

■ La féminisation du groupe des cadres

• **Jacqueline Laufer***

Professeur au Groupe HEC,

• **Annie Fouquet**

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité - DARES

La croissance continue d'un flux de diplômés réduisant les voies d'accès par promotion interne au statut de cadre, le rôle plus important donné aux diplômés, la croissance des emplois d'expertise aux dépens des emplois d'encadrement, l'incertitude croissante des carrières et la mise en cause de critères de promotion valorisant l'ancienneté et l'expérience dans des entreprises de plus en plus soumises à la pression concurrentielle, le développement du débat sur le temps de travail, toutes ces évolutions ont modifié l'environnement de carrière des cadres et ingénieurs (Laufer, 1982 ; Montchatre, 1998 ; Bouffartigue, 1999).

Transformations des professions et féminisation

Constituant un facteur puissant de diversification du groupe des cadres et ingénieurs, la féminisation du groupe des cadres s'inscrit dans une transformation en profondeur de plusieurs des éléments qui précisément fondaient l'identité professionnelle des cadres et ingénieurs : division

La féminisation de l'encadrement et des professions intellectuelles supérieures s'est intensifiée depuis une quinzaine d'années. La forte croissance de la scolarité des filles est allée de pair avec un accroissement de la place des femmes dans ces catégories. Comme dans le cas d'autres professions, la féminisation a joué un rôle important sur la transformation de ce groupe professionnel que ce soit du point de vue des modalités d'accès à la catégorie, de la transformation des identités professionnelles ou de l'évolution des modèles de carrière. Pourtant, on constate que la féminisation des cadres et professions intellectuelles supérieures demeure marquée du sceau de la différence et de l'inégalité que ce soit sur le plan des carrières, des rémunérations et de l'accès aux fonctions de pouvoir et de décision.

sexuelle du travail et des emplois, division familiale du travail, rapports à la carrière et modèles de carrière, modèles d'autorité, rapport au temps de travail (Laufer, 1982 ; Marry, 1989 ; Laufer, 1998).

Le " modèle de carrière " des cadres a longtemps été caractérisé par la capacité qui était donnée aux cadres de s'identifier avec un modèle de progression hiérarchique au sein d'une même entreprise, conduisant chaque cadre à se projeter dans le futur d'un environnement organisationnel relativement stable où le mérite professionnel et personnel seraient positivement récompensés à travers cette progression hiérarchique (Laufer, 1982).

* Jacqueline Laufer, groupe HEC, Jouy-en-Josas 78350
Professeur au groupe HEC
e-mail : LAUFERJ@hec.fr

La division familiale du travail inscrite au cœur de ce modèle confortait l'identification des cadres à une carrière où se confondaient identités personnelle et professionnelle (Laufer, 1982), la carrière des cadres étant articulée à leur statut matrimonial (Raymond, 1982 ; Barrère-Maurisson, 1992). Dans ce contexte, les femmes cadres, minoritaires, étaient assignées à des " emplois féminins " et à des carrières spécifiques, fonctions d'assistance et d'expertise, périphériques à la décision et n'étaient pas censées être concernées par le pouvoir, la décision, la progression hiérarchique. Cette situation laissait intacte la subordination traditionnelle des compétences et carrières féminines à celles des hommes et était de nature à conforter l'identité professionnelle et personnelle des cadres masculins. (Laufer, 1982).

La montée de la place des femmes à des places d'expertise et de pouvoir peut être considérée comme une rupture de l'ordre symbolique où s'ancrait l'identité professionnelle et psychologique des cadres. Dans l'organisation " moderne ", la mise en concurrence des cadres entre eux, la recherche de performances, les incertitudes quant aux carrières, deviennent la norme. Parallèlement, l'organisation moderne a su trouver dans l'emploi limité mais déterminé de femmes diplômées un certain nombre d'avantages. Désormais, il n'y a plus pour les hommes " d'espaces réservés ". De plus, le fait d'afficher une politique d'opportunités plus nombreuses données aux femmes peut désormais faire partie des préoccupations d'organisations soucieuses de gérer leur légitimité auprès de l'opinion. (Laufer, 1982 ; Laufer, 1986).

Le rapport respectif à la carrière des cadres masculins et féminins constitue une brèche dans l'univers des représentations que les cadres pouvaient avoir de leur identité et de leur carrière. De nombreuses femmes cadres - qu'elles soient autodidactes ou diplômées - témoignent de la distance prise par rapport à un modèle " carriériste " qui ne leur semble pas fait pour elles, exigeant de leur part un " choix " entre carrière et famille et un alignement sur un modèle de " carrière masculine ". (Laufer, 1982 ; Marry, 1995 ; Laufer, 1998).

