



Briser le plafond, changer la culture

RAPPORT ANNUEL

2024-2025



MEMBRES DE WO.MEN IN FINANCE

Déjà 70 institutions financières soutiennent Wo.Men in Finance.

Table des matières

- 5** Lettre des co-présidentes à nos membres
- 7** Faits et chiffres sur la DEI en 2024
- 23** Des données à l'impact : mobiliser les parties prenantes en 2025
- 33** WIF & MNF : Construire un secteur financier où chacun a sa place
- 35** Diriger avec le coeur
- 37** Conclusion
- 38** Appendix



Claire Godding et
Christine Van Risseghem
Co-présidentes de Wo.Men in Finance

Lettre des co-présidentes à nos membres

Chères et Chers membres,

Le rapport annuel que voici apporte plusieurs bonnes nouvelles : le plafond de verre n'a pas encore disparu, mais les fissures sont nettement plus visibles.

La communauté de Wo.Men in Finance continue de s'élargir - plus forte, plus diversifiée et plus déterminée chaque année. Notre mission commune de promouvoir l'égalité des genres, l'équité et l'inclusion est désormais soutenue par la quasi-totalité du secteur financier. Avec 70 institutions membres représentant plus de 90 % du secteur, nous façonnons un avenir qui allie à la fois ambition et soin des autres, compétitivité et inclusion.

Les données et discussions de cette année confirment que nos efforts collectifs ont un impact réel. La part des femmes continue de se renforcer à tous les niveaux de direction, avec des progrès particulièrement importants au sein de la haute direction. Les données de 2024 témoignent également d'un autre changement positif : la hausse des départs volontaires chez les femmes seniors observée l'an dernier s'est inversée, et les départs globalement ont ralenti, signe que des actions ciblées sur la fidélisation et la culture portent leurs fruits.

Le plafond de verre n'a pas encore disparu, mais les fissures y sont nettement plus visibles.

Parallèlement, de nouvelles observations émergent. Pour la première fois en cinq ans, la part des femmes dans les réservoirs de talents (talent pools) a diminué — ce qui pourrait être lié à l'augmentation du nombre de nouvelles cadres supérieures. Les départs volontaires parmi les cadres moyens féminins ont également augmenté, en particulier dans les grandes institutions. Ces évolutions nous rappellent que notre travail n'est pas terminé : s'il faut savoir attirer des talents, il faut aussi savoir les retenir.

L'indice du plafond de verre (Glass Ceiling Index - GCI) continue de s'améliorer peu à peu, confirmant que les progrès en haut de l'échelle restent possibles. L'impact de la législation relative aux quotas est également visible. Les femmes occupent désormais 41,4 % des postes au conseil d'administration dans les entités couvertes par la loi, contre 26,4 % dans les organisations qui n'y sont pas soumises. Cela prouve que la politique, la responsabilité et la culture se renforcent mutuellement pour favoriser l'équilibre entre les genres.

Au-delà de la représentation, 2024 a été une année qui a permis d'approfondir la compréhension du sens réel de la notion d'inclusion durable. À travers le chapitre *De la structure à la culture*, nous avons exploré comment la DEI (Diversité, Équité et Inclusion) a besoin à la fois de cadres clairs et d'objectifs mesurables. Le comportement quotidien et la responsabilité de la Direction sont essentiels.

La collecte de données en 2024 nous a également permis d'identifier les mesures DEI ayant le plus d'impact. Les institutions qui associent les objectifs d'inclusion à la responsabilité du leadership, qui suivent les progrès de manière transparente à l'aide de tableaux de bord et des indicateurs clés de performance liés au genre et qui intègrent les comportements inclusifs dans les évaluations du leadership obtiennent de meilleurs résultats en matière d'équilibre entre les genres. Les perceptions des membres correspondent globalement à ces résultats : les mesures jugées les plus efficaces sont celles qui présentent l'impact mesurable le plus fort, confirmant que les progrès sont motivés par une combinaison de structure et de culture.

Le plafond de verre n'a pas encore disparu, mais les fissures y sont nettement plus visibles.

Notre première auto-évaluation de la maturité de la DEI cette année (demandant à nos membres de noter leur approche comme « Débutant », « conforme », « tactique », « avancée » ou « intégrée ») a révélé que près des trois quarts des membres décrivent désormais leur approche comme tactique ou conforme, montrant que des structures existent mais que l'intégration dans le leadership et la prise de décision est encore en cours. La majorité des membres ont mis en œuvre des mesures clés telles que des politiques formelles, des approches basées sur les données et des initiatives favorisant l'idée d'appartenance. Ces résultats ont été notés positivement, avec des scores d'efficacité supérieurs à 3 sur 5.

Parallèlement, les groupes de discussion sur la parentalité et la prise en charge organisés au troisième trimestre 2025 ont apporté des analyses qualitatives précieuses. Il a ainsi été confirmé que les responsabilités en matière de soins restent un facteur décisif dans l'évolution de carrière.

- Les jeunes mères continuent de faire face à un double fardeau, celui de la charge mentale, de la culpabilité et parfois des micro-

La flexibilité seule ne suffit pas. L'inclusion exige une équité structurelle dans les promotions, la reconnaissance de la charge de care, et une responsabilité du leadership qui normalise le partage des responsabilités entre les femmes et les hommes.

agressions mais aussi celui des opportunités d'avancement limitées et d'un travail souvent à temps partiel, qui les amène cependant à porter une charge de travail complète.

- Les jeunes pères valorisent la flexibilité mais restent contraints par des attentes culturelles tacites et des dissuasions financières à prendre un congé parental.
- Les membres de la génération sandwich, qui s'occupent à la fois des enfants et des parents âgés, décrivaient une double charge invisible, émotionnellement exigeante et souvent non reconnue.

Pour tous les groupes, un message ressort : la flexibilité seule ne suffit pas. L'inclusion exige une équité structurelle dans les promotions, la reconnaissance de la charge du soin aux tiers et la responsabilité du leadership qui normalise la responsabilité partagée entre femmes et hommes. C'est pourquoi nous avons décidé de lancer une enquête approfondie sur la parentalité en 2026.

Ces analyses mettent en lumière la prochaine frontière pour notre secteur. Lier structures, culture et soins aux tiers est essentiel pour rendre le progrès durable. Intégrer un leadership inclusif, des processus de carrière transparents et un soutien équitable aux responsabilités des parents renforcera non seulement l'égalité des genres, mais aussi le bien-être, la performance et la fidélisation à long terme.

En 2026 et 2027, nous continuerons à nous appuyer sur ces perspectives et à concentrer nos projets sur trois thèmes principaux :

développer une culture inclusive, porter attention au développement de carrière et veiller à la fidélisation. Dans le même temps, trois groupes cibles ont été définis comme étant prioritaires : les femmes dans le pipeline du management (et dans les talent pools), les femmes seniors, et les hommes comme alliés, car l'inclusion profite à tous et toutes.

Depuis le début de notre aventure, nous avons commencé à tisser des liens avec le réseau Multicultural Bankers, une autre initiative d'inclusion du secteur financier portée par Febelfin, afin de créer des synergies et de favoriser l'intersectionnalité. Fin 2024, ce réseau est devenu le « Multicultural Network in Finance » (MNF), afin de pouvoir également accueillir les compagnies d'assurance ou des institutions financières autres que les banques.

En 2025, plusieurs initiatives ont été menées conjointement entre les deux organisations (voir p. 33 pour les initiatives communes et p. 38 pour plus d'informations sur MNF).

Nous remercions tous nos membres pour leur engagement constant, leur confiance et leur collaboration.

Nous remercions également l'équipe, les responsables et les membres de nos 6 workstreams, ainsi que les membres de notre comité stratégique, pour le travail exceptionnel accompli en 2024 et 2025.

Ensemble, nous prouvons que l'inclusion n'est pas une aspiration mais une responsabilité partagée, et qu'un secteur financier où la voix de chacun et chacune compte est aussi un secteur qui prospère.

Bonne lecture !

FAITS ET CHIFFRES SUR LA DEI EN 2024

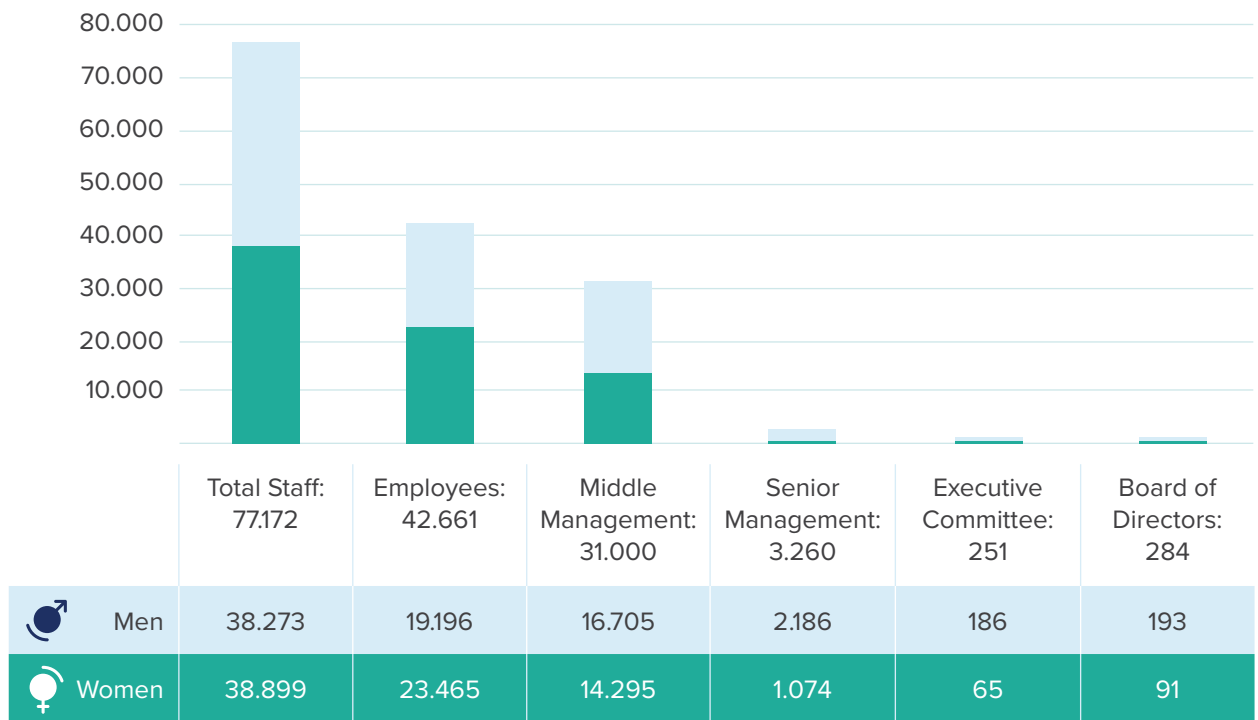


Introduction

En 2024, 36 institutions membres (contre 34 en 2023), représentant en tout plus de 77.000 employé-e-s, ont participé à l'enquête annuelle sur la diversité de genre.

Pour donner une perspective sur le reste de ce chapitre, concernant les chiffres et les personnes, le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre absolu de femmes et d'hommes travaillant dans la finance en 2024.

Headcount 2024 WIF Survey



En plus des indicateurs sectoriels fournis par Febelfin et Assuralia, L'enquête annuelle sur les données de Wo.Men in Finance (WIF) a recueilli des informations spécifiques sur le nombre de femmes nommées à des postes de middle et senior management, ainsi que sur le nombre de femmes quittant volontairement ces postes. Ces données supplémentaires offrent une compréhension plus complète des dynamiques en cours au sein des organisations.

Deux nouveautés importantes ont été introduites dans l'enquête 2024, qui offrent une vision plus approfondie et plus détaillée de la maturité et de la mise en œuvre de la DEI.



