



**HAL**  
open science

## Femmes managers en début de carrière : une légitimité à conquérir

Arnaud Dupray, Dominique Epiphane

► **To cite this version:**

Arnaud Dupray, Dominique Epiphane. Femmes managers en début de carrière : une légitimité à conquérir. Céreq Bref, 2020, n°385, 4 p. halshs-02519126

**HAL Id: halshs-02519126**

**<https://shs.hal.science/halshs-02519126>**

Submitted on 25 Mar 2020

**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.



## Femmes managers en début de carrière : une légitimité à conquérir



**Arnaud  
DUPRAY**  
(Céreq)

**Dominique  
ÉPIPHANE**  
(Céreq)

Désormais plus diplômées que les hommes, les jeunes femmes ont rattrapé leur retard dans l'accès aux postes de cadres en début de carrière. Cependant, les fonctions de management restent inégalement réparties entre les sexes. Une inégalité qui s'exerce dans les critères de sélection, le secteur d'activité, le salaire et le degré de responsabilités, soulignant ainsi la persistance de stéréotypes de genre aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie professionnelle.



EMPLOI DES FEMMES

DIVISION SEXUELLE  
DU TRAVAIL

INSERTION  
PROFESSIONNELLE

CADRE

REPRÉSENTATION DU  
TRAVAIL

ENQUÊTE  
GÉNÉRATION 2010

En France, depuis une quinzaine d'années, les taux d'activité féminin et masculin en début de carrière tendent à se rapprocher, particulièrement parmi les diplômé·es de l'enseignement supérieur. L'évolution des mentalités et le développement des politiques familiales participent à l'essor d'une figure de couple à double carrière, en permettant notamment aux mères de jeunes enfants de rester engagées dans leur activité professionnelle. En outre, les niveaux d'études qu'elles atteignent, en moyenne supérieurs à ceux des hommes, assoient leurs aspirations professionnelles et leur permettent d'envisager un poste de manager, c'est-à-dire de cadre à responsabilités hiérarchiques, en début de carrière.

De fait, parmi les jeunes diplômé·es en 2010, la part des femmes devenues cadres au cours de leurs trois premières années de vie active s'est avérée quasi équivalente à celle des hommes. Pour autant, elles continuaient alors d'accuser un retard sensible dès lors qu'il s'agissait d'accéder à un poste de cadre associé à des responsabilités hiérarchiques. Compte tenu de la prépondérance des hommes aux postes de direction des entreprises, de la prégnance des réseaux et de la culture de l'entre-soi, les femmes sont susceptibles d'encourir une plus grande défiance des employeurs dès lors que sont en jeu des postes à responsabilités. Le présumé d'un rapport au travail plus discontinu ou plus lâche chez les femmes du fait de leur implication dans la sphère domestique et familiale – ces

dernières assumant encore plus des deux tiers des tâches domestiques et parentales – peut susciter des comportements discriminatoires à leur égard. Et cela d'autant plus pour des fonctions dont la dimension chronophage et la forte disponibilité temporelle et parfois géographique qu'elles requièrent constituent des freins potentiels.

### Un accès aux fonctions de manager moins aisé pour les femmes

Sept ans après avoir quitté le système éducatif, la proportion de femmes diminue à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des professions : elles représentent près de 55 % des sortant·es de l'enseignement supérieur en 2010, mais seulement 40 % des managers en 2017 (cf. tableau 2). Elles accusent donc toujours un déficit d'accès à ces emplois, et l'écart constaté après 3 ans de vie active s'est renforcé avec le temps. Non seulement elles accèdent moins à ces positions mais, lorsque c'est le cas, elles y arrivent plus tardivement : le délai moyen avant d'occuper pour la première fois ce type de fonction est de 15,3 mois pour les hommes et 17,9 mois pour les femmes.

Même si, globalement, les jeunes femmes sont majoritaires parmi les diplômé·es de l'enseignement supérieur, elles ne parviennent pas, aussi bien que les hommes, à convertir leur capital scolaire en poste de manager et ce, à l'issue de la majeure partie des filières de formation. En effet, alors qu'elles →

**Génération**

La prochaine enquête aura lieu d'avril à juillet 2020 auprès de la Génération 2017.

