

# CONFEDERATION CGT-FO

## Publications du Secteur Economique

### EDITORIAL

**T**rès présente dans les Agences d'Objectifs contractées avec l'IRES, l'Union des Cadres et Ingénieurs (UCI) Force Ouvrière explore étude après étude l'environnement professionnel et les conditions de travail d'une catégorie de salariés qui ressort de son champ de compétences.

**S**ur la base d'interviews, elle accumule les informations permettant de mieux saisir, pour les analyser, la réalité des problèmes auxquels les Cadres sont confrontés au regard de la responsabilité qu'ils assument.

**N**otre Société n'a jamais réalisé l'égalité professionnelle alors que l'époque glorieuse des 30 années de modèle keynésien offrait des opportunités. Quelle portée peut avoir aujourd'hui le discours intellectuel sur la légitime reconnaissance des compétences, des aptitudes et du courage des femmes laborieuses dans un monde du travail marqué a coin du libéralisme économique qui, pied à pied impose : chômage massif, flexibilité, productivisme, modération salariale et s'acharne contre les droits et garanties sociales de l'ensemble des salariés tous statuts confondus ?

**F**orce Ouvrière qui s'oppose en permanence au démantèlement de l'Etat Solidaire a toujours revendiqué son attachement au Principe Républicain d'Egalité. Ce faisant, elle défend avec constance et conviction la place, la rémunération et la considération des femmes salariées qui cheminent dans la catégorie cadres au gré d'obstacles et d'embûches amplifiés par les obligations inhérentes à leur situation familiale.

**A**uteur d'une étude datant de Juin 2002, centrée sur les jeunes, l'Union des Cadres et Ingénieurs Force Ouvrière a ambitionné cette recherche originale sur un sujet dont les travaux restent limités. Intitulée « *femmes et cadres : de la féminisation d'une catégorie socio-professionnelle aux stratégies d'avancement contrariées* », elle a le mérite, outre le fait de valoriser la situation de ces salariées, de restituer des opinions, des points de vues, ... aspirations et désillusions contenues, mais qui exprimées, sont l'objet d'un décodage. Celui-ci révèle combien la féminisation avérée de ce Secteur professionnel n'est pas en osmose avec les espoirs de carrière, et que la conciliation entre activité et famille relève encore de la déclaration d'intention.

Marie-Suzie PUNGIER  
Secrétaire Confédérale

# **Femmes et cadres**

De la féminisation d'une catégorie socio-professionnelle  
aux stratégies d'avancement contrariées.

**Union des cadres et ingénieurs – Force Ouvrière**

<b>Sommaire</b>	<u>Page</u> :
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Problématique et hypothèses de travail</b>	<b>10</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>13</b>
<b>Echantillon</b>	<b>16</b>
<b><u>Première PARTIE :</u></b>	
<b><u>L'encadrement et le genre féminin</u></b>	<b>19</b>
<b>A- La féminisation de l'encadrement</b>	<b>21</b>
1- Féminisation et croissance des emplois	21
2- Les besoins qualitatifs des entreprises	23
3- Les caractéristiques démographiques des femmes cadres	24
4- Féminisation et maximisation des diplômes	25
<b>B- Les zones d'ombre de la féminisation de l'encadrement</b>	<b>28</b>
1- La précarité progresse avec l'activité	29
2- La sélectivité à l'emploi et tolérance sociale au chômage des femmes	30
3- Le chômage des femmes	31
4- Le temps partiel : une "affaire de femmes"	32
5- Inégalités salariales	36
6- Une inégalité du temps disponible	38
7- La désillusion du « plafond de verre »	43
<b><u>Deuxième partie :</u></b>	
<b><u>Féminisation et recomposition de l'encadrement</u></b>	<b>44</b>
<b>A- Femmes et cadres</b>	<b>47</b>
1- S'assimiler aux règles masculines pour s'affranchir ?	48
2- La naissance du Soi, à travers la violence de « l'entre-deux corps » <sup>1</sup>	48
3- Le processus du renversement de l'ordre masculin	49
4- La certitude d'une nouvelle acquisition de statut : quand céder n'est pas consentir	51
<b>B- Compétences et performance</b>	<b>52</b>
1- Défi biologique et management : La « femme » à « haut potentiel »	52
2- La femme « virile »	54
3- Les « valeurs féminines » du management	56

<sup>1</sup> D.Sibony, *Violence*, Seuil, 1997.

4- La course au pouvoir par « la voie royale »	57
5- La différence entre la femme de pouvoir et la femme de responsabilités	57

## **Troisième partie : Paroles de femmes cadres** **59**

---

### **A- La représentation de l'image du cadre** **61**

À l'école	62
Dans les démarches de recherche d'emploi	62
L'ambition des parents et l'influence des amis	63
L'image dépassée d'une représentation de la réussite	66
L'image d'une réussite sans retour	67
Redonner une valeur humaine à l'encadrant : encadrer pour stimuler	68
Les critères de la réussite	70
L'exigence d'être femme	71
En fin de compte, la réussite est un équilibre	73
Le besoin de se sentir performante et d'être validée	74
Savoir faire ses preuves	75
Les preuves de la reconnaissance	77

### **B- Le positionnement des femmes face à la « banalisation » de la catégorie des cadres** **78**

Un poste sur-mesure se situant hors de la ligne hiérarchique	78
Le « mauvais » management à visage sexuel marqué masculin	82
Des managers trop « paternalistes »	84
Le « bon » management à qualité féminine	86
Les méthodes du bon manager	87
L'occupation « du terrain » par les hommes	90
La stratégie des postes fonctionnels décernés aux femmes	92
L'opacité des salaires	96
La gestion des rapports de force	96
Subir la disqualification professionnelle	97
La stratégie d'adhésion à la politique de l'entreprise	100
L'habit du statut	102
Les stratégies pour assurer une progression professionnelle	103

## **Quatrième partie : redéfinition de l'image du cadre à travers son rapport au temps** **109**

L'absence de temps et l'organisation du non-temps	111
Deux types de relation au temps : organisation ou surcharge	112
Se concilier avec sa sphère personnelle pour avoir du temps	113
L'organisation du temps au travail maîtrisé par les femmes	117
Le temps au travail subi par les femmes	118
La gestion solitaire du temps	119
Un choix négocié	121

## **Partie conclusive** **125**

---

## **Annexes** **135**

**Introduction**



## Introduction

Avec le plus fort taux d'activité dans l'Union européenne - 47 % de la population active en 1998, contre 35 % au début des années 60 -, les femmes participent largement en France à la vie économique. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail coïncide avec la généralisation de la contraception, une meilleure scolarité, la croissance du secteur tertiaire, mais aussi, et surtout, la volonté des intéressées elles-mêmes d'acquérir une autonomie financière<sup>1</sup>, après des décennies de politique familiale qui les incitait à demeurer au foyer. Jusqu'aux années soixante-dix, les fluctuations du taux d'activité féminine mesurées au moment des recensements, sont de faible amplitude. Le rapport du nombre de femmes actives à l'ensemble de la population féminine passe de 31% en 1901 à 30,3% en 1975<sup>2</sup>. Cette constance relative dissimule des mouvements importants d'afflux et de retrait des femmes du marché du travail, en particulier à l'occasion des deux guerres mondiales. Venues en masse remplacer les hommes dans toutes sortes d'emplois pendant la période 1914-1918, elles sont encore 8 606 000 actives en 1921, mais leur nombre chute rapidement (7 838 000 en 1926).