Tout d'abord, les membres ont été invités à réaliser une auto-évaluation de la DEI, se positionnant sur une échelle de maturité allant de « débutant » à « intégré ». Cette auto-évaluation offre un point de vue général sur les progrès au sein de chaque organisation en matière d'intégration de la DEI dans ses structures, son leadership et sa culture.

Ensuite, nous avons demandé aux membres d'indiquer le niveau de mise en œuvre des mesures spécifiques de DEI, en utilisant l'échelle suivante : Pas en place (aucune politique ou pratique n'existe) - En développement (l'initiative existe mais avec un champ d'application ou une adoption limité(e)) - Opérationnel (pratique en place et appliquée régulièrement) - Intégré (pratique intégrée et mesurée).

Pour les mesures déjà opérationnelles ou intégrées, les membres ont également été invités à évaluer leur efficacité à l'aide d'une échelle en cinq points : Pas du tout efficace - Légèrement efficace - Modérément efficace - Très efficace - Extrêmement efficace.

L'enquête de 2024 a introduit en outre une nouvelle section sur les responsabilités de prise en charge, explorant comment la parentalité et les responsabilités en matière de soins influencent la progression de la carrière, l'inclusion et le comportement au niveau du leadership.

Comme les années précédentes, l'analyse distingue également les **grandes institutions** (plus de **2.000 employés**) et les **entités plus petites**, révélant plusieurs différences significatives en matière de représentation, de progression et de fidélisation.

Plafonds de verre et indice du plafond de verre

Lorsque les institutions deviennent membres de WIF, elles s'engagent à évaluer leur propre plafond de verre (Glass Ceiling - GC) et le Glass Ceiling Index (GCI), ou indice du plafond de verre.

La mesure **des plafonds de verre** sert trois objectifs principaux : elle vise à (i) sensibiliser à l'existence des plafonds de verre, à (ii) identifier les niveaux précis où ces obstacles existent, et à (iii) donner aux membres les moyens de concentrer leurs efforts là où ils sont le plus nécessaires. Les GC sont évalués en analysant le pourcentage de femmes à chaque niveau et sous-niveau, en utilisant le système de classement des fonctions chez ces membres.

L'**indice du plafond de verre (GCI)**, quant à lui, compare le pourcentage de femmes dans la haute direction au pourcentage global de femmes dans l'organisation. Une valeur indiciaire de 100 signifie que la part des femmes dans la haute direction est égale à celle des femmes dans l'organisation. Un GCI plus élevé est préférable, car cela indique que la représentation des femmes dans la direction reste constante à tous les niveaux hiérarchiques et ne diminue pas.

- **Middle Management**: cadres moyens (premiers niveaux où la gestion des équipes est possible)
- **Cadres supérieurs** : niveau ExCom -1 et -2 (+/- Top 5 %)
- **Diversité** : fait référence à toutes les différences entre les personnes
- **Équité** : désigne le travail pour un traitement équitable, un accès et des opportunités pour toutes les personnes
- **DEI** : diversité, équité et inclusion
- **Inclusion** : l'inclusion consiste à créer un environnement où les gens sentent qu'ils peuvent être eux-mêmes et apporter leurs différences avec eux, où ils se sentent valorisés et accueillis, surtout s'ils sont différents de la majorité.
- **Talent Pools** : groupes de talents identifiés au niveau de l'entreprise, bénéficiant d'une attention spécifique en matière de développement.

Plafond de verre (glass ceiling - GC)

En 2024, deux tiers de nos membres (67 %) ont activement mesuré leur plafond de verre. C'est une augmentation notable par rapport à 2023.

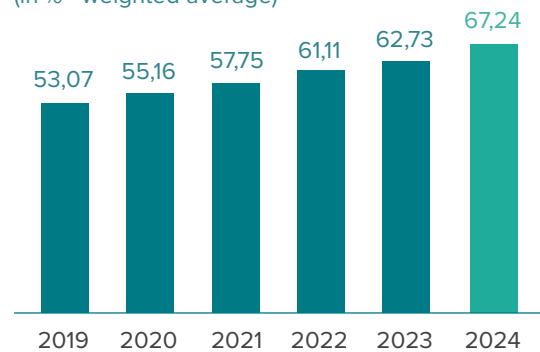
En examinant la répartition des niveaux de GC, le résultat global est très similaire à celui de 2023, c'est-à-dire que 52 % sont au niveau de la haute direction, tandis que 44 % sont situés au niveau intermédiaire.

Cependant, nous notons que les membres qui comptent plus de 2.000 employés présentent plus de GC (55 %) au niveau de la direction intermédiaire comparativement à la haute direction (45 %). C'était aussi le cas en 2023. Passer au management intermédiaire peut être plus difficile dans les grandes institutions que dans les plus petites.

Indice du plafond de verre (glass ceiling index - GCI)

Le GCI moyen pondéré du secteur a encore progressé en 2024, atteignant 67,24 %. Cela suggère qu'un nombre croissant de femmes progressent vers des postes de direction. Comparé à 2023, l'écart de GCI entre les grands membres et les plus petits s'est réduit.

Glass Ceiling Index
(in % - weighted average)



Évolution globale

Progrès maintenus – retention et pipeline sous pression

Cette section examine la représentation des femmes à différents niveaux organisationnels de 2019 à 2024, en se concentrant sur les tendances des viviers de talents, de la direction intermédiaire, de la haute direction, des comités exécutifs et des conseils d'administration.

Comme les quatre années précédentes, l'équilibre femmes-hommes au sein du secteur est resté atteint en 2024, les femmes représentant 53,1 % de l'ensemble du personnel. Les données confirment une évolution globalement positive de la représentation des genres à tous les niveaux organisationnels, témoignant de la poursuite des progrès vers l'équilibre dans le secteur.

Cependant, de nouvelles dynamiques émergent. Alors que le nombre de femmes seniors quittant leur poste avait augmenté en 2023, la hausse des départs en 2024 concerne les femmes de niveau intermédiaire, en particulier dans les grandes institutions. De plus, la représentation féminine dans les talent pools a baissé pour la première fois en cinq ans, suggérant de possibles signes précoces de pression sur le réservoir de talents.

Cette évolution suggère que, tant que les progrès se poursuivent, l'accent devrait être mis sur l'attraction et la rétention. Veiller à ce que les talents féminins continuent de croître et demeurent au sein des organisations est essentiel pour pérenniser l'évolution à long terme.

C'est au niveau des conseils d'administration que l'impact de la législation sur les quotas reste le plus visible : les femmes représentent désormais plus de 41 % des administrateurs dans les entités visées par la loi, contre 26 % chez celles qui n'y sont pas soumises. Cela démontre clairement que les mesures axées sur les politiques peuvent accélérer l'équilibre des genres au niveau décisionnel.

Comme les années précédentes, il est important de souligner que, même si les femmes représentent plus de la moitié du personnel, elles ne bénéficient pas encore de la moitié des opportunités en matière de promotions et de nominations dans les réservoirs de talents. Les hommes continuent de bénéficier d'opportunités d'avancement égales ou supérieures dans la plupart des organisations. Maintenir la diversité de genre exige donc que les organisations regardent au-delà du recrutement et se concentrent de manière égale sur la promotion, la fidélisation et la culture – veillant à ce que les femmes non seulement accèdent à des postes de leadership, mais aussi s'épanouissent et progressent au sein de ces rôles.

« Grâce aux efforts conjoints de notre secteur, nous constatons de solides progrès en matière de diversité et d'inclusion à tous les niveaux de direction. De plus en plus de femmes progressent vers des postes de direction, prouvant que l'action structurelle, la culture inclusive et l'accent mis sur les talents font réellement la différence. Ensemble, nous construisons un secteur où l'égalité des chances et la diversité deviennent la norme, et où chaque pas en avant est le fruit d'une responsabilité et d'une ambition partagées. »



Karel Baert, CEO de Febelfin

Les femmes dans le pipeline : baisse globale – en particulier dans les petites institutions

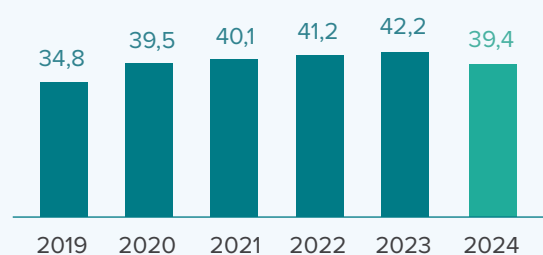
Le pourcentage de femmes dans les viviers de talents a grimpé régulièrement, passant de 34,8 % en 2019 à 42,2 % en 2023, mais en 2024 cette progression s'est interrompue pour la première fois en cinq ans. La représentation féminine dans les réservoirs de talents est tombée à 39,4 % en 2024.

- Tous les membres : un déclin a été observé dans les entreprises, quelle que soit leur taille.
- Petites entités (< 2.000 employés) : La représentation est passée de 46,3 % en 2022 à 33,5 % en 2024, marquant une forte baisse pour la deuxième année consécutive.

Ce ralentissement nécessite un examen plus approfondi, car les talent pools sont un indicateur majeur de la diversité future du leadership. Il pourrait bien y avoir une corrélation

avec la progression importante observée des femmes appartenant à ces talent pools vers les postes de middle management et senior management, épuisant les pools et nécessitant un renouvellement. Certaines institutions ont confirmé que c'était effectivement le cas chez elles actuellement.

% de femmes dans les viviers de talents (nombre de femmes = 633)



Femmes dans le middle management : lente croissance globale mais augmentation des départs volontaires

La représentation globale des femmes parmi les cadres moyens continue de croître, atteignant **47,4 % en 2024**.

La représentation globale des femmes parmi les cadres moyens continue de croître, atteignant 47,4 % en 2024.

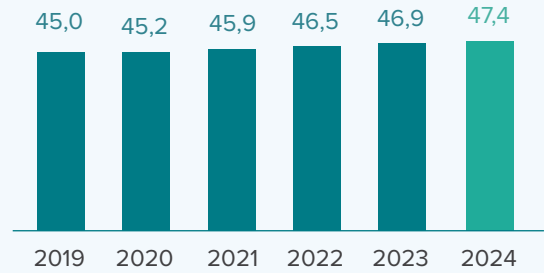
Le nombre de femmes cadres moyens nouvellement nommées a également augmenté, traduisant un effort continu pour promouvoir les femmes à des postes de direction. Dans les grandes entités (> 2.000 employés), un peu plus de la moitié des cadres moyens nouvellement promus étaient des femmes.

Cependant, on a observé une augmentation notable des **départs volontaires** de femmes, passant de 36,9 % en 2023 à 40,3 % de tous les congés volontaires à ce niveau en 2024, en particulier dans les grandes institutions.

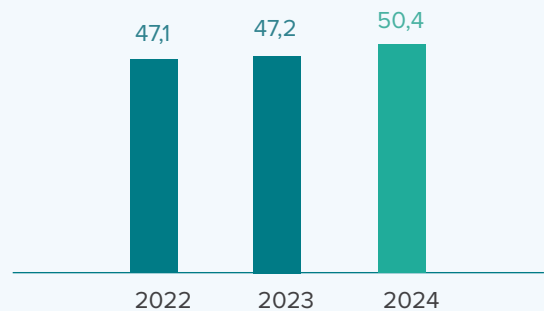
Ces chiffres soulignent que, bien que les efforts d'attraction et de promotion soient couronnés de succès, la fidélisation émerge comme un risque clé pour maintenir la diversité de genre à ce niveau.



