

LE « PLAFOND DE VERRE » EN FRANCE: LE PUBLIC PLUS ÉGALITAIRE QUE LE PRIVÉ?

CATHERINE MARRY

SOPHIE POCHIC

RÉSUMÉ

Cet article aborde le sujet des femmes cadres supérieures en France en comparant leurs carrières dans les secteurs public et privé. La première partie examine les principales approches et interprétations apportées à la question du plafond de verre dans la littérature sociologique; dans une deuxième partie explore, sur la base d'enquêtes récentes, les traits communs notoires aux logiques sociales de construction des inégalités de carrière sexuées dans les deux secteurs puis les différences fortes. Si le secteur public a longtemps paru être un milieu de travail plus « égalitaire » et ouvert aux femmes que les entreprises privées, ce trait distinctif est-il en train de s'estomper?

DEPUIS UNE TRENTAINE D'ANNÉES, EN FRANCE ET DANS D'AUTRES PAYS, LES RECHERCHES sur les inégalités de carrières entre femmes et hommes dans les professions très qualifiées se sont beaucoup développées en sociologie du travail et du genre, en même temps que se généralisait l'accès des femmes à l'université et aux professions longtemps réservées aux hommes (MARRY, 2004). La figure de la mère éducatrice, dévouée à la carrière de son conjoint et à la réussite de ses enfants, laisse largement la place à celle de la « bourgeoise laborieuse » (MOSCONI, 1994). Enseignantes du supérieur et chercheuses, médecins, avocates, journalistes, ingénieures et cadres, commissaires de police, musiciennes d'orchestres sortent de l'ombre et font « exploser les lignes de genre » (SCHWEITZER, 2010). Nulle part toutefois l'égalité des emplois et des carrières n'est observée. Partout, les femmes tendent à être assignées à des fonctions moins prestigieuses et disparaissent au fil de la progression vers les plus hautes sphères.

La métaphore du « *glass ceiling* » ou du plafond de verre, introduite aux Etats-Unis à la fin des années 1970 à propos de cadres supérieures dans de grandes entreprises privées, attire l'attention sur les obstacles invisibles auxquels elles se heurtent pour accéder à ces positions les plus visibles, les mieux rémunérées (LAUFER, 2004). Les travaux de sociologie réalisés en France sur ce sujet couvrent aujourd'hui une riche palette de professions supérieures du privé et du public (BUSCATTO; MARRY, 2009). Ils s'inscrivent, depuis les années 2000, dans un contexte

de politiques d'égalité, de plus en plus actives et contraignantes, qui prennent la forme d'objectifs chiffrés de féminisation des postes les plus élevés. Des lois instaurant des quotas pour favoriser l'accès aux postes de décision, dans le public comme dans le privé, ont été obtenues par la mobilisation active de femmes diplômées (BLANCHARD; BONI-LE GOFF; RABIER, 2013).

Des bilans récents pointent toutefois le caractère éclaté et parfois redondant de ces travaux sur les facteurs explicatifs du « plafond de verre » dans les organisations de travail, lié à l'absence de perspective historique et comparative (BUSCATTO; MARRY, 2009; LE FEUVRE, 2016; MARRY, 2016). Cet article tente de répondre en partie à ces critiques, en proposant une comparaison entre le secteur public et privé en France.

Après avoir rappelé dans une première partie les principales approches et interprétations apportées à la question du plafond de verre dans la littérature sociologique, nous explorerons dans une deuxième partie, sur la base d'enquêtes récentes, les traits communs aux logiques sociales de construction des inégalités de carrière sexuées dans les deux secteurs puis les différences fortes. Si le secteur public a longtemps paru être un milieu de travail plus « égalitaire » et ouvert aux femmes que les entreprises privées, ce trait distinctif est-il en train de s'estomper?

LES INÉGALITÉS SEXUÉES DE CARRIÈRES: DES DÉSAVANTAGES DES FEMMES AUX PRIVILÈGES DES HOMMES

L'interprétation des inégalités dans l'accès aux plus hautes sphères s'est déplacée des femmes et de leur supposée moindre ambition, liée à leur socialisation familiale et aux contraintes de leur « double vie » – interprétation résumée sous le vocable de « l'auto-censure » – vers les privilèges procurés aux hommes à toutes les étapes de leur vie et dans toutes les sphères d'activité par les effets de la socialisation masculine à la domination. Dans la famille, à l'école, dans les entreprises, dans les clubs de sport ou groupes de musique, ils apprennent à lancer des défis, combattre les rivaux (et rivales), nouer des amitiés et complicités avec leurs pairs qui les soutiendront dans leur carrière. En dépit de la généralisation de l'activité des femmes, les hommes continuent à intérioriser le modèle du « breadwinner ». Pour eux, un « bon » mari et un « bon » père est celui qui voue sa vie à son travail et à sa carrière pour assurer l'aisance matérielle du ménage et le maintien ou la poursuite de son ascension sociale. Ce modèle séduit encore une minorité de femmes diplômées, qui apportent un soutien conjugal sans faille à ces « breadwinner ». Il en va ainsi des diplomates accompagnés par leurs femmes au gré de leurs affectations (LORIOU, 2009) ou des conservateurs de musée, dont les épouses jouent le rôle d'assistantes bénévoles dans

leur carrière scientifique (BEZES; JOIN-LAMBERT, 2010). Très rares sont les femmes, aussi excellentes soient-elles, qui peuvent bénéficier du soutien inconditionnel d'un conjoint au foyer ou travaillant à temps partiel, qui les libèrent des contingences de la vie domestique et qui leur assurent un soutien bénévole à l'exercice du métier (GADEA; MARRY, 2000; WAJCMAN, 1998). Seules des femmes disposant de ressources particulières, tant au regard des autres femmes que des hommes, ont pu briser le plafond de verre: excellence scolaire sans faille, éducation égalitaire, soutien de la famille proche et du conjoint (MARRY, 2004).