## 1 Méthodologie

Cette étude a mobilisé la troisième interrogation de l'enquête Génération 2010 réalisée en 2017, et exploité notamment un module spécifique de questions consacré à la caractérisation des situations d'encadrement hiérarchique. L'échantillon est constitué de 802 individus qui, lors de l'interrogation de 2017, occupent un poste de cadre et ont des fonctions hiérarchiques ; on parlera indifféremment de postes de « managers » ou de « fonctions d'encadrement ».

Les modèles d'estimation « toutes choses égales par ailleurs » sur le salaire ou sur le fait d'occuper un emploi de manager lors de la troisième interrogation ont été réalisés sur l'ensemble des individus en incluant une dichotomie de sexe (homme ou femme) puis séparément, pour les femmes d'un côté, les hommes de l'autre.

Pour les données descriptives sur les salaires, on raisonne sur des salaires nets mensuels primes incluses et sur la base des salaires médians (c'est à dire tels que la moitié de la population considérée gagne moins et l'autre moitié gagne plus). La focale porte sur les cadres hiérarchiques travaillant à temps complet, soit un échantillon de 755 observations.

Les modèles de salaire permettent de mesurer l'effet d'un ensemble de variables documentées dans l'enquête, et supposées indiquer des compétences, des performances ou de la disponibilité. Elles concernent le parcours scolaire (plus haut diplôme, série du bac, mention...), l'expérience professionnelle (mobilités, ancienneté dans l'encadrement...), des dimensions biographiques et de vie familiale (enfant, couple, diplôme et profession du conjoint...) enfin des caractéristiques de l'emploi (région, secteur, profession, existence d'une part variable...). Les tableaux de résultats des modèles sont disponibles dans le supplément numérique en ligne.

Un ensemble de données plus exhaustif est disponible en supplément numérique, accessible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

représentent 65% des diplômé-es de Lettres, Sciences humaines, Gestion et Droit, seules 48% des titulaires de ces diplômes occupent un poste de manager au bout de 7 ans. De même, alors qu'elles représentent 29% des diplômé-es des écoles d'ingénieurs – autre filière conduisant le plus sûrement et le plus rapidement à ces postes –, elles ne sont plus que 15% parmi celles ou ceux devenu-es managers en 2017 (cf. tableau 2).

Ces constats sont confirmés par les modèles toutes choses égales par ailleurs : quel que soit le niveau de diplôme du supérieur (masters toutes spécialités, écoles d'ingénieurs, bac+3...), les jeunes hommes enregistrent systématiquement un avantage comparatif dans l'accès à ces professions. Le seul diplôme qui assure un avantage relatif aux femmes pour occuper une fonction hiérarchique au bout de 7 ans est un doctorat en sciences.

Au total, à nombre de mois d'expérience, connaissance de l'employeur, localisation, parcours scolaire et type de diplôme équivalents, les hommes ont 1,75 fois plus de chance d'accéder à un emploi de cadre hiérarchique que les femmes. Par ailleurs, comme si les employeurs avaient besoin de gages supplémentaires pour vaincre des présupposés sexistes, certaines expériences, comme le fait d'avoir effectué un long séjour à l'étranger pendant ses études ou de connaître avant son embauche quelqu'un dans l'entreprise, favorisent l'accès des femmes à ces postes mais sont sans incidence pour les hommes.

Les managers, hommes comme femmes, sont plus souvent parents que l'ensemble de la Génération mais ceci est particulièrement notable chez les hommes (cf. tableau 2). L'assise matérielle liée au statut de ces professions semble faciliter pour ces derniers la possibilité de fonder une famille, à moins que ce ne soit, au contraire, le fait de devenir père qui, attendant leur sentiment de responsabilité familiale, booste leur ambition professionnelle et donc leurs débuts de carrière.

## Des perceptions générées de la fonction de manager

Si tou-tes les managers ont bien une fonction hiérarchique, seul-es 52% ont pour mission principale l'encadrement d'une équipe. Cette proportion est plus forte chez les hommes que chez les femmes (respectivement 55% et 48%). Par ailleurs, ils dirigent plus souvent des équipes de plus de 10 personnes que leurs consœurs (30% contre 24%).

