les formations à la gestion culturelle<sup>8</sup>. Or, à compétences égales, elles progressent nettement moins que les hommes dans leur carrière et elles rentabilisent moins les capacités obtenues, restant majoritairement cantonnées dans des emplois et des postes subalternes. Ce constat est vrai tant en termes de vitesse d'évolution des carrières que d'opportunités d'occuper des postes de gestion, particulièrement après 30 ans. Dans le cadre d'une politique tournée vers une société apprenante, une politique éliminant les facteurs d'inégalité entre hommes et femmes, s'avère indispensable<sup>9</sup>.

Cependant, le sujet reste peu étudié en Communauté française. Le travail de la Direction de l'égalité des chances du Ministère de la Communauté française au niveau communautaire ou de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes au niveau fédéral est primordial en termes de sensibilisation et de conscientisation à la problématique. Tout comme l'est l'action des nombreuses associations de terrain qui ont dans leurs priorités une meilleure prise en compte de la question de genre. Néanmoins, nous devons regretter l'absence d'une radioscopie du secteur par rapport à la question qui offrira aux acteurs des données qualitatives et quantitatives leur permettant d'initier et de développer des politiques (en termes de production de valeurs, d'identification de pôles de croissance, de création d'emplois par exemple) et des actions répondant mieux aux demandes des acteurs du secteur. Une lecture quantitative désagrégée par sexe du secteur est également impossible. L'absence de ces données affaiblit la capacité à identifier et évaluer les politiques à mettre en place afin de lutter contre les discriminations liées au genre.

Ce rapport tient également compte de spécificités influençant la structuration du marché du travail culturel :

- la plupart des travailleurs impliqués dans la gestion du secteur culturel du panel sont soumis à la CP 329. La barémisation des fonctions est principalement construite sur base de la fonction occupée dans la structure, spécifiée dans certains cas selon le diplôme obtenu par le/la travailleur-euse. Dans ce cadre, historiquement, un certain nombre de responsables d'organisations du secteur sont reconnus dans cette fonction non pas sur base de leur diplôme mais bien via la reconnaissance de leur parcours professionnel antérieur et de leur expérience acquise. De même, cette structuration de la barémisation permet encore à un certain nombre de travailleurs en formation continuée, même non certifiante, d'envisager une reconnaissance formelle des compétences acquises.

- le secteur culturel est caractérisé par des PME, voire des TPE où réside une forte horizontalité. Cela y modifie la représentation individuelle de « poste de haute fonction », notamment par rapport à la dimension des responsabilités à prendre au sein de l'organisation.

---

<sup>8</sup> Pour la Wallonie, ce constat est vrai tant pour l'enseignement secondaire (69,6% de femmes dans les filières artistiques générales) que pour l'enseignement supérieur hors universités (57,7 % de femmes dans les hautes écoles et écoles supérieures des arts). Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), *Femmes et hommes en Wallonie : Portrait statistique*, décembre 2005.

<sup>9</sup> Pour plus d'informations concernant les évolutions de la culture et de son impact comme acteur de développement économique et social : *Communication relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation*, Direction générale éducation et culture de la Commission européenne, 10 mai 2007.

## **Chapitre 3 : Objectifs spécifiques poursuivis par Artémis**

Les partenaires du projet promeuvent une vision large de la culture inscrite dans une logique d'émancipation personnelle et de développement collectif.

Ainsi, la question de genre est abordée afin de favoriser l'émancipation et l'autonomisation des opérateurs et opératrices de ce secteur. Cette étude exploratoire souhaite donc identifier une série de facteurs positifs et négatifs (« gate-keepers » et « gate-openers »<sup>10</sup>) et notamment intégrer une partie de ces données dans la professionnalisation du secteur.

A ce titre, une meilleure approche transversale du genre dans le cadre de la formation doit permettre d'introduire la question auprès de l'ensemble des acteurs du secteur (pouvoirs publics, opérateurs, formateurs, employeurs, organisateurs et commanditaires de formations) et de bénéficier d'effets démultiplicateurs importants.

D'autre part, l'approche genre doit tenir compte de l'évolution constante vécue par le secteur culturel et ses métiers.

Ce projet entend lancer des pistes de réflexion à propos de trois axes principaux :

- l'étude du positionnement du secteur culturel à propos de la question de genre
- la création d'outils statistiques adaptés au secteur culturel
- la formulation de recommandations à destination des centres de formation et des formateurs.

### **Priorité 1 : Mobiliser des données qualitatives : définir des indicateurs de recherche, une méthode et un cadre d'évaluation**

Vu l'absence d'analyse genre approfondie du secteur, nous avons choisi d'utiliser les éléments apportés par des études européennes et de «confirmer ou d'infirmer», sur le territoire de la Communauté française, une série d'hypothèses posées par ces études.

Elles concernent, d'une part, le marché de l'emploi et, d'autre part, le positionnement du secteur culturel par rapport à ce marché, en tenant compte de trois niveaux d'interprétation – individuel, structurel et social. Ces hypothèses de travail feront l'objet d'une présentation complète dans le chapitre 5.

Les partenaires ont décidé d'axer plus particulièrement le projet sur la question de la formation. En effet, dans une société dite de la connaissance, la formation initiale ou continuée devient un lieu central de réflexion sur les pratiques et donc aussi sur les questions de genre, tant pour les formateurs que pour les participants. Ces deux publics bénéficient d'un potentiel démultiplicateur important en termes de transmission de pratiques individuelles et collectives.

Notons qu'un des objectifs à terme est d'aborder de façon transversale la question de genre à travers la formation, tant au niveau des formateurs que des participants aux formations. Ceci implique d'aller plus loin que la mise en place de l'un ou l'autre module traitant de l'utilité (ou non !) de poser une action personnelle et/ou collective dans une logique d'égalité entre les hommes et les femmes et d'inscrire la question de genre au cœur d'une réflexion sur des pédagogies innovantes pour aborder le sujet.

---

<sup>10</sup> Cette notion est développée spécifiquement pour la question de genre dans le projet *Women in Arts and Media Professions : European Comparisons*, programme de recherche lancé par le Zentrum für Kulturforschung et Ericarts en Autriche, Allemagne, Finlande et Portugal. Ce processus de recherche, conduit en partenariat avec MEDIACULT (Vienne), l'Observatorio das Actividades Culturais (Lisbonne), le Zentrum für Kulturforschung (Bonn) et FinnEkvit (Helsinki), a débouché sur 3 publications.

CLICHE Danielle, WIESAND, Andreas, (sous coord.), *Pyramid or Pillars: Unveiling the Status of Women in Arts and Media Professions in Europe*, ARcult Media, 2000.

ERICarts Report: *Culture-Gates: exposing Professional 'Gate-keeping' Processes in Music and New Media Arts*, ARcult Media, 2003. Etude téléchargeable sur le site : [www.culturegates.info](http://www.culturegates.info)

ERICarts Report: *Culture-Biz. Locating Women as Film and Book Publishing Professionals in Europe*, ARcult Media, 2005. Etude téléchargeable sur le site : [www.gender-research.net](http://www.gender-research.net)

Voir chapitre 5 pour une analyse approfondie de les notions de « gate-keepers » et « gate-openers ».

## **Priorité 2 : Sensibiliser à la mobilisation de données quantitatives**

« La mise en place ou la modification de politiques culturelles impliquent la construction de statistiques et d'indicateurs culturels, soit en amont, du lancement de ces politiques, afin d'éclairer le(s) décideur(s), soit en aval de celles-ci lorsqu'il est question de « faire le point », de dresser un bilan ou d'évaluer. C'est un fait acquis aujourd'hui et partagé dans son principe par les acteurs concernés. »<sup>11</sup>

Vu l'absence de données chiffrées pour le secteur et donc l'impossibilité d'y appliquer une lecture genre, les partenaires ont choisi de mettre en place une action de sensibilisation des pouvoirs publics, en tant qu'initiateurs d'outils durables de gestion de politiques. Pour ce faire, ils les ont interpellés et les interpellent sur la nécessité d'intégrer la mise en place de tels outils à l'agenda.

## **Priorité 3 : Sensibiliser les acteurs culturels à la question de genre**

Pour répondre à cet objectif, différents outils ont été imaginés. Il s'agit dans un premier temps de rassembler les acteurs du secteur culturel et de la formation culturelle autour de la question de genre. Au cours de tables rondes et d'un séminaire de réflexion, un temps d'échange a été consacré à identifier des pistes à privilégier afin d'améliorer la prise en compte de la question de genre dans les pratiques de l'ensemble des acteurs du secteur. Des recommandations sont faites en fin de projet afin de solliciter le concours des pouvoirs publics dans l'établissement et le soutien à des politiques ayant une consonance genre. Des pistes sont évoquées afin de faire évoluer les usages des opérateurs, tant sur le plan individuel que collectif. Un focus sur les pratiques de formation a également été effectué.

Chacune des priorités nécessite des outils spécifiques tenant compte de réalités internes (le partenariat, sa durée par exemple) et externes du projet (le cadre d'action défini par les financeurs du projet, l'intérêt généré par la question sur le territoire étudié ou encore l'existence préalable d'outils d'analyse comme des données statistiques).

Combinant l'ensemble de ces réalités, les partenaires ont décidé de faire de la priorité 1 l'axe fort de ce projet. En effet, cette étude exploratoire doit servir de phase de lancement à un projet plus ambitieux dans le temps (la prochaine programmation FSE). Ils ont dès lors privilégié la mise en place d'une méthodologie forte permettant de développer, d'une part, une image, certes restreinte mais fidèle, du secteur culturel nonmarchand et, d'autre part, de bénéficier d'outils leur permettant d'élargir rapidement leur angle de vue et d'aborder avec pertinence les 2 autres objectifs, si les autorités concernées le décidaient.

---

<sup>11</sup> JAUMAIN, Michel, *Elaboration de statistiques et d'indicateurs culturels au sein d'un Etat fédéral : le cas de la Belgique*, intervention dans le cadre du colloque international sur les statistiques culturelles «Les statistiques face aux défis de la diversité culturelle dans un contexte de globalisation», Montréal, 2002.

## **Chapitre 4 : Une méthodologie pour répondre aux objectifs fixés**

Pour réaliser cette recherche, il était essentiel de définir une méthodologie permettant :

- de poser en un court laps de temps un état des lieux
- de mettre en corrélation développement professionnel et formation
- de poser les jalons d'un travail plus approfondi dans le secteur par la suite et d'un transfert de méthodologie vers d'autres domaines du secteur socioculturel.

Pour ce faire, les partenaires ont choisi de travailler suivant le principe de recherche-action<sup>12</sup>.

Le point de départ des interactions réside dans des entretiens avec une quinzaine d'opérateurs culturels, suivis de 2 tables rondes rassemblant l'ensemble du panel et d'un séminaire de réflexion. Ce travail a été mis en perspective par des réunions de coordination et l'écriture d'analyses intermédiaires, après les interviews et avant le séminaire de réflexion.

Vu l'absence d'analyse approfondie des pratiques du secteur culturel en CfWB, nous nous sommes basés sur les résultats d'études réalisées en Europe et en avons tiré les hypothèses de travail de la recherche (cf. chapitre 5).

### **Composer le panel**

Un panel de seize opérateurs – 12 femmes, 4 hommes – a été sélectionné d'après les critères suivants : avoir participé à des formations techniques ou de gestion culturelle mises en place par les partenaires du projet, avoir un parcours professionnel significatif au sein de leur structure.

Cet échantillon est pertinent en fonction de l'objet du projet (action-pilote) et du temps imparti.

Il est important de veiller à :

- la présence d'éléments masculins dans le panel afin d'appréhender leur perception du marché de l'emploi culturel et de son fonctionnement et d'aborder la question de genre tant dans les pratiques des femmes que des hommes;
- la représentativité du secteur culturel : tant dans ses aspects de gestion que techniques, tant publics que privés et mixtes.

Le choix du panel a été une étape cruciale dans la réalisation du projet puisque les entretiens ont fourni la plus grande partie de la matière de l'analyse.

### **Mobiliser les données**

Nous avons initié un processus nous permettant d'impliquer des acteurs du secteur et de mobiliser des données à travers des entretiens, des études de cas, des tables rondes et un séminaire de réflexion.