Explorant l'organisation du travail et les politiques de gestion de la main d'œuvre dans les grandes entreprises contemporaines, d'autres travaux dévoilent des « biais de genre » nichés au cœur des administrations ou des entreprises qui restreignent l'accès des femmes aux fonctions les plus élevées (KANTER, 1977; ACKER, 1992; HALFORD; LEONARD, 2000). Ils mettent au jour les rôles des normes et pratiques organisationnelles dans la construction des inégalités de carrière entre les sexes (LAUFER, 1982; WAJCMAN, 1998; FORTINO, 2002; LAUFER, 2004). Aux États-Unis, Rosabeth Moss Kanter (1977) observait, dans un ouvrage fondateur des études sur « *Women in management* », que les femmes minoritaires parmi les « *managers* » (moins de 15 %) se retrouvaient dans une position visible de « *token* » (symbole) avec deux stratégies possibles: se dépasser (sans en faire trop non plus pour ne heurter les collègues) ou se fondre dans le groupe dominant (en faisant profil bas, en neutralisant son apparence), tout en étant sujette à la projection de stéréotypes (la maîtresse, la femme de fer, la secrétaire). Elle mettait déjà l'accent sur le rôle intégrateur ou excluant des réseaux de sociabilité, les dirigeants ayant tendance à recruter des clones, les moments d'interactions (réunions, formations, pauses) étant des lieux masculins où les hommes parlent de sports, boivent beaucoup et testent les femmes par l'humour. Elle avançait qu'au-delà de 35 %, les minoritaires (femmes ou minorités ethniques) pouvaient alors faire des alliances et affecter la culture du groupe majoritaire, mais que tout dépendait aussi de la « structure des opportunités » de promotion offerte aux métiers de femmes.

Les travaux pionniers, en France, de Jacqueline Laufer (1982) ont pris pour objet les stratégies professionnelles des femmes placées en position d'intruses dans les cercles du pouvoir dominés par les hommes. Elle a donné à voir les différentes stratégies identitaires et de carrière des femmes cadres selon le contexte organisationnel, plus ou moins marqué par la culture masculine et technique – de l'alignement sur la culture masculine à la revendication de la différence comme une ressource par des femmes, en passant par la soumission à l'ordre des sexes.

Synthétisant les multiples travaux internationaux réalisés sur le thème du genre et des organisations, Joan Acker (2009) a souligné ensuite l'existence de « régimes d'inégalités » pour décrire l'ensemble

des processus organisationnels qui produisent les hiérarchies et les inégalités de genre, mais aussi ethno- raciales dans tous les actes de gestion du personnel: recrutement, promotion, affectation et évaluation des postes, contrôle et encadrement, détermination du salaire. Les biais de genre sont inscrits d'une part dans les procédures formelles de gestion des carrières, apparemment neutres mais en réalité adossées à un référent masculin (critères d'âge stricts, mobilité géographique répétée, flexibilité horaire, passage par des postes opérationnels, valorisation différenciée des diplômes, métiers et parcours), qui produisent dès lors de la discrimination indirecte. Mais ils se nichent aussi dans les normes et procédures informelles de sélection ou d'exclusion des cadres « à potentiel » pour devenir cadres dirigeants (influence des réseaux de cooptation, qualités du « bon » manager: entièrement disponible, charismatique, autoritaire, compétitif...). Dans cette même perspective d'analyse des organisations du point de vue du genre, mais avec des données statistiques, à la suite de Bénédicte Bertin-Mourot (1997), Sophie Pochic (2005) a souligné en France le rôle du diplôme initial dans cette segmentation genrée du groupe des cadres, les grandes écoles, notamment d'ingénieurs, plus masculines étant la voie royale d'accès aux fonctions d'encadrement et aux postes de pouvoir, alors que les femmes cadres, s'orientant davantage à l'université malgré leurs résultats scolaires, restent davantage dans des postes fonctionnels et d'expertise. Nous résumerons ici ces travaux sous la notion de « fabrication organisationnelle » des dirigeants, la notion de « fabrication » mettant l'accent sur le caractère dynamique et processuel de la sélection et de la socialisation pour accéder aux plus hauts postes, qui évolue suivant les contextes, contrairement au caractère statique de la métaphore du « plafond de verre » (POCHIC; PEYRIN; GUILLAUME, 2011).

Dans les années 2000, des recherches ont commencé à se développer sur la fabrication des inégalités entre les sexes dans la fonction publique en France, mettant en exergue les similitudes mais aussi les contrastes entre les contextes privés et publics (DONIOL-SHAW; LE DOUARIN, 2005; MILEWSKI, 2004; ALBER, 2013). La fonction publique apparaît souvent, au premier abord, comme un contexte *a priori* plus égalitaire et propice aux carrières des femmes, en raison des règles qui encadrent le recrutement, les rémunérations et la promotion professionnelle. Des travaux historiques ont toutefois mis en lumière le caractère relativement récent de ce principe d'égalité, de nombreux obstacles juridiques ayant, jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle, exclu les femmes des positions supérieures de la fonction publique (RENNES, 2007; AZIMI, 2013). Aujourd'hui, malgré l'affirmation d'un principe d'égalité entre les sexes et la mise en œuvre de politiques censées la réaliser, malgré le mouvement de féminisation des catégories supérieures lié à l'élévation des diplômes obtenus par les femmes, la fonction publique

n'offre guère, en pratique, les mêmes opportunités professionnelles aux deux sexes.

Les données d'enquêtes récentes¹ qui suivent permettent de préciser les traits communs et les différences entre le secteur public et privé concernant les carrières et l'accès aux postes à responsabilités.

LA COMPARAISON DES CARRIÈRES DES DIRIGEANT.E.S ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE PRIVÉ

Comparer la situation entre le « public » et le « privé » est un exercice difficile, car leur hétérogénéité interne est forte. On peut distinguer deux secteurs au moins au sein du public – la fonction publique et les entreprises publiques – comme au sein du privé – le privé non-marchand (social et associatif) et les entreprises privées. En outre, au sein même de la fonction publique, des modèles de carrière et niveaux de rémunération différent dans les trois fonctions publiques – d'Etat, hospitalière et territoriale – et au sein de la fonction publique d'Etat entre ministères, voire entre directions ministérielles. Les primes varient ainsi fortement, et souvent de manière opaque, entre les directions prestigieuses des ministères liés à des fonctions centrales de l'Etat (maintien de l'ordre, finances...), où l'hégémonie masculine est extrême et ceux, beaucoup plus féminisés, voués à des tâches de l'Etat providence (Education nationale, santé, affaires sociales...).