Le même phénomène s'observe à l'occasion de la deuxième guerre mondiale. Jusqu'aux années soixante-dix, les fluctuations de l'activité féminine restent étroitement liées aux évolutions de la conjoncture économique.

Dans les vingt-cinq dernières années, on observe une augmentation du taux d'activité féminine. L'ancrage des femmes dans le marché du travail apparaît de moins en moins sensible aux variations de l'activité économique. Le taux d'activité, mesuré par le rapport du nombre d'actifs au nombre d'individus âgés de 15 ans et plus, augmente pour les femmes (44,8% en 1983 et 48,1% en 2000 selon les enquêtes emploi de l'INSEE) et diminue pour les hommes (67,7% en 1983 et 62% en 2000).

Entre 1983 et 2000, l'écart entre les taux d'activité des hommes et des femmes se réduit passant de 22,9% à 13,9%. La part des femmes dans la population active passe de 40% à 45,6%.

L'élévation du taux d'activité féminin touche principalement les femmes âgées entre 25 et 49 ans, pour lesquelles il atteint 80% (95% chez les hommes). Il s'est

---

<sup>2</sup> Chiffres donnés en annexe par N. Gadrey, *Travail et genre*, l'Harmattan, 2001.

considérablement réduit pour les 15-24 ans : de 46% en 1975 à 25% en 1999 et n'a pas bougé chez les femmes âgées de 50 ans et plus.

Toutes les fonctions sont relativement concernées sans que leur ordre soit bouleversé. La présence des femmes restent restreintes dans les fonctions liées à la production industrielle (8 à 11%) et ne cessent de renflouer les fonctions du tertiaire, liées à l'administration ou aux métiers de la communication et du tertiaire social.

Et l'évolution devrait se poursuivre : les « emplois féminins » continuent d'augmenter deux fois plus vite que les « emplois masculins ». Au point que les experts estiment que près de 90 % des femmes devraient, en 2040, occuper un emploi salarié. En 1998, elles sont 79 %, entre 25 et 49 ans, à avoir une activité, contre moins d'une sur deux en 1968. La tendance, qui semble irréversible, ne doit pas cependant masquer le fait qu'il s'agit surtout d'un rattrapage : le taux d'activité des femmes n'a retrouvé, à la fin des années 80, que le point haut du début du siècle, qui faisait suite à une longue période de croissance du salariat féminin. Au IXème siècle, les femmes occupaient essentiellement des places de domestiques ou bien travaillaient en usine, où elles étaient sous-payées, exploitées, et employées à des travaux pénibles.

Or depuis 15 ans, l'intensification de la féminisation de l'encadrement (25 % des cadres) et de la profession intellectuelle supérieure allant de pair avec le développement de l'accès des femmes à l'enseignement supérieur témoignent des progrès de l'égalité des femmes dans la sphère de la connaissance, et de sa capacité en nombre croissant d'occuper des fonctions à haute qualification<sup>3</sup>.

Nombre d'hommes cadres : 1 807 121 représentant 14.2% des hommes actifs

Nombre de femmes cadres : 726 000 représentant 7% des femmes actives

Dont 25% des cadres

Source : APEC, 2000<sup>4</sup>

<sup>3</sup> article de J.Lauffer, « Les cadres au regard du genre », in P.Bouffartigue op.cit.

<sup>4</sup> APEC, «Les femmes cadre dans le secteur privé », Rapport mars 2000.

**Tableau de l'évolution du taux de féminisation par fonction (1995-1999)<sup>5</sup>**

Caractéristiques Fonctions	1995				1999				Evolution en (%)	
	Ensemble	H	F	% de fem mes	Ensemble	H	F	% de fem mes	H	F
2.Production, fabrication, chantier	3 831	9	2	<b>8</b>	3 483	9	2	<b>11</b>	-13	32
1.Direction générale	4 109	9	4	<b>15</b>	3 680	9	4	<b>18</b>	-13	5
3.Services connexes de la production	3 903	8	3	<b>14</b>	4 403	10	6	<b>22</b>	-2	78
9.Informatique	7 775	15	10	<b>22</b>	5 444	12	8	<b>25</b>	-32	-22
4.Etudes, recherche, projets	7 190	14	9	<b>22</b>	6 665	14	10	<b>27</b>	-13	14
5.Mercantile, commerciale, vente	13 737	25	21	<b>25</b>	13 478	27	23	<b>30</b>	-8	15
6.Spécialistes d'activités tertiaire	2 606	5	4	<b>26</b>	2 131	4	49	<b>32</b>	-24	-2
8.comptabilité, gestion financière	3 635	5	9	<b>42</b>	3 281	5	9	<b>47</b>	-16	-1
12.Fonction médicales., socio-culturel	1 221	1	4	<b>52</b>	1378	2	5	<b>58</b>	0	25
7.Administration, gestion organisation	4 997	5	18	<b>59</b>	4 672	5	16	<b>60</b>	-9	-5
10.Personnel	2 186	2	7	<b>57</b>	2 302	2	8	<b>62</b>	-7	15
11.Communication	2 114	2	8	<b>67</b>	1 866	2	7	<b>70</b>	-19	-8
Ensemble	57 304	100	100	<b>29</b>	52 783	100	100	<b>34</b>	-14	6

Source : cadres confirmés inscrits à l'APEC, 1995 et 1999.

<sup>5</sup> APEC , Rapport mars 2000, op. cit., p.14.

## Problématique et hypothèse de travail

La féminisation de l'encadrement s'est en effet intensifiée depuis une quinzaine d'années. La scolarisation des filles est allée de pair avec un accroissement de la place des femmes dans les catégories des professions intellectuelles supérieures.

Les femmes constituent désormais 53% des professions scientifiques et techniques, 33% des professions libérales et 29% des cadres administratifs et commerciaux.

