



**HAL**  
open science

## Carrières au féminin et au masculin

Jacqueline Laufer, Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Jacqueline Laufer, Sophie Pochic. Carrières au féminin et au masculin. in Karvar A., Rouban L. (dir.). Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, La Découverte, p. 147-168, 2004. halshs-00912936

**HAL Id: halshs-00912936**

**<https://shs.hal.science/halshs-00912936>**

Submitted on 2 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## « Carrières au féminin et au masculin »

Jacqueline Laufer, Sophie Pochic

paru dans Karvar Anousheh, Rouban Luc (dir.) (2004),  
*Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*,  
La Découverte Coll. Entreprise et société, pp.147-168

Les progrès de la féminisation constituent l'un des traits les plus caractéristiques de l'évolution de la catégorie des cadres [Bouffartigue, Gadea, 2000 ; Laufer, Fouquet, 2001]. Les progrès les plus importants peuvent être constatés parmi les cadres administratifs et commerciaux, les professions qui ont le plus recruté – spécialistes de l'organisation, des études, du contrôle de gestion, de la formation, des ressources humaines, de la communication, du marketing, de la publicité – étant aussi celles qui sont les plus féminisées. Mais, par ailleurs, cette féminisation croissante n'a pas modifié les inégalités structurelles qui caractérisent l'emploi des femmes dans cette catégorie. Ainsi, celles-ci demeurent minoritaires chez les ingénieurs et au sein des équipes dirigeantes [Laufer, Fouquet, 1997 ; Conseil Économique et Social, 2000].

On est donc conduit à s'interroger sur les limites de « l'effet diplôme » pour établir l'égalité professionnelle entre les cadres féminins et masculins, « la seule augmentation du niveau de formation n'étant pas une condition suffisante pour atteindre l'égalité des positions professionnelles des hommes et des femmes » [Épiphane, 2002]. Que ce soit dans le cas des polytechniciennes<sup>1</sup> [Marry, 1995] ou d'autres diplômées, les inégalités demeurent à diplôme égal en matière de salaires, d'exercice d'une responsabilité hiérarchique ou d'accès aux fonctions de direction.

En ce qui concerne les jeunes cadres, si la féminisation progresse encore<sup>2</sup>, une sur-sélection sociale et scolaire continue de caractériser les femmes cadres d'entreprise. La mixité des filières ne préserve pas les femmes des inégalités, en particulier en matière de salaire, les jeunes femmes ingénieurs paraissant moins pâtir que leurs consœurs cadres du tertiaire des pratiques discriminatoires dans les recrutements et dans les modes de gestion de la main d'œuvre [Épiphane, 2002].

Ces constats conduisent à s'interroger sur les facteurs qui peuvent justifier de ces inégalités de carrière. D'une part, il s'agit d'analyser le rôle des politiques de gestion des carrières dans la reproduction (ou dans la remise en cause) des filières et de parcours professionnels sexués. Cette analyse doit articuler la place croissante des carrières d'experts et de professionnels parmi les cadres - par opposition à des carrières managériales et/ou hiérarchiques [Dany, Livian, 2002] - et la place des femmes cadres parmi ces profils d'experts<sup>3</sup>. L'une des questions posées ici est de savoir comment le « plafonnement de carrière » désormais caractéristique d'organisations où la notion de carrière serait fortement remise en cause en raison des réorganisations, de l'aplatissement des structures hiérarchiques, du développement du travail par projets [Roger, Tremblay, 2004], s'articule à la question d'un « plafond de

---

<sup>1</sup> Les Polytechniciennes sont plus souvent en position d'encadrement que les femmes ingénieurs diplômées de « moins grandes » écoles. Leur accès à des positions supérieures (Directeurs, DG, Chef de Service, Ingénieur en Chef), demeure toutefois plus limité pour elles que pour les Polytechniciens. En 1994, ce n'était le cas que pour 38% d'entre elles contre 53% d'entre eux. Ces différences d'insertion professionnelle contribuent à la différence constatée sur le plan des rémunérations qui se situe autour de 20% [Marry, 1995].

<sup>2</sup> En 2002, les femmes représentent 22% des jeunes ingénieurs et cadres techniques et même 52% des jeunes cadres administratifs et commerciaux de moins de 30 ans. Elles représentent donc désormais 35% des cadres d'entreprise et 47% des cadres de la fonction publique dans cette tranche d'âge selon l'enquête *Emploi* de l'INSEE, cité dans [Pochic, 2003a].

<sup>3</sup> Les figures du manager et de l'expert sont examinées dans le chapitre de Sophie Pochic dans cet ouvrage.

verre » concernant spécifiquement les femmes, celles-ci demeurant minoritaires au sommet des organisations alors qu'elles sont de plus en plus nombreuses parmi les cadres. Ainsi, cette analyse doit intégrer la persistance de processus « d'organisation de la rareté » pour ce qui concerne l'accès des femmes aux postes de responsabilité et aux sphères dirigeantes [Laufer, Fouquet, 2001]. En définissant des critères de potentiel rigidement associés à des normes d'âge et des modèles de disponibilité et de mobilité très exigeants, les parcours qui conduisent à l'accès à la catégorie des cadres à potentiel demeurent calqués sur des modèles masculins d'investissement professionnel [Laufer, Fouquet, 1999].

D'autre part, il s'agit de considérer quel peut être le poids des comportements et des stratégies propres des femmes (et des hommes) par rapport à la carrière, celles-ci s'inscrivant en particulier dans le contexte des interactions et négociations conjugales propres aux couples à double carrière, modèle qui domine chez les femmes cadres. La difficile gestion de deux carrières en parallèle se pose avec moins d'acuité pour leurs collègues masculins [Pochic, 2003b]. Ces comportements et stratégies peuvent inclure pour les femmes l'aspiration à une recherche d'équilibre [Marry, 1995], la mobilité horizontale vers certains métiers ou secteurs où l'on peut compter son temps et maîtriser sa disponibilité [Couppié, Épiphané, Fournier, 1997] ou le « choix » de certaines formes d'emploi, comme le temps partiel [Laufer, 1998 ; Bonnet-Polèse, 2003], même s'il est difficile de parler de choix sous contraintes familiales. La question peut également être posée de savoir si les femmes ne se comportent pas différemment au regard du rapport au pouvoir ou de l'affirmation de soi dans des situations de management encore fortement marquées par des stéréotypes masculins pour ce qui concerne l'exercice de l'autorité et du pouvoir. Ainsi, cette analyse des comportements et stratégies des femmes par rapport à la carrière doit faire place à la diversité des aspirations des femmes. Si les femmes qui accèdent au sommet des organisations demeurent minoritaires, on constate qu'elles peuvent développer des stratégies pro-actives en matière de carrière et se rendre disponibles quand les postes qu'elles occupent l'exigent [Laufer, Fouquet, 2001 ; Pigeyre, 2001], un nombre croissant d'entre elles estimant d'ailleurs avoir les qualités nécessaires au succès dans un rôle managérial [Schein, 1994].