Au sein du secteur privé, les modèles de carrière et les niveaux de rémunération des cadres sont aussi très variés, en fonction de la taille des entreprises, des secteurs d'activité et des types d'emploi. Les salaires des traders sont incomparablement supérieurs à ceux des journalistes pigistes. Les comparaisons inter-sectorielles sont d'ailleurs rares, du fait du cloisonnement des champs d'études, de la rareté des statistiques comparables et de la difficulté à faire des enquêtes de terrain approfondies dans des milieux professionnels si variés.

Les réflexions que nous présentons ici se fondent sur l'état de l'art en 2016 et sur nos recherches respectives depuis plus de vingt ans, avec entretiens et statistiques, sur le secteur privé et sur le secteur public.

CADRES DU PUBLIC ET DU PRIVÉ: DE NOMBREUX TRAITS COMMUNS UNE FÉMINISATION CONTINUE DE LA CATÉGORIE DES « CADRES »

Dans les deux secteurs, on observe une féminisation importante et continue, depuis les années 1970, de la catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieures ». En 2011 selon l'INSEE, on compte 39,7% de femmes dans ces professions, qu'elles appartiennent

¹ Dont notre rapport.

au public – professeurs et professions scientifiques (54,2%), cadres de la fonction publique (44,2%) ou au privé: cadres administratifs et commerciaux (44,5%), professions de l'information, des arts et du spectacle (42,3%), professions libérales (39,5%). La seule profession qui résiste à cette féminisation est celle des ingénieurs et cadres techniques (21,6%), même si leur présence dans ces univers techniques s'est progressivement banalisée (MARRY, 2004).

Les configurations familiales des couples sont également proches. Dans les deux secteurs, les femmes cadres vivent le plus souvent en couple avec un autre cadre, dans des situations d'homogamie et de « double carrière », que connaissent moins leurs collègues masculins. Les couples de cadres sont d'ailleurs souvent « mixtes », l'un.e appartenant au secteur public, l'autre au secteur privé, ce qui complexifie encore la comparaison.

LES FORMATIONS « D'EXCELLENCE » : BARRIÈRE À L'ENTRÉE OU SÉSAME ?

Trait partagé dans ces univers, les cadres qui « font carrière » sont souvent dotés des diplômes les plus sélectifs à l'entrée, avec une tyrannie du diplôme initial très marquée en France. Même si toutes les grandes écoles sont ouvertes aux filles aujourd'hui, à résultats scolaires similaires, voire meilleurs, les filles vont moins s'orienter vers les filières compétitives (classes préparatoires, grandes écoles) et davantage vers des filières universitaires ou des concours administratifs considérés comme plus « ouverts » (médecine - droit – Instituts régionaux d'administration).

La formation des élites en France demeure masculine, avec les écoles d'ingénieurs les plus prestigieuses (Polytechnique-Centrale-Mines) qui accueillent seulement de 12 à 18% de femmes et l'École Nationale d'Administration 30%. A cet égard, les écoles d'agronomie (70%), de commerce (45%) ou l'École de la Magistrature (85%) font exception. L'orientation en termes de filières de formation n'explique qu'une partie de ces résultats. On mesure un avantage masculin aux concours de l'ENA, de Polytechnique et de l'École Normale Supérieure: si les femmes sont moins candidates, elles sont encore moins admissibles et admises.

Deux études statistiques (GADEA; MARRY, 2000; POCHIC, 2005)² ont permis de révéler des facteurs significatifs communs au public et au privé pour accéder à des responsabilités managériales après 35 ans « toutes choses égales par ailleurs » (Figure 2). Le premier, peu surprenant, est celui de l'avantage des hommes: à profil égal, 20% d'entre eux atteignent ces responsabilités après 35 ans contre 13% des femmes. Le second est l'atout procuré aux femmes et aux hommes par les diplômes prestigieux: 22% des femmes diplômées de ces grandes écoles *versus* 16% des femmes avec un diplôme universitaire de 5 années d'études après le baccalauréat accèdent à des postes à responsabilités. Ce taux atteint 31% pour les hommes diplômés de grandes écoles.

² Ces études s'appuient sur les enquêtes du CNISF de 1993 et 2002 auprès de plus d'un échantillon représentatif de plus 20.000 ingénieurs diplômés et sur l'enquête TEQ - Travail en questions - cadres réalisée par la CFDT en 2002 auprès de 6.500 cadres, échantillon représentatif du secteur public, entreprises publiques et privées, et associations.

LA « MAUDITE CONCILIATION »³

Un autre constat statistique semble démentir l'interprétation récurrente des difficultés de carrière des femmes par leur implication plus grande dans la prise en charge des responsabilités quotidiennes du foyer et l'intérêt à aller voir du côté des avantages des hommes et des « pères qui gagnent » : chez les cadres, la vie en couple avec ou sans enfant n'a pas d'effet significatif sur l'accès des femmes aux responsabilités. Elle en a en revanche pour les hommes: 25% de ceux dont la femme est au foyer et dévouée à leur carrière accèdent à des responsabilités contre 17% des célibataires! En revanche, les femmes cadres qui ont résolu le conflit travail-famille en optant pour une activité professionnelle à temps partiel sont fortement pénalisées: elles sont deux fois moins nombreuses à accéder à ce niveau hiérarchique que celles à plein temps (7% contre 14%).