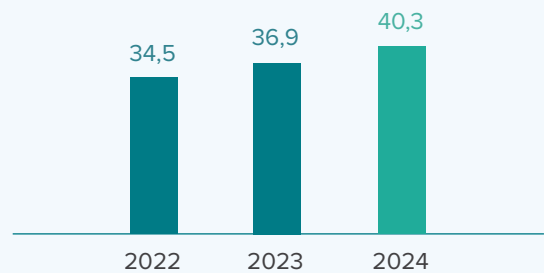
% de femmes parmi les cadres moyens
(nombre de femmes = 14.295)



% de femmes parmi les cadres moyens nouvellement promus
(nombre de femmes = 829)



% de femmes parmi les cadres moyens partant volontairement
(nombre de femmes = 302)



Les femmes dans le senior management : de gros progrès et moins de départs

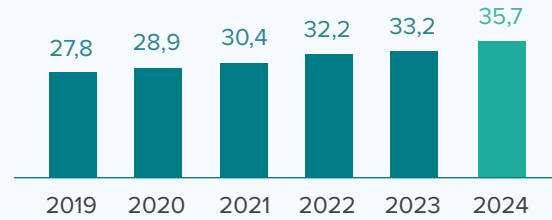
La représentation globale des femmes dans la haute direction a de nouveau augmenté en 2024, dépassant les 35 %. Le pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs nouvellement promus a fortement augmenté, passant de 33,6 % en 2023 à 45,5 % en 2024.

De manière encourageante, le nombre de départs volontaires a diminué, renversant l'observation inquiétante faite en 2023. Il demeure cependant essentiel de continuer d'accorder une attention permanente à la fidélisation.

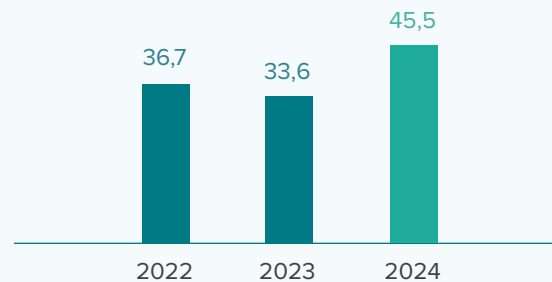
Une attention continue sera en effet nécessaire pour garantir que cette évolution positive se maintienne et que les pipelines de leadership féminin restent solides.



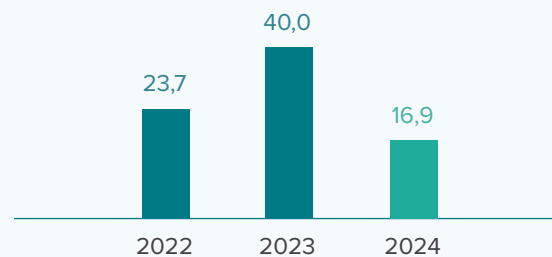
% de femmes dans la haute direction
(nombre de femmes = 1.074)



% de femmes parmi les cadres supérieurs nouvellement promus
(nombre de femmes = 124)



% de femmes parmi les cadres supérieurs partant volontairement
(nombre de femmes = 24)

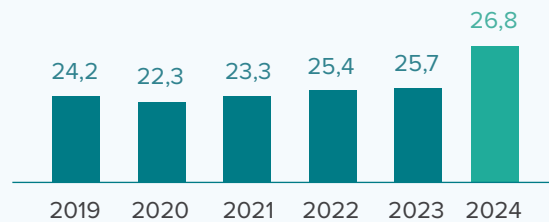


Femmes au sein des comités exécutifs : augmentation des nominations féminines

La représentation des femmes dans les comités exécutifs a progressé dans tout le secteur, en particulier dans les grandes institutions.

- Dans l'ensemble : la représentation féminine totale dans les comités exécutifs a fortement augmenté.
- Grandes entités (> 2.000 employés) : La proportion de femmes parmi les membres des comités exécutifs nouvellement promu est passée de 6,4 % en 2023 à 32,2 % en 2024, ce qui représente une progression substantielle. Cette évolution confirme que les efforts ciblés au plus haut niveau de direction portent leurs fruits, contribuant à se rapprocher du seuil de représentation de 30 à 35 % qui permet aux voix des femmes d'influencer pleinement la dynamique décisionnelle.

% de femmes dans les comités exécutifs (nombre de femmes = 65)



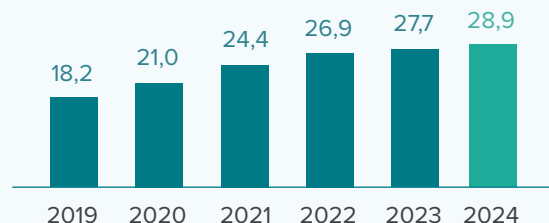
Femmes au sein des conseils d'administration : impact sur les quotas clairement visible

L'impact de la législation sur les quotas reste un moteur puissant de la diversité des genres au niveau des conseils d'administration.

- Entités soumises à la loi sur les quotas : les femmes occupent 41,4 % des postes aux conseils d'administration.
- Entités non visées par la législation : Les femmes ne représentent que 26,4 % des administrateurs.

Ce contraste met en lumière le fait que les mesures réglementaires peuvent accélérer efficacement la mise en place d'une représentation équilibrée, établissant une référence pour l'ensemble du secteur financier.

% de femmes au conseil d'administration (nombre de femmes = 91)



De la structure à la culture : construire des bases efficaces et inclusives

Les données de 2024 confirment que les membres ont réalisé des progrès substantiels dans l'intégration de la DEI dans la pratique organisationnelle. La plupart des institutions ont dépassé le stade de la prise de conscience et opèrent désormais dans un cadre structurel clair, avec des objectifs définis, un suivi basé sur les données, et des initiatives visant à favoriser l'inclusion et l'appartenance.

En parallèle, les résultats révèlent que, selon les dimensions, la maturité en DEI est inégale. Bien que des structures fondamentales et des pratiques inclusives soient en place pour la majorité de nos membres, seuls quelques-uns d'entre eux ont réussi à intégrer pleinement la DEI dans le leadership, la stratégie et la prise de décision. Le tableau d'ensemble est celui d'un engagement et d'une consolidation qui traduisent des progrès manifestes en direction d'une inclusion intégrative constituant une partie durable de la culture organisationnelle.

Les sections suivantes retracent cette évolution, en commençant par une auto-évaluation par les membres de leur maturité en DEI, puis en examinant les systèmes structurels qu'ils ont construits, et en concluant par une analyse des leviers culturels présents.

« Des valeurs telles que la tolérance et l'inclusion sont vitales pour moi personnellement. J'ai également constaté de mes propres yeux à quel point elles contribuent à une culture d'entreprise florissante, innovante et performante. Une façon de « joindre le geste à la parole » et de montrer mon alliance consiste à m'engager activement avec Wo.Men in Finance - en promouvant et en participant à ses activités et en soutenant son développement en tant que membre du Comité Stratégique. À chaque interaction, je développe de nouvelles compréhensions qui m'aident à franchir un pas de plus. »



Thomas Van Craen, CEO de Triodos

Auto-évaluation de la maturité DEI

En 2025, pour la première fois, les membres ont été invités à auto-évaluer leur niveau de maturité en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Les résultats offrent une perspective nouvelle et précieuse sur la position des organisations tout au long du parcours DEI.

Près des trois quarts (72,4 %) des organisations se décrivent comme soit **tactiques** (44,8 %), ce qui signifie qu'elles ont défini des

programmes et objectifs DEI, soit **conformes** (27,6 %), indiquant une sensibilisation et des efforts ponctuels. Cela montre que la DEI est désormais présente dans la plupart des agendas organisationnels, mais qu'elle est souvent abordée au travers d'initiatives ciblées plutôt que via des stratégies pleinement intégrées.

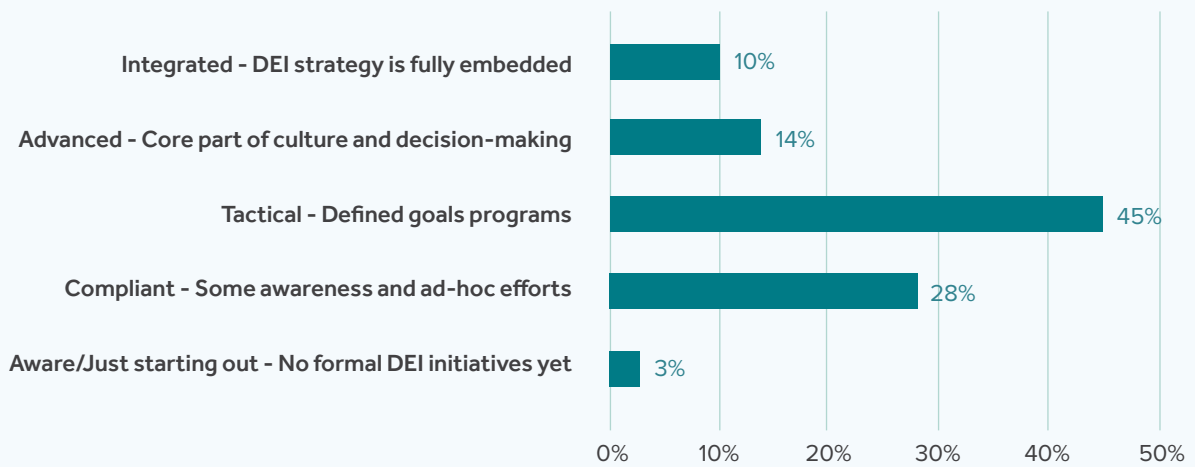
Un groupe plus restreint (environ 24 %) se considère **comme avancé ou intégré**, ce qui

signifie que la DEI devient un élément central de la culture et de la prise de décision ou un pilier stratégique pleinement intégré. Cela s'inscrit dans une série de conclusions plus vastes indiquant que, bien que les cadres structurels de DEI soient largement en place, les liens entre responsabilité et performance du leadership sont encore en développement.

Une seule organisation indique « **ayant juste débuté** », ce qui confirme que le secteur a dépassé la phase de sensibilisation.

Considérés conjointement, les résultats dépeignent un secteur en transition de la structure vers la culture, avec des bases solides et une voie claire vers une intégration plus profonde et un impact durable.

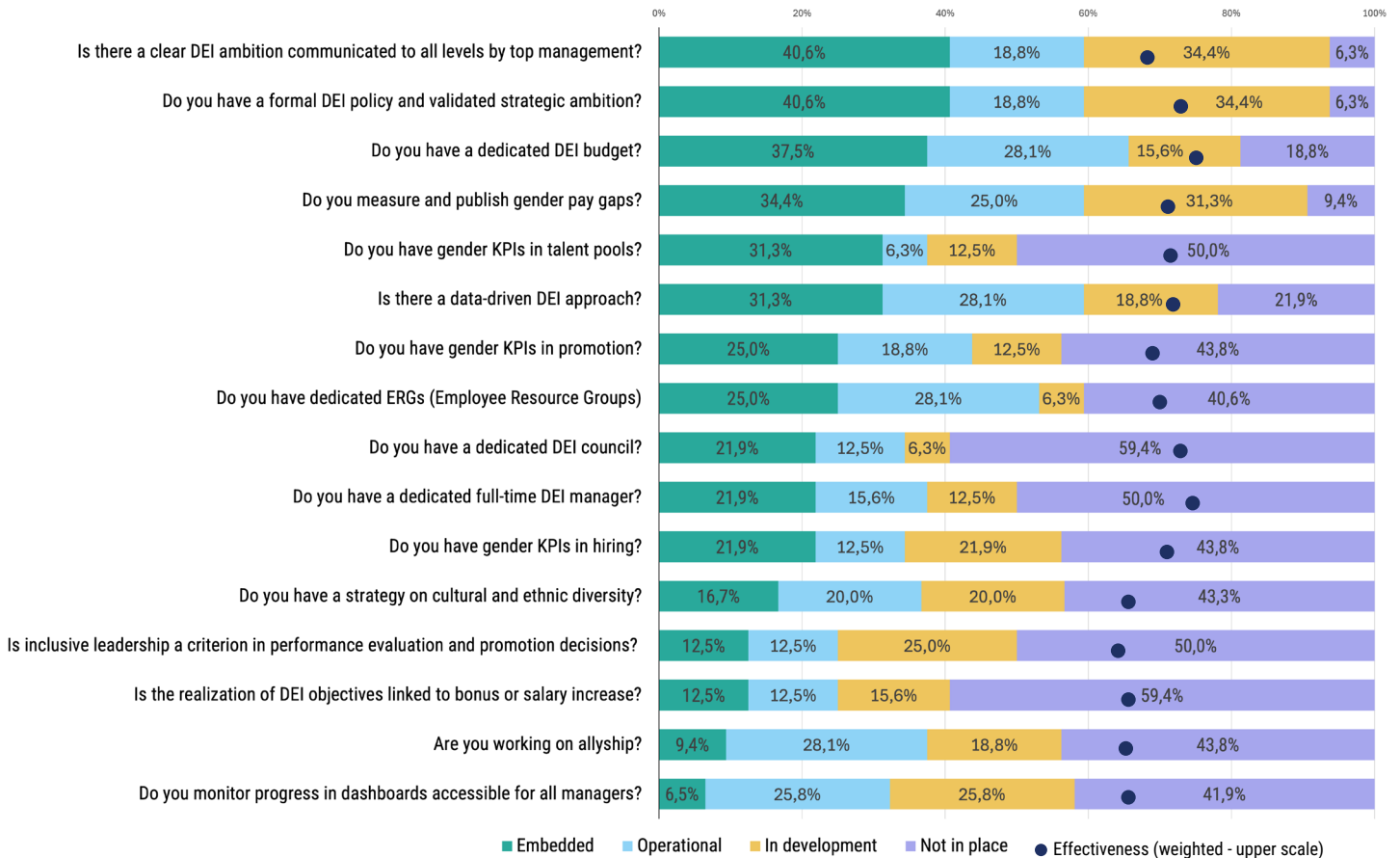
Self-assessment DEI maturity (2025)