D'un point de vue sectoriel, même si la majorité de ces cadres exercent au sein du secteur privé, les femmes managers travaillent beaucoup plus fréquemment dans le secteur public que leurs confrères, en particulier dans l'administration publique et la fonction publique hospitalière (cf. tableau 3). Elles sont donc plus souvent fonctionnaires (11% versus 5%) et occupent plus fréquemment des professions scientifiques (+11 points), et de cadres de la fonction publique (+9 points). Dans le secteur privé, tandis qu'elles exercent un peu plus souvent que leurs confrères une profession libérale (+3 points) ou occupent un poste de cadre administratif et commercial d'entreprise (+7 points), ces derniers, en revanche, accaparent plus des deux tiers des postes d'ingénieurs et cadres techniques des entreprises.

Ces disparités dans la répartition des métiers sont assorties de perceptions différentes de l'emploi actuel. Ainsi, les hommes managers ambitionnent plus souvent d'accéder à des fonctions ultérieures plus prestigieuses encore : un tiers d'entre eux contre un quart des femmes

## 2 Répartition des managers par sexe selon le niveau de diplôme (%)

	Managers en 2017		Ensemble de la Génération	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
<b>Niveau de formation initiale en 2010</b>				
<i>Tout niveau de diplôme</i>	60	40	51	49
Diplômé-e du supérieur	61	39	45	55
M2 LSH Gestion Droit	52	48	35	65
Ingénieur grande école	85	15	71	29
Bac+5 École de commerce	47	53	46	54
Doctorat Maths Science Technique	53	47	53	47
Doctorat Santé	18	82	22	78
<b>Part de parents en 2017</b>	37	47	20	42

Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010. Champ : jeunes exerçant des fonctions de cadre manager après 7 ans de vie professionnelle.

déclarent que leur poste actuel constitue avant tout un « tremplin pour accéder à de plus hautes responsabilités futures » (cf. tableau 4). Leur assurance et conviction d'être à leur place peut également se lire à travers la forte majorité qui déclare n'avoir bénéficié d'aucun appui pour accéder au poste qu'ils occupent au moment de l'enquête (62 % d'entre eux contre 51 % des femmes) ; l'écart augmentant même au sein de ceux et celles dont l'encadrement est la fonction principale (67 % versus 51 %). Que les hommes activent moins leurs réseaux pour accéder à ces postes, qu'ils aient moins conscience de l'avoir fait ou encore qu'ils soient moins disposés que leurs consœurs à le mentionner, cela traduit la même asymétrie genrée dans l'accès aux fonctions managériales. En d'autres termes, l'arrivée dans ces postes serait plus marquée et marquante pour les femmes que pour les hommes.

Si beaucoup de managers déclarent « se réaliser tout à fait professionnellement », c'est plus souvent le cas des hommes. Ce sentiment, variable selon la profession exercée, l'est également selon le genre : ainsi, 62 % des hommes cadres ou professions scientifiques dans la fonction publique expriment leur satisfaction contre moins de la moitié de leurs consœurs. Il existe un écart de même ampleur au sein des ingénieur-es et cadres techniques, alors que ce sentiment est assez partagé chez les cadres administratifs ou commerciaux (cf. tableau 4).

### Un empiètement sur la vie familiale moins bien vécu par les femmes

Outre la réalisation professionnelle, plusieurs indices laissent supposer une plus grande insatisfaction chez les femmes managers. Elles sont plus nombreuses à s'estimer « mal ou très mal payées », en particulier lorsque leur fonction principale est l'encadrement. Ceci laisse entendre que cette tâche n'est pas – ou ne leur paraît pas – toujours reconnue à sa juste valeur. Elles souhaitent également plus souvent quitter leur emploi actuel et se déclarent à la recherche d'un autre emploi. Enfin, et ceci explique sans doute en grande partie cela, elles sont plus nombreuses à considérer que le travail prend trop de place dans leur vie mais surtout, lorsque c'est le cas, à envisager de remédier prochainement à cette situation (cf. tableau 4).

À l'exception des ingénieur-es, considérer que le travail prend trop de place dans la vie est toujours davantage le fait des femmes, les écarts les plus forts s'observant au sein des professions libérales et, dans une moindre mesure, au sein des professions scientifiques et des cadres administratifs et commerciaux d'entreprises (cf. tableau 4).