### **Les entretiens**

Pour réaliser ces interviews, nous avons développé une stratégie spécifique basée sur la reconstruction du parcours professionnel de la personne. Nous partons ainsi d'une vision générale de la vie de la personne pour lui poser ensuite des questions plus spécifiques liées au genre.

Le questionnaire utilisé pour les entretiens est fourni en annexe 3.

---

<sup>12</sup> Cette méthode s'appuie sur l'idée que l'humain et le domaine socioculturel en tant qu'objets d'étude, présentent des caractéristiques spécifiques qui appellent à la mise en place d'une méthodologie différente de celle qui a cours dans les sciences classiques : intériorité, non-déterminisme et singularités. Elle implique aussi bien le chercheur que les acteurs participant à l'expérimentation dans le processus de construction de la recherche.

### **Les études de cas**

Deux études de cas ont été menées afin d'analyser de manière horizontale les pratiques développées dans deux institutions culturelles. Elles ont porté un regard sur le fonctionnement en interne (gestion des ressources humaines, évaluation du travail, répartition des postes et projets, etc.) et externes (rapports aux organes de direction, composition des conseils d'administration, etc.) par rapport à la question de genre.

Les deux personnes choisies étaient Ingrid Vandevarent (directrice du Centre culturel régional du Centre) et Vincent Thirion (intendant de la Compagnie Charleroi Danses).

Le questionnaire utilisé pour les études de cas est fourni en annexe 4.

### **Confronter les résultats et discuter les pistes de travail**

#### **Les tables rondes**

Ces deux modules rassemblent l'ensemble des membres du panel. Ils ont pour objectif de créer un espace participatif stimulant les échanges, d'évaluer les premières analyses rendues par les partenaires et d'identifier certains éléments qui ont fait l'objet d'une étude plus poussée lors du séminaire et du rapport.

#### **Le séminaire de réflexion**

Le séminaire n'a pas pour seul objectif de présenter des produits finaux mais bien d'inviter les membres du panel et des études de cas ainsi que des personnes extérieures à échanger lors d'un séminaire interactif. Ce dernier donne aux acteurs du secteur culturel une meilleure vision de la question de genre et initie une réflexion sur la mise sur pied prochaine d'outils pédagogiques afin d'intégrer la dimension de genre dans les formations du secteur culturel.

Il nous paraît essentiel de souligner ici l'importance, tout au long du processus, du travail en partenariat et notamment l'apport de Flora, qui par son expertise genre, a permis de tisser des liens entre 2 pôles – la formation et la question d'égalité entre les hommes et les femmes – qui n'ont été que trop rarement jusqu'à présent en contact. Ceci s'est avéré particulièrement vrai dans la réalisation des entretiens qui lorsqu'ils étaient menés en binôme – un formateur et un consultant genre – bénéficiait d'une double expertise utile pour mettre en avant les complémentarités entre ces 2 pôles.

## **Chapitre 5 : Hypothèses de travail pour l'étude exploratoire**

Nos hypothèses de travail se sont concentrées sur les freins et les opportunités à l'accessibilité des femmes à des postes de décisions et de gestion dans le secteur culturel. Elles ont été réfléchies avec l'aide de l'équipe des consultantes en genre de Flora et s'inspirent de différentes études européennes réalisées sur la question, que ce soit dans le marché du travail en général ou dans le secteur culturel spécifiquement.

Pour émettre nos hypothèses, il était important de distinguer les freins et opportunités à l'accessibilité des femmes à des postes décisionnels et de gestion sous différents niveaux :

- l'individu
- la structure ou organisation de l'entreprise
- le secteur culturel.

Dans l'article *Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*<sup>13</sup>, Sophia Beghiti-Mahut utilise le cadre d'analyse GOS – « genre-organisation-système » – afin d'expliquer les difficultés d'avancement hiérarchique des femmes dans leur carrière. Ce cadre intègre deux approches : l'approche par « le genre » et l'approche par « l'organisation ». Pour Artémis, le cadre utilisé est similaire au cadre d'analyse GOS avec une terminologie différente : nous parlons ainsi d'individu et de structure.

L'individu : par individu, nous entendons tous les paramètres propres à l'individu (cursus scolaire, parcours professionnel préalables ; paramètres de caractère, psychologique, d'attitude...) qui influencent l'avancement de celui-ci dans sa carrière professionnelle.

La structure : par la structure ou organisation de l'entreprise, nous entendons les caractéristiques propres à l'institution (logistiques ; ressources humaines...) qui viennent interférer dans l'avancement hiérarchique des employés.

Le secteur culturel : le secteur culturel a des caractéristiques propres – les conditions de travail (charge horaire), la spécificité du travail (création, programmation de productions artistiques...), les réseaux – qui peuvent altérer le déroulement vertical des carrières.

Il est important de toujours garder à l'esprit un quatrième facteur, englobant et influençant les trois premiers : la société.

La société a un impact autant sur l'individu et l'institution que le secteur culturel de telle sorte qu'elle fait adopter à l'un comme aux deux autres des attitudes et des actes inscrits et attendus par elle et par les normes et valeurs prédominantes dans notre société.

---

<sup>13</sup> BEGHITI-MAHUT, Sophia, *Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, dans la Revue française de gestion, 2004/4, n°151, pp. 145-160.

## **Hypothèses en rapport avec l'individu :**

### **- Autocensure**

Plusieurs facteurs peuvent conduire à une **autocensure** des femmes pour l'accès des postes de haut niveau dans le secteur culturel. Même si ces facteurs dépendent de la femme elle-même, ils sont également en lien direct et engendrés par l'organisation (structure, collègue...), par la famille et par la société<sup>14</sup>.

- Flexibilité : la difficulté à rendre compatible vie privée - vie professionnelle, renforcée par le fait qu'il existe encore une disproportion des responsabilités familiales par rapport aux hommes, peut être un frein dans la carrière des femmes.
- Besoin d'encouragement : pour atteindre certains postes décisionnels, voire pour oser postuler à de tels postes, des encouragements - que ce soit de la part des collègues, des anciens, des dirigeants et aussi de la famille - peuvent être nécessaires et bénéfiques.
- Sous-estimation de soi : l'appréciation de soi (estime sociale) augmenterait les chances d'avancement dans une carrière, par contre, l'estime de ses propres aptitudes (efficacité personnelle) tendrait à les diminuer.

## **Hypothèses en rapport avec la structure :**

- Culture « masculine » de l'organisation et stéréotype « masculin » du leader : les fonctions managériales dans les entreprises demandent une « culture masculine<sup>15</sup> » de l'organisation, influencée par le stéréotype « Think manager-Think male » d'où la forte proportion d'hommes dans les hautes fonctions. La perception du leader idéal est basée sur des caractéristiques masculines (force, détermination, charisme...), partagées autant par la femme que par l'homme. De ce fait, la femme se voit contrainte d'adopter des comportements associés généralement au « masculin » pour pouvoir gravir les échelons de la hiérarchie<sup>16</sup>.
- Manque d'identification : le peu de modèles féminins occupant des fonctions managériales peut être un frein à l'accès des femmes à des postes décisionnels.
- Image négative des femmes « leader » : les femmes occupant des hauts postes décisionnels sont généralement mal perçues. Des femmes carriéristes, ambitieuses endossant des attitudes dites « masculines » qui ne correspondent plus à l'image « traditionnelle » de la femme – véhiculée par la société – et qui viennent ainsi bouleverser les rôles stéréotypés de genre.
- Plafond de verre et parois de verre : les femmes rencontrent des difficultés à atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés dans l'institution. C'est le phénomène plus communément appelé « plafond de verre ».  
Consacré en 1986 dans un article de Wall Street Journal du 24 mars, le « plafond de verre » (glass ceiling en anglais) est la terminologie imagée pour désigner le phénomène qui entrave la carrière des femmes et dont la conséquence est la rareté de leur présence au sommet des entreprises, des organisations et des institutions publiques. Il constitue un ensemble de barrières invisibles, créées à la fois par des préjugés et stéréotypes et par le mode de fonctionnement des organisations.  
Ce phénomène est complété par celui des « parois de verre » : si l'accès, pour les femmes, à des postes de haut niveau est possible, c'est le plus souvent dans des filières ou des services bien délimités et considérés comme moins stratégiques pour l'institution (RH, administration, communication, etc.).

<sup>14</sup> Les hypothèses sur l'autocensure sont tirées de l'étude de BEGHITI-MAHUT, Sophia, op.cit.

<sup>15</sup> Cf. Annexes 4.

<sup>16</sup> FISCHER, Agneta, *Het glazen plafond in de culturele sector*, Universiteit van Amsterdam, mars 2002.

Les femmes occupent plus des fonctions administratives et de communication que de décision (directeur général, directeur artistique ou technique...).<sup>17</sup>

### **Hypothèses en rapport avec le secteur culturel**

- Féminisation et dévalorisation de certains secteurs : les femmes se retrouvent majoritairement dans les musées, bibliothèques, centres de documentations et d'archives et dans les postes administratifs, de ressources humaines et de communication/information<sup>18</sup>. Bien souvent ces secteurs et leurs fonctions sont moins valorisés que d'autres, que ce soit en termes de prestige ou de salaire.
- Prestige de l'institution : plus l'institution est reconnue et prestigieuse moins les femmes occupent des places directives dans l'institution. Plus l'institution est petite et moins notoire, plus les femmes occupent des fonctions de directrices<sup>19</sup>.
- Inégalité de traitement : « à travail égal, salaire égal ». Ce slogan reste un vœu pieu dans bien des cas<sup>20</sup>.
- Exigence de contenu : les femmes travaillent davantage en attachant une importance au contenu de leur emploi plutôt qu'à leur carrière.
- Processus d'avancement opaque : le processus de promotion se fait sur des critères subjectifs et peu clairs : contacts personnels, opinions subjectives, notoriété...
- Difficulté à rendre compatible vie privée-vie professionnelle, particulièrement pour les mères de famille : le secteur culturel demande une flexibilité de temps. Souvent les représentations sont en soirée ainsi que les week-ends (théâtre, spectacles, concert...) – besoin d'acte de présence du/de la directeur-riche.
- Manque d'action en réseau et de parrainage au sein de l'entreprise et dans la société elle-même : Les hommes utilisent leur contact du secteur – en privilégiant leurs contacts masculins – pour avancer dans leur carrière. Il y a une dominance du réseautage par l'homme, ce qui s'avère être bénéfique pour l'avancement de l'homme et un frein pour la femme<sup>21</sup>.
- Formation : les étudiants (garçons) sont souvent contactés par les institutions avant de terminer leurs études<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> CLICHE Danielle, WIESAND, Andreas, (sous coord.), *op. cit.*

<sup>19</sup> FISCHER, Agneta, *op. cit.*

<sup>20</sup> International Labor Organization, *Gender issues and the Media; Culture; Graphical sector*, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/media/gender.htm>

En Belgique, d'après de l'Enquête sur la structure et la répartition des salaires, le salaire mensuel brut des hommes était de 2.807 € et celui des femmes de 2.387 €, soit un différentiel de 18%. PLASMAN, Robert, RUSINEK, Michael, RYCX François et TOJEROW Ilan, *La structure des salaires en Belgique*, document de travail 08-01.RR, ULB, février 2008, p. IV.

<sup>21</sup> CLICHE Danielle, WIESAND, Andreas, (sous coord.), *op. cit.*

<sup>22</sup> *Ibidem.*



## **Chapitre 6 : Résultats de l'étude exploratoire**

Après avoir interviewé 16 personnes (12 femmes, 4 hommes) travaillant dans le secteur culturel et dans des domaines différents, nous avons pu mettre en lumière différents facteurs qui viennent ralentir ou bloquer la carrière des femmes dans ce secteur confirmant un bon nombre de nos hypothèses de travail.

Nous avons trouvé intéressant et pertinent de comparer et faire des liens entre nos résultats avec les études menées par l'European Institute for Comparative Cultural Research (ERICarts) dans le cadre d'un projet transnational impliquant des opérateurs issus de Finlande, du Portugal, d'Autriche et d'Allemagne. Même si cette suite d'études concerne des champs « artistiques » bien spécifiques tels la musique, l'édition, les médias ou la production de film, nous avons pu constater de nombreuses similitudes avec l'étude exploratoire Artémis.