La plupart des membres ont mis en place des structures dei ; l'efficacité est positive, mais la cohérence et la responsabilité restent essentielles.

Comme en 2024, nous avons également interrogé nos membres sur les fondations structurelles de la DEI et l'efficacité des différentes mesures.

Structural DEI Foundations and effectiveness score



Les données de 2025 révèlent que la plupart des membres ont désormais adopté des mesures structurelles de DEI, bien que la maturité et l'impact varient considérablement selon les domaines. En moyenne, environ 60 % des organisations déclarent avoir mis en œuvre des éléments clés en DEI tels qu'une ambition DEI claire, une politique formelle ou une approche basée sur les données.

Il est important de noter que les membres évaluent positivement l'efficacité de leurs mesures, avec des scores moyens supérieurs à 3 sur une échelle de 5 points. Cela indique qu'une fois les initiatives DEI en place, elles sont généralement perçues comme significatives et impactantes.

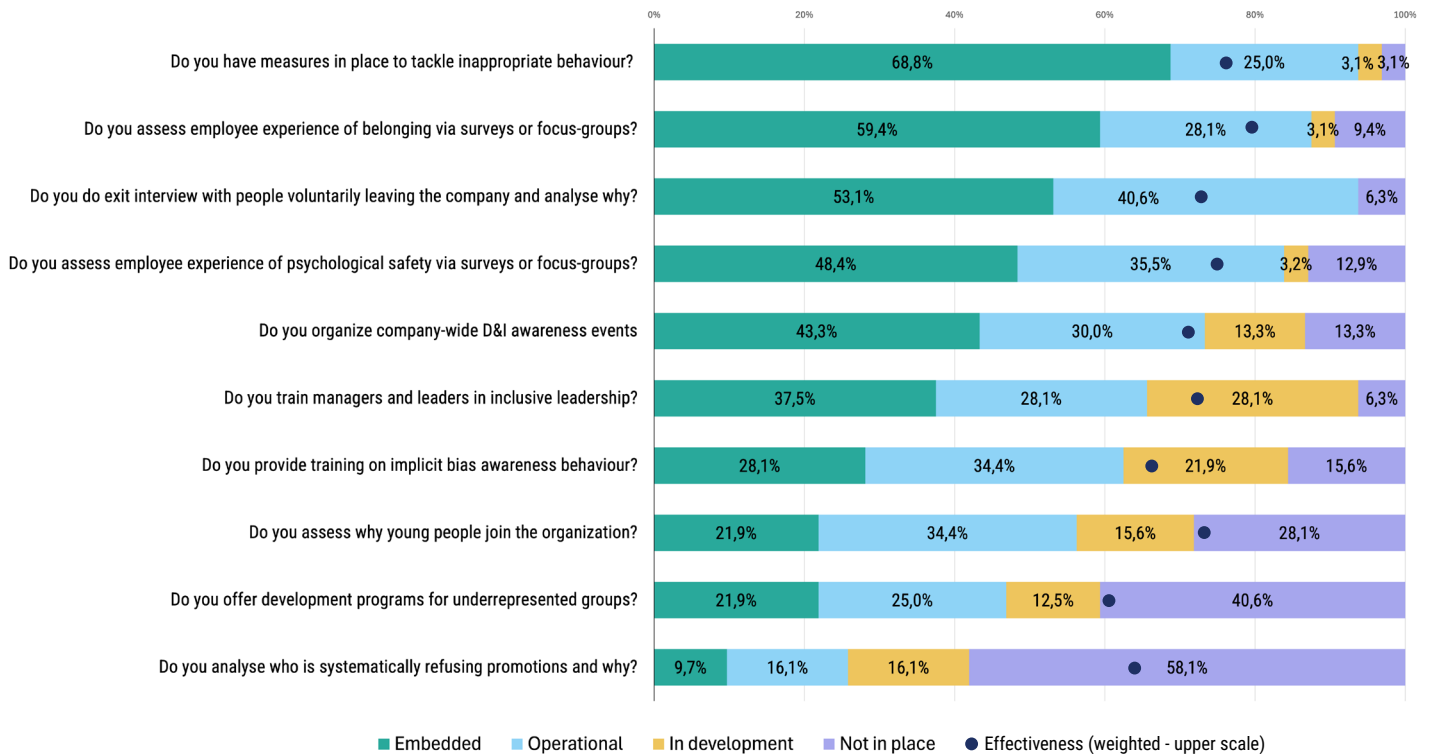
Cependant, des leviers structurels tels que les conseils DEI, les managers spécialisés en DEI et les réseaux internes d'employé-e-s (ERG) restent absents dans plus de 40 % des organisations. Les KPI visant le genre, les critères de leadership inclusif et les liens entre les résultats de la DEI et les bonus restent également limités, ce qui montre que les mécanismes de responsabilité sont en retard par rapport à l'ambition.

Dans l'ensemble, les membres **passent de l'engagement à la mise en œuvre**, mais l'étape suivante consiste à intégrer la DEI dans des systèmes de gestion et des cadres liés à la performance afin de maintenir les progrès et d'accroître leur efficacité.

Les bases de la culture inclusive sont solides ; un suivi plus approfondi et un renforcement de la responsabilité des dirigeants auront un impact durable

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des initiatives spécifiques de DEI prises par les membres afin de promouvoir la DEI et d'améliorer leur efficacité.

DEI culture and effectiveness score



Les données de 2025 montrent que la plupart des membres ont pris des mesures concrètes pour renforcer **la culture d'entreprise inclusive**, avec des niveaux élevés de mise en œuvre dans plusieurs domaines clés. Plus de 80 % des membres évaluent désormais l'expérience des employé-e-s en matière d'inclusion et d'appartenance, agissent face aux problèmes de comportement inapproprié et réalisent des entretiens de départ pour comprendre les départs volontaires.

Ces actions sont non seulement répandues mais aussi notées positivement, avec des scores d'efficacité supérieurs à 3 sur une échelle de 5 points. Cela confirme qu'une fois les mesures d'inclusion intégrées, elles sont généralement perçues comme significatives et impactantes.

Cependant, d'autres leviers culturels restent moins développés. Les institutions sont moins nombreuses à organiser des initiatives de sensibilisation à la DEI à l'échelle de l'entreprise, à former les dirigeants et managers au comportement inclusif, ou à analyser systématiquement les schémas de promotion et de développement.

Dans l'ensemble, les membres ont fait de nets progrès dans la création de cultures inclusives. L'étape suivante consiste à consolider **la responsabilité des dirigeant-e-s** et à garantir que des pratiques inclusives soient appliquées de manière cohérente et suivies structurellement dans toutes les organisations.

Soins, parentalité et progression de carrière inclusive : de la sensibilisation à l'action

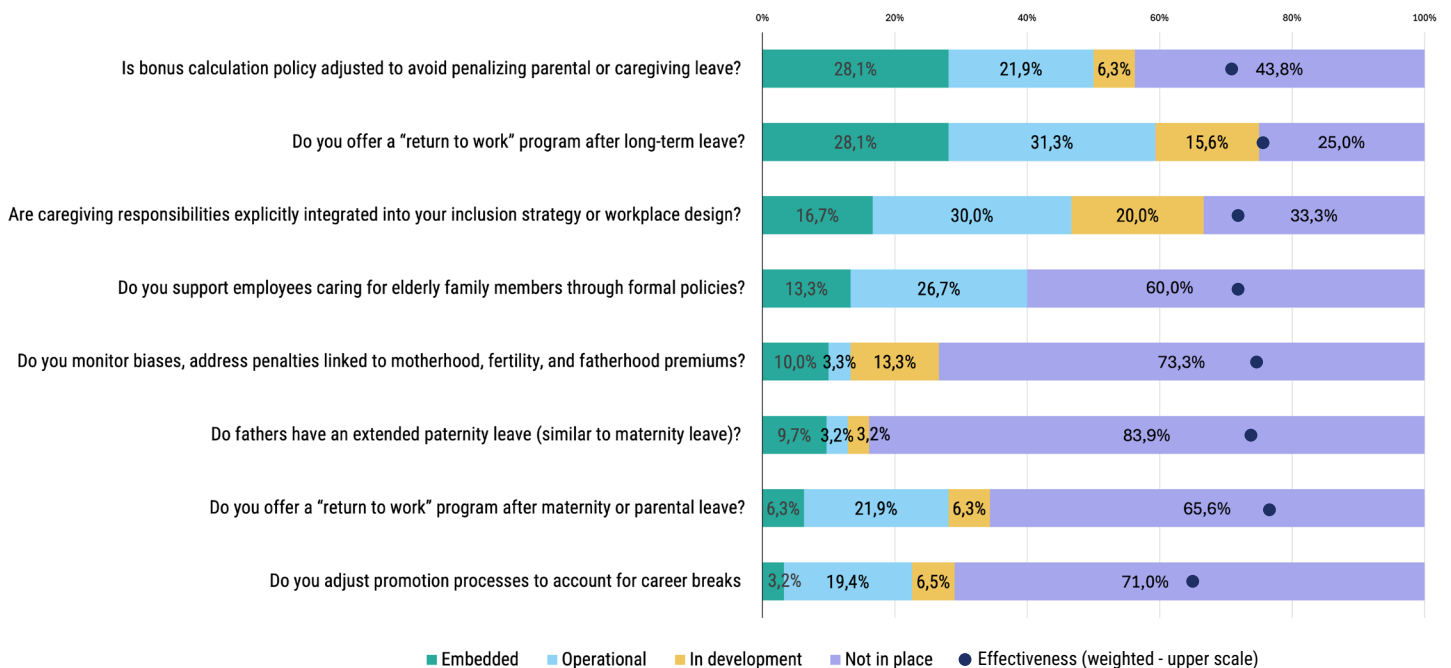
L'enquête de 2025 et les groupes de discussion avec de jeunes mères*, de jeunes pères* et des représentants de la « génération sandwich » (qui s'occupent à la fois de leurs adolescents mais également de leurs parents âgés / malades) permettent de mieux comprendre comment les responsabilités familiales interfèrent avec l'inclusion et l'évolution de la carrière dans le secteur financier. Les résultats montrent que, si la sensibilisation aux questions de soins et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est nettement accrue, le soutien structurel et la reconnaissance culturelle restent à la traîne.