Bien que le taux de féminisation de l'encadrement connaisse une évolution croissante passant de 24 % en 1982 à 34 % en 2002, d'importantes disparités demeurent selon les fonctions et les secteurs d'activité<sup>6(1)</sup>. Parmi les femmes cadres, 73% sont cadres administratifs et commerciaux, 27% sont ingénieurs et cadres techniques et, surtout, elles se font rares parmi les cadres dirigeants.

Dans les 126 000 entreprises ou groupes de plus de 10 personnes, le taux de féminisation des postes de PDG est, en effet, de 9% avec moins de 12 000 femmes à la tête des entreprises. Au second rang de direction, les femmes sont 22,6 %, leur présence étant inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise. Si, dans les entreprises de 11 à 20 salariés, les femmes assurent la direction dans 11% des cas, ce taux tombe à 2,9% pour les entreprises de plus de 500 salariés. Dans ces dernières, au nombre de 2 300, les femmes PDG ne sont que 59, et les directrices générales, 52.

Le taux d'activité des femmes est de plus en plus élevé et dans le même temps leurs durées de carrières se rapprochent sensiblement de leurs homologues masculins. A côté de cela les femmes sont de plus en plus formées, diplômées et qualifiées et pourtant les inégalités ne s'estompent que très lentement. Interrogés pour *L'Express* et *Vedior Bis* par l'institut de sondage *Louis Harris* sur leur conception de la réussite

---

<sup>6(1)</sup> **Les principales sources d'inégalités**

**Le chômage** : quels que soient l'âge et le niveau de formation, le taux de chômage des femmes est supérieur à celui des hommes (13,6 contre 10,2%). **Le sous emploi** : plus souvent employées sur des formes atypiques d'emploi (CDD, stages, emplois aidés, temps partiel contraint). **Les salaires** : toutes choses égales par ailleurs, les femmes cadres ont une rémunération inférieure de 13% à celle de leurs homologues masculins et ce à formation et qualification identiques. Si l'écart constaté peut résulter d'une disparité des salaires selon les secteurs d'activité, les discriminations antérieures dans le déroulement de la carrière, à l'embauche comme pour l'accès au statut cadre entrent aussi en ligne de compte. **Le temps partiel** : 85% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes. Environ 40% de ces femmes souhaiteraient travailler davantage.

professionnelle, les cadres reconnaissent volontiers l'existence d'inégalités dans les parcours des hommes et des femmes en entreprise.

Si une courte majorité (63% des hommes et 55% des femmes) estime que le fait d'être une femme ne nuit pas à la carrière, les opinions sont nettement plus critiques lorsqu'il s'agit de passer en revue les blocages concrets. 86% estiment ainsi que la rémunération des femmes est inférieure à celle de leurs homologues masculins, et 64% que la maternité freine les carrières. Les lois en vigueur n'empêchent pas les discriminations à l'embauche, pointées par 56% des hommes et 71% des femmes.

La féminisation de l'encadrement<sup>7</sup> est donc associée à de profondes transformations au sein de la catégorie des cadres – identités professionnelles, carrières, conditions de travail. Parallèlement à cela, de profondes inégalités subsistent marquant ainsi des disparités dans l'inscription des femmes dans la catégorie des cadres.

Pour comprendre ce processus de féminisation et les obstacles l'accompagnant, il convient de déconstruire l'objet même de la féminisation pour mettre en lumière les différentes stratégies d'avancement mises en œuvre par les femmes cadres.

Dès lors le maintien des inégalités hommes/femmes dans la catégorie des cadres résulte, selon nous, de l'existence d'une barrière symbolique aux effets performatifs réels qui renforcée par les stéréotypes et les préjugés masculins sur le rôle et la compétence des femmes fait obstacle aux stratégies d'avancement mises en œuvre par les femmes cadres.

---

<sup>7</sup> La féminisation des cadres « questionne le modèle masculin »<sup>7</sup> basé sur une grande disponibilité professionnelle, d'une mobilisation totale pour une carrière ascensionnelle et d'une rupture stricte entre vie privée et vie professionnelle. De la femme gérant son foyer à la femme gérant la Cité, des « femmes cadres » à celles qui sont sujettes à de multiples pressions aussi bien psychologiques que matérielles, les représentations et les pratiques logiques psychologiques et sociologiques sont à l'œuvre dans la concrétisation de l'exigence de réussite.

Nous appuyant sur une série de premiers travaux (Doutre, 2002) nous pensons que c'est le parcours professionnel des femmes qui les aide à avoir une autre représentation de leur propre sexe : les pratiques professionnelles auront un effet majeur sur la représentation sociale, et l'accès à des pratiques professionnelles nouvelles va modifier la structure des représentations (Guimelli, 1994).

Comment les femmes cadres adoptent-elles une logique de dépassement d'une socialisation qui faisait d'elle un « objet », pour devenir Sujet de leur propre personne ?

Comment briser le « plafond de verre » palliant son ascension sociale (à travers un frein à son ambition professionnelle), à défaut de changer les mentalités des hommes (et des femmes) ?

En remettant en cause l'ordre de la division sexuelle traditionnelle du travail, par une assimilation à la catégorie d'élites professionnelles des cadres, les femmes cadres feraient un choix de vie qui défie les mentalités situant la place dédiée à leur sexe.

De plus en nous interrogeant sur le degré de projection ou d'identification de l'image du cadre sur les femmes, celles-ci auraient leur propre image et idée de la réussite.

☞ Dans ce cas quelle incidence auraient-elles ou quelle empreinte marqueraient-elles sur cette propre catégorie des cadres qui les ont inspirées ?

☞ Comment se situeraient donc les femmes devant cette figure de réussite, dans leur aspiration de reconnaissance et de réussite ?

☞ De quelle façon les femmes vont-elles devoir trouver à se positionner, pour leur permettre d'affirmer leur propre stratégie identitaire portée par des ambitions professionnelles ?

## Méthodologie

Pour étayer nos arguments nous nous proposons d'inscrire notre étude dans une double perspective.

D'une part, en tentant de situer la féminisation de l'encadrement dans les métamorphoses même de la catégorie socio-professionnelle et dans l'évolution de son rôle et de sa place dans l'entreprise et dans la société.

D'autre part, en s'efforçant de comprendre le ou les processus sociaux de construction d'inégalités qui accompagne ce mouvement de féminisation.

Si l'analyse des différents travaux théoriques et pratiques existants sur la question de la féminisation de l'encadrement nous sera d'un apport précieux dans la présente étude, l'analyse de l'opinion des femmes occupant un poste de cadre sur les facteurs de réussite et les barrières à l'avancement des femmes nous paraît indispensable. Pour cela nous nous proposons d'établir un recueil de récits biographiques conduits à l'aide d'une grille d'entretien et ce, auprès d'un panel représentatif de femmes cadres du secteur privé.