Alors qu'Artémis traite globalement de freins et/ou d'opportunités en rapport avec l'individu, l'institution ou le secteur, les études d'ERICarts identifient et expliquent plus spécifiquement les freins et/ou opportunités par ce qu'ils nomment « Gate – Gate-keepers/openers » et « glass ceiling / glass wall »<sup>23</sup>. Littéralement, « les portes – gardiens/ouvreurs des portes », « plafonds et parois de verre ». Tout comme dans notre étude, ces trois recherches constatent le nombre minime de femmes occupant des postes de hautes décisions dans le secteur culturel malgré le nombre important et croissant de femmes travaillant dans ce secteur. L'accès à ces postes élevés pour les femmes du secteur se ferait non seulement par le passage à travers un plafond de verre difficilement cassable, mais également par des « portes » dont les gardiens – en majorité des hommes – détiennent l'accès. Il est important de noter que ces « gate-keepers/openers » ne sont pas uniquement des condisciples, mais également les institutions et le secteur lui-même. Ainsi, nous retrouvons dans notre étude, des « gate-keepers/openers » similaires aux études d'ERICarts tant au niveau individuel, structurel et sectoriel, comme délimité dans nos hypothèses de départ. Ils concernent plus spécifiquement les facteurs « encouragement et soutien des proches et des supérieurs », « image du leader », « culture de l'organisation », « conciliation vie privée – vie professionnelle et plus spécifiquement le fait d'être mère », « le réseau ».

### **Niveau individuel**

#### **Conciliation vie privée-vie professionnelle et charge familiale**

Les femmes et les hommes de notre groupe cible ont affirmé ne pas souhaiter sacrifier leur vie privée pour occuper des postes à haute responsabilité. La charge familiale est ainsi le plus souvent mise en avant et s'avère être encore un frein pour plusieurs des femmes interviewées. Même si elles reconnaissent que leurs enfants sont des moteurs pour leur vie privée et professionnelle, 9 femmes sur les 12 interviewées ont également expliqué que ceux-ci étaient ou pourraient être un frein dans l'avancement de leur carrière. Quant aux trois femmes pour qui la charge familiale n'est pas un frein dans leur carrière, elles reçoivent soit un appui de leur conjoint, soit de leur famille.

Travailler à temps plein pour la majorité des femmes avec enfants semble ainsi un combat dans lequel elles ont l'impression de devoir renégocier leur temps de travail. Les hommes, par contre, ne vivent pas leur charge familiale comme un frein et ne remettent pas en cause leur travail temps plein. Cette différence s'explique par le fait que les hommes interviewés, soit n'ont pas d'enfants, soit font des concessions pragmatiques en cherchant un emploi moins lointain du domicile, tout en étant soutenu par leur proche. Notons également que les femmes travaillant à temps partiel ou ayant voulu diminuer momentanément leur temps de travail invoquent régulièrement une difficulté à retrouver un emploi à temps complet par la suite. Ainsi, pour la plupart des interviewés, la conciliation vie privée-vie professionnelle semble plus aisée pour

---

<sup>23</sup> CLICHE Danielle, WIESAND, Andreas, (sous coord.), *op. cit.*, pp. 21-23.

les hommes, en donnant toujours comme raison la charge familiale liée traditionnellement aux fonctions féminines et qui empêche ainsi les femmes d'évoluer plus facilement dans leur carrière.

Ce constat est partagé également par l'étude *Culture-Gates*<sup>24</sup> qui souligne à plusieurs reprises la difficulté pour les femmes de mener à bien une carrière professionnelle et spécifiquement artistique avec des enfants à charge, et particulièrement parce qu'il incombe encore souvent à la femme de s'occuper de ces derniers. Certaines femmes interviewées dans l'étude *Culture-Gates* considèrent sérieusement et plusieurs fois la possibilité ou non d'avoir des enfants dans leur stratégie de carrière.

Toutefois, il est important de mentionner que les modèles de rôles évoluent. Ainsi, certains hommes – souvent plus jeunes – s'investissent de plus en plus dans les tâches domestiques et responsabilités privées, même si certains déséquilibres dans la répartition des tâches éducationnelles et ménagères subsistent<sup>25</sup>. Ceci peut offrir de plus grandes opportunités en termes de formation et de gratification des savoirs acquis dans une carrière professionnelle pour les femmes.

### **Vision de carrière et aptitude à occuper des postes de haut niveau**

Nous avons pu constater que les visions de carrière des femmes et des hommes s'avèrent différentes les unes des autres et pourraient, également, expliquer le nombre peu élevé de femmes envisageant d'occuper des postes à responsabilités. Ainsi, les hommes de notre panel ont une vision plus structurée de leur carrière. Ils se fixent des buts et imaginent des méthodes pour y parvenir, notamment via une mobilité tant en termes de fonctions que de lieu où elles s'exercent. Ils n'ont pas peur d'affirmer calculer pour atteindre l'objectif qu'ils se sont établi.

La carrière des femmes s'avère moins déterminée et évolue en fonction du moment, du projet entrepris et également de la possibilité d'avoir un enfant. Leur vision de carrière – du travail – n'est pas réellement établie sur le long terme.

Nous remarquons également que si quelques femmes du panel sont parvenues à des postes à responsabilité, cette accession n'était pas un but en soi. Ce dernier constat confirme à son tour cette vision de carrière peu déterminée, établie au gré du moment, des occasions.

Finalement, la plupart des interviewés se sentent capables d'occuper un poste « à responsabilité », mais plusieurs d'entre eux ne souhaitent pas de tels postes soit par volonté de rester plus dans la créativité que dans la responsabilité, soit par volonté de ne pas se sacrifier entièrement pour leur travail une fois le poste acquis<sup>26</sup>.

### **Encouragement et influence des collègues et proches sur la carrière**

De manière générale, l'influence des collègues et des supérieurs est perçue comme positive dans le déroulement de la carrière des interviewés. Nous remarquons toutefois que les interviewés sont plus soutenus dans une évolution horizontale de leur carrière, c'est-à-dire prendre en charge la réalisation de nouvelles missions sans être reconnus dans de nouvelles fonctions. Ceci est partiellement expliqué par la présence dans le secteur culturel de nombreuses TPE sans réelle hiérarchisation des tâches et fonctions et le fait que les marges financières y sont réduites. Or, une reconnaissance de nouvelles fonctions implique, selon les us du secteur, une modification de salaire. Cependant, notons qu'au sein d'institutions plus grandes, le soutien envers les femmes s'inscrit plus dans une logique de changement en termes de nouveaux contenus que de prises de fonctions de plus haut niveau.

Nous remarquons par ailleurs une différence de soutien envers les femmes de la part de leur sphère familiale

---

<sup>24</sup> ERICarts Report: *Culture-Gates: exposing ...*, ARCCult Media, 2003, pp. 34 et 100.

<sup>25</sup> Ainsi, lors de la demande de temps partiel, le motif « garde des enfants » est invoqué par 98,1% de femmes ; les hommes invoquant par contre majoritairement (55%) une combinaison avec un congé formation. Les femmes consacrent par ailleurs 3h52 au travail domestique pour 2h15 aux hommes.

IWEPS, *Femmes et hommes en Wallonie : portrait statistique*, Namur, 2005.

<sup>26</sup> NB : Nous remarquons que les différentes formations proposées par les partenaires du projet attirent un public avec des profils très distincts : les répondants FMH semblent ainsi plus orientés 'carrière' et considèrent qu'ils ont obtenu des responsabilités à un plus jeune âge.

proche. Les familles ne comprennent pas toujours comment fonctionnent les structures culturelles et en quoi consiste la fonction qu'elle occupe.

Si les conditions de travail s'avèrent peu flexibles et surtout si ces femmes ont des enfants à charge, elles seront encore moins encouragées. Il y a ainsi souvent incompréhension et jugement. Cette méconnaissance induit le peu d'encouragement de la part de la famille et peut ainsi entraver le déroulement de la carrière des femmes.

Les hommes, quant à eux, ne rencontrent pas de problème d'encouragement dans leur parcours, que ce soit par les collègues, les supérieurs ou les proches. Il est important de relever ici l'influence de la société puisque – dans les rôles traditionnels de genre – il est plus convenu pour un homme de travailler. Ainsi, ces jugements que les femmes peuvent ressentir de la part de leur proche par rapport à leur travail n'existent en revanche pas envers les hommes.

## **Contenu**

Nous remarquons que le contenu du travail est également un facteur important dans les choix de carrière des femmes. Or, il semble que celles-ci mettent en parallèle fonction de haut niveau et perte de contenu aux dépens d'obligations administratives et de représentations. Les hautes fonctions ne leur apparaissent dès lors pas valoir le sacrifice du projet.

Seules deux femmes de notre panel pourraient sacrifier le contenu de leur travail pour des possibilités de carrière (trois d'entre elles sacrifieraient temporairement le contenu pour des postes leur permettant par la suite d'obtenir des projets plus intéressants). La majorité des interviewés est par contre convaincue que le contenu est plus important que la carrière.

En réalisant ces interviews, nous gardons l'impression que les hommes – 3 sur 4 – sont plus pragmatiques, ils sont davantage prêts à faire des sacrifices, des concessions temporaires à la différence de la majorité des femmes de notre panel qui disent que l'important est l'enrichissement personnel.

## **Niveau structurel / organisationnel**

### **La culture de l'organisation**

Tous les interviewés ont affirmé que l'institution dans laquelle ils travaillent actuellement accorde plus d'importance à des valeurs dites « masculines »<sup>27</sup>. Pour l'ensemble des répondants, les deux premières valeurs mises en lumière sont ainsi « masculines ». Il est question d'organisation accordant de l'importance à l'*exigence du résultat* et à la *hiérarchie*. Les hommes interviewés mettaient également l'*ardeur* comme valeur première.

Toutefois, dans le subplot de notre tableau de classement des valeurs<sup>28</sup>, nous constatons de plus grandes différences entre les réponses des hommes et celles femmes. Les femmes trouvent que leur institution accorde beaucoup d'importance à la *loyauté* et à l'*équilibre vie professionnelle/vie privée*, toutes deux des valeurs qualifiées de « féminines »

Pour tous les interviewés, l'**organisation idéale** aurait, par contre, une culture plus féminine (cf. tableau ci-dessous)

---

<sup>27</sup> Pour la classification selon les critères "masculins" ou "féminins", voir l'annexe 4. FISCHER, Agneta, *op. cit.*

<sup>28</sup> L'entièreté du tableau n'est pas reprise dans le rapport.

Esprit d'équipe  
 Equilibre vie professionnelle-vie privée  
 Loyauté envers les valeurs soutenues par l'institution  
 Epanouissement professionnel  
 Participation (niveau décisionnel)

En rose, les valeurs associées au 'féminin'.

Les valeurs mises en avant par les répondants sont remarquablement féminines et beaucoup plus que la réalité qu'ils et elles vivent dans leur organisation respective. Si l'on considère les données, les différences de réponses entre les femmes et les hommes ne sont pas significatives, mais il semble que les femmes attribuent tout de même plus d'importance aux valeurs *esprit d'équipe*, *équilibre vie professionnelle-vie privée* et implication.

En considérant la culture masculine de l'organisation – dans laquelle les répondants travaillent actuellement – qui reflète également la prédominance des valeurs masculines et la plus-value accordée à ces valeurs dans notre société occidentale actuelle, nous remarquons que les femmes ne sont pas sur un pied d'égalité en termes de bien-être et d'évolution au sein de la structure. Elles peuvent ainsi rencontrer des difficultés à être en accord avec les valeurs soutenues par l'organisation, à l'inverse de leurs homologues masculins. Malgré cette disparité, hommes et femmes s'accordent quand il est question d'imaginer l'organisation idéale : c'est une « culture féminine » qui prédomine et qui fait également écho à la valeur "humaine / sensible" du leader idéal<sup>29</sup> avancé par les interviewés.

Il est important de noter que les trois dernières valeurs, *Loyauté envers les valeurs soutenues par l'institution* ; *Epanouissement professionnel* ; *Participation (niveau décisionnel)* de "l'organisation idéale" s'inscrivent très souvent dans les missions et les décrets d'une grande partie des ASBL. Les personnes peuvent donc avoir intégré ces concepts même s'ils ne transparaissent pas dans l'organisation où ils travaillent actuellement.