Les données quantitatives indiquent que les mesures les plus établies sont les programmes de « retour au travail » après un congé de longue durée (mis en œuvre par environ 60 % des membres) et l'intégration des responsabilités

de soins dans les stratégies d'inclusion ou la conception du lieu de travail (près de 50 %). Ces mesures sont considérées comme modérément efficaces, avec des scores moyens d'efficacité autour de 3 sur une échelle de 5 points, confirmant leur pertinence lorsqu'elles sont appliquées.

Cependant, la surveillance des biais et l'égalité des congés parentaux restent sous-développées. Plus de 70 % des membres ne surveillent pas encore les biais liés à la parentalité, et plus de 80 % ne prévoient pas de congé de paternité prolongé comparable au congé de maternité. De même, peu d'organisations ajustent les processus de promotion pour tenir compte des interruptions de carrière, même si cela reste un obstacle majeur à l'avancement des femmes.

Caregiving & Inclusive career progression and effectiveness



* parents d'au moins un enfant de moins de 6 ans.

Les groupes de discussion ont apporté de riches enseignements sur la manière dont ces dynamiques se traduisent en pratique :

- Les jeunes mères ont décrit la combinaison travail - famille comme un exercice d'équilibre constant, souvent marqué au sceau de la culpabilité et d'une charge mentale inégale. Ainsi, beaucoup travaillaient dans le cadre d'horaires à 80 % ou 90 % mais continuaient à porter une charge de travail complète et estimaient qu'elles « travaillaient en réalité à temps plein pour un salaire à temps partiel ». Les remarques sexistes et la progression de carrière plus lente après le congé maternité sont demeurées courantes. Les participantes ont appelé à plus d'empathie de la part de la direction, à la reconnaissance de la charge mentale et à des rôle models féminins visibles pour normaliser la diversité des parcours professionnels.
- Les jeunes pères ont insisté sur l'importance de la flexibilité, de la confiance mutuelle et d'un leadership solidaire pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. La plupart étaient activement engagés dans la prise en charge des proches, assumant souvent les tâches matinales de soins aux enfants, mais ont rapporté que la flexibilité restait fragile et inéquitable. Les dissuasions financières rendaient le congé parental peu attrayant, et les normes culturelles non énoncées continuaient de décourager les hommes d'y avoir recours. Les participants ont souligné l'importance de leaders inclusifs qui favorisent la sécurité psychologique autour de la

flexibilité et des responsabilités familiales.

- La « génération sandwich » décrivait le double fardeau invisible consistant à prendre soin simultanément des enfants et des parents âgés ou malades. Ces employé-e-s regrettent de devoir faire face à l'épuisement, à la culpabilité et à un sentiment d'isolement, souvent sans reconnaissance ni soutien formel de la part de leur organisation. Les politiques ont tendance à se concentrer sur la garde d'enfants, tandis que la prise en charge des personnes âgées reste largement absente. Les participant-e-s ont exprimé le besoin d'un leadership empathique, d'espaces sûrs pour partager leurs expériences personnelles, et d'une reconnaissance structurelle de la prise en charge des parents âgés dans le cadre des politiques d'inclusion.









Considérés conjointement, ces résultats issus des groupes de discussion montrent clairement que la flexibilité seule ne suffit pas. Un progrès authentique nécessite une équité structurelle en matière d'avancement de la carrière, la reconnaissance de la charge émotionnelle et mentale liée aux soins, et une responsabilité de leadership qui normalise la responsabilité partagée entre hommes et femmes. Bien que les mesures gouvernementales puissent certainement jouer un rôle, les organisations n'ont pas besoin d'attendre pour agir : intégrer des politiques inclusives en matière de soins est à la fois une question d'équité et un levier pour la fidélisation, la motivation et l'épanouissement durable des talents dans le secteur financier. Comme nous souhaitons mieux comprendre les facteurs de blocage de la combinaison famille - carrière pour les parents et mieux saisir également ce qui fait la différence pour eux, nous lancerons une enquête sur la parentalité en 2026.



De la structure à la culture : les mesures qui font la différence

L'enquête sur les données de 2024 a permis d'identifier les mesures DEI qui génèrent le plus fort impact parmi nos membres. Ces mesures sont systématiquement associées à une représentation plus élevée des femmes dans la haute direction et les comités exécutifs, à des scores plus élevés du Glass Ceiling Index (GCI) et à une maturité DEI plus avancée. Les

résultats confirment que des progrès durables sont réalisés lorsque des cadres structurels solides sont renforcés par une culture inclusive permettant à tous les talents de s'épanouir. Le tableau ci-dessous présente un aperçu des mesures les plus efficaces qui influencent le GCI et la représentation féminine au sein des comités de direction et exécutifs.

	THÈME	MEASURE	WHY IT MATTERS
	Responsabilité de la direction	Lier les objectifs DEI aux primes variables / bonus	Aligne les incitations des leaders sur les résultats d'inclusion. Prédit à la fois une maturité DEI plus élevée et un GCI plus fort.
	Transparence et ownership	Surveiller l'avancement de la DEI dans des tableaux de bord accessibles à tous les managers	La visibilité favorise la responsabilité et crée une pression des pairs en vue d'avancer.
	Leadership inclusif	Intégrer les comportements inclusifs dans l'évaluation des managers	Intègre l'inclusion dans la culture managériale quotidienne, au-delà de la politique RH.
	Inclusion des aidants/parents	Mettre en place des outils anonymes de signalement des biais et des processus de feedback structurés permettant au personnel d'énoncer en toute sécurité des préoccupations liées à l'inclusion et de vérifier les actions de suivi.	Signale la sécurité psychologique et la confiance ; permet une intervention précoce en cas d'exclusion.
	Inclusion des aidants/parents	Proposer des politiques de travail flexible, de congé parental structuré et de retour au travail	Soutient la fidélisation à travers les phases clés de la vie et la continuité du leadership féminin.
	Suivi de la progression des talents sur la base des données	Fixer des indicateurs clés liés aux genres pour les promotions et les talent pools	Assure un suivi cohérent des opportunités d'avancement et réduit les fuites dans le pipeline.
	Gouvernance et responsabilité	Installer un conseil DEI dédié et/ou un-e responsable DEI à temps plein	Institutionnalise l'inclusion et favorise une mise en œuvre durable.
	Mesure et divulgation de l'écart salarial	Mesurer et publier les écarts salariaux entre les genres	Renforce l'équité et la transparence ; associée à une maturité plus élevée et à un GCI plus élevé.

IMPLICATIONS POUR 2025-2026

Pour consolider le passage de *la structure à la culture*, nos membres peuvent continuer à prioriser les actions qui :



Lient les résultats DEI à la performance du leadership et aux cadres de récompense.



Rendent les progrès visibles via des tableaux de bord et des indicateurs clés de performance de genre.



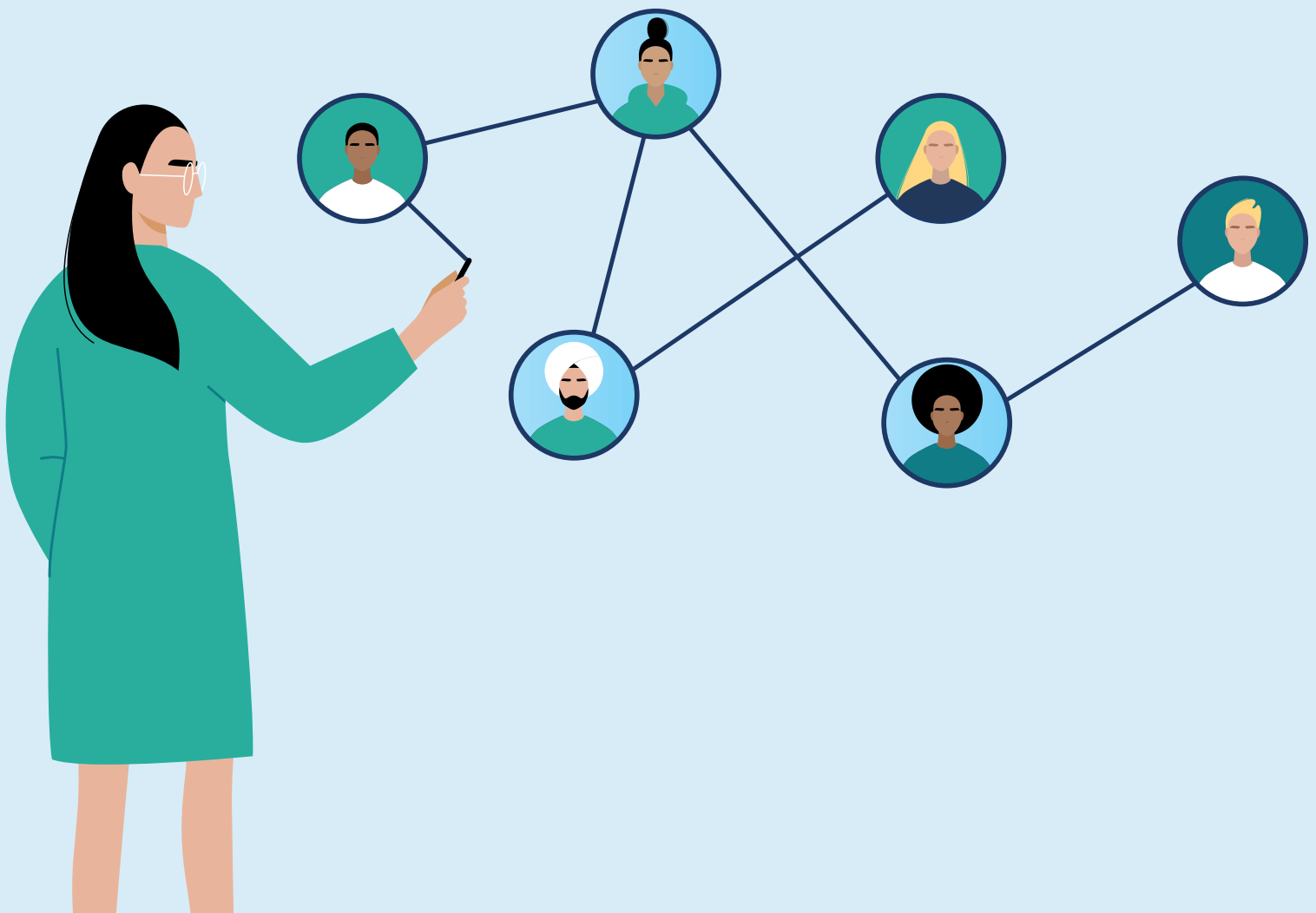
Renforcent le leadership inclusif et les mécanismes de voix du personnel.



Intègrent une infrastructure familiale comme élément central de stratégies de développement à long terme des talents.



Des données à l'impact : mobiliser les parties prenantes en 2025



Tout au long de l'année 2025, Wo.Men in Finance Belgium a transformé les analyses basées sur les données en actions collectives, favorisant l'inclusion et un impact mesurable dans le secteur financier. Nos événements impliquaient des parties prenantes internes et externes, en mettant l'accent sur le leadership, l'intersectionnalité et la progression de la carrière.

Our Key Stakeholders



PARTIES PRENANTES INTERNES

Instaurer une inclusion durable nécessite un engagement à tous les niveaux d'une organisation. Bien que le leadership joue un rôle crucial dans la définition du ton et la direction stratégique de l'entreprise, les initiatives émanant du personnel sont tout aussi essentielles pour maintenir une culture d'appartenance. Nos membres continuent

de jouer un rôle clé dans ce processus, favorisant le dialogue, inspirant leurs pairs et faisant progresser l'inclusion en tant que priorité commune dans le secteur financier. Vous découvrirez ci-dessous comment nous collaborons avec nos parties prenantes internes pour renforcer l'inclusion dans le secteur financier belge.