### **La féminisation contrastée du groupe des cadres**

Si la féminisation du groupe cadres s'intensifie depuis quinze ans, cette catégorie demeure encore majoritairement masculine : ainsi les femmes constituent seulement 27% de l'échantillon de l'enquête TEQ (Travail En Questions, cf. annexe de cet ouvrage), ce qui constitue d'ailleurs un taux de féminité légèrement inférieur à celui généralement donné pour les cadres des entreprises et de la fonction publique (29% en moyenne en 2002)<sup>4</sup>. La féminisation transforme progressivement le profil des cadres : les femmes cadres sont en moyenne plus jeunes et plus diplômées que leurs collègues masculins, et accèdent davantage à ce statut par leur diplôme initial ou par la réussite à un concours, et moins par la promotion interne des cadres-maisons. Cela rejaillit également sur leur ancienneté dans l'entreprise, puisqu'elles sont ici 30% à être depuis moins de dix ans dans leur entreprise, contre seulement 22% pour les cadres masculins. Cela modifie également les trajectoires sociales des cadres, puisqu'elles sont un peu plus nombreuses à être des « héritières » du côté paternel (filles de cadres, de professions intellectuelles supérieures ou de professions libérales : 32% contre 26% pour les hommes cadres), et un peu moins à être des « transfuges sociaux », provenant d'un milieu populaire (24% des femmes cadres contre 30% des hommes cadres), ce qui confirme les résultats d'autres enquêtes [Épiphané, 2002]. Elles sont également un peu plus nombreuses

---

<sup>4</sup> Selon l'enquête *Emploi* de l'INSEE, en 2002 les femmes représentent 38% des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, 36% des cadres de la fonction publique et seulement 16% des ingénieurs et cadres techniques.

à avoir le même statut que leur propre mère : 9% des femmes cadres sont des filles de femmes cadres contre seulement 5% des hommes cadres.

La ségrégation sexuée des parcours scolaires se retrouve également dans cette enquête, puisque les femmes cadres sont davantage diplômées de l'université que leurs collègues (presque la moitié, contre 3 sur 10 pour les hommes cadres), et beaucoup moins souvent anciennes élèves d'une école d'ingénieurs (seulement 1 sur 10 contre 2 sur 10 pour les hommes cadres de cet échantillon). Les écoles d'ingénieurs, et plus largement les filières scientifiques et techniques, se sont féminisées beaucoup plus tardivement que les écoles de commerce ou que les filières universitaires d'économie et de gestion, ce qui explique en partie que la catégorie des cadres administratifs et commerciaux soit deux fois plus féminisée que la catégorie des ingénieurs et cadres techniques, où les jeunes femmes cependant progressivement se « banalisent » [Marry, 2004].

Cette féminisation repose sur une ségrégation horizontale en terme de professions : les cadres féminins sont plus nombreuses à se classer dans des activités à dominante administrative ou relationnelle, avec 42% de femmes dans les fonctions d'administration générale (finances, juridique, communication, ressources humaines) et 45% dans les activités d'enseignement, de santé ou d'information. Elles sont, par contre, beaucoup moins présentes dans les métiers techniques de l'industrie ou du transport, dans les fonctions de production et annexes à la production<sup>5</sup>, activités où le taux de féminité de l'encadrement est toujours inférieur à 20%.

Les cadres féminins sont aussi largement exclues des postes de pouvoir : elles représentent seulement 13% des cadres dirigeants dans cet échantillon. Cette faiblesse de la participation des femmes aux équipes dirigeantes varie cependant suivant la taille des entreprises et les secteurs d'activité. Selon les analyses conduites à partir de l'Annuaire du Nouvel Économiste 1996, qui regroupe les « 30 000 dirigeants » des « 5 000 entreprises leaders » en France [Laufer, Fouquet, 2001], les femmes apparaissent d'autant plus rares dans les « états-majors » que les entreprises sont plus grandes. Les différences sectorielles confirment l'hypothèse de facteurs culturels propres aux secteurs et aux organisations qui pèsent sur le degré de féminisation des cadres<sup>6</sup>.

Tableau n°1 : Taux de féminité des positions professionnelles par âge (en %)

	Moins de 35 ans	Entre 35 et 50 ans	Plus de 50 ans	En moyenne
Cadre dirigeant	-	10	7	13
Cadre encadrant <sup>7</sup>	37	24	20	24
Chef de projet	33	22	14	22
<b>Total Managers</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>23</b>
Fonctionnel ou expert	43	36	24	33
Commercial	32	24	21	25
Producteur <sup>8</sup>	28	25	17	24
<b>Total Professionnels</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>29</b>
<b>Total Cadres</b>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>27</b>

Source : TEQ Cadres 2002

<sup>5</sup> On regroupe sous ces termes trois types d'activité dominante : « Production, fabrication, chantiers », « Installation, maintenance, réparation, approvisionnement, qualité, sécurité, organisation » et « Logistique, transport ».

<sup>6</sup> Les femmes dirigeantes sont relativement plus nombreuses dans l'hôtellerie et la restauration (16%), dans les entreprises du luxe et de l'habillement (13%), dans la pharmacie et les cosmétiques, dans la communication, les activités des jeux, sports et loisirs (12%). Parmi les secteurs les plus fermés aux femmes dirigeantes – 3% à 4% - on trouve les secteurs du bâtiment et des travaux publics, des matériaux de construction et les secteurs de la construction automobile, navale et aéronautique.

<sup>7</sup> Responsable encadrant d'unité, de service, de département, d'équipe.

<sup>8</sup> Spécialisé en production industrielle et intellectuelle ou en programmation informatique.

Elles sont enfin relativement moins nombreuses dans des postes d'encadrement hiérarchique et occupent davantage des positions de « professionnels », particulièrement celles de cadres fonctionnels ou experts (un tiers de femmes). Celles qui ont moins de 35 ans accèdent cependant davantage que leurs aînées aux fonctions d'encadrement ou de management de projet, avec plus d'un tiers des encadrants de cette tranche d'âge qui sont féminins, contre moins de deux sur dix pour les plus de 50 ans, un domaine où les femmes ingénieurs et cadres étaient en position de « pionnières » [Marry, 2004]. Cela se reflète ici dans le nombre de personnes encadrées, puisque les femmes cadres sont un peu plus de 2 sur 10 à encadrer une équipe de 5 personnes, alors que c'est le cas de plus de 3 hommes cadres sur 10. Près de la moitié d'entre elles n'encadrent donc personne (contre 42% des hommes), et même si elles accèdent davantage à ces positions d'encadrement avec l'ancienneté, cet écart de 8 points avec leurs confrères demeure à peu près constant dans toutes les catégories d'âge.