### **Image masculine du leader**

L'image du leader lors des entretiens s'est avérée très masculine<sup>30</sup> ce qui renforce les femmes et les hommes dans leurs positions actuelles et le préjugés véhiculés par le marché du travail et par la société.

Lorsque les interviewés doivent décrire le leader idéal, le leader qui est le leur et le leader qu'ils seraient, les qualificatifs avancés se ressemblent. *Entreprenant* et *efficace* sont les deux valeurs retenues comme les plus importantes et les deux sont des valeurs associées au « masculin ». Mise à part la valeur *diplomate*, l'image du leader idéal et réelle décrite par les interviewés est ainsi très « masculine » (cf. tab.1 et 2 ci-dessous).

Nous retrouvons également le stéréotype du leader masculin dans l'étude Culture-Gate<sup>31</sup> avec l'image du chef d'orchestre. Dans le monde de la musique classique, les femmes ont peine à occuper la fonction de chef d'orchestre, car l'image que la pensée commune a de cette fonction – la conduite d'un orchestre – est liée au pouvoir, au contrôle d'un groupe de personnes et ainsi par association, il en va à un homme d'occuper un tel poste. Le cliché du chef d'orchestre représente ici cette image du leader masculin développé plus haut.

#### *Tab.1 : L'image du leader idéal*

Les différences entre les répondants hommes/femmes ne sont pas très importantes. Pour les femmes, le leader idéal doit aussi être courageux et coopératif.

<b>hommes</b>		<b>femmes</b>	
Charismatique	3	Efficace	9
Efficace	3	Entreprenant	6
Diplomate	3	Diplomate	6
Chaleureux	2	Courageux	5

<sup>29</sup> Cf. Facteur « Image masculine du leader ».

<sup>30</sup> Cf Annexe 4. FISCHER, Agneta, *op. cit.*

<sup>31</sup> ERICarts Report: *Culture-Gates:exposing..., op. cit.*, p. 34.

Ambitieux 1 Coopératif 5

En rose : valeurs associées au féminin ; en blanc : valeurs associées au masculin<sup>32</sup>.

Tab. 2 : Les leaders réels

Les hommes interviewés trouvent leur directeur respectif plus *indépendant* ; les femmes les voient comme plus *coopératifs, curieux et compréhensifs*, mais aussi *dominants*.

hommes		femmes	
Entreprenant	3	Entreprenant	8
Indépendant	3	Ambitieux	7
Assidu	2	Efficace	7
Efficace	2	Coopératif	5
Diplomate	2	Curieux	5

Tab. 3 : S'ils étaient eux-mêmes un leader – ou s'ils le sont déjà –, les hommes interviewés seraient des leaders très masculins : *indépendants et ambitieux*. Les femmes seraient des leaders un peu plus féminins. Parmi les réponses des femmes interviewées, nous retrouvons ainsi à nouveau les valeurs féminines *coopératif, curieux et compréhensif*.

hommes		femmes	
Indépendant	3	Entreprenant	8
Ambitieux	2	Coopératif	7
Efficace	2	Efficace	7
Entreprenant	1	Curieux	6
Social	1	Spontané	5
Amusant	1	Compréhensif	5

S'ils étaient « leader », les hommes interviewés auraient tous une image masculine de la fonction et les femmes, une image féminine, tandis que la vision du leader idéal s'avère plus mixte pour les deux sexes.

La plupart des interviewés préfèrent ainsi travailler avec des leaders qui combinent des caractéristiques dites masculines et féminines. Des responsables qui savent rassembler des gens autour d'eux, qui prennent des décisions, qui ne font pas de concessions sur la qualité et leurs valeurs. Ils doivent également être sensibles, à la portée de l'autre mais avec suffisamment d'autorité. Ils espèrent enfin que leurs dirigeants tirent parti de chaque personne sans s'écarter des buts qu'ils se sont fixés et qu'ils tiennent compte de leur complexité.

Cet exercice mérite d'être poussé à plus grande échelle. Mais les premiers résultats suggèrent en tout cas qu'il pourrait y avoir un conflit potentiel – plus prononcé pour les femmes – entre le leader qu'il faut être pour répondre aux exigences de la fonction et du secteur et le leader que les répondants voudraient avoir ou être.

### Manque de modèle et image négative des femmes occupant des postes à haut niveau

Une majorité des interviewés ont rencontré des femmes occupant de hauts postes dans le secteur culturel et la description de ces femmes s'est avérée également masculine. Toutefois, même si l'image de ces femmes « leader » est plutôt masculine (valeurs et qualités associées au masculin), la façon dont elles travaillent peut également avoir des qualités dites féminines. Quelques interviewés expliquaient également que certaines femmes leaders se montraient encore plus fermes, voire plus dures parce qu'elles avaient dû « se battre » pour atteindre ces postes-là.

Pour plusieurs répondants, les femmes leaders semblent mal à l'aise dans leur position de pouvoir. L'hypothèse selon laquelle les femmes dans une position de pouvoir sont perçues comme ayant un manque d'autorité est intégré autant par ces femmes leaders que par les répondants. Pour certaines, il s'agit même d'endosser, de jouer un rôle de leader qui ne correspond pas tout à fait à leur identité personnelle.

<sup>32</sup> Cf. Annexe 4. FISCHER, Agneta, *op. cit.*

## **Des femmes modèles ?**

Les différences de caractéristiques entre les femmes leaders vues comme des modèles et les femmes leaders non considérées comme des modèles ne sont pas très importantes : selon notre panel, toutes les deux (modèle ou non) ont un « côté masculin », sont des « travailleuses acharnées », « sûres d'elle-même », « énergiques », « intuitives », « exigeantes », « bulldozers », « savent gérer », « ont le soutien du mari », « courageuses », « humaines », « justes, professionnelles », des femmes « pour qui le contenu importe plus que la rentabilité ». En considérant ces paramètres, nous apercevons que la description de ces femmes se rapproche plus du stéréotype masculin du leader avec toutefois quelques touches féminines. Nous pourrions ainsi définir ces femmes comme des femmes avec des caractéristiques dites masculines, mais avec une manière d'agir et des buts qualifiés de féminin.

La plupart des interviewés ont affirmé que ces femmes sont reconnues par leurs pairs. Toutefois, ils n'ont pas exprimé le souhait de vouloir leur ressembler, excepté pour leurs qualités dites « humaines », leur professionnalisme et le fait qu'elles soient respectées pour ce qu'elles font.

Finalement, cette reconnaissance concerne plus des caractéristiques personnelles ou le travail accompli et non la façon dont ces femmes gèrent leur carrière et encore moins le fait d'occuper un poste à haut niveau.

## **Processus de promotion au sein de l'organisation basé sur des critères subjectifs et opaques**

Nous remarquons que dans les organisations, les promotions et/ou changements de fonctions sont instaurés le plus souvent par nécessité, en élargissant, en quelque sorte, les responsabilités des personnes, ceci n'entraînant pas automatiquement une augmentation de salaire.

En revanche, si le poste visé impose une augmentation barémique, le processus de promotion s'avère beaucoup plus formalisé. Le rôle d'un réseau est également à prendre en considération même dans des processus plus formalisés et plus clairs. Les promotions sont ainsi souvent un mélange de critères objectifs et subjectifs agrémentés parfois par l'influence de la politique.

## **Le plafond de verre : en fonction de la grandeur et du type de structure**

Tout comme dans l'étude « Pyramid or Pillars »<sup>33</sup>, les répondants d'Artémis confirment que les femmes ont plus de chances de trouver un poste à responsabilité dans une petite ou moyenne structure et/ou dans certains types de structures et de secteurs (ou services dans une grande structure) dits plus « féminins », comme par exemple, les bibliothèques, la gestion des ressources humaines, etc. Souvent ces structures et ces secteurs sont moins valorisés et moins prestigieux avec des salaires moins élevés que dans d'autres secteurs plus valorisés.

## **Niveau sectoriel**

### **Conditions de travail peu évidentes du secteur**

Les conditions de travail dans le secteur culturel ne facilitent pas la conciliation vie privée-vie professionnelle. Cette constatation est plus spécialement mise en lumière dans tous les domaines touchant les carrières artistiques et les métiers techniques liés aux arts de la scène. Les horaires irréguliers et tardifs entravent une bonne conciliation vie privée-vie professionnelle et peuvent ainsi empêcher les femmes d'envisager des postes à responsabilités dans ce domaine. Les postes plus administratifs semblent, quant à

---

<sup>33</sup> Cliche Danielle, Mitchell Ritva &..., *Pyramid or Pillars: Unveiling*, op. cit. pp. 18-23.

eux, laisser une flexibilité d'horaire accrue permettant une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle.

Ce constat est renforcé, par ce que nous avons appelé le mythe du sacrifice, en d'autres termes, le fait de se dévouer totalement (grande disponibilité) pour un métier culturel. Le mythe est ainsi à mettre en relation avec la passion qu'éprouve une grande partie des personnes travaillant dans le secteur culturel. En d'autres termes, les personnes travaillant dans le secteur peuvent avoir l'impression de se sacrifier pour une fonction, mais jamais pour une passion. En prenant comme explication cette passion, ils excusent souvent beaucoup de paramètres, de conditions particulières liées au secteur et protègent et entretiennent ainsi « le mythe du sacrifice ».

Finalement, le mythe existe et exerce son influence sur toutes les personnes interviewées. Une partie des répondants trouve cela négatif, surtout pour les femmes, mais ils se retrouvent également dans ce mythe, comme s'il faisait partie de leur identité.

### **Influence du réseau**

Dans le secteur culturel, le réseau s'avère non seulement important pour s'élever dans la hiérarchie, mais surtout pour trouver un poste, quel qu'il soit.

La majorité des répondants ont ainsi approuvé le fait que le réseau dans le secteur culturel est très important et a une influence sur la carrière. Les différentes études d'ERICarts reviennent plusieurs fois sur cette notion de réseau qui se traduit parfaitement en gate keepers ou gate openers. Il s'est avéré que les femmes, tout comme les hommes interviewés dans le cadre d'Artémis, ont un réseau et ce dernier a influencé leur carrière. Cependant, nous remarquons que le réseau des hommes s'avère tout de même différent de celui des femmes et apparaît ainsi plus influent et plus ancien. Même si les femmes peuvent accéder à ces réseaux « masculins », elles ont souvent peu de temps à leur consacrer et leur possibilité de carrière peut ainsi être enrayée. Nous constatons également que les femmes s'inscrivent plus volontiers dans des réseaux avec des optiques parfois différentes de celles des hommes, où le contenu, les échanges, le partage de valeurs priment souvent plus que l'ascension professionnelle en tant que telle.

### **Conclusions**

L'absence de femmes dans des postes à responsabilités dans le secteur culturel – et dans d'autres – peut s'expliquer par **l'action d'un des différents facteurs explicités ci-dessus ou plus souvent par la conjugaison de ceux-ci.**

Outre la **charge familiale et le fait d'être mère**, les femmes présentent des différences dans leur carrière de par leurs caractéristiques et notamment leur sensibilité, que ce soit dans le secteur de la gestion culturelle ou dans le domaine plus technique.

Les femmes de notre panel sont ainsi plus à la recherche d'un contenu de travail que d'une carrière et d'une réussite financière. Les différences salariales attestent ainsi, selon les explications des interviewés, d'un **intérêt plus centré sur le contenu que sur la fonction même**. De plus, même si une femme devient responsable, ce sera plus facilement dans des petites structures ou alors dans des secteurs délimités de l'organisation (ressources humaines ou communication). Or, tant la fonction que la taille de l'entreprise entrent en compte dans la détermination des salaires.

Il semble aussi qu'une certaine **pression** pèse sur les épaules des femmes qui doivent prouver plus que tout autres qu'elles sont capables d'occuper le poste dont elles sont en charge. Dans le domaine technique, une femme sera « testée » physiquement, par exemple. De plus, alors que l'homme ne doit jamais **se justifier de travailler**, la femme doit non seulement motiver sa position envers ses proches, mais aussi envers elle-même.

Nous remarquons ainsi que la carrière des femmes est soit liée à leur statut ou rôle de mère, soit à leur statut de femme dicté par la société – **image de la femme** sensible, féminine... **à ne pas trahir**. De ce fait, leur carrière est doublement liée à leur statut de femme, lui-même dicté par la société : d'une part, par le fait d'être mère et d'autre part par le fait d'être « femme » avec cette image « attendue » et véhiculée par la pensée commune, qui ne correspond de surcroît pas à la culture masculine de l'organisation, prédominante dans notre société.