Engagement au plus haut niveau

La troisième édition du Breakfast des CEO organisée par Wo.Men in Finance, tenue en **2024**, a réuni **27 CEO du secteur financier** pour un dialogue de haut niveau sur l'équilibre entre les genres et l'inclusion. La conversation s'est concentrée sur **la fidélisation des talents et la planification des effectifs**, explorant comment la culture et les processus RH façonnent la capacité à attirer et à conserver des talents diversifiés. À travers des discussions ouvertes et transparentes, les CEO ont partagé des idées sur des défis et des pratiques, ainsi que des réflexions sur l'influence qu'ils ont dans la détermination du ton de leurs organisations.

Les points clés ont mis en avant les priorités collectives et les actions concrètes pour le progrès. Les CEO ont reconnu **les difficultés de fidélisation**, dans la mesure où les femmes seniors quittent souvent leurs postes de direction. Ils ont souligné la nécessité d'**une responsabilité au niveau de l'équipe** et d'un développement proactif **des talents**, notamment dans les domaines technologiques et de leadership. Les CEO ont également souligné que **la mobilité professionnelle** doit inclure des opportunités horizontales ainsi que verticales, et que les institutions plus petites font face à des contraintes distinctes liées à la planification de la relève mondiale.

Les discussions ont également abordé les barrières culturelles et structurelles, allant des biais et défis liés à la parentalité aux perceptions rigides de l'évolution de carrière. Bien que **les quotas et les KPI** restent des outils nécessaires,

les CEO ont souligné qu'ils doivent dépasser les niveaux exécutifs et être renforcés par un changement culturel et un soutien adéquat. La conversation a également reflété l'évolution des **priorités générationnelles**, avec des talents plus jeunes cherchant bien-être, flexibilité et but, ainsi qu'un accent plus large sur la diversité multiculturelle, **LGBTQ+ et générationnelle**, ainsi que l'équité des genres.

Enfin, les CEO ont souligné l'importance d'une **communication transparente, l'utilisation des entretiens de départ pour mieux comprendre les facteurs de fidélisation**, ainsi que des **opportunités structurées de mentorat et de réseautage** comme leviers pour renforcer l'inclusion et retenir les talents divers, démontrant que le changement durable commence par un engagement au plus haut niveau.

« Rassembler les CEO des compagnies d'assurance sur l'équilibre des genres n'est pas juste symbolique - c'est stratégique. Leur leadership donne le ton à l'ensemble du secteur, et l'engagement collectif peut accélérer un changement significatif et durable. »



Hein Lannoy, CEO of Assuralia

[▶ Regardez le résumé vidéo de la session ici](#)



CEO
BREAKFAST



Engager les directeurs- trices RH pour un impact collectif

Après chaque CEO Breakfast, **Wo.Men in Finance a réuni les Directeurs-trices RH** de tout le secteur pour traduire les priorités de leadership en actions concrètes. Ces sessions ont créé un pont entre la vision stratégique et la mise en œuvre, garantissant que les

engagements pris par les CEO se reflètent dans l'ensemble des organisations. En tant que moteurs clés de la culture, des politiques et des pratiques humaines, les responsables RH jouent un rôle central dans la transformation des objectifs d'inclusion en réalités quotidiennes.

Engagement collectif du personnel pour un secteur financier inclusif

Événement annuel - Step Up, Speak Out, Inspire.

En juin, nous avons organisé notre événement annuel, **Step Up, Speak Out, Inspire**. Qu'il s'agisse de prendre la parole en réunion, de naviguer à travers des conversations difficiles, d'inspirer une salle ou d'utiliser l'IA pour affiner une communication, notre message était clair : **votre voix est importante**. L'événement s'est ouvert par **cinq « WIF talks » inspirants**, où des membres de notre communauté ont partagé

des expériences vécues et des réflexions personnelles. En préparation, les intervenantes ont reçu un accompagnement dédié de la coach en communication exécutive Silvana Cappello, qui les a aidées à renforcer leur présence, à faire confiance à leur voix intérieure et à relier leur message à leur but. Vous pouvez regarder ces histoires inspirantes ici :



▶ [Syndrome de l'imposteur à l'œuvre – et comment briser ce cycle par An Bourmanne, coach Agile senior chez BNP Paribas Fortis](#)

▶ [Cela ne devrait tout simplement pas arriver selon Nadia Adjeroun, conseillère juridique ESG chez Belfius](#)

▶ [De la douleur au but par Liliane Bahufite, responsable de la transformation culturelle chez Euroclear](#)

▶ [Du code à la communication : mon parcours pour trouver ma voix par Ljubov de Heering, Senior Product Manager, FX et Securities Product Management chez Swift](#)

▶ [Les voix en nous : amplifier ce qui compte par Monica Dias, responsable de l'engagement chez Euroclear](#)

Les participants ont également eu la possibilité de choisir 2 des 5 ateliers pratiques, qui proposaient des exercices pratiques et des conseils à mettre en œuvre immédiatement. Les ateliers étaient les suivants :

- Communication non violente – Diriger par l'empathie et la présence facilitée par Leen Vermeersch
- Prise de parole en public – Parler avec assurance, pas perfection, animé par Inès Moura
- Storytelling – Transformez les idées en messages mémorables, animé par Claire Godding et Piros Matusek
- Personal Branding – Présentez-vous, démarquez-vous, restez fidèle, facilité par Sana Afouaiz
- Comment utiliser l'IA pour une communication efficace, facilité par Anna Riepe et Fleur Dumont

Nous avons clôturé l'événement par un moment collectif interactif, réunissant tous nos animateurs et participants. Il s'agissait d'un espace pour échanger des idées, réfléchir aux enseignements de la journée et transformer l'inspiration en actions concrètes. Vous pouvez explorer [ici](#) les points clés et les réflexions partagées

« Nous avons tous des doutes et des peurs au travail. Pourtant, souvent, nous supposons être les seuls, ce qui nous met plus mal à l'aise – malgré toute notre expertise et notre potentiel indéniables. C'est pourquoi des espaces comme WIF Talks sont importants – pour normaliser ces expériences. J'ai partagé et expliqué comment j'ai traversé le syndrome de l'imposteur, comment il m'a freinée et comment j'ai pu le dépasser, en veillant à aider les autres à se sentir moins seuls et plus autonomes pour occuper plus de place eux aussi. »



An Bourmanne,
Senior Agile Coach chez BNP Paribas Fortis



Inclusive March Challenge

En 2025, c'était déjà la troisième fois que nous organisons ce Challenge Inclusif du mois de mars. Quarante équipes du secteur financier ont participé à cinq semaines d'exercices interactifs sur l'**inclusion intergénérationnelle**. L'inclusion intergénérationnelle est un aspect crucial mais souvent négligé de la diversité au travail. Avec quatre générations qui façonnent activement les forces de travail actuelles, favoriser la collaboration entre groupes d'âge est essentiel pour libérer l'innovation, renforcer les liens et réussir durablement. Cette fois, nous avons demandé aux équipes de réfléchir aux sujets suivants :

- **Semaine 0 : Réflexion de l'équipe – Qui est à la table ?**

Les participants ont pris un moment pour regarder autour d'eux et cartographier la diversité générationnelle de leur équipe.

- **Semaine 1 : Analyses individuelles – Démystifier les stéréotypes générationnels.**

Les participants se sont plongés dans des conversations sur les stéréotypes liés à l'âge et ont réfléchi à la question de savoir si le genre jouait un rôle dans ces stéréotypes.

- **Semaine 2 : Découvrez vos biais – Le test des biais implicites de Harvard sur l'âge**

Les équipes ont exploré les biais d'âge en utilisant le test (IAT) de Harvard sur l'âge afin de découvrir les biais inconscients concernant différentes générations.

- **Semaine 3 : Mini-portrait collectif – Histoires qui inspirent**

Les participants ont créé un mini-portrait collectif, mettant en lumière des histoires et des perspectives sur l'inclusion générationnelle.

- **Semaine 4 : Inclusion générationnelle - Un pas en avant**

Les équipes ont pris un moment pour réfléchir aux dernières semaines, à ce qui les a mises au défi, à ce qui les a surprises, et à ce qu'elles ont appris en chemin.

Chaque article a été évalué par notre **comité d'examen** afin de jauger dans quelle mesure il suivait les instructions, s'il introduisait des supports supplémentaires, incluait des étapes concrètes et apportait de nouveaux enseignements à nos experts.

« Diriger l'équipe du « Melting Pot » m'a appris que l'inclusion n'est pas seulement une valeur - c'est une pratique quotidienne d'écoute, d'apprentissage et de présence avec intention. Le Inclusive March Challenge nous a rappelé que chaque pas que nous faisons ensemble renforce notre engagement envers l'équité et l'appartenance. Vivre cela aux côtés de collègues de milieux différents rendait l'exercice vraiment spécial. Remporter à la fois le Inclusive March Challenge et le Prix à l'échelle de l'entreprise était une célébration de ce que nous pouvons accomplir grâce à la curiosité, à la propriété collective et à un objectif commun. Ce parcours reflète la façon dont, ensemble, nous transformons les valeurs en impacts durables et soutenons l'engagement d'Euroclear en faveur d'un lieu de travail inclusif où chaque voix s'épanouit. »



Liliane Buhafite, responsable de la transformation culturelle chez Euroclear

Inclusive March Challenge

Winners

#WIFChallenge

1^{ère} place

Melting Pot d'Euroclear, mené par Liliane Bahufite

2^{ème} place

Groupe de soutien juridique de la Banque nationale de Belgique, dirigé par Veerle Debrabander

3^{ème} place

BEAMA - Association belge des gestionnaires d'actifs, dirigée par Marc Van de Gucht

4^{ème} place

EB People Team d'Euroclear, dirigée par Geraldine Lefevre

5^{ème} place

Women Moving Forward de BNP Paribas Fortis, menée par Lies Borgers

6^{ème} place

Belfius Insurance's Life Path Pioneers, dirigé par Jordy Vanpoucke

Prix à l'échelle de l'entreprise

Euroclear

EB People Team dirigée par Géraldine Lefèvre

Kizuna menée par Adrian Yau

Data office dirigé par Severine Brogneaux et Caroline Deseyn

Melting Pot dirigé par Liliane Bahufite

Eternal Heroes mené par Benjamin Bergé

Euroclear CSO Team dirigée par Alison Edwards

One Collateral dirigé par Claudio Sartorelli

Prix du meilleur article

Women Moving Forward de BNP Paribas Fortis, **publication de la semaine 4** menée par Lies Borgers



Pour voir tous les articles de cette année, consultez [#WIFChallenge2025](#)

Webinaires WIF

Tout au long de l'année, **Wo.Men in Finance** a organisé une série de **dix webinaires de 90 minutes**, chacun destiné à soutenir les professionnels de la finance, les responsables RH et les équipes de direction dans la promotion de cultures d'entreprise inclusives et équitables.

Chaque session portait sur des stratégies pratiques pour favoriser le changement organisationnel et soutenir la croissance du personnel. Ces sessions d'apprentissage étaient construites autour des sujets suivants :

Sécurité psychologique
par Nathalie Delaere

Inclusive March Challenge
par l'équipe Wo.Men in Finance avec Tamara Eelsing et Aurélie Ceuppens

Leadership inclusif
par Ihsane Haouach

Intersectionnalité
par Tamara Makoni, en collaboration avec le Multicultural Network in Finance

Harcèlement de rue : Comment réagir
par Touche PAS à ma POTE

CSRD & Transparence salariale
par Géraldine d'Argembeau et Olivier Chapelle de PwC

Comment développer mon réseau
par l'équipe Wo.Men in Finance

Breakfast virtuel avec Euroclear
sur les pratiques inclusives par une grande institution

Lunch virtuel avec microStart
sur les pratiques inclusives par une petite institution

Microaggressions
par Delia Mensitieri

En plus de cette série régulière, **Wo.Men in Finance**, en collaboration avec **Mastercard**, a organisé un session hybride spéciale intitulée « *Opportunités et menaces de l'IA - IA en finance : éthique, biais, innovation et*

responsabilité. » La session a exploré comment les institutions financières peuvent exploiter l'IA de manière responsable, en veillant à ce que la transparence et l'inclusion restent au cœur du progrès technologique.