☞ Dans la première partie de notre travail, nous analyserons la situation des femmes en général et des femmes cadres en particulier. L'analyse des évolutions dans le temps permet de situer les vrais changements, et les vraies permanences.

Plusieurs sources d'information permettent de répondre avec une plus ou moins grande précision aux interrogations concernant les caractéristiques des femmes cadres : INSEE, AGIRC, ANPE, APEC.

En tenant compte des particularités et des méthodes de chacune de ces Institutions, on obtient une image assez précise de ces femmes.

Bien qu'insuffisante, l'approche « comparatiste » « femme/homme » est nécessairement omniprésente.

Bien évidemment cette approche n'est pas satisfaisante car les différences observées entre les deux sexes renvoient à d'autres facteurs de différenciation existant par ailleurs : entre les cadres eux-mêmes, selon leur âge ou leur lieu d'exercice, mais aussi entre les métiers et les secteurs où on les rencontre.

Ainsi, constater les différences de salaires entre les deux sexes ne doit pas faire oublier que ces différences existent aussi entre les hommes. Elles peuvent être expliquées par les hiérarchies entre fonctions, par l'âge et l'ancienneté, que par le type d'entreprise et/ou le secteur d'activité. Une telle démarche met en évidence que l'inégalité professionnelle dans l'emploi est souvent le résultat cumulé de plusieurs facteurs dont :

Des politiques de gestion interne des emplois et des carrières différenciées dans les entreprises. Le plus souvent, la mise en concurrence défavorise les femmes : c'est ce que démontre la rareté des femmes aux postes dits de « pouvoir » :

Des situations, de fait, où la concurrence est absente. Les phénomènes de « cantonnement » - tant du côté des femmes que du côté des hommes - contribuent fortement à entretenir de fortes inégalités, en particulier dans les salaires

Des processus sociaux et culturels qui dépassent largement le seul cadre de l'activité professionnelle : on pense en particulier à l'orientation scolaire des filles.

☞ Cela amène à s'interroger sur la signification de ce type de données pour rendre compte des trajectoires féminines. C'est pourquoi, en deuxième partie, nous proposons une autre lecture des tendances observées, afin de rendre compte des expériences individuelles, des situations singulières. Témoignages et entretiens constitueront ainsi d'autres apports précieux et permettront notamment de dégager les contours des pratiques et des représentations de ces femmes cadres, de connaître le moteur de leur propre ambition professionnelle, leur notion de la réussite et de l'image qu'elles ont du statut du cadre.

Ces données mettent en lumière la complexité du phénomène, typiquement féminin, des interruptions d'emploi. Et, bien que descriptives, elles invitent à reconsidérer certaines visions réductrices de l'impact des responsabilités maternelles sur la discontinuité en emploi des femmes.

Nous tenterons en particulier de montrer le caractère organique des diverses contraintes à l'œuvre simultanément du côté de la famille et du côté de l'emploi<sup>8</sup> et qui, peu à peu, induisent une gestion nouvelle du temps féminin.

Nous rappelons qu'il s'agit ici d'*histoires de vie* qui n'ont pas l'ambition d'être une illustration représentant une image modèle de la « femme cadre d'aujourd'hui » ; notion floue dont les femmes elles-mêmes ont du mal à s'y reconnaître.

Ces récits de femmes cadres, permettent à la fois de découvrir les motivations de leur vie professionnelle au regard d'une gestion de leur vie personnelle et de leurs contraintes et compromis et de cerner l'évolution de la place et du rôle de la femme dans la division sexuelle du travail, au sein de l'entreprise et de la cellule familiale. Ce recueil de données nous aidera à faire un état des lieux de l'évolution des démarches d'émancipation des femmes, et de la place qu'elles réussissent à tenir dans le monde du travail.

Si le discours social se veut être égalitaire, il reste en pratique confronté aux situations paradoxales d'un long processus d'historisation, de la division sexuelle des tâches et des rôles<sup>9</sup>. Dès lors le discours féminin qui se veut être libérateur d'un statut sexuel, est encore empreint d'une idéologie longtemps forgée à l'enceinte de l'école et de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> PERES E. – *Pratiques et représentations des jeunes cadres diplômés* – AO CGT-FO, Juin 2002

<sup>9</sup> UCI Force Ouvrière – *Le contentieux Prud'homal chez les cadres : éléments d'analyses* – AO CGT-FO, Décembre 2002

## Echantillon

L'échantillon<sup>10</sup> se compose de femmes cadres âgées travaillant dans les entreprises du secteur privé de 30 à 55 ans et dont l'ancienneté moyenne est supérieure à 5 ans.

Une présentation de l'objet de l'entretien (la « femme cadre ») en cernant son origine socio-professionnelle (à travers ses parents, sa formation), et de sa situation actuelle (à travers son statut matrimonial, sa profession).

Nous tenterons ensuite de définir les rapports qu'elle entretient avec sa vie familiale, professionnelle et politique (dans la Cité) de par son statut de femme et de cadre.

Concrètement la présentation se fera de la manière à ce que l'interviewée puisse présenter :

- son âge, sa situation familiale (mariée, divorcée, célibataire, nombre d'enfants),
- son origine sociale (par le métier des parents),
- son type de parcours et de formation pour l'accès au poste actuel de cadre (Ecole, Université, ancienneté), au sein de quel organisme (dans Quel contexte),

---

<sup>10</sup> PERES E. – Construction d'un panel représentatif de la population des cadres et ingénieurs - AO CGT-FO, Juin 2002

- son ascension sociale et professionnelle, sa « réussite » professionnelle est-elle issue d'une stratégie, d'un choix de départ, d'une réflexion, d'une ambition sociale hérité de son histoire (d'une revendication, d'une revanche sociale par rapport aux parents...) ?
- ses sources et types de problèmes pour entrer dans la vie active...

Nous choisirons d'alterner dans les entretiens des méthodes non-directifs et semi-directifs.