Les conditions actuelles du secteur culturel, liées intrinsèquement à la structure de la société, elle-même basée sur une culture masculine, ne facilitent pas la prise de postes à hautes responsabilités par des femmes. C'est ce que nous pourrions appeler une **autocensure inconsciente**. Pour occuper de tels postes, les femmes doivent sortir du « rôle » et du cadre traditionnels qui leur sont attribués. Si les conditions du secteur changent, en mettant également en avant des valeurs féminines et en leur accordant autant d'importance qu'à celles masculines, les femmes pourront certainement envisager, elles aussi, des carrières les conduisant à des postes à hautes responsabilités.



## **Chapitre 7 : Perspectives et recommandations**

### **Pertinence d'une analyse genre dans le secteur de la culture**

#### **D'un point de vue organisationnel**

Comme souligné précédemment, ce secteur, depuis une vingtaine d'années, s'est fortement professionnalisé et a intégré en son sein un nombre important de femmes. Outre l'ensemble des constats relatifs à l'analyse des questions de genre dans ce type de secteur et dans les organisations qui le composent, un des enseignements de l'étude exploratoire fut bel et bien de montrer qu'une sensibilisation "primaire" à cette thématique y reste particulièrement pertinente, et ce tant chez les hommes que chez les femmes elles-mêmes. Le secteur culturel se veut globalement positif pour établir des modes de fonctionnement interpersonnel respectueux des réalités de genre. Néanmoins, la gestion structurelle du secteur reste encore peu attentive à la mise en place de pratiques de gestion entre vie privée et professionnelle, d'une part, à travers les objets culturels traités (et la façon de les aborder), d'autre part, à travers la place offerte aux femmes en termes de positions, de prises de décision et de responsabilités à différents niveaux de la structure.

Par ailleurs, l'étude exploratoire a permis de soulever le hiatus important chez les acteurs du secteur entre le mode de leadership idéalisé, se référant plutôt à des valeurs de type « féminin », et le mode de leadership effectif, se référant quant à lui à des valeurs plutôt « masculines ».

#### **D'un point de vue individuel**

A titre individuel cette fois, les femmes restent parfois peu au fait et outillées pour analyser de façon objective les leviers et/ou freins qui influencent/ont influencé/influenceront leur carrière professionnelle dans ce secteur. La question de l'accès des femmes aux postes à responsabilité s'y pose donc de manière conjointe pour les deux sexes en termes de sensibilisation, les hommes comme les femmes y présentant parfois, pour des raisons et selon des dimensions différentes, un profil "gender blind".

#### **D'un point de vue institutionnel**

Enfin, il est bien sûr à prendre en compte que le secteur culturel, au regard de ses missions fondamentales, constitue un lieu emblématique de la mise en œuvre concrète de la question de l'égalité hommes-femmes. D'une part, traversé au quotidien, dans ses productions, dans ses projets, dans ses positionnements éthiques et politiques par des valeurs fortes telles que la justice, l'égalité, l'émancipation ou encore le bien-être et l'épanouissement de tous, il était d'autant plus intéressant d'analyser comment, *de facto*, il intègre ou non en son sein cette thématique. L'analyse exploratoire réalisée via Artémis montre qu'il reste, au sein même du secteur culturel, un chemin important à parcourir pour faire se rejoindre, dans l'ensemble du secteur, l'esprit et la lettre. Comme dit précédemment, ce constat n'est certes pas propre à la Communauté française mais implique le maintien d'une certaine vigilance de la part des responsables politiques et des acteurs du secteur.

D'autre part, quant aux choix des politiques culturelles offertes et leur mise en œuvre pratique, il paraît bien entendu essentiel de maintenir effective la possibilité d'une parité de genre dans la gestion des institutions culturelles. Cette diversité assure, tout comme d'autres, la multiplicité des approches, des points de vues et des méthodes dans la programmation de l'offre culturelle et dans sa mise en œuvre auprès du public.

Dès lors, la question fondamentale de la perspective d'une évolution et d'une transformation du modèle de conception de la place des hommes et des femmes dans le secteur émerge: comment permettre aux femmes (comme aux hommes) de s'impliquer dans un travail particulièrement exigeant mais fondamentalement épanouissant, en y étant reconnus selon leurs spécificités, et selon leurs compétences; sur quels leviers institutionnels, juridiques, s'appuyer concrètement, pour que la question de l'égalité homme-femmes dans ce secteur ne reste pas un vœu pieu? Quels outils méthodologiques précis mettre en œuvre pour objectiver ces processus de changement de modèle dans le secteur et leur donner une certaine légitimité? Quelle place donner en formation initiale et continuée à ces questions et comment veiller à ce qu'elles trouvent une traduction directe dans l'action? Autant de questions qui paraissent aujourd'hui essentielles à travailler.

## **Une méthodologie à disséminer**

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre du projet Artémis était ambitieuse au vu du temps accordé. Nous pensons néanmoins, au vu de la richesse des informations récoltées qu'elle est exemplative de ce que pourrait donner, à plus grande échelle, une recherche qualitative plus pointue sur ce sujet dans le secteur. Les entretiens menés avec les participants ont montré la complexité des processus actuellement en cours quant à l'accès des femmes à des postes de gestion et de responsabilité, complexité impensable à identifier via d'autres outils méthodologiques tels que des questionnaires par exemple. Par ailleurs, de par sa spécificité, la méthodologie utilisée a permis au projet de constituer, en soi, à la fois un espace d'analyse mais aussi de première véritable sensibilisation.

De par son choix méthodologique, Artémis valorise donc, au delà de la récolte d'informations et de leur analyse, la perspective d'un véritable travail de fond, au sein duquel les dimensions individuelles, organisationnelles et de secteur peuvent être intégrées tout en en dissociant, à l'aide du schéma méthodologique envisagé, leurs effets respectifs. Il repositionne également, et c'est essentiel, la thématique de l'égalité homme-femme dans un contexte à la fois organisationnel, sectoriel et sociétal, et non pas seulement individuel.

Il est bien entendu à noter que cette méthodologie pourrait trouver une application pertinente d'une part sur d'autres thématiques transversales au secteur culturel, mais également dans d'autres secteurs de travail.

## **Des pistes d'action**

Les tables rondes effectuées à la suite des interviews personnelles ont permis de confirmer les facteurs développés dans la partie des résultats et de mettre en lumière quelques pistes nouvelles pour une meilleure accessibilité des femmes à des postes de hauts niveaux dans le secteur culturel. Ainsi, il est ressorti des discussions avec les membres du panel que la mise en place d'un système de mentoring-coaching pour les personnes et particulièrement les femmes suivant les formations de gestionnaires des partenaires d'Artémis, pourrait être un moyen pour une meilleure accessibilité de ces femmes à des postes de hauts niveaux.

Le partage d'expériences et le soutien par leurs pairs aînées pourraient être une plus-value pour le déroulement de la carrière des femmes dans le secteur culturel. Enfin, il est important d'insister sur une sensibilisation générale du secteur en matière de genre, car même s'il est possible de travailler avec les femmes désireuses de poursuivre une carrière et d'occuper des postes de hauts niveaux, il est crucial que le secteur puisse accueillir ces femmes en ayant éradiqué au préalable tous les « gate-keepers » et « glass ceiling/glass wall » décrits dans notre analyse.

## **Perspectives**

A travers ce projet, nous avons systématisé une démarche proche de celle mise œuvre lors de la réflexion en vue d'un projet culturel : diagnostic, identification d'objectifs généraux et spécifiques, choix de méthodologie.

Grâce au soutien conjoint du programme Equal et des autorités publiques locales, Artémis a pu établir un instantané – certes limité dans son angle de vue – de la position du secteur culture vis-à-vis de la question de genre. Le processus «Artémis» correspond ainsi à une série d'ambitions des partenaires et de réalités du territoire et des acteurs qui y sont présents. Afin d'impliquer un maximum d'entre eux, nous avons tenu à développer une démarche participative tout au long du programme et d'éviter un cloisonnement entre opérateurs de terrain et pouvoirs publics. De même, nous avons décidé de prendre comme point de départ la formation pour l'aspect démultiplicateur qu'elle représente à court et à long termes. Elle permet ainsi de sensibiliser tant les commissionnaires (pouvoirs publics, acteurs privés, etc.) que les prestataires et les participants à la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

En termes de perspectives, ce premier pas en appelle évidemment à une analyse plus approfondie,

notamment grâce à la mise en place complémentaire d'outils d'analyse à long terme, plus spécialement liés cette fois à une approche quantitative du secteur.

C'est pourquoi il nous paraît essentiel qu'une suite soit donnée à ce travail, afin de renforcer le caractère qualitatif de l'étude de terrain en élargissant le spectre d'analyse (ouverture à d'autres secteurs culturels non-marchand et d'autres types de formations, entre autres universitaires) et en proposant un partenariat avec des acteurs impliqués dans le secteur de l'emploi afin de réfléchir de concert à la réalisation d'un outil statistique prenant compte des spécificités et réalités du secteur culturel.

L'approche par la question de genre doit également être saisie comme une opportunité de jeter des ponts entre différentes politiques soutenues aux niveaux local et européen :

- l'agenda social à travers la question de l'égalité de genre
- l'agenda développement économique à travers un soutien à la mise en place de politique culturelle innovante et créatrice.

Il est essentiel dans cette optique de dépasser le champ, maintenant de plus en plus connu, des industries culturelles pour également reconnaître l'apport du non-marchand dans la vitalité du secteur culturel. Celui-ci représente en effet un lieu d'essor indispensable à de nouvelles formes d'expression, qui peuvent par la suite être exploitées par des producteurs et diffuseurs de contenus étiquetés culturels. Au-delà d'aspects sociaux et économiques indéniables, le secteur culturel non marchand apporte aussi une plus-value en termes de créativité et d'innovation au sein de l'espace dans lequel il agit. Cet aspect est peut-être jusqu'à présent sous-estimé en termes de rapport homme-femme.

## **Chapitre 8 : Bibliographie sélective**

De nombreuses bibliographies sont disponibles sur la question de genre.

Nous renvoyons notamment à celle publiée par l'organisation « Le monde selon les femmes » ([www.mondefemmes.org/publications/Bibliographie%20générale%20genre%20sep%202004.pdf](http://www.mondefemmes.org/publications/Bibliographie%20générale%20genre%20sep%202004.pdf)) ou celle de l'Unesco ([www.unesco.org/shs/shsdc/women/women/listdoc.htm](http://www.unesco.org/shs/shsdc/women/women/listdoc.htm))

Ci-dessous ne sont repris que les textes de références ayant servi à la réalisation du projet Artémis

### **Sur l'approche de l'Union Européenne en termes d'emplois et d'égalité des chances**

Commission Européenne, l'emploi en Europe 2006, Bruxelles, octobre 2006.

Commission Européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalités des chances, La stratégie européenne pour l'emploi – Un plus grand nombre d'emplois de qualité pour tous, Bruxelles, 2007.

Communication au Conseil Européen de printemps: Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi. Un nouvel élan pour la [stratégie de Lisbonne](#) (2.2.2005, COM 2005/24).

Commission Européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalités des chances, Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends, janvier 2008.

Commission Européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalités des chances, Report on equality between women and men 2008, Bruxelles, février 2008.

[Rapport sur l'égalité](#) entre les femmes et les hommes – 2007 (7.2.2007, COM 2007/49) .

### **Sur l'approche des entités fédérales et régionales belges**

Plan d'action national belge pour l'emploi 2003 [www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=4344](http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=4344)

Contrat pour l'Economie et l'Emploi Bruxelles 2005-2010, mars 2005.  
[www.esr.irisnet.be/site/search?SearchableText=emploi](http://www.esr.irisnet.be/site/search?SearchableText=emploi)

Région wallonne et Communauté française, *Les actions prioritaires pour l'avenir wallon*, août 2005.

Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, *Femmes et hommes en Wallonie : Portrait statistique*, décembre, 2005.

### **Sur l'approche culture et genre**

BEGHITI-MAHUT, Sophia, *Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, dans la Revue française de gestion, 2004/4, n°151, pp. 145-160.