Ce moindre accès aux responsabilités hiérarchiques se répercute ici comme ailleurs sur les salaires : les responsabilités managériales sont davantage rémunérées que les compétences spécialisées des experts, et de plus, à position professionnelle égale, les femmes cadres qui travaillent à temps plein sont moins payées que leurs collègues. Sur la population des ingénieurs diplômés, l'écart brut de salaire entre hommes et femmes est en moyenne de 29%, tandis que « toutes choses égales par ailleurs »<sup>9</sup>, l'écart net demeure de 9% [Koubi, Mazars, 2003]. Suivant les secteurs, l'écart salarial en défaveur de celles-ci est plus ou moins accentué : très marqué dans la finance et la chimie, il est moindre dans la fonction publique ou dans une grande entreprise publique où la parité des salaires est mieux garantie par des règles statutaires ou conventionnelles plus protectrices.

La place occupée par les femmes cadres dans des postes d'expertise plutôt que dans des postes de management, qui est l'une des clés de leur moindre accès aux sphères dirigeantes, a été souvent soulignée [Laufer, 1982 ; Evetts, 2000 ; Laufer, Fouquet, 2001 ; Fortino, 2002]. Cette situation résulte de toute évidence de l'interaction de plusieurs facteurs dont certains peuvent être d'ailleurs considérés comme favorables à la féminisation du groupe des cadres : rôle de plus en plus déterminant du diplôme dans l'accès au statut de cadre, place des femmes dans ces nouveaux métiers d'expertise – communication, ressources humaines, contrôle de gestion, marketing. Mais si ces facteurs conduisent à une plus grande présence des femmes dans la filière professionnelle que dans la sphère managériale, la question se pose de savoir si cette situation ne s'accompagne pas d'une moindre attention donnée au développement de carrière des femmes quand elles sont dans ce type de poste, en raison de systèmes de gestion de carrière « producteurs de différences » plus que « producteurs d'égalité ». Seule la minorité des femmes dirigeantes minimisent alors ces obstacles à la carrière des femmes dans la mesure où elles-mêmes ont su les dépasser.

### **Une gestion différenciée des cadres masculins et féminins ?**

On peut faire l'hypothèse que différents facteurs (segmentation des filières d'emploi, politiques de gestion des carrières fondées sur une exigence de disponibilité et de mobilité pour l'accès à la catégorie des cadres à potentiel, politiques de promotion centrées sur certaines catégories d'âge, aspirations des femmes à un équilibre personnel), contribuent à maintenir les femmes cadres dans la filière professionnelle plutôt que dans la filière managériale et conduisent à ce que les femmes se sentent moins intégrées dans les politiques développées par la direction. Mais si la gestion de carrière n'existe véritablement que pour les cadres à haut potentiel [Dany, Livian, 2002], qu'en est-il de ces hommes qui ne « font pas carrière », et qui demeurent eux-aussi dans ces postes de professionnels (expert, fonctionnel, commercial, producteur) ? Ont-ils un rapport au travail et à la carrière qui se rapproche de

---

<sup>9</sup> A âge, horaires, diplôme, expérience professionnelle, secteur, activité dominante, mobilité antérieure similaire.

leurs collègues féminins avec une aspiration vers un « équilibre personnel », comme l'attestent certains cadres masculins qui vivent l'expérience déstabilisante du chômage [Pochic, 2000] ?

Les cadres de la présente enquête sont en moyenne peu satisfaits de la manière dont ils sont gérés, mais il est remarquable que les femmes le soient encore moins, quel que soit le type de poste occupé. Cette insatisfaction croît avec l'âge, pour les hommes comme pour les femmes, ceci étant encore plus vrai pour elles. Les jeunes femmes sont un peu moins satisfaites de la gestion de carrière des cadres que leurs jeunes confrères (27% contre 33% pour les moins de 35 ans), alors qu'entre 35 et 49 ans, les femmes cadres expriment une profonde insatisfaction (seulement 13% de satisfaites), qui les distinguent de leurs collègues masculins du même âge (deux fois plus de satisfaites). Les cadres masculins de plus de 50 ans se rapprochent de leurs consoeurs, mais on constate encore 8% d'écart de satisfaction en faveur des hommes en fin de carrière, cet écart étant probablement lié à leur plus forte présence dans les postes de dirigeants et d'encadrants.

Cette perception plus négative de la gestion globale des cadres s'accompagne d'une perception encore plus négative quant à la gestion des femmes cadres elles-mêmes (taux de satisfaction de 13%, soit deux fois moins que leurs collègues masculins). Les hommes cadres dirigeants semblent, quant à eux, relativement satisfaits de la gestion des carrières des femmes (47%) et ne semblent pas conscients du « plafond de verre », alors qu'ils sont en position de modifier les règles du jeu. Cet écart d'appréciation diminue sur la gestion des cadres à haut potentiel, sur lesquels hommes et femmes cadres semblent s'accorder pour dire que les entreprises s'en occupent beaucoup mieux que les autres types de cadres (avec un taux de satisfaction de 40% pour les femmes, proche de 44% pour les hommes)<sup>10</sup>.

Cette perception plus négative de la gestion des carrières renvoie à la question du plafonnement de carrière, mais aussi aux approches qui soulignent la dimension subjective de la carrière. Ainsi, la période de la mi-carrière peut être considérée comme une période de « crise » ou de stress car les individus se trouvent confrontés à une multitude de rôles souvent contradictoires dans leur vie familiale et professionnelle [Roger, 1993]<sup>11</sup>. On peut faire l'hypothèse ici que les femmes sont encore plus concernées que les hommes par ces processus. Ainsi, le « contrat psychologique » [Schein, 1978, cité par Roger, 1993, p. 165] qui définit « ce que le salarié donne en termes d'efforts et de contributions en échange d'un travail intéressant et d'une perspective de promotion ou d'autres formes de progression de carrière » peut leur sembler particulièrement insatisfaisant. Dans la mesure même où leurs attentes en matière de carrière ont évolué, elles peuvent avoir le sentiment que pour autant leurs espoirs de promotion et ceux de la majorité des femmes cadres ne se sont pas améliorés. Ainsi pourrait-on comprendre l'insatisfaction relativement plus grande des femmes dans ce domaine.

Mais ces perceptions semblent aussi largement dépendre de la position professionnelle des cadres concernés : or les femmes cadres, comme les hommes, forment un groupe diversifié. Quand elles sont à des postes de direction, ce qui demeure encore une exception (22 femmes dans l'échantillon), elles sont aussi satisfaites que les hommes de la gestion des cadres : taux de satisfaction de 45%, avec même 7 points de plus que les hommes dirigeants. Par contre,

---

<sup>10</sup> Mais sur ce dernier point, il faut replacer les cadres dans leur univers professionnel : la notion de gestion de cadres à haut potentiel est beaucoup plus développée au sein des entreprises qu'au sein des administrations.

<sup>11</sup> Sur un autre registre, l'analyse du vécu du chômage des cadres illustre que la perte d'emploi ébranle ce « contrat psychologique » d'une rétribution de l'employeur proportionnelle à la contribution du cadre. Certains cadres en milieu ou fin de carrière sont alors tentés de mettre à profit cette période de chômage pour se reconvertir vers d'autres métiers davantage en accord avec leurs valeurs ou hobbies, ce qui correspond également à des aspirations pour une vie privée plus équilibrée [Pochic, 2001b].

ces dirigeantes demeurent plus critiques que les dirigeants quant à la gestion des femmes cadres : elles ne sont que 27% à en être satisfaites contre 47% parmi les dirigeants masculins !