Thèmes	Éléments d'approfondissement
- Quelle représentation de l'image du cadre (en général) ?	(succès, gagnant, ambition, travail, objectif)
- de l'image de la femme cadre ?	(spécificité, écart, similitude)
- Quelle mythe de la réussite porter ou aspirer ?	(personnel ou inspiré par quelqu'un, notion de performance, dans les sphères privée et professionnelles)
- Quel projet de vie ? Se réalise-t-elle au travail ? Que recherche-t-elle ?	(familial / professionnel, choix : enjeux/prix)
- Quel rapport au temps ?	(domination et investissement, soumission, gestion de contrôle)

<p>- Quelle est sa place dans le monde de l'entreprise ?</p> <p>- A-t-elle une place ?</p>	<p>(place selon le statut sexuel ou indifférencié, légitimé son droit et se battre pour quel titre ?)</p>
<p>- Quelle forme de discrimination ou de domination (symbolique) masculine connue / subie ?</p>	<p>(degré de collusion fonction / reconnaissance salariale, système de promotion)</p>
<p>- Quelle stratégie adopter ?</p>	<p>(sacrifice, négociation, compromis, fidèle au projet personnel)</p>
<p>- Que penser de la différence de l'encadrement ou du management homme/femme ? Y a-t-il spécificité ?</p>	<p>(type de degrés écart/similitude)</p>
<p>- Que penser de la politique mener par l'Etat ou les Syndicat aidant les femmes cadres à réaliser leur aspiration ?</p>	<p>(égalité professionnelle et reconnaissance des compétence et salaire, réduction du temps de travail ou du temps domestique par des systèmes de garde, allocation d'aide)</p>
<p>- Que penser de l'action syndicale pour agir sur le dialogue social ?</p>	<p>(posture par rapport au militantisme)</p>
<p>- Comment se constituer comme acteur social ?</p>	<p>(type d'engagement : associatif, militantisme, désir d'unités entre les sphères privées/publiques)</p>
<p>- Et si c'était à refaire ?...</p>	<p>...</p>

**Première partie**  
**L'encadrement et le genre féminin**



# **Première partie : la féminisation de l'encadrement**

## **A- La féminisation de l'encadrement**

La féminisation de l'encadrement est une tendance longue qui se confirme chaque année. Les femmes représentent désormais entre 25% et 30% des effectifs cadres du secteur privé. Elles ont bénéficié d'évolutions économiques et organisationnelles pour partie complémentaires. Toutefois il est difficile d'oublier que ces mêmes femmes ont encore implicitement conservé un statut de « main-d'œuvre d'appoint » : généralement moins bien rémunérées que les hommes, elles sont aussi plus fréquemment au chômage qu'eux et le temps partiel est une situation en grande majorité féminine.

La démocratisation de l'enseignement avec comme effet une scolarité croissante des filles est allée de pair avec un accroissement de la place des femmes dans cette catégorie socioprofessionnelle. Cette féminisation progressive a contribué au renforcement des transformations déjà à l'œuvre dans cette catégorie que ce soit du point de vue de l'accès au statut cadre, à la recomposition des identités professionnelles ou de l'évolution des modalités de carrière. Le processus de féminisation de l'encadrement pourrait s'expliquer à travers une dynamique de changement de la catégorie des cadres qui favorise l'émergence d'une diversité de modèle de carrière, le rôle déterminant du diplôme, le développement des fonctions d'expertise ainsi que le débat sur le temps de travail ; dans lequel les femmes peuvent d'avantages trouver leur place.

### **1- Féminisation et croissance des emplois**

La féminisation de l'encadrement s'inscrit aussi dans une progression continue du taux d'activité des femmes. Cette élévation du taux d'activité a largement contribué à la croissance de l'emploi en France entre 1990 et 2000.

Pour les femmes ce taux a augmenté de 6 points en 25 ans ; pour les hommes il s'est abaissé de près de 10 points.

Cette progression concerne principalement les femmes âgées entre 25 et 49 ans, pour lesquelles il atteint 80% (95% chez les hommes). Il s'est considérablement réduit pour les 15-24 ans : de 46% en 1975 à 25% en 2000, et n'a pas bougé chez les femmes âgées de 50 ans et plus.

Cette croissance des emplois concerne surtout les emplois qualifiés (professions intermédiaires et cadres, secteurs public et privé) et, dans l'ensemble, les femmes y jouent un rôle prépondérant, quoique très variable d'un groupe socio-professionnel à l'autre. Ainsi, bien qu'étant en forte progression, les femmes restent très minoritaires parmi les cadres d'entreprise.

Leur progression se concentre sur les « professions intermédiaires » (+11%) et sur les « cadres et professions intellectuelles supérieures à celle des hommes : + 21% contre + 4% dans les « professions intermédiaires » (les femmes représentent 80% de l'augmentation du nombre d'emploi) ; + 46% contre +18% chez les cadres et professions intellectuelles supérieures » (les femmes représentent 52% de l'augmentation).

Selon, également, l'INSEE, le nombre de femmes « cadres d'entreprises » est passé de 140 000 en 1990 à un peu plus de 385 000 en 2000, soit une progression de plus de 60% en 10 ans. La part des femmes parmi les cadres d'entreprise est ainsi passée de 20% en 1990 à 25% en 2000.

Selon, par ailleurs, les sources de l'AGIRC, le nombre de femmes cadres est passé de 495 000 en 1990 à 709 000 fin 1998.

Le nombre de cadres cotisants à l'AGIRC au titre de l'article IV et IV bis est sensiblement supérieur à celui des cadres d'entreprise de l'INSEE. Y sont inclus en particulier les chefs d'entreprise salariés (non compris parmi les cadres par l'INSEE) et une partie des « assimilés cadres » que l'INSEE, de son côté, compte parmi les professions intermédiaires.

Ceci explique en grande partie non seulement la différence des effectifs constatés entre les deux sources, mais également la différence entre leurs évolutions respectives.

## **2- Les besoins qualitatifs des entreprises**

La progression de la part des femmes dans l'emploi cadre résulte de plusieurs facteurs dont :

Le développement des activités de type tertiaire et notamment les fonctions de gestion et d'administration, ainsi que de *marketing* et de vente, favorables aux femmes, demeurent des activités pour lesquelles les employeurs font traditionnellement appel aux femmes. D'autres fonctions se sont aussi développées, requérant des savoirs et des compétences issus de filières de formation où les femmes sont bien plus représentées (communication, documentation).

Enfin, la forte demande en informaticiens a permis aux femmes de se faire une place dans un métier considéré comme technique, mais peu marqué par les traditions liées à la domination très masculine des Ecoles d'ingénieurs.

Les critères de recrutement ont gagné en formalisation depuis que le niveau de formation est considéré comme le principal critère d'embauche. Les débutants fraîchement sortis de formation bénéficient d'une faveur jamais connue auparavant, aux dépens des « cadres maisons ». Ces nouvelles pratiques, ou du moins les nouveaux arbitrages entre les profils recherchés, ne peuvent que profiter aux femmes. Elles représentent désormais 43% des diplômés de l'enseignement supérieur (= ou > à bac + 2). Certes, elles restent minoritaires dans les filières traditionnellement privilégiées par les entreprises (en particulier dans les Ecoles d'ingénieurs), mais elles bénéficient de la reconnaissance désormais acquise de certains diplômes universitaires (DEA et DESS).

Le désengagement de l'Etat et la privatisation des services se traduisent par l'accès grandissant des entreprises privées à des activités traditionnellement exercées dans le secteur public ou parapublic – en particulier le « tertiaire sociale » - conduit à la réorientation des spécialistes (souvent des femmes), en même temps qu'à leur redistribution sur le plan strictement statistique.