Centre d'Economie Sociale de l'ULg et du Hoger Instituut voor Arbeid de la KULeuven, *Le secteur associatif en Belgique : une analyse quantitative et qualitative*, décembre 2005.

CLICHE Danielle, WIESAND, Andreas, (sous coord.), *Pyramid or Pillars: Unveiling the Status of Women in Arts and Media Professions in Europe*, ARCult Media, 2000.

ERICarts Report: *Culture-Gates: exposing Professional 'Gate-keeping' Processes in Music and New Media Arts*, ARCult Media, 2003. Etude téléchargeable sur le site : [www.culturegates.info](http://www.culturegates.info)

ERICarts Report: *Culture-Biz. Locating Women as Film and Book Publishing Professionals in Europe*, ARCult Media, 2005. Etude téléchargeable sur le site : [www.gender-research.net](http://www.gender-research.net)

*Communication relative à un agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation*, Direction Générale Education et Culture de la Commission européenne, 10 mai 2007.

FISCHER, Agneta, *Het glazen plafond in de culturele sector*, Universiteit van Amsterdam, mars 2002.

Institut de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), *Femmes et hommes en Wallonie : portrait statistique*, Namur, 2005.

International Labor Organization, *Gender issues and the Media, Culture, Graphical sector*, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/media/gender.htm>

KEA, *The Economy of Culture in Europe, A strategy for a Creative Europe*, octobre 2006, en cours de traduction.

PLASMAN, Robert, RUSINEK, Michael, RYCX François et TOJEROW Ilan, *La structure des salaires en Belgique*, document de travail 08-01.RR, ULB, février 2008, p. IV.

## **Chapitre 9 : Annexes**

### **Liste des annexes :**

- Annexe 1 : Méthodologie des entretiens
- Annexe 2 : Questionnaires pour les entretiens
- Annexe 3 : Questionnaires pour les études de cas
- Annexe 4 : Tableau des valeurs
- Annexe 5 : Invitation au séminaire
- Annexe 6 : Présentation des partenaires

## **Annexe 1 : Méthodologie des entretiens**

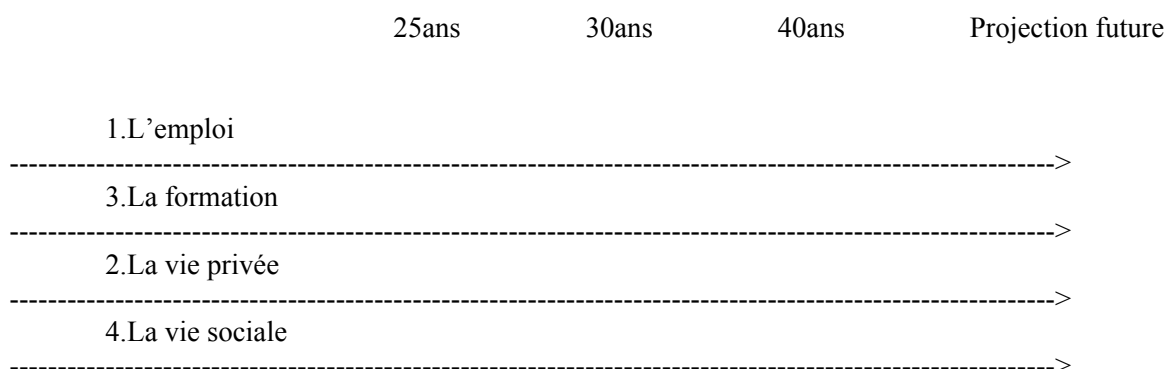
Pour réaliser ces interviews, nous utilisons une stratégie spécifique basée sur la reconstruction du parcours professionnel de la personne. Nous partons ainsi d'une vision générale de la vie de la personne pour lui poser ensuite des questions plus spécifiques « genre ».

Les interviews s'articulent ainsi en 5 parties, détaillées ci-dessous.

Les entretiens peuvent être enregistrés mais la prise de note écrite par l'interviewer reste nécessaire.

### **Partie 1**

Pour cette 1<sup>re</sup> partie, nous utilisons une méthode basée sur des lignes de temps. 4 lignes de temps représentant 4 domaines de vie de la personne sont dessinées sur une grande feuille blanche.



Dans les 4 domaines, l'interviewé-e décrit son trajet de vie de manière rétrospective dans l'ordre repris ci-dessous. Il écrit sur les lignes de temps les événements importants concernant les 4 domaines, tout en les expliquant simultanément à voix haute. Pour une meilleure lisibilité, l'interviewé-e délimite les lignes de temps en inscrivant l'âge correspondant au dessus des 4 lignes. La projection dans le futur doit également être abordée. Le travail visuel permettra de mettre en lumière des liens entre les 4 domaines et plus particulièrement pour ce projet entre le domaine professionnel et les trois autres domaines.

Etape 1 : Il-elle commence par décrire ses différentes expériences professionnelles (ligne emploi). Il-elle place le nom de l'organisation, la date, et la fonction effectuée sur la ligne de temps. Si l'interviewé-e a occupé différentes fonctions chez un même employeur, il-elle les distingue sur la ligne de temps. Pour chaque changement d'employeur, l'interviewé-e est invité-e à préciser les raisons du changement (fin de contrat, démission, licenciement).

Cette ligne emploi peut être complétée à l'aide du curriculum vitae.

Pour chaque employeur, l'interviewé-e aura préalablement rempli une fiche signalétique de l'entreprise que vous trouvez ci-dessous. Une seule fiche par entreprise est nécessaire, mais s'il y a eu des changements structurels ou de fonction, l'interviewé-e est prié-e de remplir les éléments modifiés sur une autre fiche.

Les fiches signalétiques sont collées en dessous de chaque employeur sur la ligne de temps 'emploi' afin d'avoir une vision d'ensemble.

#### **Fiche signalétique-emploi**

- Nom de l'organisation/entreprise :
- Grandeur (nombre d'employés)
  - 0-10 employés
  - 11-50 employés
  - 51-100 employés
- Proportion hommes-femmes employés dans l'organisation :

- Y avait-il des femmes au niveau intermédiaire et dans les hauts niveaux de l'organisation ?
- Secteur de l'organisation (ex. théâtre, musique, musée...) :
- Prestige de l'organisation (peu connue ou très médiatisée) :
  - Lieu de l'organisation :
  - Type de l'organisation (ex. ASBL, institution publique, privée...) :
- Votre travail/horaire :
- Raisons pour lesquelles vous avez quitté cet emploi ou vous avez changé de fonction ?

! Pour les postes occupés par l'interviewé-e, vérifiez si ceux-ci étaient sous la CP 329

! Pour cette première étape, il est important de déceler d'éventuels réseaux informels qui auraient eu une influence sur le suivi de la carrière de l'interviewé-e. Dans une même idée, demandez à l'interviewé-e quelles compétences (expériences de vie, capacités) « informelles » a-t-il/elle développé pour atteindre certaines fonctions et quelles compétences a-t-il/elle acquis au cours de ses différentes expériences professionnelles.

Etape 2 : L'interviewé-e remplit la ligne 'formation' de la même manière que la ligne 'emploi', de la formation plus récente à la plus ancienne. Pour chaque formation suivie (externe ou interne / formelle ou informelle), l'interviewé-e note sur la ligne de temps l'intitulé de la formation, la date et le nom de l'institut organisateur de la formation. Attention : la formation peut avoir été achevée ou non.

Pour chaque formation suivie, l'interviewé-e remplit la fiche signalétique 'formation' ci-dessous.

#### Fiche signalétique-formation

- Intitulé de la formation :
- Type de formation (bureautique, managériale, artistique...) :
- Niveau de formation (certifiée/non certifiée) :
- Lieu de la formation :
- Durée de la formation (dans le temps, ainsi que régime horaire) :
- Formation modulaire ou non :
- Prix de la formation :
- Formation payée par l'employeur ou par la personne elle-même :
- Suivi de la formation initiée par l'entreprise ou initiative personnelle:
- Si la formation est initiée par l'employeur, est-elle suivie durant les heures de travail ou durant le temps libre ?

L'interviewer demande également si certaines formations ont été envisagées mais non suivies et les raisons de cette non-participation.

Etape 3 : L'interviewé remplit la ligne 'Vie privée'. Cette ligne retrace les événements importants dans la vie de la personne (naissance enfants, mariage, divorce, séparation, maladie, déménagement...).

Ces événements ne sont pas nécessairement liés à la carrière professionnelle de l'interviewé-e. La personne ne se rend, en effet, pas forcément compte des événements de sa vie privée qui auraient pu avoir un impact sur sa carrière professionnelle. C'est pourquoi, l'interviewé-e est invité-e à noter tous les événements qui ont marqué sa vie en général.

Etape 4 : L'interviewé remplit la ligne 'Vie sociale'. Evénements (liens /relations) importants dans la vie de la personne (inscription dans réseaux informels/semi-professionnels, rencontres, activités particulières...).

Durant toute cette partie, l'interviewer peut déjà prendre note des points qui lui paraissent importants pour la suite de l'entretien.



## **Partie 2**

Les 4 lignes de temps complétées doivent permettre d'analyser l'influence des 3 dernières lignes sur la ligne de l'emploi. L'enquêteur pose alors la question suivante à l'interviewé-e :

- « Quels ont été les points, événements les plus importants ou marquants de votre parcours de formation, de votre vie privée et vie sociale qui ont eu une influence sur votre carrière professionnelle ? »

L'enquêteur laisse l'interviewé-e raconter sa propre histoire. L'interviewé-e opère son raisonnement seul, mais il peut tout de même se faire aider par l'enquêteur avec des questions de relance qui viendront préciser certains points.

- Pourquoi ?
- Quelle influence sur la carrière ?
- Quels liens avec la carrière ?

L'enquêteur note sur une feuille les points importants expliqués par l'interviewé-e.

## **Partie 3**

L'enquêteur pose oralement les questions ci-dessous et écrit les réponses de l'interviewé-e. L'interviewé-e reçoit également le questionnaire par écrit afin de suivre le questionnaire et de réaliser la partie 5 par la suite.

## **Partie 4**

L'enquêteur rédige un bref rapport mentionnant ses impressions sur l'interview et sur la personne interviewée ainsi que ses propres conclusions.

## **Partie 5**

L'interviewé-e est invité-e à écrire un feed-back de l'interview sur une page A4 maximum, 1-2 jours après l'interview. Ce temps de réflexion post-interview lui permettra de mûrir son analyse.

## Annexe 2 : Questionnaires pour les entretiens

- 1) Avez-vous l'impression que la carrière des femmes est différente de celle des hommes. Pourquoi ? Si oui, pouvez-vous donner un exemple tiré de votre parcours ?
- 2) Avez-vous rencontré des femmes occupant des postes à haut niveau ? Si oui, quelle était leur fonction et comment les décririez-vous? Etaient-elles des modèles pour vous ? Développez.
- 3) Est-ce que vos employeurs (personne physique) et collègues ont eu une influence positive ou négative sur votre carrière ?
- 4) Vous sentez-vous encouragé-e, par vos collègues, vos supérieurs, et par votre famille pour atteindre des postes à responsabilités ?
- 5) Si vous avez changé d'emploi ou de fonction (lors de votre parcours professionnel) comment cela a-t-il été perçu par vos collègues et vos proches ?
- 6) Quelle importance l'entreprise / l'institution où vous travaillez actuellement accorde-t-elle aux valeurs et normes ci-dessous ? Classez-les selon le schéma suivant :

++                    +                    -                    --  
(très importante / importante / moyennement importante / pas importante)

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Loyauté envers les valeurs soutenues par l'institution</li><li>- Ardeur</li><li>- Epanouissement professionnel</li><li>- Esprit d'équipe</li><li>- Participation (niveau décisionnel)</li><li>- Esprit de compétition</li><li>- Grandes exigences sur l'employé</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Exigence du résultat</li><li>- Hiérarchie</li><li>- Compliments</li><li>- Equilibre vie professionnelle<br/>- vie privée</li><li>- Récompense</li><li>- Travail intensif = bon travail</li></ul> |
|---|--|
- 
- 7) Quelles seraient les valeurs idéales d'une entreprise, parmi celles ci-dessus ? Classez les valeurs de la même façon que pour la question 6.
  - 8) Si vous avez souhaité monter en grade dans votre institution, avez-vous rencontré des difficultés à atteindre les niveaux hiérarchiques plus élevés? Si oui ou non, pourquoi?
  - 9) Est-ce que le processus de promotion dans votre organisation est clair et se base-t-il sur des critères objectifs (ex. résultats, ...) ou subjectifs ?
- 10) Quel est pour vous le leader idéal ? Donnez 5 caractéristiques parmi celles ci-dessous :
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ambitieux</li><li>- Entreprenant</li><li>- Social</li><li>- Amusant</li><li>- Charismatique</li><li>- Sûr de soi-même</li><li>- Chaleureux</li><li>- Spontané</li><li>- Courageux</li><li>- Nonchalant</li><li>- Assidu</li><li>- Dominant</li><li>- Coopératif</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Efficace</li><li>- Jovial</li><li>- Emotif</li><li>- Drôle</li><li>- Curieux</li><li>- Diplomate</li><li>- Attentionné</li><li>- Compréhensif</li><li>- Sensible</li><li>- Fragile</li><li>- Indépendant</li><li>- Réfractaire/ récalcitrant</li><li>- Ferme</li></ul> |
|---|--|
- 11) Quelles caractéristiques, parmi celles de la liste ci-dessus, correspondent au leader qui dirige l'institution dans laquelle vous travaillez actuellement ?
  - 12) Si vous occupiez une position de leader, quel type de leader seriez-vous? C.f. liste ci-dessus
  - 13) Avez-vous eu des modèles de leader masculin qui n'étaient pas 'le stéréotype masculin du leader' ?