A la différence des dirigeants, les femmes et les hommes ayant accédé aux responsabilités de chef de projet sont très insatisfaits de la gestion des cadres, seuls 13% des femmes et 22 % des hommes la déclarent satisfaisante. Ils et elles pensaient être sur la voie d'une promotion, et prennent souvent conscience que leur investissement professionnel ne suffit pas pour être promu. Les chefs de projet sont des animateurs d'équipe responsables des résultats du projet et non des responsables hiérarchiques, or l'encadrement de subordonnés demeure le signe distinctif qui permet de sélectionner les futurs cadres de direction [Bouffartigue, Bouteiller, 2003 ; Sarnin, Balas-Broche, 2003]. Bien que ceci s'applique aux chefs de projets hommes ou femmes, celles-ci peuvent là encore se sentir plus particulièrement concernées par cet état de fait. Les femmes chefs de projet sont d'ailleurs très peu nombreuses à trouver la gestion des femmes cadres satisfaisantes (7%) alors que c'est le cas de 43% des hommes de la même catégorie.

Quant aux professionnels, s'ils sont généralement moins satisfaits de la manière dont l'entreprise les gère (21% contre 27% pour les managers), l'écart hommes / femmes apparaît plus ou moins important selon les types de métier. Les hommes fonctionnels ou experts sont presque aussi peu nombreux à être satisfaits de la gestion des cadres que leurs collègues féminins, alors que les hommes producteurs ou commerciaux sont plus en décalage avec leurs collègues de l'autre sexe (+ 9 points pour les producteurs et + 6 points pour les commerciaux).

Ainsi, concernant la perception de la gestion des carrières, on peut penser qu'un « effet de genre » s'articule à celui de la position professionnelle. Si les femmes cadres sont généralement plus insatisfaites de la gestion des carrières, c'est qu'elles sont majoritairement assignées à des postes où les évolutions de carrière sont faibles et la gestion de carrière peu développée. Parallèlement, si elles accèdent désormais à des fonctions et des postes de plus en plus diversifiés, elles demeurent encore minoritaires au sein d'environnements traditionnellement masculins (par exemple, les commerciaux ou les cadres de production). Elles peuvent alors avoir plus souvent le sentiment de faire face à des environnements organisationnels qui ne les soutiennent pas et de se heurter à des préjugés et à des stéréotypes quant à leur aptitude à occuper des postes de leadership [Belghiti, 2003].

### **Des motivations différentes dans le travail ?**

L'un des apports importants de la présente enquête est de permettre de comparer les motivations au travail des cadres masculins et des cadres féminins, alors que le plus souvent le rapport au travail des femmes est analysé à partir d'entretiens sur un échantillon ciblé de femmes cadres. On a pu souligner que traditionnellement la majorité des femmes cadres se distinguaient par un rapport « différent » à la carrière : le désir d'avoir un travail intéressant, mais peu d'intérêt pour les dimensions de l'ascension hiérarchique et du pouvoir [Laufer, 1982]. La présente enquête témoigne d'une évolution car les femmes cadres manifestent ici un intérêt semblable à celui des hommes pour « la carrière » et ses attributs, ce qui confirme le résultat d'autres enquêtes sur de jeunes cadres [Laufer, Fouquet, 2001 ; Pochic, 2003b]<sup>12</sup>. En effet, les femmes répondent ici exactement comme les hommes sur la motivation par rapport aux attributs d'un poste d'encadrement (la rémunération, la responsabilité ou la carrière). Par

---

<sup>12</sup> Les enquêtes sur l'importance accordée au travail montrent que les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle qui accorde le plus d'importance au travail et que les femmes sans enfant accordent au travail autant d'importance que les hommes [Gardner, Méda, Mokhtar, 2003]. La valorisation du travail décroît cependant chez les femmes dès qu'elles vivent en couple et deviennent mères, à profession exercée ou diplôme égal [Baudelot, Gollac, 1997a].

contre, elles se distinguent légèrement dans la manière de « vivre » ce poste de cadre (l'épanouissement personnel, la considération, le contenu du travail et les contacts). Si une part importante des répondants se disent « très motivés » par ces dimensions du travail, c'est encore plus le cas des femmes. Celles-ci sont en effet encore plus motivées que les hommes par l'épanouissement personnel (+10% de « très motivés »), les contacts (+7% de « très motivés »), le contenu du travail (+6% de « très motivés »), par la considération (+6% de « très motivés »). À position professionnelle contrôlée, ces écarts entre hommes et femmes parfois s'accroissent. Ainsi, les femmes chefs de projet accordent plus d'importance à la considération qu'apporte le travail (+ 12% par rapport à leurs collègues hommes) et à l'épanouissement personnel que cela procure (+ 16%). De même, les femmes en position de cadres fonctionnels, experts ou producteurs, valorisent davantage le contenu du travail (+ 10%) et l'épanouissement personnel (+ 13%) que leurs homologues masculins, peut-être pour contrebalancer les moindres opportunités de promotion qu'offre ce type de postes.

Tableau 2 : Motivations par rapport à différents aspects du travail (en %)

	Sal aire		Car rière		Consi dération		Con tenu		Epanoui ssement	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Dirigeant ou encadrant	22	19	20	19	25	29	51	51	46	51
Chef de projet	24	23	17	22	22	34	60	63	44	60
Fonctionnel, expert ou producteur	20	21	15	15	21	29	50	60	39	52
Commercial	31	35	25	27	27	30	37	45	42	53
Total Cadres	23	21	18	17	23	29	49	55	42	52

Note : Seule la modalité « très motivant » a été prise en compte.

Sources : TEQ Cadres 2002

Si, en général, les cadres pensent très peu définir ou participer à la définition de la stratégie de l'entreprise ou de l'administration au niveau global (5% pensent y contribuer), les femmes se sentent en moyenne moins actrices-clés que les hommes, ce qui reflète sans doute leur part minoritaire dans les lieux de pouvoir. Ainsi, à position égale, les cadres dirigeants hommes se sentent plus souvent acteurs dans la définition de la politique de leur entreprise (28%) que les femmes cadres dirigeantes (18%), et pensent davantage participer à la mise en œuvre de la politique au niveau de l'entreprise ou de l'administration (32% contre 21%). Cette situation reflète aussi le fait que les femmes cadres dirigeants sont généralement à des postes de responsabilités qui peuvent être considérés comme plus « périphériques » par rapport au pouvoir et à la décision opérationnelle : communication, ressources humaines, administration et secrétariat général. Elles sont moins présentes dans des secteurs comme les finances ou la stratégie<sup>13</sup> ... Mais ce constat pourrait refléter également des dynamiques plus psychologiques et une capacité d'identification plus grande des cadres masculins à la politique même de l'entreprise, à une représentation de soi marquée par une plus grande adhésion à l'entreprise<sup>14</sup>.