Dialogues entre employé-e-s sur le « care », la parentalité et la progression de la carrière inclusive

Wo.Men in Finance a lancé une nouvelle initiative pour mieux comprendre comment les parents du secteur financier peuvent s'épanouir dans leur carrière. En collaboration avec Nathalie Delaere et Claire Godding, une série de tables de dialogue ont été organisées pour examiner les défis et les facilitateurs des parents qui travaillent (voir p. 19 le résultat de ces dialogues).

Les sessions organisées chez Febelfin rassemblaient des groupes divers, dont de jeunes mères, de jeunes pères et des représentants de la « génération sandwich ». Les analyses recueillies contribueront à orienter les actions futures en vue de promouvoir des milieux de travail plus inclusifs qui soutiennent les parents à chaque étape de leur carrière.

Ateliers et formations en entreprise

Tout au long de l'année, Wo.Men in Finance a organisé une série de formations en entreprise destinées à soutenir les membres dans la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de leurs organisations. Ces sessions abordaient des sujets identifiés comme prioritaires par nos membres, fournissant des outils pratiques et des perspectives pour favoriser des cultures de travail plus inclusives.

Les ateliers suivants ont ainsi été organisés :

- Comment prévenir les micro-agressions au travail ?
- Enquête : Culture d'entreprise et carrière M/F/X
- Pratiques inclusives au cours de votre carrière
- Pourquoi adopter une approche sectorielle pour la diversité et l'inclusion ?
- Une approche sectorielle unique de l'égalité des genres
- Bonnes et moins bonnes nouvelles dans le domaine de la DEI - Que pouvons-nous faire à ce sujet ?

60 employé-e-s qui cocréent avec Wo.Men in Finance

Chez Wo.Men in Finance, nos six workstreams sont animés par l'engagement et l'expertise de nos membres. Des professionnels de nos 70 institutions membres consacrent leur temps et leur énergie à la co-création d'initiatives visant à promouvoir l'égalité des genres dans le secteur financier. Chaque filière de travail se concentre sur un domaine clé : recrutement et promotion, collaboration internationale, réseautage, inclusion, plateforme des CEO pour les échanges annuels et communication. Ensemble, ces axes de travail rendent le secteur plus attractif pour les talents divers, favorisent des cultures inclusives et renforcent la représentation des femmes dans les rôles de direction.

Souhaitez-vous faire partie d'une communauté active œuvrant pour un secteur financier plus inclusif ?

Contactez-nous à info@womeninfinance.be.

« Rejoindre Wo.Men in Finance a été un rappel puissant que l'inclusion n'est pas seulement une valeur - c'est une pratique. En tant que personne ayant commencé sa carrière dans l'incertitude d'une pandémie mondiale et ayant vécu de nouveaux départs dans différents pays, j'ai appris que la résilience se renforce dans les communautés solidaires. Wo.Men in Finance laisse de la place à des voix comme la mienne, et c'est là que le vrai changement commence. Il ne s'agit pas seulement de représentation - il s'agit de construire un monde financier où chacun a sa place. »



Urvi Thanki, Analyste Opérations de Processus chez KBC Asset Management

PARTIES PRENANTES EXTERNES

L'écosystème WIF est composé de parties prenantes internes qui sont activement engagées tout au long de l'année au travers d'initiatives personnalisées, comme présenté ci-dessus. De plus, WIF collabore avec divers acteurs externes, y compris des organisations partageant les mêmes idées, pour échanger des pratiques prometteuses et approfondir nos connaissances collectives au bénéfice de nos membres. Nous collaborons également avec le Multicultural Network in Finance sur diverses initiatives favorisant l'inclusion et la diversité au sein du secteur financier. Toutes ces collaborations et activités sont présentées en détail dans les pages suivantes.

Communautés européennes de pratique

La mission de WIF est de construire et de maintenir un réseau dynamique d'organisations partageant les mêmes valeurs au-delà de la Belgique, échangeant les meilleures pratiques et générant un impact collectif. Pour concrétiser cette ambition, le workstream International se réunit deux fois par an en ligne avec des organisations similaires à travers l'Europe pour partager pratiques, défis et solutions (voir carte ci-dessous). Les discussions de cette année se sont concentrées sur la collecte de données et sur les stratégies pour répondre au retour

de bâton actuel contre la diversité, l'équité et l'inclusion. Ces échanges offrent un éclairage précieux sur la manière dont d'autres pays abordent la mesure de la politique de DEI et les progrès qu'elle entraîne, permettant au WIF d'apporter les meilleures pratiques et les enseignements pour enrichir le travail de ses membres et renforcer l'inclusion dans le secteur financier belge.



European Communities of Practice

- Wo.Men in Finance Belgium
- Women in Finance France
- Women in Banking Spain
- WIDE Austria
- Luxembourg Women in Finance Charter (LSFI)
- Women in Banking & Finance (WIBF)
- Ireland's Women in Finance Charter





Multicultural Network in Finance

WIF & MNF : Construire un secteur financier où chacun a sa place

Chez Wo.Men in Finance, nous croyons que la véritable inclusion nécessite de reconnaître et de valoriser les nombreuses dimensions de la diversité qui façonnent les expériences individuelles. Le genre, la culture, l'ethnie, l'âge, les capacités et l'identité s'entrecroisent pour influencer la manière dont les gens travaillent, évoluent et dirigent dans le secteur financier.

Initialement lancé sous le nom de Multicultural Bankers, le Multicultural Network in Finance (MNF) regroupe désormais des banques, des assureurs et d'autres institutions financières, reflétant ainsi l'engagement plus large du secteur en faveur de l'inclusion culturelle. Le MNF est un réseau dédié à l'amélioration de la visibilité des talents multiculturels et à la promotion d'une plus grande inclusion culturelle au sein du secteur financier. Nous adoptons une approche intersectionnelle pour faire

avancer notre mission. Le MNF se concentre sur l'amélioration de la visibilité des modèles multiculturels, la promotion et le recrutement de talents diversifiés, la promotion de cultures d'entreprise plus inclusives et la lutte contre les préjugés et les microagressions dans la vie professionnelle quotidienne. Le MNF croit au pouvoir de la diversité pour favoriser l'appartenance et créer un paysage financier plus équitable.

→ [Découvrez toutes leurs activités ici](#)

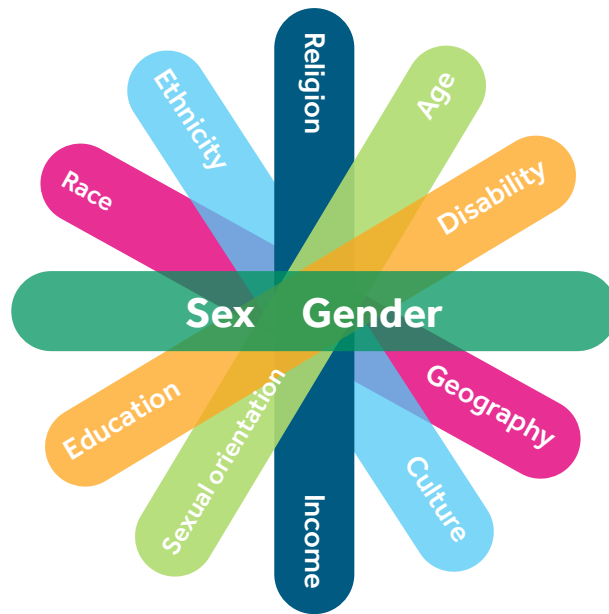
Cette collaboration nous permet de connecter des initiatives, de partager des idées et de veiller à ce que chaque action reflète nos valeurs fondamentales de respect, d'ouverture, de collaboration et d'impact, contribuant ainsi à construire une industrie financière où chacun peut contribuer et s'épanouir.

Webinaire sur l'intersectionnalité



Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

En février, nous avons organisé un webinaire sur l'**intersectionnalité** animé par **Tamara Makoni**. Cette session a mis en évidence la similitude qui existe entre nos identités et un iceberg, certains aspects étant visibles au premier abord, tandis que d'autres restent sous la surface jusqu'à ce que nous prenions le temps de vraiment apprendre à nous connaître. Les participants ont réfléchi à la manière dont l'intersectionnalité nous aide à voir que différentes parties de notre identité se combinent pour façonner nos expériences. Il est important de reconnaître que les gens ne sont pas définis par une seule caractéristique, mais par de multiples dimensions qui s'entrecroisent et influencent leur façon de vivre, de travailler et de diriger.



Salon ERG

Ensemble, nous avons organisé un rassemblement annuel pour les membres des conseils d'administration et des comités organisationnels du Employee Resource Group (ERG). La session a permis d'offrir aux collègues supportant un réseau interne dans leur institution l'occasion d'échanger des expériences, de partager les meilleures pratiques et de discuter des défis communs tels que le maintien de l'engagement, l'obtention de parrainages exécutifs et la gestion des ressources. À travers des tables thématiques et des discussions entre pairs, les participants ont exploré des moyens pratiques de renforcer leurs réseaux et de redynamiser leurs équipes, favorisant la collaboration à travers des thèmes tels que le genre, l'inclusion multiculturelle, la parentalité, le handicap, les générations et l'orientation sexuelle.

Les participants ont unanimement reconnu que les **ERG jouent un rôle clé dans la promotion du changement culturel** au sein de leurs organisations. Ils mettent en relation des collègues par-delà les fonctions et catégories, traduisent les stratégies DEI d'entreprise en actions locales, et fournissent des analyses vécues qui façonnent les politiques et la formation. Les ERG créent également des espaces sûrs pour le dialogue et la curiosité, signalent aux clients et talents potentiels qu'ils sont les bienvenus tels qu'ils sont, et soutiennent la fidélisation en donnant du pouvoir aux collègues sous-représentés. Leur impact dépasse largement leurs propres membres, les ERG contribuent à façonner la culture d'entreprise, à influencer l'identité de la marque et à apporter de nouvelles perspectives dans le cadre de la prise de décision.

CEO Breakfast – Leadership inclusif : l'avantage de la fidélisation

En décembre 2025, nous avons organisé un Breakfast rassemblant 30 CEOs sur l'**importance de la rétention de tous les talents**. Au cours de cette session, des CEOs ont partagé leurs pratiques pour retenir des talents d'origines non EU ainsi que des femmes.

CEO
BREAKFAST



DIRIGER AVEC LE COEUR

Chez Wo.Men in Finance, nous croyons dans le soutien à des projets qui font une réelle différence, des initiatives qui sensibilisent, améliorent le bien-être du personnel et améliorent la vie des femmes et des hommes. Notre objectif est de contribuer à la création d'environnements sûrs et inclusifs où chacun peut s'épanouir. Cette année, nous sommes particulièrement fiers d'avoir collaboré avec **DAWEO, Touche Pas à Ma Pote et CEASE** pour faire avancer cette mission.