Des travaux menés aux Etats-Unis vont dans le même sens à propos d'universitaires, montrant l'absence de lien direct, pour les femmes, entre la production scientifique et la présence d'enfants (COLE; ZUCKERMAN, 1991). Il importe ainsi de prendre ses distances avec une interprétation qui renforce « une représentation collective des femmes comme des individus nécessairement « encombrées » par des charges extra-professionnelles » (LE FEUVRE, 2016). D'autres enquêtes, statistiques et par entretiens, montrent toutefois que le conflit entre la famille et la carrière est particulièrement accusé pour les femmes, notamment quand les carrières deviennent plus incertaines et plus compétitives, à l'image des professions académiques. Aux États-Unis un panel auprès de doctorant-e-s révèle l'ampleur de la *baby penalty* ou du *daddy bonus* en début de carrière (MANSON; WOLFINGER; GOUDEN, 2013). Les chances d'accès des pères à des positions de titulaires à l'issue d'un Ph.D. (parcours dit de *tenure track*) sont toujours supérieures à celles des mères: de 35 % pour ceux qui élèvent de jeunes enfants, de 20 % pour l'ensemble des pères universitaires. Parmi les femmes, celles sans enfant ont une probabilité de 30 % plus élevée que celles devenues mères d'accéder à ces positions. Bernard Zarka (2006) montre aussi, à propos des mathématicien-ne-s en France, marquées par l'image des « surdoués » et des carrières élitaires et précoces, la vie en couple et la maternité handicapent les carrières des femmes, alors que la vie de famille a peu d'incidence sur celles des hommes. Après 40 ans, la proportion de femmes ayant atteint le rang A est beaucoup plus grande lorsqu'elles vivent seules (54 % contre 30 %), tel n'est pas le cas pour les hommes (68 % contre 64 %). Et la proportion de femmes de rang A est moins grande quand elles élèvent ou ont élevé au moins trois enfants (24 % contre 39 %) ; elle est la même pour les hommes (63 et 66 %). Il renvoie ce plafond de verre aux difficultés plus grandes des femmes à articuler investissement familial et professionnel. Les mathématiciennes qui

3

Expression empruntée à un dossier de la revue *Travail, genre et sociétés*, coordonné par Hélène Périer et Rachel Silvera, n°24, 2012.

ont de jeunes enfants travaillent en effet moins d'heures par semaine que leurs homologues masculins et leur productivité scientifique s'en ressent.

Les observations issues de modèles statistiques ne disent rien par ailleurs du coût subjectif de la carrière pour les femmes chargées d'enfants. Les récits recueillis auprès de chercheurs et chercheuses en sciences de la vie au CNRS (MARRY; JONAS, 2005) et auprès de cadres de la haute fonction publique (MARRY et al., 2015) montrent que ce coût est beaucoup plus élevé pour les mères que pour les pères, tant la passion pour le métier et celle de mère sont difficiles à concilier. Il l'est d'autant plus que qu'elles ne peuvent l'exprimer dans des organisations qui l'ignorent, voire ne respectent pas les droits élémentaires des mères, tel le droit à prendre l'intégralité de son congé maternité, comme nous l'avons observé dans des ministères pourtant très féminisés. Des rémunérations limitées, comme celles des universitaires, interdisent par ailleurs la délégation extensive des tâches domestiques à des services marchands et exacerbent le conflit travail-famille. Enfin, le renoncement à l'enfant est, souvent contraint et source de regrets. A l'inverse, les salaires élevés des cadres supérieures de grandes entreprises leur permettent de se rendre disponible « comme un homme », même si certaines essayent de défendre des organisations du travail moins chronophages, notamment au sein de leurs équipes. La rhétorique d'entreprises ouvertes à la « conciliation » et à l'équilibre des temps se heurte souvent à la réalité matérielle d'intensification du travail et de réorganisations permanentes (GUILLAUME; POCHIC, 2009).

Mais le résultat le plus frappant de toutes ces enquêtes est que les femmes ont toujours, en moyenne, une carrière moins rapide et aboutie, *quelle que soit leur situation familiale*.

PAROIS DE VERRE ET SEGMENTATION DES MARCHÉS INTERNES

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, une ségrégation horizontale des métiers qualifiés continue à s'observer. Les filières de métier dans lesquelles les femmes sont affectées ou s'orientent spontanément, sont moins valorisées et rémunérées, et plus cloisonnées: c'est le cas de l'enseignement et la formation, les études et recherches, les ressources humaines, la communication et l'édition; dans le secteur public, les femmes sont davantage dans les affaires sociales qu'aux finances, et les salaires (modulés par les primes) sont bien supérieurs dans les ministères financiers. Et encadrer le plus grand nombre de subordonnés est la filière de carrière dominante, quel que soit le type d'employeur; être expert-e d'un domaine est souvent une filière secondaire et plafonnée ; être chef de projet ou de mission est moins valorisé.

Ces différentiels de carrières sont liés aussi au poids des stéréotypes, qui jouent sur l'évaluation par la hiérarchie, dans le public comme le privé. Les formations des grandes écoles, où la présence des hommes est hégémonique sur le plan physique et symbolique, sont supposées inculquer une appétence pour le « pouvoir » et de capacités à la « polyvalence » c'est dire d'encadrement dans des domaines très variés (de la culture à l'armement dans le public, du commerce à l'ingénierie dans le privé). Ces diplômés bénéficient aussi de préjugés positifs sur la capacité à « dominer » (gérer les conflits, la compétition et les rapports de pouvoir). Les femmes doivent dépasser des préjugés négatifs, dans les univers masculins comme féminins, sur leur capacité à « s'imposer ».

NORMES DE CARRIÈRES ET RÉORGANISATIONS AU « MASCULIN NEUTRE »

Contrairement aux *a priori* sur les horaires des fonctionnaires, le public et le privé ont en commun d'imposer à leurs cadres des normes de *disponibilité extensive*, des horaires fous et flous – un cadre ne compte pas ses heures. Ces normes rigides et partagées de « *disponibilité présente* » sont particulièrement marquées dans les postes d'encadrement et dans certains métiers (à astreinte). Les femmes se retrouvent plutôt dans des postes d'étude ou d'expertise, où les normes sont plus souples; leur travail à distance y est facilité par les technologies de l'information, ce qui aboutit à des heures de travail parfois similaires, mais moins « visibles » de la hiérarchie.

Dans le public comme le privé, la *mobilité géographique répétée* est souvent requise pour accéder aux postes de direction. Cette norme, plus ou moins rigide, est imposée selon les rythmes et lieux décidés par l'employeur; elle varie suivant les tailles des organisations et les métiers (encadrement d'établissements, en province ou à l'étranger). Cette pratique est plus ou moins facilitée par certaines configurations familiales (doubles carrières sédentaires en région parisienne; rares couples hypogames) et plus ou moins accompagnée par l'employeur.