Les cadres se sentent davantage acteurs au niveau local (le service ou le département), puisqu'en moyenne, 56% des cadres pensent que leur contribution est forte ou très forte dans la mise en œuvre des décisions, avec un écart de 5 points en faveur des hommes cadres. La position professionnelle est la variable clé qui permet d'expliquer cet écart, puisqu'on peut opposer d'un côté les managers, majoritairement masculins, qui se sentent comme des acteurs stratégiques de l'établissement, alors que les professionnels, davantage féminisés, se sentent beaucoup plus « agis » qu'acteurs. Les différences d'appréciation de sa contribution à la

<sup>13</sup> Dans l'annuaire du *Nouvel Économiste* 1996, on constate que dans les entreprises de plus de 500 salariés, une femme dirigeante sur quatre est directrice de la communication [Laufer, Fouquet, 1997].

<sup>14</sup> Sur le plan de la dynamique psychologique des cadres à potentiel, plusieurs recherches soulignent comment l'identification à l'entreprise peut-être stimulée par différents signes de reconnaissance symbolique et matériels [Roussillon, 1998 ; Falcoz, 2001].

stratégie de l'entreprise et à sa mise en œuvre sont minimales pour les hommes et femmes qui se situent dans la filière dominée des professionnels.

Par contre, au sein du groupe des managers, des différences entre hommes et femmes réapparaissent, à position professionnelle égale. Les hommes cadres encadrants pensent ainsi davantage mettre en œuvre les décisions (+7 points) ou gérer les compétences de leurs collaborateurs (+9 points) que leurs collègues féminins. Cela reflète peut-être des types de métiers différents, des types de positions différentes (encadrant de proximité ou chef de service). De même, dans la contribution à la gestion des compétences des collaborateurs, les hommes cadres dirigeants et encadrants se présentent de façon moins « modeste » que leurs collègues femmes (+14 points pour les dirigeants, +9 points pour les encadrants). Seules les femmes chefs de projet répondent davantage que leurs collègues masculins qu'elles mettent en œuvre les décisions au niveau local (+6 points) et gèrent les compétences de leurs collaborateurs (+5 points), paradoxe justement car la position de chef de projet n'est pas vue par les DRH comme une position hiérarchique.

### **Les femmes cadres porteuses d'un autre rapport au temps ?**

Par rapport à leurs collègues masculins, les femmes sont beaucoup plus confrontées à la situation de couple à double carrière et à la recherche d'un difficile équilibre entre les horaires extensibles propres aux fonctions de cadres, pour elles et leur conjoint, et le temps nécessaire à la vie privée. Les postes d'expertise permettraient davantage de contrôler ses horaires, voire même de travailler à temps partiel, contrairement aux fonctions de management où l'on ne « compte pas son temps ». Cette dimension serait une des raisons qui pourrait expliquer la « préférence » des femmes pour des mobilités horizontales vers ce type de postes quand elles ont des enfants en bas âge, moyen de résister ou de fuir le modèle de la « disponibilité / mobilité permanente » qui est exigé pour réussir une carrière ascensionnelle [Laufer, 1998 ; Evetts, 2000].

#### *Les inégales doubles carrières*

Les cadres femmes sont ici, comme sur un plan plus général, davantage confrontées à une situation de couple à double carrière que ne le sont leurs collègues masculins [Pochic, 2003b]. En effet, quand elles sont en couple, les femmes cadres sont majoritairement les compagnes de cadres (59%) ou de professions intermédiaires (15%), alors que les hommes sont deux fois moins souvent en couple avec d'autres femmes cadres (26%). La compagne d'un cadre masculin a parfois arrêté de travailler (22% des femmes de cadres), souvent à la suite d'une mobilité géographique [Niel, 1998], ce qui rend alors beaucoup plus aisés les déménagements nécessaires à une carrière promotionnelle. Même si le taux d'homogamie (être en couple avec un conjoint de même statut) augmente pour les hommes dans les jeunes générations, les jeunes hommes cadres de moins de 35 ans sont encore seulement 36% à être dans un couple à double carrière, alors que cette situation d'homogamie concerne 65% de leurs collègues féminins du même âge. Alors qu'on pourrait penser que la situation est beaucoup plus « égalitaire » dans les couples de jeunes cadres, le nombre de femmes inactives compagnes d'un cadre de moins de 35 ans est encore important (16%), alors que le modèle de la femme active devient une « norme » pour les femmes diplômées. La question de la gestion d'un couple à double carrière se pose donc avec davantage d'acuité pour les femmes cadres, qui doivent négocier leurs mobilités professionnelles et géographiques avec un conjoint lui-même préoccupé par sa promotion.

Cependant, les femmes cadres ne se considèrent pas comme moins mobiles géographiquement que leurs collègues masculins et disent qu'elles accepteraient presque autant qu'eux une mobilité géographique si cette dernière entraîne une augmentation conséquente de leur rémunération (à 64% contre 72% des hommes cadres) ou si la carrière de

leur conjoint est prise en charge dans la mutation (à 53% contre 57% des hommes cadres). Faible pour les jeunes cadres de moins de 35 ans, encore peu enracinés localement, l'écart entre hommes et femmes par rapport à l'acceptation de la mobilité géographique en échange d'une rémunération plus avantageuse s'accroît à la période cruciale du milieu de carrière, où se jouent les promotions, jusqu'à atteindre 11%. Cet écart redevient ensuite plus ténu pour les quinquagénaires, qu'ils soient hommes ou femmes, davantage enracinés dans leur région et ayant souvent accédé à la propriété. Pour les hommes comme pour les femmes, c'est davantage le fait d'être en couple et donc de devoir négocier un déménagement avec son partenaire qui modifie le rapport à la mobilité géographique, et moins le fait d'avoir des enfants ou non. Les femmes célibataires accepteraient en effet de changer de ville ou de région à 71%, les femmes seules avec enfants à 66%, les femmes en couple sans enfants à 65% et les femmes en couple avec enfants à 62%. La prise en charge de la carrière du conjoint par l'employeur serait alors un argument essentiel dans la prise de décision.

La comparaison de la situation matrimoniale et de la fécondité semble d'ailleurs indiquer qu'il est toujours plus facile de conjuguer carrière et vie privée pour les hommes cadres que pour les femmes cadres. En effet, les cadres masculins sont en moyenne davantage en couple, moins séparés ou divorcés que leurs collègues féminins : ils sont 63% dans des couples avec enfants, alors que ce n'est le cas que de 49% de leurs collègues féminins. Les femmes cadres vivent davantage en « solo » que les hommes cadres, avec 10% d'écart en moyenne, et la différence est très forte pour les plus de 50 ans (avec 20% des femmes cadres qui vivent seules sans enfants, contre seulement 7% des hommes). Comment expliquer ce pourcentage de vie en solo chez les femmes cadres ? On peut y voir à la fois un effet de génération, en raison de leur situation de « pionnières » dans des univers masculins, la carrière au féminin était plus souvent conjuguée avec un célibat ; et aussi un effet des séparations antérieures, puisque les femmes se remettent moins en couple après une séparation que les hommes [Dauphin et *al.*, 2000]. Malheureusement, le nombre d'enfants n'était pas précisé dans le questionnaire de l'enquête TEQ. D'autres enquêtes sur les ingénieurs diplômés ont permis de montrer que la réussite professionnelle des pères cadres, notamment mesurée par le salaire, augmente avec le nombre d'enfants, alors que les carrières des mères de plus de trois enfants plafonnent, ce que l'on peut appeler le « mystère de l'escalier inversé » [Gadea, Marry, 2000]. La vie en couple est d'ailleurs synonyme de décote salariale pour les femmes, alors qu'à l'inverse, les hommes ont des rémunérations supérieures lorsqu'ils vivent en couple [Koubi, Mazars, 2003].