Par ailleurs, d'autres secteurs d'activité ont vu leur place se réduire considérablement en terme d'emploi en France. Il s'agit essentiellement de secteurs industriels, dont l'encadrement a toujours été presque totalement constitué d'hommes. D'où une baisse relative des besoins en cadres de production, au profit de « gestionnaires » de l'organisation du *process* de production, plus favorables aux femmes.

### **3- Les caractéristiques démographiques des femmes cadres**

Qu'elles soient cadres d'entreprises (source INSEE), ou cadres cotisantes (source AGIRC), les femmes cadres sont plus jeunes que les hommes.

Selon l'INSEE (Enquête Emploi – 2000), 53% d'entre elles ont moins de 40 ans, contre 43% des hommes.

Très nombreuses parmi les jeunes cadres, leur présence diminue rapidement ensuite. Cette structure est très stable au fil des années, même si l'on constate une légère progression de leur présence parmi les plus de 40 ans. On explique cette stabilité, alors même que la part globale des femmes a progressé sensiblement, par la différence des conditions d'accès aux emplois cadres entre les hommes et les femmes. Certes, les femmes bénéficient des politiques de recrutement récentes qui privilégient plus les jeunes diplômés : elles sont donc nombreuses parmi les cadres les plus jeunes.

Mais simultanément, elles subissent aussi plus fréquemment que les hommes les pratiques d'accès « différé » au statut cadre. Là où un jeune diplômé accèdera immédiatement au statut cadre, il y a de fortes probabilités qu'une jeune diplômée attende entre six et deux ans.

Evidemment, cette différence pourra être attribué au fait qu'ils n'occupent pas les mêmes emplois.

Par ailleurs, les hommes restent largement privilégiés quand l'accès au statut fait appel à la promotion interne. Structurellement, la promotion interne reste le premier mode d'accès au statut cadre, même si, récemment, son rôle a diminué parmi les différentes modalités de recrutement de cadres.

En effet, l'évolution récente de la structure démographique des hommes et des femmes cadres porte la marque des variations de niveaux de recrutement : croissance des catégories les plus jeunes ; déclin relatif de la catégorie intermédiaire des 40-49 ans, croissance des 50-59 ans.

Ce phénomène est plus accentué chez les femmes que chez les hommes et rend en fait principalement compte du creux des recrutements de cadres eu début des années 1990.

#### **4- Féminisation et maximisation des diplômes**

A l'instar de ce que l'on observe dans les emplois qualifiés, l'augmentation du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur s'est faite au féminin. Cependant, bien qu'elles soient plus fréquemment diplômées de l'enseignement supérieur que les hommes, les femmes occupent moins souvent des postes d'encadrement, en particulier dans le secteur privé.

L'accès aux postes cadres est fortement conditionné par un niveau de formation minimum, mais aussi autant, sinon plus, par les filières suivies (Université ou Ecole) et la discipline. Dans ce domaine, les choix, ainsi que leurs déterminants, ont peu évolué ces dernières années.

En 2002, 11% des actifs avaient un niveau de formation supérieur à BAC+2, contre 8% en 1990. Cette progression de 3 points traduit une croissance de +60% des diplômés entre 1990 et 2002, alors que l'ensemble de la population active progressait de +8%. La progression du nombre de femmes actives diplômées aura été deux fois supérieure à celle des hommes durant cette période : soit respectivement + 88% et + 44%.

En outre depuis plus de 10 ans, on note une augmentation régulière de la proportion de femmes parmi les ingénieurs et cadres techniques, alors que la proportion de femmes parmi les cadres administratifs stagne depuis 1995.

De plus, parmi les femmes cadres, la proportion d'ingénieurs et cadres techniques a augmenté de 4 points en 10 ans aux dépens des cadres administratifs.

Entre 1998 et 2002, l'augmentation du nombre d'ingénieurs et cadres techniques compose plus de 80% de l'augmentation du nombre de femmes cadres.

On peut donc penser que le plus gros potentiel d'augmentation de la population des femmes cadres se situe plutôt dans ces fonctions techniques.

### **Qu'en est-il alors des femmes dans les filières de l'enseignement supérieur qui correspondent à ces métiers ?**

Entre les années universitaires 1995/1996 et 1998/2000, on constate une baisse des effectifs féminins de 4%, toutes filières confondues. Seules trois filières ont vu leur nombre d'étudiantes augmenter :

« Sciences et technologie – sciences pour l'ingénieur » les IUT et STAPS. Dans les IUT du secteur secondaire (production), la progression du nombre de filles inscrites entre 1994/1995 et 1998/2000 est de 24%. On peut donc parler d'un regain d'intérêt des filles pour l'enseignement « technique et scientifique ».

D'ailleurs, elles gagnent du terrain dans ces filières « techniques » de l'enseignement à peu près au même rythme que dans la population cadre depuis janvier 1995 (+1,5 point au 1<sup>er</sup> Janvier 1999).

Dans l'ensemble, les femmes sont plus diplômées que les hommes. Pour l'exemple du plus haut Niveau scolaire, I et II, les filles arrivent en tête avec 6 points de plus que les hommes, alors que pour le plus bas Niveau scolaire V ce sont les garçons qui devancent de 14 points les filles.

Ainsi, les filles, dès leur scolarité, ont pris conscience d'une aspiration à une émancipation. Les filles réussissent mieux que les garçons en français aux différents tests qui jalonnent leur parcours scolaire dans l'enseignement primaire et secondaire. En mathématiques, les résultats sont plus équilibrés. A 15 ans, d'après une enquête internationale pilotée par l'OCDE en 2000, les performances des filles sont supérieures à celles des garçons : seulement 10 % des filles s'y révèlent en difficulté face à la lecture contre 20,5 % des garçons. Un écart similaire est observé dans tous les autres pays participants. Plus motivées, les filles se révèlent également plus ambitieuses à 15 ans que leurs camarades masculins, mais leur projet professionnel annonce déjà un certain désintérêt pour les filières scientifiques.

Elles savent que cette émancipation ne peut être acquise qu'à travers les preuves de leur « intelligence » au minimum égale aux hommes et ce, par l'adoption d'une stratégie de cumule de savoirs et de qualifications. Il nous est donné de comprendre par l'analyse psychosociologique de Nicole Mosconi<sup>11</sup>, l'importance qu'a revêtue la scolarisation des filles dans la transformation de leur rapport au savoir.

Ainsi, par rapport à l'interdit de savoir séculaire des filles, l'obligation fonctionne comme une autorisation. Apprendre non seulement n'est plus interdit mais, devient un devoir. Pour apprendre, les filles ne doivent pas seulement transgresser l'interdit lié à la différence des générations, mais, par le quasi-monopole établi par le groupe de sexe masculin sur certains savoirs, elles doivent en plus transgresser les interdits propres à leur sexe.