Confrontés à ce modèle plus " distancié " de rapport à la carrière, les cadres masculins sont renvoyés à leurs propres contradictions et à leurs propres ambivalences, d'autant plus fortes que leur environnement ne leur garantit plus " naturellement " une progression planifiée vers des responsabilités d'encadrement croissantes.

Enfin, le rapport au temps du travail constitue une variable clé de la crise identitaire vécue par les cadres confrontés à la féminisation. En France, comme dans beaucoup d'autres pays, le fait de travailler de longues heures apparaît profondément relié à l'identité des cadres et ingénieurs. (Bouffartigue, 1995 ; Lallement & Lefèvre, 1995). En dépit de principes de management qui soulignent le primat à donner à des critères de performance aux dépens d'un " présentisme " des cadres, un " bon " cadre est encore celui qui consacre de longues heures à son travail et qui démontre un grand degré de disponibilité. En pratique, le temps passé au travail demeure un bon indicateur de l'engagement dans son travail ou dans sa profession. Ainsi, bon nombre de cadres et ingénieurs - hommes et femmes - semblent aux prises avec des injonctions contradictoires. D'un côté, ils justifient les longues heures consacrées à leur travail par les nécessités de leur emploi et par leur " implication ", le " comptage du temps " étant de plus assimilé à une banalisation du statut des cadres ; de l'autre, la plupart des cadres jugent leurs horaires de travail trop lourds au regard d'autres investissements temporels possibles, " hors travail ", les femmes cadres incarnant précisément une capacité de prise de distance avec un modèle de " disponibilité totale ". (Bouffartigue & Bocchino 1998 ; Laufer, 1998).

Les femmes cadres entre différences et inégalités

Les femmes cadres sont de plus en plus nombreuses, elles constituent désormais 29% de cette catégorie. A peine 125.000 en 1982, elles étaient près de 300.000 en 1994. Si les fonctions de responsabilité technique demeurent très masculines - les femmes ne constituent que 13% des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise - les postes de cadres administratifs et commerciaux se sont largement ouverts. On trouve ainsi un

nombre croissant de femmes cadres dans la publicité, les relations publiques, l'administration et les finances, le recrutement, la formation, l'administration du personnel. Les femmes représentent par exemple 48% des cadres de relations publiques. Les femmes sont par contre moins présentes parmi les cadres commerciaux et de vente, où elles ne sont que 15%. De surcroît, la présence des femmes dans les états-majors demeure très minoritaire - les femmes constituent moins de 7% des états-majors d'entreprise - cette proportion diminuant encore dans le cas des grandes entreprises. Dans les entreprises de plus de 500 personnes, la part des femmes dans ces fonctions d'état-major n'est plus que de 4.8%. Certes, on peut constater que certains secteurs sont plus ouverts aux femmes - dans l'hôtellerie, le luxe, l'habillement, la pharmacie, les cosmétiques, les femmes représentent 12% des dirigeants d'état-major. Sur le plan des fonctions occupées, les femmes dirigeantes sont le plus souvent directrices dans la communication et la publicité, les ressources humaines, l'administration et le secrétariat général, la finance-comptabilité, le contrôle de gestion. Par contre, elles demeurent exclues des fonctions de direction stratégique ou internationale. (Laufer & Fouquet, 1997).

Cet état de fait se maintient malgré une évolution des orientations des femmes diplômées vis-à-vis de leur carrière. Il y a quinze ans, une enquête avait permis de mettre en évidence chez une majorité de femmes cadres, une stratégie de " carrière au féminin " axée sur la recherche d'un " travail intéressant " mais le plus souvent dans des postes périphériques à la décision et sans pouvoir hiérarchique. Ainsi, bon nombre de femmes cadres inscrivaient alors leur parcours de carrière dans une perspective de subordination ou, au mieux, de complémentarité avec celui des cadres masculins destinés, eux, à l'accès à la décision et à la responsabilité hiérarchique. (Laufer, 1982).

Désormais, la mixité croissante des formations permet aux jeunes diplômées d'accéder à des univers professionnels beaucoup plus semblables à celui de leurs congénères masculins et modifie les attentes et les attitudes de ces jeunes

femmes vis-à-vis de leur carrière. Celles-ci abordent leur carrière avec une volonté de reconnaissance et de progression, avec une volonté aussi de se rendre visibles et d'accéder à des postes d'encadrement et de responsabilité.