La diffusion du « *nouveau management public* », en France comme ailleurs, tend à rapprocher les modes de gestion des carrières entre secteur public et secteur privé (BEZES, 2012). En effet, la fonction publique se transforme progressivement, et de manière accrue depuis 2007, dans le contexte de la mise en place de réformes successives des politiques publiques et des nouvelles lois de finance, avec le passage d'une administration du personnel par le biais des concours et des rémunérations par grades, à une « gestion des ressources humaines » plus individualisée et personnalisée, fortement influencée par les pratiques du secteur privé. L'administration commence ainsi, par exemple, à procéder à une politique d'identification et d'accompagnement des

« hauts potentiels » ayant les capacités à devenir dirigeants. Or les enquêtes menées dans d'autres organisations ont mis au jour les biais de genre contenus dans les règles de détection et de sélection du potentiel, que ce soit en termes de « qualifications » ou de « qualités » attendues (LAUFER, 2004; GUILLAUME; POCHIC, 2007).

Le souci de réduire les dépenses publiques a par ailleurs induit d'importantes réorganisations (regroupements de directions départementales notamment), souvent accompagnées de réduction de crédits et de postes de fonctionnaires, dont on peut attendre des effets ambivalents sur les inégalités de carrière, si l'on en juge par les conclusions quant aux effets des processus similaires étudiés dans le secteur privé. En effet, dans ce secteur, les restructurations peuvent à la fois ouvrir de nouvelles opportunités de promotion aux femmes cadres, en revalorisant certaines spécialités tertiaires féminisées (ressources humaines, finances, marketing, communication). Mais à l'inverse, elles exacerbent les attentes portées par les organisations quant à la disponibilité, l'adaptabilité et la flexibilité des salarié.e.s et accentuent les « aléas organisationnels » (fermeture de services ou de sites, interruptions de projets, filialisation, externalisation ou fusion) susceptibles de ralentir et perturber les carrières (GUILLAUME; POCHIC, 2009).

COOPTATION DE CARRIÈRES « PRÉCOCES ET TYPIQUES »

Dans tous les univers, on trouve un *parcours de carrière normé* pour devenir un leader et être évalué comme un cadre à « potentiel » : avoir passé les bonnes étapes au bon moment, eu des expériences à enjeux ou des missions stratégiques. Souvent, les étapes-clés doivent être passées « avant 40 ans », avec des effets cumulatifs des retards et des effets de cliquet (LAUFER, 2005; GUILLAUME; POCHIC, 2007).

Les femmes courent souvent le risque de s'écarter de la « voie royale » : en suivant leur mari (un homme suit plus rarement sa femme) à l'étranger ou en province, avec parfois des interruptions de carrière ; en prenant des postes d'expertise ou un temps partiel à 80% considérés par les hiérarchiques comme des « pauses » dans la carrière qui créent des retards ou des carrières atypiques, parfois rédhibitoires.

Et même si la carrière dans le secteur public fonctionne par des concours internes, au moins en début de carrière, les « belles carrières » dépendent comme dans le privé des effets de réseaux. Les promotions et mobilités se font par un système de recommandations et de cooptation, facilitées si on est titulaire d'un diplôme d'excellence qui donne un « potentiel » naturel et un réseau de soutiens. Ce soutien des responsables hiérarchiques s'obtient plus facilement si on est un

homme, car les sphères de pouvoir sont majoritairement masculines (phénomène « d'homophilie » mis en lumière par Kanter, 1977).

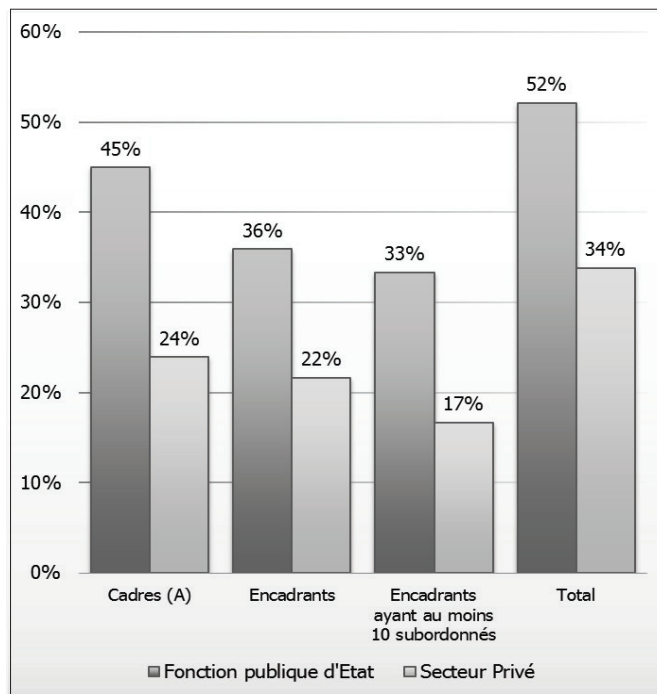
Les secteurs publics et privés demeurent toutefois des mondes sociaux différents.

DES DIFFÉRENCES ENTRE LE PUBLIC ET LE PRIVÉ, PLUS OU MOINS SENSIBLES

UN ACCÈS AUX TRÈS HAUTES SPHÈRES ENCORE PLUS DIFFICILE DANS LE PUBLIC...

Les femmes représentent aujourd'hui presque la moitié (45 %) des cadres A de la fonction publique d'État (hors enseignants, militaires et magistrats), un taux quasiment deux fois plus élevé que le taux de féminisation des cadres du privé (environ 25 %) (ALBER, 2013). Dans la fonction publique, les taux de féminisation des cadres A et des cadres ayant plus de 10 subordonnés sont supérieurs à ceux du privé; celles qui encadrent dans le secteur public ont un plus grand nombre de subordonnés (Figure 1). Tout ceci donne souvent un sentiment de « l'égalité-déjà-là » dans le secteur public.

FIGURE 1
COMPARAISON DES POURCENTAGES DE FEMMES ET ENCADRANT DES SUBORDONNÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT ET DANS LE PRIVÉ⁴



Source: enquêtes COI et COI-FP 2006 / volet « salariés »,
Statistique publique DARES-CEE-DGAFP.