#### *Des fonctions d'experts pour mieux contrôler son temps ?*

Le temps partiel est encore rare chez les cadres en général<sup>15</sup> et ne concerne que 8% des cadres dans la présente enquête, principalement des femmes. Les femmes qui se sont classées ici comme cadres dirigeants ne sont jamais à temps partiel (une seule exception), mais certaines femmes conjuguent responsabilités managériales ou responsabilités de projet avec des temps partiels longs (un 9/10 ou un 8/10) : 13% des encadrantes sont à temps partiel et 18% des femmes chefs de projets. On peut considérer que le « choix » du temps partiel exprime pour les femmes cadres une forme de résistance à un modèle masculin de temps de travail fondé sur de longs horaires de travail et une volonté de retrouver un plus grand équilibre entre famille et travail sans pour autant renoncer à un investissement dans une carrière [Laufer, 1998]. De fait, les positions d'expertise semblent plus faciles à conjuguer avec un temps partiel, même long, puisque 20% des fonctionnelles et même 29% des productrices ne travaillent pas à temps plein, ce qui semble confirmer d'autres études sur le temps de travail des cadres réalisées par entretiens. « Être dans le profil du cadre producteur et

---

<sup>15</sup> Les cadres à temps partiel représentent en France environ 4% des cadres, 1,5% des hommes cadres et 11% des femmes cadres, 74% des cadres à temps partiel étant des femmes selon l'enquête *Emploi* de 2002, cité par [Bonnet-Polèse, 2003b].

ne pas exercer de responsabilité d'encadrement hiérarchique tend à faciliter la pratique d'horaires plus raisonnables » [Bouffartigue, 2001a, p.111]. Cette hypothèse n'est par contre pas vérifiée pour les commerciales, qui sont beaucoup moins à temps partiel que les autres professionnelles, ce qui est sans doute à relier au type de rémunération (individualisée par objectifs).

Le fait d'avoir construit un difficile équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie familiale par l'intermédiaire d'un temps partiel modifie temporairement le rapport à la mobilité géographique, puisqu'il limite l'envie de renégocier toute cette organisation du travail atypique dans un autre environnement professionnel : 52% des femmes cadres à temps partiel accepteraient une mobilité géographique si elle augmente la rémunération, contre 67% des femmes cadres à temps plein. Cet effet du temps partiel qui attache les femmes cadres à leur employeur, car il n'est pas facile à faire accepter et à organiser se retrouve également dans les souhaits de mobilité externe<sup>16</sup>. Les femmes cadres à temps complet, qu'elles aient des enfants ou non, se comportent en moyenne comme leurs collègues masculins par rapport à la mobilité externe, et ceci dépend avant tout de l'âge et du diplôme du cadre<sup>17</sup>. Dans le cas où elles ont réussi à négocier un temps partiel, elles se différencient par contre en souhaitant légèrement plus rester dans le même poste dans la même entreprise ou administration. Le rapport à la mobilité externe des quelques rares hommes à temps partiel laisse présumer que ces postes sont plus souvent pour eux des situations temporaires (contraintes ou volontaires), puisque 23% d'entre eux souhaitent quitter leur employeur actuel contre seulement 14% des femmes cadres dans la même situation...

Ces cadres masculins atypiques sont soit dans ces postes niches d'experts (cadres fonctionnels ou producteurs), soit dans des postes de commerciaux, ce qui recouvre peut-être le cas de commerciaux à temps partagé entre plusieurs employeurs. Seule une enquête qualitative permettrait de comprendre les raisons qui ont amené des hommes à être à temps partiel : pour un hobby ? un mandat syndical ? ou des raisons familiales, comme pour la majorité de leurs collègues femmes ? En effet, plus de 90 % des femmes cadres à temps partiel ont des enfants, qu'elles soient en couple ou qu'elles soient dans une famille monoparentale. Des enquêtes récentes laissent présager que ces contraintes familiales sont encore principalement conjuguées au féminin<sup>18</sup>.

Une femme qui s'est classée comme fonctionnelle – experte de 40-44 ans, syndiquée dans une entreprise publique, dénonce que ce « choix » sous contraintes familiales du temps partiel est trop souvent considéré par l'entreprise comme un renoncement à faire carrière : « *Je voudrais souligner la politique de l'autruche que jouent les entreprises (et l'État) au sujet des femmes cadres. L'Europe veut mettre toutes les femmes au travail. Or une femme cadre est généralement mariée avec un homme cadre. Comment gérer la famille (et le rassemblement familial) dans un contexte généralisé de mutations et d'heures hors horaires (astreintes...).* Le temps partiel ? *L'entreprise ne sait pas les gérer et il enterre toute carrière, et même l'intérêt du travail ! Qui trinquent ? Les femmes, mais cela ne gêne personne.* » Elle n'est pas la seule à dénoncer cette mauvaise image du cadre à temps partiel : « *Je ressens de plus en plus qu'il est mal perçu pour un cadre, et même pour les autres salariés : d'être une femme mère de famille ; d'être à temps partiel ; de refuser de rentrer dans le moule ; d'être critique vis-à-vis des décisions hiérarchiques ; d'avoir une personnalité différente du modèle du 'bon élève' conceptualisé par la hiérarchie et de le laisser transparaître* » (femme 40-44 ans, fonctionnelle – experte, entreprise publique, non syndiquée). « *Difficulté à trouver, puis à*

<sup>16</sup> Un ensemble de facteurs complexes doit accompagner le « passage à temps partiel » pour que celui-ci soit considéré comme compatible avec le travail d'un cadre, voir [Laufer, 1998 ; Bonnet-Polèse, 2003a].

<sup>17</sup> Voir le chapitre de Françoise Dany et Luc Rouban.

<sup>18</sup> Une recherche récente sur les cadres à temps partiel permet de constater que le « choix » du temps partiel pour les femmes demeure très lié à la famille (87,5% des cas), les hommes à temps partiel ne citant cette raison que dans 18% des cas [Bonnet-Polèse, 2003b, p. 391].