Cette aspiration démontrée par les jeunes femmes cadres a d'autant plus de chances de s'affirmer que les entreprises développent des politiques de recrutement et de gestion des carrières susceptibles d'égaliser les chances des femmes et des hommes. De fait, on constate un souci croissant de certaines entreprises à puiser dans ce " potentiel " que représentent des jeunes femmes de mieux en mieux armées sur le plan de la formation et des diplômes.

L'accès aux sphères dirigeantes

Toutefois, si la mixité croissante des recrutements et des carrières constitue une condition nécessaire à l'accès à des postes plus élevés, elle n'en constitue pas une condition suffisante. De nombreuses inégalités continuent en effet de caractériser la situation des cadres féminins, que ce soit sur le plan des salaires ou de l'accès à des fonctions d'encadrement et de direction. (Laufer & Fouquet, 1997). Pour rendre compte de ces inégalités, plusieurs facteurs peuvent être invoqués et, notamment, les effets négatifs de cultures organisationnelles à dominante masculine ou les stéréotypes tenaces quant aux postes et aux comportements qui conviennent aux femmes.

De même, si dans certaines situations, des politiques plus " mixtes " de gestion des carrières sont susceptibles d'égaliser les chances des femmes et des hommes, ces mêmes politiques de gestion de carrière, en définissant des critères de potentiel associés à des normes d'âges, des rythmes de mobilité et des modèles d'implication très exigeants comportent aussi des facteurs de limitation quant à l'accès des femmes aux postes les plus élevés. Pour rejoindre le vivier des " cadres à haut potentiel ", réactivité, implication, performance, devront se manifester dans un laps de temps très court, ainsi qu'une grande disponibilité qui s'exprime dans une capacité à ne pas compter ses heures de travail. Ceci défavorise un grand nombre des femmes cadres qui

seront alors perçues comme " moins disponibles " ou comme devant faire un " choix " entre carrière et maternité, ce que précisément la majorité des femmes refusent désormais.

Enfin, la question de la mobilité géographique et internationale, particulièrement aiguë dans le cas des couples à double carrière, constitue un obstacle à la progression de carrière des femmes cadres. Ainsi, les femmes cadres se verront volontiers éliminées de l'accès à certains postes, au prétexte qu'elles n'ont pas la diversité d'expériences nécessaire pour accéder en toute " légitimité " à tel poste de responsabilité ou de direction.

Enfin, les sphères dirigeantes des entreprises continuent d'être des " clubs masculins " où dominent des processus de cooptation qui limitent l'accès des femmes au pouvoir. Quelles que soient les procédures officielles affichées pour parer aux vacances de poste, les processus de promotion - et ceci est d'autant plus vrai que le poste est élevé - s'apparentent bien davantage à des processus de cooptation. Ces processus reposent de fait sur le réseau de soutiens que peut mobiliser chacun ou chacune. Compte tenu de la position minoritaire des femmes à ces niveaux, elles sont rarement en situation de mobiliser des réseaux et des soutiens aussi nombreux que ceux dont peuvent bénéficier leurs collègues masculins. Il est toutefois intéressant de noter que dans certaines entreprises, plutôt de culture anglo-saxonne, se développent des processus de " mentorat " qui peuvent s'exercer alors au bénéfice des hommes comme de cette minorité de femmes qui accèdent au pouvoir (de direction), " mentors " qui sont le plus souvent des hommes influents occupant des positions élevées dans la hiérarchie et dont le soutien se révélera déterminant pour l'accès de ces femmes à des postes de pouvoir (Schor, 1998).

D'autres obstacles à l'accès des femmes à des postes de niveau plus élevé tiennent davantage à l'inscription respective des hommes et des femmes dans la famille, à la division familiale du travail et à l'asymétrie de fait qui caractérise l'investissement familial respectif des femmes et des hommes. En effet, les choix opérés en matière de gestion du temps ne sont pas neutres

au regard des systèmes de promotion professionnelle et ce n'est que dans la mesure où les femmes se " libèrent " des contraintes familiales qu'elles conservent les mêmes possibilités de carrière que les hommes (Cereq, 1997).

Même dans le cas où les femmes choisissent une forte délégation des tâches familiales et domestiques, la tension ne disparaît pas entre la volonté et la capacité d'implication des femmes, l'asymétrie de fait qui caractérise l'investissement familial respectif des hommes et des femmes et les normes en vigueur dans de nombreuses entreprises en matière de rythme de carrière ou de temps de travail des cadres.