Champ: salariés ayant au moins un an d'ancienneté des entreprises de plus de vingt salariés (secteur privé) et agents de la fonction publique d'état (FPE), hors enseignants, militaires et magistrats). Données pondérées.

Effectifs: FPE n = 1228 / Privé n = 14369

4

Source: (ALBER, 2013). Cette étude utilise l'enquête COI (Changements organisationnels et informatisation) de 2006, qui porte sur le public et le privé, la fonction publique comprenant la Fonction publique d'Etat (hors enseignement, magistrature et Défense) et la fonction publique hospitalière. Le privé est constitué d'entreprises de plus de 20 salariés.

En se fondant sur les *odd ratios*, Alex Alber montre qu'à caractéristiques égales (âge, niveau de diplôme, fonctions exercées, rythme de travail), une femme a deux fois moins de chance qu'un homme d'être cadre dans la fonction publique, une probabilité égale à celle du secteur privé. A première vue, cela donne l'impression qu'il est plus facile de « faire carrière » pour une femme dans ces univers de la fonction publique. Mais dès lors qu'on considère les positions de cadres « encadrants » de la fonction publique (ayant des subordonné.e.s, hors cadres fonctionnels et experts), le désavantage relatif par rapport aux hommes est particulièrement prononcé: dans la fonction publique d'État, une femme a toutes choses égales par ailleurs quatre fois moins de chances d'accéder à une position de cadre ayant des subordonné.e.s qu'un homme (contre un désavantage relatif de 1,35 dans le secteur privé pour des positions équivalentes) (ALBER, 2013). C'est d'ailleurs sur ce « plafond de verre » au plus haut niveau, sur les postes à la décision du gouvernement, que des quotas s'appliquent depuis la loi Sauvadet de 2012.

DES OPPORTUNITÉS DE PROMOTION INTERNE MOINS FORTES DANS LE PRIVÉ

Si les regards se focalisent actuellement sur le « plafond de verre » tout en haut des organigrammes, d'autres plafonds de verre existent dans les organisations. Un autre plafond de verre souvent négligé est ainsi le *passage de B en A ou de technicien.ne à cadre*, via la promotion ou les concours internes. Cette promotion interne (et sociale) par l'ancienneté et par des formations internes, est une tradition des entreprises publiques et des administrations, qui peine à se maintenir dans le secteur privé.

Si on observe là aussi un avantage masculin à la promotion dans la filière technique, il existe des filières féminines de promotion: l'administration des entreprises (secrétariat, ressources humaines), le commerce ou la santé (les cadres de santé étant une filière de promotion traditionnelle pour les infirmières, certes sélective et plafonnée - cantonnée aux cadres de proximité (BOUFFARTIGUE; GADEA, POCHIC, 2011).

Mais dans les entreprises (privées ou publiques), les opportunités de promotion interne ont été fortement réduites avec l'individualisation des politiques de gestion des ressources humaines et la restriction des budgets formation de plus en plus réservés uniquement à l'encadrement. Ceci a abouti au primat renforcé du diplôme initial et à la dévalorisation de l'ancienneté.

En revanche, dans les administrations, jusqu'à présent un relatif *droit à la carrière* est maintenu par le statut de la fonction publique; les femmes peuvent en bénéficier, à condition d'avoir une certification (déclassement à l'entrée ou concours internes), souvent d'accepter la

mobilité géographique et de ne pas être trop âgées (malgré la suppression formelle des critères d'âge⁵).

ET LES EFFETS INDIRECTS DE LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI DANS LE PUBLIC

Une spécificité du secteur public souvent négligée est la *garantie de la stabilité de l'emploi* pour les fonctionnaires statutaires en cas d'aléas, de carrières atypiques ou heurtées, ou de congés longs (maladie, disponibilité, mobilité externe, suivi du conjoint à l'étranger). C'est un choix souvent conscient dès le départ, et qui ne se dément pas, surtout en fin de carrière.

Cette stabilité de l'emploi dans le public produit ainsi une *moindre discrimination envers les seniors*, non pas dans l'avancement, mais dans l'emploi: les femmes cadres peuvent être plafonnées, placardisées, mais au moins elles sont toujours là. C'est une énorme différence avec le privé où le taux d'emploi des seniors en France est le plus bas d'Europe. Ces seniors, mêmes très diplômés, peinent à retrouver un emploi après une interruption de carrière, en raison de la prégnance de critères discriminatoires à l'embauche.

La stabilité d'emploi sur un marché interne peut par ailleurs favoriser une prise conscience par des femmes cadres, des inégalités de salaires et de carrières avec des hommes dont elles ont suivi l'évolution, à diplôme et âge d'entrée égal. Cette prise de conscience peut s'exprimer en termes de revendications de droit à l'égalité, voire de plaintes pour discrimination sexué.

POLITIQUES D'ÉGALITÉ ET DE DIVERSITÉ: UNE NOUVELLE CONVERGENCE ?

Parallèlement à la diffusion du « *new management public* », la diffusion de la « *grammaire paritaire* » (BERENI; REVILLARD, 2007) et de la rhétorique de l'« *État exemplaire* » a conduit au développement de politiques d'égalité professionnelle dans la fonction publique. Dans ce domaine des politiques d'égalité professionnelle, il est indéniable que les grandes entreprises privées sont en avance sur les organisations publiques (LAUFER, 2014). Dans les grandes entreprises – privées et publiques –, la loi Roudy de 1983 sur l'égalité professionnelle n'a eu que des effets relativement symboliques, avec très peu de plans d'action mis en place. Les politiques d'égalité/diversité se sont multipliées depuis 2001, en lien avec un nouveau cadre législatif plus contraignant (loi Génisson en 2001, loi Copé-Zimmermann en 2011, loi Vallaud-Belkacem sur l'égalité réelle en 2014) et les accords égalité professionnelle signés se sont accélérés, notamment depuis 2012 et la menace de sanctions financières.

5

Comme en témoigne par exemple la discrimination sur l'âge dans les EPST, le concours de Directeurs/Directrices de Recherche étant plus difficile à réussir après 45 ans (MARRY; JONAS, 2005).