- 14) Selon vous quel est un poste de haut niveau dans le secteur culturel et seriez-vous intéressé-e d'en occuper un ?
- 15) Vous sentez-vous apte à occuper un poste de haut niveau, souhaiteriez-vous occuper un poste à responsabilité et avez-vous les capacités pour l'occuper ?
- 16) Si vous occupez ou avez occupé un poste de haut niveau, à quel âge l'avez-vous atteint ?
- 17) Quel est pour vous le plus important : votre carrière professionnelle ou le contenu professionnel ? En d'autres termes, accepteriez-vous des postes moins intéressants au niveau du contenu, mais qui peuvent vous offrir une possibilité de carrière (promotion) ?
- 18) Avez-vous l'impression que vos responsabilités familiales sont un frein ou un avantage pour votre carrière professionnelle ? Pourquoi ?
- Si oui, y a-t-il des moyens dans votre organisation pour pouvoir combiner les deux (flexibilité des horaires ; partage des tâches...) ?
  - Avez-vous l'impression que pour les hommes, la répartition vie privée/vie professionnelle semble plus aisée ou que cette question se pose différemment pour eux ?
- 19) Est-ce que vos contacts relationnels, personnels, informels vous ont aidé à atteindre certains postes ?
- Avez-vous l'impression qu'un manque de réseautage pourrait vous pénaliser ?
  - Avez-vous l'impression que les hommes disposent d'un plus grand réseau de contacts favorisant leur ascension professionnelle ?
- 20) Nous abordons pour cette dernière question l'idée du mythe de l'emploi dans le secteur culturel, à savoir cette idée de sacrifice, de vocation pour occuper un poste dans le secteur culture, idée renforcée, de plus, par la haute valeur symbolique que détient le secteur culturel: selon vous, ce mythe existe-t-il et si oui a-t-il eu une influence sur vos choix professionnels et votre « dévouement » à occuper un poste dans le secteur culturel?
- Option: Avez-vous eu des opportunités de sortir du secteur culturel?

### **Annexe 3 : Questionnaires pour les études de cas**

#### **1. Explications sur l'approche de l'interview :**

- interviews : l'histoire d'un individu
- cas d'étude : l'histoire d'une organisation ! donc chaque fois faire distinction entre opinion/perception individuel du responsable et la réalité de l'organisation dans la mesure du possible...
- les questions sont basées sur des recherches scientifique dans d'autre pays : est-ce qu'ils se vérifient aussi ici en Belgique ?
- Questions ?

#### **2. Fiche signalétique de l'organisation :**

Nom de l'organisation/entreprise :	
Lieu de l'organisation :	
Type de l'organisation (ex. ASBL, institution publique, privée...):	
Grandeur (nombre d'employés)	0-10 employés 11-50 employés 51-100 employés
Secteur de l'organisation (ex.: théâtre, musique, musée...):	
Prestige de l'organisation (peu connue ou très médiatisée):	
Proportion hommes-femmes employés dans l'organisation :	
Est-ce que tous les employés sont sous la CP 329 ?	

#### **3. Organigramme de l'organisation :**

- Utiliser l'organigramme existant ou faire dessiner par le resp. (situation d'aujourd'hui)
- Indiquer pour chaque niveau la proportion hommes/femmes
- Indiquer l'évolution des dernières années (+- 10ans) pour cette proportion h/f
- Quels sont, selon le resp., les facteurs déterminants pour avoir oui ou non des femmes au top de l'organisation ? (question ouverte !)

#### **4. Conseil d'administration de l'organisation :**

- Proportion h/f maintenant et pendant les dernières années, selon différentes fonctions (président, trésorier)
- Quels sont, selon le resp., les facteurs déterminants pour avoir oui ou non des femmes dans le conseil d'administration ?
- Degré d'indépendance de la direction par rapport au conseil d'administration

#### **Valeurs de l'organisation (utiliser les cartons préimprimés)**

Quelle importance accorde votre organisation aux valeurs et normes ci-dessous ? Classez-les selon le schéma suivant :

++                    +                    -                    --  
(très importante / importante / moyennement importante / pas importante)

Loyauté envers les valeurs soutenues par l'institution	
Ardeur	
Epanouissement professionnel	
Esprit d'équipe	

Participation (niveau décisionnel)	
Esprit de compétition	
Grandes exigences sur l'employé	
Exigence du résultat	
Hierarchie	
Compliments	
Equilibre vie professionnelle-vie privée	
Récompense	
Travail intensif = bon travail	

### 5. L'image du 'leader' dans l'organisation (utiliser les cartons préimprimés)

!Clarifier qu'il ne s'agit pas d'une évaluation du resp. mais d'essayer de repérer les attentes autour du leadership dans l'ensemble de l'organisation.

- *Quel type de 'leader' êtes-vous ? Choisissez 5 caractéristiques*
- *Est-ce que cela correspond aux attentes de votre conseil d'administration?*
- *Est-ce que cela correspond aux attentes de votre organisation?*

### 6. Vérification des facteurs déterminants selon recherches

*Est-ce que les facteurs suivants jouent un rôle dans l'accès des femmes aux postes les plus élevés dans votre organisation :*

- Expliquer pour chaque facteur l'hypothèse derrière et demander si cela se vérifie dans cette organisation

Facteurs	Oui/non, pourquoi ?
Grandeur de l'organisation	
Prestige de l'organisation	
Type d'activités	
Responsabilités familiales des employés	
Mythe du 'sacrifice'	
Avoir accès aux réseaux (in)formels	
CP 329	
Stéréotype sur le manque d'autorité des femmes	

### 7. Système d'évaluation/promotion de l'organisation

- *Est-ce qu'il existe un système d'évaluation des employés ?*
- *Comment est-ce que les promotions internes sont organisés ?(augmentations des salaires ?)*
- *Comment est-ce que les embauches sont organisées ?*
- *Comment est-ce que vous avez été désigné comme responsable ?*

## Annexe 4 : tableau des valeurs

D'après l'étude d'Agneta Fischer, *Het glazen plafond in de culturele sector*, Universiteit van Amsterdam, mars 2002.

### *Valeurs de la culture des organisations*

#### Valeurs associées au masculin

Travail intensif = bon travail  
Récompense  
Hiérarchie  
Exigence du résultat  
Grande exigence sur l'employé  
Esprit de compétition  
Ardeur

#### Valeurs associées au féminin

Participation (niveau décisionnel)  
Epanouissement professionnel  
Equilibre vie privée - vie professionnelle  
Compliment  
Esprit d'équipe  
Loyauté envers les valeurs soutenues par l'institution

### *Valeurs de l'image du leader*

#### Valeurs associées au « masculin »

Ambitieux  
Entreprenant  
Drôle  
Charismatique  
Sûr de soi-même  
Jovial  
Courageux  
Nonchalant  
Dominant  
Efficace  
Indépendant  
Réfractaire/récalcitrant  
Ferme  
Efficace  
Chaleureux

#### Valeurs associées au « féminin »

Attentionné  
Compréhensif  
coopératif  
Emotif  
Sensible  
Fragile  
Assidu  
Curieux  
Social  
Spontané  
Diplomate  
Amusant

## **Annexe 5 : Invitation au séminaire**

Bruxelles, le 22 octobre 2007

### **Séminaire Artémis : L'accès de femmes à des fonctions de gestion et de décision dans le secteur culturel Le 13 décembre 2007 à la Maison des Cultures de Saint-Gilles**

Mesdames, Messieurs,  
Chères, chers collègues,

Le projet Artémis, soutenu par le programme européen Equal, s'inscrit dans le processus de promotion de l'égalité femmes-hommes. Il est centré sur une étude exploratoire visant à cerner, en Communauté française, les éléments favorisant ou freinant l'accessibilité des femmes à des postes à responsabilité dans le secteur culturel. Il est réalisé par la Fondation Marcel Hicter, en partenariat avec La Vénérie, le Cesep, Flora ASBL, Bruxelles Formation et l'Observatoire Bruxellois des Métiers et Qualifications.

Les résultats de cette recherche seront discutés lors d'un séminaire interactif. Ce dernier donnera aux acteurs du secteur culturel une meilleure vision de la question de genre et initiera une réflexion sur la mise sur pied prochaine d'outils pédagogiques afin d'intégrer la dimension de genre dans les formations du secteur culturel. A l'issue du projet, des recommandations seront formulées dans l'optique d'une sensibilisation accrue du secteur.

Le séminaire se déroulera à la Maison des Cultures de Saint-Gilles (Rue de Belgrade, 120 1060 Saint-Gilles [http://www.stgillesculture.irisnet.be/patrimoine/text\\_fr.php?content\\_id=8](http://www.stgillesculture.irisnet.be/patrimoine/text_fr.php?content_id=8)), de 9h30 à 17h00. La participation au séminaire est gratuite et un buffet sera offert aux participants.

Afin de vous recevoir dans les meilleures conditions, merci de confirmer votre présence à l'aide du formulaire ci-joint avant le 1<sup>er</sup> décembre 2007.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Julie Nicod ([contact@fondation-hicter.org](mailto:contact@fondation-hicter.org) ou 02/641 89 80).

Au plaisir de vous rencontrer

Pour l'Equipe du projet Artémis  
Jean-Pierre Deru, directeur de la Fondation Hicter ASBL



## **Annexe 6 : Présentation des partenaires**

### ***Fondation Marcel Hicter ASBL***

Etablie en 1980, la Fondation Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle ASBL est une association sans but lucratif. Ses objectifs sont :

- la promotion et la sensibilisation à la démocratie culturelle en Communauté française de Belgique, en Europe et à l'international par le travail en réseau, la diffusion de réflexions et d'actions phares
- le développement des capacités des individus par l'offre de services culturels innovants privilégiant l'approche interdisciplinaire et la coopération au niveau européen.

La formation des professionnels de la culture à la gestion et à l'administration de projet culturel est, depuis l'origine de sa création, la spécialité de la fondation. Souhaitant participer à la construction d'une Europe citoyenne et diversifiée, la Fondation Hicter travaille depuis longtemps au renforcement des compétences des opérateurs culturels grâce à une offre de formation variée et la production d'outils novateurs.

Depuis la chute du Mur de Berlin et jusqu'à maintenant, la FMH a ajusté ses actions aux enjeux actuels de la culture dans l'espace européen et leurs répercussions aux niveaux régional et local. Elle a ainsi créé un grand nombre de modules pour opérateurs culturels européens, régionaux ou locaux, favorisant la création de passerelles de connaissances entre l'évolution des pratiques culturelles et les nouveaux besoins des professionnels de la culture en termes de méthodologie de travail et de capacités à développer. Elle conseille et accompagne les porteurs de projets culturels et évalue certains programmes publics.