*gérer un temps partiel. À chacun de mes nouveaux postes, j'ai accepté d'abord à 100% avant de pouvoir l'année suivante obtenir un temps partiel compte tenu des objectifs obtenus* » (femme, 35-39 ans, fonctionnelle – experte, entreprise publique, non syndiquée). Même dans l'administration, selon cette encadrante syndiquée de 30-34 ans « *il est très difficile d'être cadre femme souhaitant travailler à temps partiel* ». Les femmes souhaitaient d'ailleurs souvent davantage de questions sur le temps partiel dans le questionnaire : « *Pas de question ici sur la gestion d'un temps partiel par un cadre et la diminution proportionnelle ou pas de sa charge de travail (ce qui est rarement le cas)* » (femme, 35-39 ans, producteur, entreprise privée, syndiquée). Et certaines souhaiteraient que les syndicats s'emparent de cette question : « *Les heures de déplacement (lors d'un déplacement chez un client) ne sont jamais rattrapées, déplacements la nuit par exemple ou très tôt le matin. Une action syndicale est-elle prévue pour gérer ce problème ?* » (femme, 30-34 ans, productrice, entreprise privée, non syndiquée).

### *Une lutte contre l'emprise du travail sur la vie privée*

En vertu du modèle de « disponibilité extensive » qui est censée être caractéristique de ces salariés « qui ne comptent pas leur temps », les cadres peuvent travailler ou être contactés en dehors des heures de travail, le travail empiétant ainsi sur la vie privée. Les cadres sont parfois contactés pendant les « interstices » d'une journée de travail ou en dehors des jours de travail<sup>19</sup>. Mais les hommes cadres semblent légèrement plus sollicités que les femmes cadres, comme s'ils étaient moins capables de définir une frontière stricte entre travail et vie privée. Les hommes cadres sont ainsi 13% à dire qu'il leur arrive souvent de travailler ou d'être contactés pendant les temps de trajet (contre 7% des femmes) et 6% pendant le week-end ou les repos hebdomadaires (contre 4% des femmes). Les 64 individus qui ont répondu « souvent ou très souvent » sur les quatre dimensions proposées<sup>20</sup> ont un profil caractéristique : des hommes cadres dirigeants ou encadrants et quelques commerciaux dans des entreprises privées.

Cependant, là encore, plus qu'une différence de genre dans le rapport au temps, la position professionnelle semble être la variable-clé pour comprendre les situations d'emprise du travail. Les managers sont davantage contactés que les professionnels, et à position professionnelle contrôlée, les femmes managers ne peuvent pas plus que les hommes résister à l'envahissement du professionnel dans la vie privée. Les postes de chef de projet et surtout de dirigeant ou de commercial fonctionnent sur la base de cette emprise du travail sur le hors-travail, mais les hommes s'y prêtent plus. Par rapport à leurs consœurs, les dirigeants masculins sont davantage contactés pendant leur week-end (18% contre 9%) ou pendant leurs congés (20% contre 4%). Les commerciaux masculins disent être plus souvent contactés que les commerciales pendant leurs temps de trajet (24% contre 12%) et surtout leurs week-end (10% contre 2%) ou leurs congés (12% contre 8%). Ces derniers jouent-ils le jeu de la disponibilité pour espérer une promotion ou l'argument de la non-disponibilité pour raisons familiales est-il moins légitime pour des cadres masculins ?

Dans les commentaires libres, les femmes en position de managers se plaignent souvent de cette emprise du travail sur la vie privée. Cette femme encadrante dans une entreprise publique exprime d'ailleurs son « *ras-le-bol* » des horaires extensibles à outrance : « *En tant que manager, responsable d'un établissement de service au public, de 35 personnes, je déplore une politique de réduction des cadres et des chefs d'équipe, une politique de centrage de mon rôle sur beaucoup plus de développement que de gestion, ce qui a pour conséquence de me demander 50h de travail par semaine* » (femme, 45-49 ans, encadrante, entreprise

---

<sup>19</sup> Ces contacts peuvent avoir lieu pendant leurs temps de repos quotidiens, 14% « souvent ou très souvent » ou sur le trajet quotidien domicile – travail, 11% « souvent ou très souvent », mais les cadres sont beaucoup plus rarement contactés pendant leur week-end – hors astreinte ou les vacances (5% « souvent ou très souvent »).

<sup>20</sup> Être contacté pendant les trajets, les temps de repos, les week-ends et les vacances.

publique, syndiquée). Une femme chef de projet évoque sa victoire d'être passée sur un poste où elle travaille seulement entre 40 et 44h par semaine : « *De 1991 à 1997, j'ai effectué une mission de chef de projet pour laquelle je m'étais engagée sans en mesurer l'impact sur ma vie personnelle. J'ai alors travaillé de 52 à 60h par semaine et je n'ai eu aucune reconnaissance de mon entreprise. J'ai alors 'assuré' pour ne pas 'déprimer' et dès la mission terminée, j'ai changé de poste* » (femme, 50-54 ans, chef de projet, entreprise publique, non syndiquée). Une autre jeune femme chef de projet de 35-39 ans, non syndiquée dans une entreprise privée conclut d'ailleurs que « *Être mère est incompatible avec les rythmes de travail attendus par les hiérarchiques.* » Un commercial syndiqué dans le secteur de l'édition de 45-49 ans considère lui aussi que sa « *préoccupation principale est l'invasion dans ma sphère privée et familiale de mes activités professionnelles. Depuis dix ans, l'évolution continue de grignoter mon temps.* »

### *Une acceptation stratégique de la surcharge temporaire ?*

Puisque la « disponibilité » est l'une des clés de la carrière, une surcharge de travail temporaire peut-être acceptable, surtout pour les jeunes cadres en début de carrière. Dans cette enquête, les hommes et les femmes cadres acceptent une surcharge temporaire comme étant un attribut distinctif du statut cadre (63% des femmes et 60% des hommes). Rares sont les cadres qui considèrent que la surcharge n'est « jamais » acceptable, et, sur ce point-là, les femmes répondent exactement comme les hommes (9%). Seuls les jeunes cadres avouent qu'ils acceptent (ou accepteraient) une surcharge permanente à condition qu'elle fasse avancer la carrière, ce que l'on pourrait appeler une « surcharge stratégique ». Chez les cadres de moins de 35 ans, 22% des hommes cadres et 17% des femmes cadres acceptent cette surcharge comme faisant partie du « contrat psychologique » de la carrière. De manière significative mais malgré tout surprenante, les femmes cadres dirigeantes acceptent davantage cette surcharge pour la carrière (32%) que les hommes cadres dirigeants (14%), trait qui les distingue des professionnels hommes et femmes, qui répondent de manière similaire (10% seulement) comme si les femmes cadres dirigeantes voulaient témoigner de leur capacité à assimiler, si nécessaire, les normes masculines de la « disponibilité totale ». Sur cette dimension de la « surcharge stratégique », les commerciaux se distinguent des autres professionnels en acceptant cette règle du jeu, et là encore, les femmes commerciales l'acceptent plus encore que leurs collègues masculins (24% contre 18% pour les hommes commerciaux). Elles sont sans doute aussi plus conscientes du prix à payer pour accéder à un poste ou à un salaire supérieur...