Les grandes entreprises se sont dotées de labels égalité ou diversité, ont développé des politiques de « conciliation » (crèches d'entreprise, aides fiscales pour modes de garde, congés paternités...). Des politiques de soutien aux carrières des femmes diplômées s'appuient sur des outils variés: réseaux de femmes cadres, quotas pour les Conseils d'administration, suivi individualisé de type mentoring ou coaching.

On note ces dernières années une sensibilité accrue des femmes cadres supérieures à l'égalité des chances, dans le public comme dans le privé, qui s'organisent en réseaux et transforment les organisations de l'intérieur, sous l'impulsion notamment des services de Ressources Humaines féminisés (JACQUEMART; LE MANCQ; POCHIC, 2016). Les initiatives prises dans les administrations, sous la forte incitation de l'Union européenne (programmes EQUAL 2000-2006), dépendent surtout de la volonté politique des dirigeants, Etat, Régions, mairies, universités et EPST – Etablissements Publics à caractère Scientifique et Technique. Des Chartes égalité ont été signées pour la fonction publique d'Etat en 2004 et 2008 et des missions égalité ou fonctions de chargés d'égalité se sont développées dans certaines administrations, à l'image de la Mission pour la place des femmes au CNRS.

Comme l'a montré Cynthia Cockburn (1991), les organisations peuvent s'adapter et résister aux contraintes imposées par ces politiques d'égalité et de diversité, en menant souvent des politiques de court terme (suppression des procédures les plus discriminantes), et non des politiques de long-terme de transformation en profondeur l'organisation du travail. En outre, ces politiques ont tendance à bénéficier uniquement à certaines femmes qualifiées, aux profils proches des hommes, tout en augmentant la flexibilité et difficultés des femmes en bas de la hiérarchie. Certaines administrations ont d'ailleurs eu des politiques précoces de féminisation « par le haut » de leur organigramme, à l'image des commissaires de police, afin de redorer l'image d'une institution décriée. Ces professions sont quasiment les seules à ne pas connaître de « plafond de verre » grâce à la haute surveillance de l'Etat et à des configurations familiales très particulières. Les femmes commissaires sont célibataires sans enfant ou ont épousé un policier moins gradé qui les suit dans leurs déplacements (PRUVOST, 2007).

Pourtant, les actions pour briser le « plafond de verre » dans le secteur public se sont accélérées avec la loi Sauvadet de 2012, qui impose entre autres des quotas dans les conseils d'administration; mais elle concentre son action sur les niveaux d'emploi les plus élevés (directeurs et directrices d'administration et d'organismes). Si des labels diversité ou des accords égalité professionnelle ont été mis en place dans certains Ministères, il y a encore peu de dispositifs concrets, à part sur la féminisation des jurys et sur l'accès des femmes aux postes de direction. Mais l'histoire est encore très récente et les initiatives semblent se multiplier.

PERSPECTIVES RÉCENTES

La comparaison tentée ici est loin d'épuiser les critiques sur le manque de cumulativité et de comparabilité des recherches sur le plafond de verre. Elle mériterait d'être développée sur des professions plus ciblées et par des comparaisons internationales. Ces dernières sont rares mais tendent à se développer. On peut mentionner les recherches en cours menées à l'Université de Lausanne, sur les carrières universitaires – sous la direction de Nicky Le Feuvre – ou sur les carrières des magistrat.e. – sous la direction d'Eléonore Lépinard.

Une autre évolution du regard sociologique, celle du déplacement de la question des femmes vers celles des privilèges mais aussi des échecs des hommes se confirme. La question des masculinités plurielles au travail et de la variété des trajectoires professionnelles masculines constitue aujourd'hui un champ mieux reconnu en France, avec des discussions notamment du concept de « masculinité hégémonique » de Raywin Connell.

On peut souhaiter que se développent des analyses générationnelles et de suivi longitudinal de carrières, notamment par cohortes, qui sont les seules à permettre de saisir la dynamique longue d'émancipation ou de régression des rapports de genre et les moments clés de l'exclusion ou de réorientations positives.

Enfin, le croisement du genre avec la classe et la race est aussi plus souvent réalisé dans les recherches récentes, comme un livre récemment paru au Brésil et en France en témoignage (KERGOAT, 2016). On ne peut qu'appeler de nos vœux des travaux sur le « plafond de verre » auquel se heurtent indéniablement les minorités ethniques ou personnes « racisées » dans leur carrière, et le double handicap des femmes racisées. La fonction publique est-elle moins discriminante à leur égard que le secteur privé? Sur cela, la recherche française est malheureusement encore silencieuse.

RÉFÉRENCES

ACKER, Joan. Gendering organizational theory. In: MILLS, A.; TANCREDE, P. (Ed.). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage Publications, 1992. p. 248-260.

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes, *Sociologie du travail*, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009.

ALBER, Alex. Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique?, *Travail, Genre et Sociétés*, n. 30, p. 131-154, 2013.

AZIMI, Vida. La féminisation des administrations françaises: grandes étapes et historiographie (XVIII^e siècle-1945). *Revue Française d'Administration Publique*, n. 145, p. 11-36, 2013.

BERENI, Laure; REVILLARD, Anne. Des quotas à la parité: "féminisme d'État" et représentation politique (1974-2007). *Genèses*, n. 67, p. 5-23, 2007.

BERTIN-MOUROT, Bénédicte. La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises: 4 études de cas. *Cahiers du Mage*, n. 1, p. 37-50, 1997.