Observatrice privilégiée, elle joue également un rôle d'interface entre les acteurs de terrain et les décideurs politiques. La Fondation Hicter cherche à valoriser la culture auprès des décideurs et à promouvoir la coopération culturelle qui permet à des partenaires de monter des projets communs dans le respect des spécificités de chacun. Dans certains cadres très spécifiques, elle est amenée à proposer, via ses recherches-actions, des pistes de réflexion sur des problématiques culturelles actuelles. Par le biais de ses propres publications, elle cherche à sensibiliser les opérateurs culturels aux possibilités de développement de leurs activités en Europe, à les mettre en contact et à les tenir informés des opportunités du secteur et de certains programmes de l'Union européenne à portée culturelle.

Par sa démarche critique et citoyenne, la Fondation Hicter ASBL est un organisme d'éducation permanente reconnu par la Communauté française de Belgique.

Fondation Marcel Hicter ASBL 2, place Van Meenen B-1060 Bruxelles +32 2 641 89 80  
[contact@fondation-hicter.org](mailto:contact@fondation-hicter.org) [www.fondation-hicter.org](http://www.fondation-hicter.org)

### ***Centre socialiste d'éducation permanente (Cesep)***

Le Cesep est une organisation reconnue d'éducation permanente et d'insertion socioprofessionnelle. Il est un opérateur reconnu du Plan mobilisateur des technologies de l'information et de la communication (PMTIC).

Organisation qui adhère aux valeurs progressistes et démocratiques, le Cesep a pour mission de faciliter l'exercice de la citoyenneté et de l'action collective. Le rôle de citoyen implique de réactualiser en permanence ses connaissances et compétences et d'en acquérir de nouvelles pour comprendre les enjeux de la société dans laquelle nous vivons et d'être en capacité d'y jouer un rôle actif.

Ceci se fait au travers de différentes actions : la formation des travailleurs du secteur associatif et non marchand, et plus particulièrement du secteur socioculturel et social, la formation des demandeurs d'emploi, la supervision, l'accompagnement de projet, la consultance, la production d'outils d'analyse, la lutte contre la fracture numérique, la promotion des logiciels libres. Dans ce cadre, le Cesep participe activement à différents projets européens et transnationaux. Il est soutenu dans son action par la Région wallonne, la Communauté française, l'Europe et plus particulièrement le Fonds social européen.

Cesep ASBL Rue de Charleroi, 47 B- 1400 Nivelles +32 67 21 94 68 [infos@cesep.be](mailto:infos@cesep.be) [www.cesep.be](http://www.cesep.be)



## ***Centre culturel de Watermael-Boitsfort « La Vénerie »***

La Vénerie, c'est bien sûr un centre culturel où sont programmés des spectacles, du cinéma, des conférences, des expositions, organisés des ateliers créatifs,... Mais depuis quelques années, son action se prolonge plus au cœur des problématiques sociales et culturelles par le biais de la participation à des projets européens, principalement cofinancés par le Fonds social européen.

La participation de La Vénerie à ces projets trouve son origine dans le questionnement qu'ont suscité les mutations de l'emploi dans le secteur culturel. En effet, les centres culturels (et autres organismes du même type) ont pour la plupart été créés par des militants totalement dévoués à leur cause, ne comptant pas leurs heures et souvent formés sur le tas, se retrouvent à présent face à une professionnalisation de son secteur. Réglementations des conditions de travail, formations universitaires de gestion culturelle, formations techniques institutionnalisées, innovations technologiques,... le secteur évolue, et La Vénerie, au centre de ces transformations, a décidé d'agir. En étudiant la question d'une part, mais en agissant également, entre autres sur le plan de la formation.

la décision est prise de mettre sur pied des formations aux métiers techniques des arts du spectacle dès 1993. De fil en aiguille, La Vénerie se retrouve opérateur de formations pour la Communauté française. C'est à cette époque que les débats autour de la CP 329 (commission paritaire régissant les emplois dans le secteur culturel) sont menés. La mise en place de la CP329 ainsi que l'expérimentation et l'évaluation des formations techniques conduisent à une conclusion: les métiers de la culture sont mal définis, les formations pas toujours adéquates.

En décembre 2000, lors du colloque « Journées techniques du spectacle et de l'événement », l'Astrac a publié un avant-projet de livre blanc sur les métiers et les formations en régie de spectacle et d'événement, qui a eu pour effet de révéler le problème de la reconnaissance des métiers techniques dans le secteur.

En 2002, La Vénerie entre dans le projet Equal « Effervescence avant le spectacle », avec une série de partenaires hennuyers œuvrant dans la formation ou le secteur culturel. Ce projet combine l'expérimentation de formations techniques dans les métiers du spectacle, les nouvelles technologies de communication, le partage d'informations et d'expériences faites en Europe dans le partenariat transnational (Birmingham, Londres, Milan, Bologne, Parme), une recherche-action ponctuée de tables rondes. Ce projet débouche en décembre 2004 du « Livre blanc des formations et métiers en régie de spectacle et d'événement », à la fois état des lieux du secteur et analyse et recommandations pour de meilleures conditions d'emploi dans le secteur.

Avec certains partenaires du Hainaut (Centre culturel régional du Centre, Centre de jeunes Indigo, Ecomons,...) et de Bruxelles (Centre culturel de Bruxelles-Nord), La Vénerie a rentré lors de la programmation suivante en 2005 « Maison des Musiques Emergentes », un projet de professionnalisation des artistes de musique amplifiée, qui se terminera en mars 2008 en même temps que le projet pilote « Artemis » en 2007, étude sur l'égalité des genres quant à l'accession aux postes à responsabilité dans les métiers culturels.

En 2006, avec l'aide de Bruxelles Formation et soutenu par l'Europe via Article 6, une formation qualifiante de cinq mois à temps plein « Technicien de scène polyvalent Son Lumière Multimédia » a été organisée pour huit demandeurs d'emploi de la Région bruxelloise. Quatre d'entre eux tournent régulièrement avec des spectacles ou des événements culturels.

« La Vénerie » :

- Espace Delvaux Rue Gratès, 3 B-1170 Bruxelles +32 2 663 82 52 [info@lavenerie.be](mailto:info@lavenerie.be)  
[www.lavenerie.be](http://www.lavenerie.be)
- Les Ecuries Place Gilson, 3 B-1170 Bruxelles +32 2 660 49 60

## ***Observatoire bruxellois des métiers et des qualifications***

Créé en 1995, l'Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications est un organe cofinancé par le Fonds social européen, dans le cadre de l'Objectif 3. Il a pour mission de suivre les évolutions de l'emploi et du chômage en Région de Bruxelles-Capitale. Il traite au travers d'analyses thématiques de questions relatives aux mutations et transformations que sont susceptibles de connaître les emplois, les métiers et les qualifications.

Il répond donc aux objectifs de se doter d'outils d'anticipation des besoins en qualifications et d'identification des nouvelles compétences résultant des mutations technologiques et organisationnelles, d'analyser l'ensemble des phénomènes relatifs au marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale et de diffuser l'information traitée.

L'Observatoire structure ses activités en fonction de demandes diverses d'acteurs qu'ils soient bruxellois, nationaux ou internationaux. En outre, l'Observatoire a la volonté d'adapter sa production en fonction des demandes qui lui sont adressées, demandes émanant des différents acteurs socioéconomiques de la Région. Aussi oriente-t-il une partie importante de ses activités en fonction des demandes ponctuelles qu'il reçoit.

Les réponses qu'il donne prennent la forme de publications ou d'interventions ponctuelles qui informent les acteurs concernés par le développement de la Région.

L'Observatoire bénéficie de l'appui du FSE pour la mise en place de différents de ses programmes.

Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications Boulevard Anspach, 65 B-1000 Bruxelles +32 2 505 14 11 [etudes@actiris.be](mailto:etudes@actiris.be) [www.actiris.be](http://www.actiris.be)

## ***Bruxelles Formation***

Bruxelles Formation est l'organisme officiel chargé de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des travailleurs francophones de la Région de Bruxelles-Capitale.

Dépendant de la [Cocof](#), notre équivalent en Wallonie est le [Forem Formation](#) et en Flandre et pour les personnes néerlandophones de Bruxelles, le [VDAB](#).

Sa mission est d'aider les demandeurs d'emploi et les travailleurs à se qualifier dans un métier, se perfectionner dans une fonction ou se reconvertir dans une autre profession. Pour cela, il met en place des formations dans [plus de 200](#) domaines dans différents [centres de formation](#). Il organise ces formations, seul, ou en collaboration avec les autres acteurs de la formation professionnelle : fonds sectoriels, opérateurs de l'insertion professionnelle, enseignement de promotion sociale, etc.

Son rôle est également de réguler et de coordonner l'offre globale de formation professionnelle en région bruxelloise.

Au travers de cette double mission (opérateur et régulateur de la formation professionnelle) et de la vocation d'outil public, il vise plusieurs objectifs :

- offrir une formation professionnelle en vue d'un emploi.
- contribuer au développement d'une économie durable en fournissant aux demandeurs d'emploi et aux travailleurs bruxellois les qualifications et niveaux de compétence requis par les entreprises.
- être un partenaire des entreprises, attentifs à leurs besoins.
- donner une place centrale à l'usager dans le dispositif de formation.

[BRUXELLES FORMATION CARREFOUR](#) offre informations, conseils et orientation en matière de formation professionnelle à Bruxelles.

[BRUXELLES FORMATION CARREFOUR](#) Rue Royale, 93 B-1000 Bruxelles [www.bruxellesformation.be](http://www.bruxellesformation.be)

## ***Gender Consulting&Training - Flora ASBL***

Gender Consulting&Training - Flora ASBL est un **bureau-conseil** qui aide des projets, des associations et des entreprises à organiser, mettre en œuvre et évaluer l'ensemble des aspects liés au genre dans leurs actions. Nous dispensons des conseils et une formation sur mesure dans les organisations. Nous nous distinguons par une approche participative et une communication ouverte. Nos interventions allient l'expertise en genre et l'encadrement du processus.

### **LES SERVICES PROPOSÉS :**

Assistance technique : pour la rédaction, la planification et/ou l'évaluation de projets axés spécifiquement sur le genre ou des aspects de genre de tout projet.

Audit de genre : examen visant à dresser un bilan de tous les aspects de genre d'une organisation ou d'un projet : politique de gestion des ressources humaines, activités, processus, communication interne et externe, etc. Le résultat final est un rapport comportant des recommandations et des points d'action concrets.

Accompagnement des processus de changement dans une organisation : accompagnement d'un processus axé sur la mise en place ou sur le renforcement de l'intégration systématique du genre dans un ou plusieurs aspects de l'organisation. Généralement, un audit de genre est suivi par l'accompagnement d'un processus de changement.

Accompagnement de projets axés sur le genre : accompagnement de projets spécifiquement axés sur le genre mis en œuvre par une ou plusieurs organisations. Il peut s'agir de projets modifiant les rôles sociaux traditionnels (par exemple, des hommes dans l'accueil des enfants, des femmes dans le secteur logistique, etc.) ou de projets axés sur la (re)valorisation des activités traditionnellement 'féminines' dans un secteur déterminé (par exemple, le nettoyage). L'accompagnement peut prendre diverses formes : apport d'une expertise en genre, coaching, formation, accompagnement de processus, etc.

Coaching d'individus ou de groupes au sein d'une organisation : coaching d'une ou de plusieurs personnes au sein d'une organisation qui sont responsables, en interne, d'un processus de gendermainstreaming ou de personnes qui ont besoin d'une approche de genre, comme par exemple les responsables du personnel, les jobcoachs, etc.

### Formations

- de base sur la problématique du genre : sensibilisation : organisation d'un module sur le concept de genre pour une organisation ou un événement (par exemple une journée d'étude).
- Pratique sur la problématique de genre : modification des comportements : organisation d'un ou plusieurs ateliers sur une question de genre (par exemple comment dispenser une formation neutre en termes de genre à des groupes mixtes). Ces ateliers sont personnalisés.
- Technique sur la problématique du genre : gendermainstreaming : organisation d'un ou de plusieurs ateliers sur tous les aspects du gendermainstreaming au sein d'une organisation ou d'un projet. Ces ateliers sont personnalisés.

Flora Bureau-Conseil Gender Consulting&Training ASBL Rue du Progrès, 323/7 B-1030 Bruxelles  
+32 2 204 06 40 [consulting@florainfo.be](mailto:consulting@florainfo.be) [www.florainfo.be](http://www.florainfo.be)