Courir ensemble pour les femmes afghanes : 20 km de solidarité à Bruxelles

En mai, Wo.Men in Finance Belgium et Multicultural Network in Finance ont fièrement participé aux 20 km de Bruxelles. L'équipe de 30 participants incroyables comprenant CEOs, cadres, employé-e-s et étudiant-e-s a couru/marché avec un objectif : lever des fonds pour DAWEO, l'organisation Danner Afghanistan for Women Empowerment, une organisation qui autonomise les femmes afghanes grâce à une approche globale qui développe leurs compétences, favorise les liens et amplifie leurs voix. DAWEO Running Together for Afghan

Women : 20 km de solidarité à Bruxelles pour tâcher d'autonomiser les individus et les familles, en favorisant la résilience et le bien-être face à l'adversité. Grâce à cela, nous avons pu collecter 5.000 EUR pour DAWEO. Les fonds ont été alloués à la province de Bamyán, où DAWEO a apporté un soutien psychosocial vital à 68 femmes grâce à une combinaison de séances de conseil et d'ateliers pratiques. Un immense merci à Damien Roegiers d'Euronext pour avoir inspiré cette initiative ainsi qu'à tous les participants et toutes les participantes.



Harcèlement de rue : Comment réagir – Webinaire de Touche PAS à Ma POTE



Wo.Men in Finance Belgium a organisé en septembre un webinaire avec *Touche Pas à Ma Pote* sur la manière de répondre en toute sécurité au harcèlement de rue. Alors que nous faisons tous et toutes la navette pour aller au travail et traversons des espaces publics, savoir comment réagir dans de telles situations est essentiel pour créer des environnements plus sûrs et respectueux. La session a été axée sur la présentation de la *méthode des cinq D* : **Distraire, Déléguer, Documenter, Diriger et Différer**, cinq actions pratiques que chacun peut entreprendre pour aider une victime tout

en priorisant la sécurité. Les participant-e-s ont appris à désamorcer les situations de manière créative, à impliquer les autres, à enregistrer les incidents de manière responsable, à s'exprimer lorsque cela est approprié et à apporter du réconfort après l'événement. Parfois, un simple geste, comme faire semblant d'être un-e ami-e si vous l'osez, peut permettre à quelqu'un de se sentir vu et soutenu. Un rappel que créer de la sécurité commence souvent par de simples actes humains de bienveillance.



DISTRACT

Pretend to be friends, ask for the time or make a commotion, be creative



DELEGATE

Find someone else better equipped to deal with it and ask them to intervene



DOCUMENT

Write down or video the harassment and give the it to the person who was harassed



DELAY

Comfort the harassed person after, acknowledge the behaviour was wrong, be a friend



DIRECT

As a last resort, set a boundary directly, but don't get into a back and forth or escalate the situation

Source: *Touche PAS à ma POTE*

Femmes en finance rejoint CEASE : Soutenir les victimes de violences domestiques sur le lieu de travail

En juin, Wo.Men in Finance a rejoint le réseau CEASE, une coalition de plus de 40 organisations qui se sont engagées à aborder la violence domestique en tant que problème au travail. Au travers de cette initiative, les membres s'engagent à sensibiliser le personnel, à former les équipes à reconnaître et à répondre aux signes de violence, et à favoriser

des environnements de travail inclusifs et protecteurs pour les victimes. En rejoignant CEASE, Wo.Men in Finance témoigne davantage encore de sa conviction que les lieux de travail peuvent être des espaces sûrs où les victimes trouvent du soutien, retrouvent leur autonomie et reconstruisent leur confiance.

→ [Pour en savoir plus, cliquez ici.](#)

CONCLUSION

C'est avec un bel optimisme et une motivation renouvelée que nous clôturons le rapport annuel de cette année. Les données présentées dans ces pages confirment que le changement n'est pas seulement possible, il est en train d'avoir lieu. La représentation des femmes continue d'augmenter à tous les niveaux de direction, et les progrès au niveau supérieur marquent un tournant pour notre secteur.

Pourtant, notre parcours est loin d'être terminé. Maintenir ces acquis nécessite d'accorder une attention continue à la culture, au leadership et à l'inclusion à chaque étape de la carrière. Les enseignements tirés de nos données, combinés aux voix et expériences partagées lors de nos



dialogues avec les parties prenantes, nous rappelent que la véritable transformation dépend à la fois de la structure et de l'état d'esprit.

Tout au long de 2024 et 2025, Wo.Men in Finance a renforcé le lien entre données et action, connectant CEO, managers et employé-e-s dans un engagement commun vers le progrès. Cette collaboration croissante à travers l'écosystème financier est ce qui rend notre impact collectif tangible et durable.

En regardant vers l'avenir, nous continuerons à nous concentrer sur la construction de cultures organisationnelles inclusives, le développement d'outils pratiques pour les leaders et la résolution de défis clés tels que la fidélisation, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la responsabilité partagée. Notre prochain chapitre explorera également les dimensions plus larges de la diversité, y compris l'intersectionnalité et le soin, afin que chaque voix trouve sa place dans l'avenir de la finance.

Ensemble, nous façonnons un secteur financier où les opportunités sont partagées, le leadership inclusif et le progrès profite à tous et toutes.

Pour en savoir plus ou rejoindre notre communauté toujours plus nombreuse, rendez-vous sur www.womeninfinance.be ou contactez-nous sur info@womeninfinance.be.

REMERCIEMENTS

Ce rapport est une collaboration entre plusieurs collègues : l'analyse des données par **Nathalie Delaere** et **Claire Godding**, la partie événements par **Adèle Warin** et **Mathy Muteba**, la relecture par tous les membres de notre Workstream Communication et par notre « native speaker » **Gilda Neiman**. Un immense merci également à notre graphiste, **Marlies Verschueren**.

À tous les membres de nos institutions membres qui ont pris le temps de répondre à la collecte de

données, à tous ceux qui ont aidé à organiser un événement ou un webinar, aux collègues qui contribuent chaque jour à l'inclusion en organisant des groupes de ressources pour les employé-e-s ou d'autres initiatives dans leur entreprise, merci de votre précieuse contribution.

À nos lecteurs et lectrices, si vous êtes des membres actifs de Wo.Men in Finance, cette progression vous appartient également.

Pour aller plus loin : découvrez les initiatives de Multicultural Network in Finance soutenu par Febelfin



**Multicultural
Network in Finance**

Tout comme l'inclusion du genre est vitale, comme le démontre le travail de Wo.Men in Finance, l'inclusion multiculturelle est tout aussi essentielle pour construire un secteur financier véritablement inclusif. Le Réseau Multicultural Network in Finance (MNF) est une initiative dynamique et en pleine croissance au sein du secteur financier belge, destinée à renforcer la visibilité des talents multiculturels et à favoriser

l'inclusion culturelle à tous les niveaux du secteur. Portée par Febelfin, MNF estime que la diversité est un moteur clé de l'innovation, de l'appartenance et de la croissance équitable.

Au cours de l'année écoulée, MNF a transformé sa mission en actions à travers une série d'activités impactantes. La section suivante met en lumière les étapes clés, initiatives et partenariats qui ont façonné le parcours de MNF tout au long de l'année, illustrant ainsi nos progrès collectifs vers un secteur financier plus inclusif.

Signataires des engagements de Multicultural Network in Finance

Le Multicultural Network in Finance Pledge for Institutions est un engagement formel visant à promouvoir l'inclusivité multiculturelle dans le secteur financier. En signant cet engagement, les institutions réaffirment leur volonté de créer des environnements où la diversité est reconnue,

valorisée et activement soutenue. À ce jour, 11 organisations - Febelfin, Triodos, ING, Belfius, Euroclear, DKV Belgium, SWIFT, BNP Paribas Fortis, Assuralia, Microstart et AXA - ont franchi ce pas.



Triodos Bank



Belfius



Nous vous invitons, vous et votre institution, à rejoindre cette initiative en plein essor. Signez [l'engagement pour les institutions](#) ou [l'engagement individuel pour les employé-e-s.](#)

Webinaires du Multicultural Network in Finance

Chaque mois, pendant une heure et demie, Multicultural Network in Finance a organisé une série de 10 webinaires. Chaque session portait sur l'un des 7 points du Multicultural Network in Finance Pledge for Institutions et était présentée

par des bénévoles se consacrant au Multicultural Network in Finance ainsi que par des experts en DEI. Nous avons échangé nos points de vue sur les sujets suivants :

Comment nommer un sponsor exécutif

avec des témoignages de BNP Paribas Fortis, Belfius et ING. Guidés par Claire Godding et Jason-Louise Graham

Intersectionnalité

avec Tamara Makoni en collaboration avec Wo.Men in Finance

S'engager à la tolérance zéro envers le harcèlement et l'intimidation

par Dominique Bergiers

Comment mesurer l'ethnicité et la multiculturalité

par Mukan Heynderickx et Delia Mensitieri

Soutenir l'égalité au travail est une responsabilité partagée :

partage d'expériences par les membres guidé par Jason-Louise Graham

Prévenir la discrimination par la communication

par Hanan Challouki

Comment alléger le fardeau de l'assimilation

par Claire Godding

Accompagnement de l'évolution des employé-e-s de différentes origines/ethnicités vers des postes de direction

guidé par Sergio Panday

Cérémonie de clôture de MNF par l'équipe du Réseau Multiculturel en Finance

Comment être un-e allié-e

par Claire Godding et Axelle Van Hende, avec des témoignages d'Eddy Mutombo et Mathy Muteba

→ [Découvrez ici les principaux enseignements de certaines sessions :](#)



Événement annuel du Multicultural Network in Finance

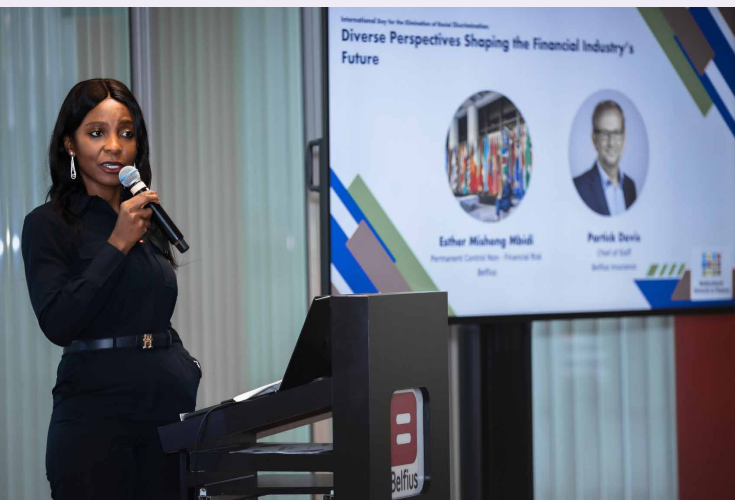
Le vendredi 21 mars, MNF a organisé notre événement annuel : « **Des perspectives diverses façonnant l'avenir de l'industrie financière** », chez Belfius. La réunion a rassemblé 150 professionnels engagés pour une journée de réflexion et d'échanges. Le programme s'est ouvert par une session basée sur les données articulée autour des biais dans le cycle de vie des employé-e-s, suivie de recommandations concrètes présentées par **Claire Godding** et **Mukan Heynderickx**. Cet événement a également marqué un changement important pour le Multicultural Network in Finance, puisqu'Assuralia y a signé l'Engagement pour les institutions, ouvrant la porte au secteur des assurances. L'événement a également donné la parole à deux intervenant-e-s énergiques et inspirant-e-s, **Manuel De Los Santos** et **Zeyneb Benmammam**, d'AXA, qui nous

ont éclairés sur l'importance et le pouvoir de la diversité ethnique dans la finance.

Pour clore la journée, les participant-e-s ont engagé un dialogue ouvert via le format World Café – un espace conçu pour partager des idées et échanger des points de vue. Les discussions se sont concentrées sur la réduction de la discrimination raciale dans le secteur financier et ont exploré comment ces principes peuvent être intégrés de manière significative dans la pratique professionnelle quotidienne.

Pour en savoir plus sur l'événement, jetez un coup d'œil [ici](#).

Pour en apprendre plus sur notre communauté en plein essor ou la rejoindre, visitez multiculturalnetworkinfinance.be ou contactez-nous à l'adresse info@multiculturalnetworkinfinance.be.





www.womeninfinance.be