- BEZES, Philippe. État, experts et savoirs néomanagériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 193, p. 16-37, 2012.
- BEZES, Philippe; JOIN-LAMBERT, Odile. Comment se font les administrations: analyser des activités administratives constituantes. *Sociologie du Travail*, v. 52, n. 2, p. 133-150, 2010.
- BLANCHARD, Soline; BONI-LE GOFF, Isabel; RABIER, Marion. Une cause de riches? L'accès des femmes au pouvoir économique. *Sociétés Contemporaines*, n. 89, p. 101-130, 2013.
- BOUFFARTIGUE, Paul; GADEA, Charles; POCHIC Sophie (Org.). *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement ?*. Paris: Armand Colin, 2011. (collection Recherches)
- BUSCATTO, Marie; MARRY, Catherine. Le plafond de verre dans tous ses éclats: la féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie du travail*, v. 51, n. 2, p. 170-182, 2009.
- COCKBURN, Cynthia. *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations*. London: Macmillan, 1991.
- COLE, Jonathan R.; ZUCKERMAN, Harriet. Marriage, motherhood and research performance in science. In: ZUCKERMAN, H.; COLE, J. R.; BRUER, J. T. (Org.). *The outer circle*. Women in scientific community. New Haven: Yale University Press, 1991. p. 157-170.
- DONIOL-SHAW, Ghislaine; LE DOUARIN, Laurence. L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique: avancées et résistances. L'exemple du ministère de l'Équipement. *Revue Française d'Administration Publique*, n. 116, p. 671-686, 2005.
- FORTINO, Sabine. *La mixité au travail*. Paris: La Dispute, 2002.
- GADEA, Charles; MARRY, Catherine. Les pères qui gagnent: descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs, *Travail, Genre et Sociétés*, n. 3, p. 109-135, 2000.
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 17, p. 79-103, 2007.
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. What would you sacrifice? Access to top management and the work/life balance. *Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 1, p. 14-36, 2009.
- JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC Sophie. Femmes hautes fonctionnaires en France, l'avènement d'une égalité élitiste? *Travail, Genre et Sociétés*, n. 35, p. 27-45, 2016.
- HALFORD, Susan, LEONARD Pauline. *Gender, power and organizations: an introduction*. London: Palgrave Macmillan, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- KERGOAT, Daniele. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa (Org.). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 17-26.
- LAUFER, Jacqueline. *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flammarion, 1982.
- LAUFER, Jacqueline. Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion*, v. 30, n. 151, p. 117-128, 2004.
- LAUFER, Jacqueline. La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, n. 102, p. 31-44, 2005.
- LAUFER, Jacqueline. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte, 2014. (Collection Repères)
- LE FEUVRE, Nicky. Femmes et sciences, apports et écueils des comparaisons internationales. In: ROGERS, Rebecca; MOLINIER, Pascale (Org.). *Les femmes dans le monde académique: perspectives comparatives*. Rennes: PUR, 2016. p. 65-79.
- LORLIOL, Marc. La carrière des diplomates français: entre parcours individuel et structuration collective. *SociologieS*, p. 1-18, 2009.

- MANSON, Mary Ann; WOLFINGER, Nicolas H.; GOULDEN, Marc. *Do babies matter? Gender and family in the ivory tower*. Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2013.
- MARRY, Catherine. *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse*. Paris: Belin, 2004.
- MARRY, Catherine. Conclusion. In: ROGERS, Rebecca; MOLINIER, Pascale. *Les femmes dans le monde académique: perspectives comparatives*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2016. p. 197-206.
- MARRY, Catherine; BERENI, Laure; JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC, Sophie; REVILLARD, Anne. *Le plafond de verre dans les ministères: une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s*. Synthèse du rapport de recherche remis à la DGAFP. Paris: DGAFP, 2013. (Études, Recherche et Débats).
- MARRY, Catherine; BERENI, Laure; JACQUEMART, Alban; LE MANCQ, Fanny; POCHIC, Sophie; REVILLARD, Anne. Le genre des administrations, la fabrique des inégalités de carrière dans la haute fonction publique. *Revue Française des Affaires, publiques*, n. 153, p. 45-68, 2015.
- MARRY, Catherine; JONAS, Irène. Chercheuses entre deux passions: l'exemple des biologistes. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 14, p. 69-88, 2005.
- MILEWSKI, Françoise. L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 12, p. 203-212, 2004.
- MOSCONI, Nicole. *Femmes et savoir: la société, l'école et la division des saviors*. Paris: L'Harmattan, 1994.
- PERIVIER, Hélène; SILVERA Rachel. Maudite conciliation. *Travail, Genre et Sociétés*, n. 24, p. 25-27, 2012.
- POCHIC, Sophie. Faire carrière: l'apport d'une approche en termes de genre. *Formation-Emploi*, n. 91, p. 75-93, 2005.
- POCHIC, Sophie; PEYRIN, Aurélie; GUILLAUME, Cécile. Le plafond de verre: d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. In: DEGENNE, A.; MARRY, C.; MOULIN, S. (Org.). *Les catégories sociales et leurs frontières*. Québec: Presses de l'Université de Laval, 2011. p. 209-239.
- PRUVOST, Geneviève. La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation: l'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du Travail*, v. 49, n. 1, p. 84-99, 2007.
- RENNES, Juliette. *Le mérite et la nature*. Une controverse républicaine: l'accès des femmes aux professions de prestige (1880-1940). Paris: Fayard, 2007.
- SCHWEITZER, Sylvie. *Femmes de pouvoir, une histoire de l'égalité professionnelle en Europe (19e-20e siècle)*. Paris: Payot, 2010.
- WAJCMAN, Judy. *Managing like a man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity, 1998.
- ZARCA, Bernard. Mathématicien: une profession élitaire et masculine. *Sociétés Contemporaines*, n. 64, p. 41-65, 2006.

CATHERINE MARRY

Sociologue, directrice de recherche émérite au Centre National de la Recherche Scientifique – CNRS –, Centre Maurice Halbwachs, Paris, France
marry.catherine@orange.fr

SOPHIE POCHIC

Sociologue, chargée de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique – CNRS –, Centre Maurice Halbwachs, Paris, France
sophie.pochic@gmail.com

ANNEXES

LOIS POUR L'EGALITE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

1946 : Article 7 du statut général des fonctionnaires

Loi du 7 mai 1982 (égal accès aux emplois publics)

Loi Roudy du 3 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle

Loi Génisson du 9 mai 2001

Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publics (A. Le Pors et F. Milewski, rapports de 2001, 2003, 2005)

Chartes égalité de 2004 et 2008

23 janvier 2008 : égalité professionnelles dans l'article 1 de la Constitution

Rapport Guégot de 2011

Loi Sauvadet du 12 mars 2012 (III.1 dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à la lutte contre les discriminations)

Loi égalité femmes-hommes du 4 août 2014