Au-delà d'une autonomisation intellectuelle, cette transgression est au prix d'une volonté de positionnement sur le marché du travail, par la rupture d'un autre interdit qui les enferme dans la sphère de la vie privée.

---

<sup>11</sup> N.Mosconi, *Femmes et savoirs*, L'Harmattan, 1994.

## Sortie du système scolaire : répartition par niveau et par année de sortie

En %	1994	1999
Effectif des sortants	667 000	740 000
Part des femmes parmi les sortants	45	48
<b>Femmes</b>		
Niveau I et II (licence, maîtrise ou DEA, DESS)	17,8	24,9
Niveau III (Bac +2)	19,2	19,0
Niveau IV (Baccalauréat)	31,5	29,0
Niveau V (CAP-BEP)	22,9	19,3
Niveau VI, V bis (sans qualification)	8,5	7,9
<b>Hommes</b>		
Niveau I et II (licence, maîtrise ou DEA, DESS)	19,3	18,2
Niveau III (Bac +2)	14,4	13,6
Niveau IV (Baccalauréat)	28,2	26,8
Niveau V (CAP-BEP)	30,0	33,4
Niveau VI, V bis (sans qualification)	8,0	8,0

(Source : Ministère de l'Éducation Nationale, DPD et *Enquête Emploi*, INSEE)

Elles investissent donc dans de plus longues années d'études, et pour certaines elles adoptent même une stratégie de cumul de diplômes, - puisqu'elles savent que par delà leur statut sexuel, elles doivent faire la preuve de leur qualification avant d'avoir la possibilité « d'exposer » leur compétence professionnelle - elles arrivent moins bien à rentabiliser leur qualification. Elles font alors des études comme les hommes et réussissent mieux qu'eux au final.

## **B- Les zones d'ombre de la féminisation de l'encadrement**

Tous ces facteurs d'amélioration ne doivent cependant pas faire oublier des aspects moins satisfaisants de la féminisation de l'emploi, y compris lorsque l'on s'adresse aux cadres.

## 1- La précarité progresse avec l'activité

Alors que les itinéraires d'insertion des filles et des garçons sont très proches lorsqu'ils ont franchi le niveau du baccalauréat, les filles peu diplômées trouvent beaucoup plus difficilement que leur homologues masculins un premier emploi : dans la génération née dans les années soixante, 9% des garçons mais 18.5 % des filles munis d'un CAP ou du BEP ont attendu trois ans au moins après la fin de leur scolarité pour obtenir un premier emploi de plus de six mois.

C'est le cas de seulement 3% des garçons et de 5% des filles titulaires d'un diplôme supérieur (Battagliola, 1997).

Les femmes cadres sont plus fragiles que les hommes face au chômage et à la précarité, mais en sont nettement plus protégées que l'ensemble des femmes.

Selon l'INSEE, les femmes cadres sont beaucoup plus concernées par le chômage que les hommes. Alors qu'elles représentent entre 25% et 29% des cadres d'entreprise, leur part s'élève aujourd'hui à un peu plus de 40% des chômeurs.

Après la forte hausse du chômage entre 1990 et 1995, la tendance s'est ralenti pour les femmes après 1995 et a baissé pour les hommes. L'écart hommes/femmes tend donc à se creuser entre 1990 (2 points d'écart) et 2000 (4 points d'écart).

Les statistique de l'ANPE confirment la plus grande fragilité des femmes cadres tant vis-à-vis du chômage que de la précarité des emplois.

En 1999, leur part montait à plus de 35% chez les demandeurs d'emploi. Elles sont beaucoup plus jeunes, puisque 60% d'entre elles ont moins de 40 ans, contre 35% des hommes ; elles représentent près de la moitié des demandeurs d'emploi de moins de 40 ans.

Si leur durée d'inscription est moins longue que celle des hommes (54% sont inscrites depuis moins de 6 mois, contre 49% des hommes), c'est qu'elles sont notoirement plus concernées par les emplois précaires : 26% se sont inscrites à l'issus d'un CDD, contre 19% des hommes.

## 2- La sélectivité à l'emploi et tolérance sociale au chômage des femmes

Le marché du travail est de plus en plus sélectif à l'égard de certaines catégories de population. Globalisation, exposition à la concurrence mondiale, destruction des poches d'emploi où se terraient les travailleurs incompetents sont supposées déterminer un processus de sélection, dit "naturel" et donc sans "sélectionneur", touchant non seulement des entreprises mais aussi des personnes.

Selon de telles interprétations darwiniennes, les plus "aptes" se saisissent des opportunités, tandis que les moins aptes, les plus faibles, se trouvent exclus du monde économique.

En effet, la probabilité de la précarité, et éventuellement de l'exclusion sociale est différente selon les attributs de la personne : le "processus de sélection" est loin d'être aveugle et il ne réserve pas le même sort à tous.

On peut certes invoquer le fait qu'il y ait moins d'emplois non qualifiés que de travailleurs non qualifiés, mais cet argument qui prend appui sur une logique "de marché" ne fonctionne plus quand la caractéristique des personnes précarisées est d'ordre sexuelle : il y aurait alors moins d'"emplois pour les femmes" que de femmes comme il y aurait moins d'"emplois pour les plus de 50 ans" que de plus de 50 ans.....

En outre, le croisement des inégalités liées au genre avec d'autres facteurs d'inégalité amplifie la possibilité d'exclusion, par exemple l'âge : on constate que les femmes de plus de 35 ans ont deux fois moins accès à la formation que les hommes. Interdite par les textes, comme la discrimination en fonction des origines ethniques, la discrimination à l'embauche est toujours très forte comme le confirment les acteurs de placement (ANPE, entreprises d'intérim) ou les entreprises et les salariés.

Cette discrimination est plus contournée qu'auparavant, depuis la Loi Roudy, mais elle persiste dans la formulation de l'offre d'emploi et surtout la sélection des candidatures. La preuve évidente est qu'à qualification égale, dans le même secteur d'activité, les femmes ont moins de chances de trouver un emploi que les hommes.

### 3- Le chômage des femmes

Le chômage des femmes est plus massif, plus profond et plus structurel que celui des hommes. De ce point de vue, on a clairement vu apparaître au cours de ces vingt dernières années un "sur-chômage" féminin.

Si l'écart entre filles et garçons est maximal parmi les plus jeunes sans diplôme, le taux de chômage des femmes est toujours plus élevé, que l'on considère l'âge, le diplôme ou la catégorie professionnelle. Le chômage n'est pas seulement synonyme de privation d'emploi. Il constitue également un moyen de pression efficace sur les conditions de travail et d'emploi de toutes celles qui travaillent.