### 3 Caractéristiques des cadres managers selon le sexe après 7 ans de vie active (%)

	Hommes	Femmes	écart F-H
<b>Niveau de responsabilité :</b>			
L'encadrement est leur fonction principale	55	48	-7
Ils-elles ont plus de 10 subordonné-es	30	24	-6
<b>Secteurs d'activité :</b>			
Secteur privé	85	64	-21
<i>dont industrie (y compris BTP)</i>	24	17	-7
<i>Tertiaire</i>	61	47	-14
Secteur Public	15	36	21
<b>Professions et catégories socio-professionnelles :</b>			
Chef.fes d'entreprise	2	0	-2
Professions libérales	1	4	3
Cadres de la fonction publique	5	15	9
Professions scientifiques	6	17	11
Professions des arts et spectacles	2	2	0
Cadres administratifs et commerciaux	34	41	7
Ingénieur-es et cadres techniques	50	21	-29

Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010. Champ : jeunes exerçant des fonctions de cadre manager après 7 ans de vie professionnelle.

Globalement, ceci est à mettre en rapport avec leur vie familiale, car elles sont plus nombreuses à avoir des enfants que les managers hommes. Or celles-ci ont d'autant plus tendance à déclarer, quand elles sont mères, que le travail prend beaucoup trop de place dans leur vie. Paradoxalement, c'est l'inverse pour les hommes, les pères se plaignant un peu moins que leurs collègues sans enfant d'un débordement du temps de travail sur leur vie personnelle.

Cette difficile articulation des temps sociaux, quand elle est vécue par les femmes, est souvent corrélée avec l'intention de quitter son emploi et/ou d'en rechercher un autre. La constance masculine à vouloir plutôt préserver le leur, qu'ils évoquent des problèmes de conciliation ou pas, n'est mise à mal que lorsqu'ils estiment que leur salaire n'est pas à la hauteur de ce qu'il devrait être.

### Des rémunérations qui reflètent les différences de positionnement professionnel

Si les salaires d'embauche, dans l'entreprise qui a permis l'accès à un premier poste de manager, sont quasiment équivalents entre hommes et femmes, il n'en est plus de même sept ans après la sortie du système éducatif. À conditions d'emploi identiques, les femmes cadres hiérarchiques touchent en moyenne 9% de moins que leurs homologues masculins. Au sein des managers, les femmes sont moins présentes parmi les plus hauts salaires et, à l'inverse, le sont davantage parmi les plus bas. Ainsi, alors qu'elles constituent 38% des managers à temps plein, elles représentent 49% des managers payé-es en deçà du



#### 4 Opinions des managers et perceptions de l'emploi selon le sexe (%)

	Hommes	Femmes	écart F-H
<b>Considèrent leur poste actuel comme un tremplin...</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>-8</b>
Parmi celles et ceux dont l'encadrement est la fonction principale	35	29	-6
<b>Estiment n'avoir bénéficié d'aucun appui</b>	<b>62</b>	<b>51</b>	<b>-11</b>
Parmi celles et ceux dont l'encadrement est la fonction principale	67	51	-16
<b>S'estiment mal ou très mal payé-es</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>7</b>
Parmi celles et ceux dont l'encadrement est la fonction principale	23	34	11
<b>Se réalisent tout à fait professionnellement</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>-9</b>
Cadres de la fonction publique et professions scientifiques	62	48	-14
Cadres administratifs et commerciaux	47	44	-3
Ingénieur-es et cadres techniques	52	38	-14
<b>Estiment que le travail prend beaucoup trop de place</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>5</b>
<i>Mais ce n'est pas gênant</i>	22	23	1
<i>C'est gênant mais ne peut faire autrement</i>	48	24	-24
<i>C'est quelque chose qui va être modifié prochainement</i>	30	52	23
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	
Professions libérales	29	54	25
Cadres de la fonction publique	26	30	4
Professions scientifiques	20	26	6
Cadres administratifs et commerciaux	26	33	7
Ingénieur-es et cadres techniques	23	20	-4
<i>Pour celles et ceux qui n'ont pas d'enfant</i>	26	28	3
<i>Pour les parents</i>	23	32	9
<b>Recherche un autre emploi</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>4</b>
quand ils estiment que le travail prend beaucoup trop de place	21	36	15
quand ils ne se réalisent pas tout à fait professionnellement	24	34	10
quand ils se trouvent mal ou très mal payé-es	30	39	9

Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010. Champ : jeunes exerçant des fonctions de cadre manager après 7 ans de vie professionnelle.