Contrairement aux stéréotypes qui pèsent sur la « non-disponibilité » des femmes, on constate donc ici une évolution déjà soulignée dans des enquêtes qualitatives récentes : la « norme de la disponibilité » peut être acceptée de façon stratégique par les femmes qui veulent faire carrière, particulièrement dans les entreprises privées [Laufer, Fouquet, 2001 ; Pigeyre, 2001 ; Pochic, 2001b]. Si les cadres masculins n'ont pas un rapport à la surcharge différent selon le type d'organisation à laquelle ils appartiennent, les cadres féminins, par contre, témoignent que dans les entreprises, contrairement aux administrations, il est plus difficile de « compter son temps » dans les positions d'encadrement : ainsi les femmes cadres dans l'administration sont seulement 7% à accepter cette surcharge stratégique, contre 13% des femmes cadres des entreprises publiques et 14% des femmes cadres des entreprises privées. Ces dernières sont également moins nombreuses à considérer que la « surcharge permanente » est inacceptable : 7% dans les entreprises, publiques ou privées, contre 12% dans l'administration. Or cette différence suivant les types d'organisation ne se retrouve pas du côté des cadres masculins...

L'intérêt de l'enquête Travail En Questions est de permettre une comparaison relativement systématique de la situation des cadres masculins et féminins sur de nombreuses dimensions de la situation des cadres. Ceci doit être souligné car encore aujourd'hui de nombreuses enquêtes le plus souvent qualitatives privilégient l'exploration de dimensions certes liées au genre... mais en se centrant sur les femmes.

Notre objectif a donc été ici de tenter de formuler un certain nombre de pistes de réflexion et d'hypothèses d'interprétation qui articulent « l'effet genre » et « l'effet poste ». De toute évidence, un certain nombre de constats – la perception de la gestion de carrière, les questions liées au plafonnement, la convergence entre les perceptions constatées chez les hommes et les femmes cadres dirigeants – ne peuvent être éclairés qu'en articulant ces deux niveaux d'analyse.

Cette enquête ouvre donc des pistes prometteuses qui devraient être poursuivies. Il convient en particulier de donner à la question du genre la place qui lui revient dans une analyse de l'évolution du groupe des cadres mais de ne pas séparer cette analyse – qu'il s'agisse de l'impact des politiques de gestion des carrières ou des rapports au temps de travail – de celles qui éclairent l'évolution des dynamiques qui affectent les cadres dans leur ensemble.

## **Bibliographie**

- Baudelot C., Gollac M. (1997), « Faut-il travailler pour être heureux ? », *INSEE Première*, n°560, Cereq 1997.
- Belghiti S. (2003), « Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Cahiers du GDR CADRES*, n°5, juin.
- Bonnet-Polèse I. (2003), *Une étude exploratoire du vécu de travail des cadres à temps partiel : rôle de l'environnement immédiat de travail et du « hors travail »*, Thèse de gestion, Groupe HEC.
- Bouffartigue P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, Repères La Découverte.
- Bouffartigue P., Bouteiller J. (2003), « Etudier le travail des cadres. Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche », *Cahiers du GDR CADRES*, n°6, décembre.
- Conseil Economique et Social (2000), *Femmes dans les lieux de décision*, Rapport présenté par Michèle Cotta.
- Couppié T., Epiphane D., Fournier C. (1997), « Insertion professionnelle et début de carrière. Les inégalités entre hommes et femmes résistent-elles au diplôme ? », *Bref Cereq*, n°135.
- Dany F., Livian Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris.
- Dauphin C., Flahaut E., Ferrand M., Kauffman J-C. (1999), « Autour du livre de J-C. Kaufmann, *La femme seule et le Prince charmant* », *Travail, genre et société*, n°2, p. 153-177.
- Epiphane D. (2002), « La féminisation de la catégorie des cadres au miroir de l'insertion des jeunes », in M. Arliaud, H. Eckert, *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, La Dispute, p.151-168.
- Evetts J. (2000), « Analysing changes in women's careers : culture, structure and actions dimensions », *Gender, work and organizations*, vol.7, n°1, p. 57-67.
- Falcoz C. (2001), « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », in Bouffartigue P. (dir.), *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte, p. 221-242.
- Fortino S. (2002), *La mixité au travail*, La Dispute.
- Gadéa C., Marry C. (2000), « Les pères qui gagnent : descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, n°3, p. 109-135.
- Gardner H., Méda D., Mokhtar J. (2003), « La place du travail dans l'identité des personnes en emploi », *Premières synthèses DARES*, n°01.1, janvier.

- HEC Junior Conseil, (1994), *L'évolution professionnelle des diplômés*, Groupe HEC, Juin.
- Koubi M., Mazars M. (2003), « Les salaires des ingénieurs diplômés », *INSEE Première*, n°929, novembre
- Laufer J., (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion.
- Laufer J. (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps », *Revue Française de Sciences Sociales*, n°3, p. 55-70.
- Laufer J., Fouquet A. (1999), « Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là », *Revue Française de gestion*, n°119, p. 143-144.
- Laufer J., Fouquet A. (2001), « A l'épreuve de la féminisation », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, p. 249-268.
- Marry C. (1995), « Polytechniciens = Polytechniciennes ? », *Les Cahiers du Mage*, n°3-4, p. 73-86.
- Marry, C. (2004), *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieures*, Belin (à paraître).
- Niel X. (1998), « Six femmes au foyer sur dix aimeraient travailler, mais une sur dix cherche vraiment un emploi », *Premières synthèses DARES*, n°9-1.
- Pigeyre F. (2001), « Femmes dirigeantes, le chemin du pouvoir » in P. Bouffartigue (Dir.), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, p. 269-280.
- Pochic S. (2000), « Comment retrouver sa place ? Les pères cadres à l'épreuve du chômage », *Travail, genre et société*, n°3, p. 87-108.
- Pochic S. (2001), *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990*, Thèse Sociologie, Université Aix-Marseille II.
- Pochic S. (2003), « Le chômage des cadres : un révélateur des tensions entre carrière et vie privée », *Cahiers du GDR CADRES*, n°5, juin.
- Roger A. (1993), « La gestion des carrières » in Helter J.P. et Orsoni J. (dir.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert.
- Roger A., Tremblay M. (2004), « Le plafonnement de carrière », in Guérrero S., Serdin G., Roger A. (dir.), *Gérer les carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert (à paraître).
- Roussillon S. (1998), « Approches psychologiques de la préparation des dirigeants » in F. Bournois et S. Roussillon (Dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'organisation.
- Sarnin P., Balas-Broche O. (2003), « Charges de travail et activités des cadres ingénieurs de bureau d'études », *Cahiers du GDR Cadres*, n°6, décembre.
- Schein V.E., (1994), "Managerial sex typing : persistent and persuasive barrier to women's opportunities", in Davidson M.J. and Burke R.J., *Women in Management, Current research issues*, Sage.
- Schein E. H., (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison Wesley Reading Massachussetts.