Ainsi, les modèles dominants, en matière d'horaires de travail des cadres apparaissent-ils porteurs d'exclusion pour ces femmes cadres qui souhaiteraient davantage " compter leur temps " pour pouvoir faire face à une meilleure articulation de leurs responsabilités professionnelles et familiales (Laufer, 1998).

Enfin, les stratégies des femmes elles-mêmes peuvent contribuer à écarter certaines femmes d'un certain type de mobilisation pour la compétition qu'implique toujours l'accès à des postes de pouvoir. A diplôme égal, l'accès à des responsabilités élevées sera alors relativement moins valorisé par les femmes que par les hommes au regard d'une recherche " d'équilibre " entre investissement professionnel et familial (Laufer & Fouquet, 1997).

Ainsi, l'évolution de la situation des femmes cadres en entreprise peut être caractérisée par un double mouvement ; d'une part des carrières de plus en plus diversifiées s'offrent à elles en raison de leur accès croissant aux diplômes et de leur recherche de reconnaissance professionnelle. Mais d'autre part, le " plafond de verre " qui les sépare de l'accès aux responsabilités est toujours là, dû à un ensemble de facteurs - pratiques d'entreprises, division familiale du travail, anticipations et " choix " des femmes elles-mêmes quant à une recherche " d'équilibre " entre plusieurs types d'aspirations - facteurs qui s'articulent les uns aux autres et contribuent à rendre moins probable l'accès des femmes au " dernier cercle " (Meynaud, 1988).

Conclusion

Si de nombreuses inégalités continuent de caractériser la situation des femmes cadres, la féminisation des cadres produit et, pour une part, accompagne une transformation profonde de la vie des organisations. Seule une intégration plus systématique d'une perspective de genre à l'ensemble des recherches sur les cadres pourra permettre de cerner l'ampleur des changements advenus. Situer les évolutions qui sont produites par cette féminisation, c'est aussi se donner les moyens de mieux appréhender l'éventuelle spécificité de la situation des cadres masculins dans les différents domaines, sans systématiquement considérer le modèle masculin comme modèle de référence, et d'évaluer la possibilité pour les femmes cadres de faire évoluer ce modèle.

Ainsi, l'évolution de la place des femmes dans les organisations à un niveau plus égalitaire conduit à poser de manière nouvelle la question du rapport au temps pour les femmes comme pour les hommes. Il s'agit ici d'articuler temps de travail et temps hors travail dans une perspective d'égalité professionnelle, sachant que le développement des nouvelles technologies conduit à la nécessité d'aborder cette question sur de nouvelles bases, et ce pour l'ensemble des cadres.

En ce qui concerne l'accès au pouvoir, la question est aussi souvent posée de savoir si les femmes en accédant plus nombreuses à des positions de responsabilité et de pouvoir seraient en mesure de transformer le style de management et les formes d'exercice du pouvoir dans les entreprises ou si, au contraire, elles ne peuvent que s'inscrire dans le maintien des normes et de la domination masculine.

La prise en compte de la variable "genre" conduit à modifier profondément les catégories de l'analyse sociologique et organisationnelle. Elle conduit à remettre en cause les limites entre travail et hors travail, identité familiale et identité professionnelle, temps de travail et temps hors travail.

Il s'agit de donner à la question des rapports sociaux de sexe et de genre, la place qui lui revient dans l'étude de l'évolution du groupe des cadres - qu'il s'agisse de la division sexuelle des métiers et des carrières, de l'impact des politiques de gestion des ressources humaines, des politiques sociales ou familiales ou encore de la définition des identités professionnelles - et de reconnaître la valeur heuristique d'une telle perspective qui devrait nourrir le renouvellement des problématiques de recherche sur les dynamiques qui affectent les cadres. ■

Sciences

Hommes

Édito

Régenda

Dossier

LES CADRES : LA FIN D'UNE FIGURE SOCIALE ?

- *Les métamorphoses d'un salariat de confiance*
- *Une relation d'emploi ordinaire ?*
- *Gestion de carrières des cadres*
- *Les cadres à l'épreuve des 35 heures*
- *La féminisation du groupe des cadres*
- *Cadres chomeurs après une formation*
- *Un observatoire des Cadres*

Métiers
S.I.S

Étude
régionale

Thèses

Lectures

Sociétés