#### ➔ En savoir plus

Discrimination statistique à l'embauche des femmes et apprentissage des employeurs, A. Dupray, S. Moullet, *Revue française d'économie*, 33(4), 2019.

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France : une lente convergence freinée par les maternités, D. Meurs, P. Pora, *Economie & Statistique*, 510-511-512, 2019.

Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?, C. Champagne, A. Pailhé & A. Solaz, *Economie et statistique*, 478(1), 2018.

Accès des jeunes femmes et des jeunes hommes aux emplois cadres, une égalité trompeuse, V. Di Paola, A. Dupray, D. Epiphane, S. Moullet, *Céreq Bref* n°359, 2017.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

premier quartile de la distribution et seulement 32 % des mieux rémunéré-es (au-delà du dernier décile).

Certaines responsabilités d'encadrement ne sont pas valorisées de la même façon selon le genre. Tandis que les hommes bénéficient d'un bonus d'environ 200 euros mensuel lorsque l'encadrement constitue leur mission principale ou lorsqu'ils supervisent des équipes supérieures à 10 personnes, ce n'est absolument pas le cas pour leurs consœurs. Ainsi, pour les managers dont l'encadrement des équipes est la fonction principale, c'est dans le secteur privé que les disparités entre hommes et femmes sont les plus fortes avec un écart de salaires médians d'environ 300 euros en faveur des premiers.

Quand valorisation de la fonction de manager il y a, elle s'appuie souvent sur une composante variable de la rémunération, sous diverses formes (primes de performance, intéressement, etc.), dont les femmes managers bénéficient moins. Cela s'explique par leur plus grande présence dans le sec-

teur public, lequel est moins prodigue en attribution de parts variables (40 % du personnel est concerné contre 54 % dans le secteur privé). En outre, disposer d'une part variable dans le secteur privé assure aux hommes un meilleur gain de rémunération lié au management (500 contre 240 euros pour leurs consœurs). Il n'en est pas de même dans le public où seules les femmes bénéficient d'un gain de rémunération.

Par ailleurs, l'examen des déterminants des salaires selon le genre est riche d'enseignements : toutes choses égales par ailleurs, le fait d'avoir obtenu un baccalauréat avec une mention Bien ou Très Bien, ou encore d'avoir effectué un séjour durable à l'étranger pendant leurs études, fait varier positivement le salaire des femmes, sans que ces effets soient tangibles pour les hommes. Et inversement, avoir des enfants à charge les pénalise sans qu'il en soit de même pour les hommes. Les femmes managers ne peuvent donc toujours pas, à caractéristiques similaires, prétendre aux mêmes niveaux de rémunération que leurs collègues masculins. Il semble qu'en effet, davantage de composantes et conditions inobservées ou informelles contribuent à définir les salaires masculins. Par exemple, en raison de la division du travail domestique et parental, les hommes sont encore et toujours supposés disposer plus largement de leur temps, travailler de façon extensive, ou encore être moins contraints par les différentes mobilités géographiques inhérentes à l'activité professionnelle et, au total, correspondent à la représentation commune de l'exercice d'un poste de manager.

Les positions de pouvoir hiérarchique constituent ainsi, pour les femmes, une citadelle toujours difficile à conquérir. Elles doivent gagner leur légitimité, d'abord par des gages d'excellence et de performance que les entreprises mobilisent comme critères de sélection. Ceux-ci, par la suite, sont pris en compte dans la manière dont les employeurs reconnaissent, en espèces sonnantes et trébuchantes, leurs compétences. Ainsi, malgré les lois successives depuis les années 1970 en faveur de l'égalité de traitement des femmes et des hommes à fonction identique, les entreprises semblent toujours disposer de latitude pour différencier les affectations et les parcours professionnels, justifiant *in fine* des disparités sexuées de rémunération et ce, dès les premières années de la carrière. La publication rendue désormais obligatoire pour les grandes entreprises d'un index d'égalité salariale augure-t-elle de changements significatifs en la matière ?