Se pose alors la question de la légitimité à avoir un emploi ; Si le « sur-chômage » féminin est à ce point invisible, ce n'est pas par omission ou par indifférence ; il renvoie à un phénomène social plus profond : la tolérance sociale au chômage des femmes.

Face au chômage les femmes cadres sont plus fragiles que les hommes cependant face à la précarité des emplois elles restent nettement plus protégées que l'ensemble des femmes.

Selon l'INSEE, les femmes cadres sont beaucoup plus concernées par le chômage que les hommes. Alors qu'elles représentent entre 25 et 29% des cadres d'entreprise, leur part s'élevait à 37% des chômeurs en 2000. Ainsi en 2000, 5% des hommes parmi les cadres d'entreprise actifs étaient au chômage contre 9% chez les femmes cadres.

Après la forte hausse du chômage des cadres entre 1990 et 1995, la tendance s'est ralenti pour les femmes après 1995 et a baissé pour les hommes. L'écart hommes/femmes tend donc à se creuser entre 1990 (2 points d'écart) et 2000 (4 points d'écart).

L'INSEE confirme cette plus grande fragilité des femmes cadres tant vis-à-vis du chômage que de la précarité des emplois.

En 2000, leur part monte à plus de 35% chez les demandeurs d'emploi. Elles sont beaucoup plus jeunes, puisque 60% d'entre elles ont moins de 40 ans, contre 35% des hommes. Elles représentent près de la moitié des demandeurs d'emploi de moins de 40 ans.

Si leur durée d'inscription est moins longue que celles des hommes (54% sont inscrites depuis moins de 6 mois, contre 49% des hommes), c'est qu'elles sont notoirement plus concernées par les emplois précaires : 26% se sont inscrites à l'issue d'un CDD contre 19% des hommes.

#### **4- Le temps partiel : une "affaire de femmes"**

Si le nombre d'emplois occupés par les femmes a fortement augmenté, les caractéristiques de ces emplois ont évolué : la proportion de femmes travaillant à temps partiel est ainsi passée de 24% à 32% entre 1990 et 2002. Parallèlement, les femmes sont plus fréquemment que les hommes concernées par les statuts précaires (CDD et par le chômage).

La fin de la décennie 1990 et l'entrée dans le XXIème siècle confirment l'analyse faite par Olivier Marchand en 1993<sup>12</sup> :

*« La question du travail féminin s'est progressivement déplacée depuis une trentaine d'années : partant d'une situation où le droit pour les femmes d'exercer une activité professionnelle était loin d'être reconnu, on est passé ensuite à l'idée de « main d'œuvre d'appoint ». La généralisation de la participation des femmes à l'activité économique paraît maintenant acquise.*

*On s'interroge à présent sur les possibilités pour les femmes d'être moins exposées au risque de chômage, et lorsqu'elles détiennent un emploi, de ne pas être pénalisées par rapport aux hommes. Le problème de la situation relative des femmes sur le marché du travail se pose toujours : salaires et conditions de travail médiocres, phénomènes de surqualification liés à des inégalités dans l'accès à l'emploi et dans les carrières, précarité, ségrégation dans l'emploi et filières spécifiques caractérisent en effet souvent l'emploi féminin »*

---

<sup>12</sup> Données sociales, Insee 1993

Ce sont des emplois précaires par excellence, instables, souvent à durée limitée, sans carrière possible, mal rémunérés et sans garanties. Et si le développement des services a contribué à créer des emplois, il a aussi créé du chômage.

En dépit de l'état du marché du travail, l'activité féminine continue à progresser comme si elle répondait à une logique irréversible.

Bien qu'à un niveau très faible, le nombre de temps partiel parmi les cadres a augmenté de 5% entre 1995 et 2000. Cette légère croissance est supportée par les femmes, dont le nombre concerné a augmenté de 5% entre 1995 et 2000. En 2002, près d'un quart des femmes ont déjà travaillé en CDD et près de 20% ont connu l'intérim ou le temps partiel<sup>13</sup>.

En une dizaine d'années, de 1983 à 1991, le travail à temps partiel a contribué à hauteur de 60% à la croissance de l'emploi féminin. De même, de 1990 à 1998, l'accroissement du travail à temps partiel est essentiellement dû aux femmes : 23,6% des femmes étaient à temps partiel en 1990 (3,4% des hommes), elles sont 31,6% en 1998 (5,7% des hommes), année où elles représentent 82% des travailleurs à temps partiel. Le travail à temps partiel est d'autant plus fréquent et imposé que les femmes sont moins diplômées : la moitié de celles qui n'ont pas dépassé le niveau du CAP-BEP souhaiteraient travailler plus, c'est le cas d'un tiers des femmes diplômées de l'enseignement supérieur<sup>14</sup>

Avec la progression du chômage, l' "emploi-type" à temps plein et à durée indéterminée offrant une grande stabilité, qui constituait la référence sinon la norme, s'effrite.

Il est remplacé par ce qu'on appelle les "nouvelles formes d'emploi" ou "emplois atypiques" : emplois aidés par l'Etat, intérim, contrats à durée de plus en plus déterminée, temps partiel.

Le plein emploi fait place au sous-emploi et à l'éviction du marché du travail d'une partie des personnes souhaitant travailler. Or ce sont les femmes et parmi elles, celles qui sont le moins bien dotées en capital scolaire, qui sont le plus exposées aux difficultés d'accès au marché du travail, à l'instabilité et au sous-emploi.

---

<sup>13</sup> APEC 2002

<sup>14</sup> Enquête Emploi 1998

Les disparités entre les itinéraires des hommes et des femmes renvoient directement à la discrimination à l'embauche, à la ségrégation sexuelle des formations initiales générales et professionnelles, à la déqualification à l'embauche des femmes pourtant statistiquement plus diplômés que les hommes. Ce qui rend légitime le combat pour l'égalité professionnelle entre femmes et hommes puisqu'ils et elles occupent les mêmes emplois et les mêmes secteurs d'activité

Dès lors la féminisation des emplois atypiques apparaît comme le moyen efficace du passage progressif, et surtout sans obstacle, d'une économie industrielle de croissance basée sur le plein emploi à une économie tertiaire avec emploi flexible et chômage de croissance. Ainsi, selon elle, de même qu'au siècle dernier l'allocation de la main œuvre féminine aux postes de travail a accompagné le processus de rationalisation de la production, en cette fin du XXème siècle, elle permet la mise en place de nouvelles modalités d'emploi.

La précarité n'atteint pas l'ensemble du marché du travail car les formes d'emplois atypiques ne sont pas identiques lorsqu'elles s'appliquent aux hommes et aux femmes. Ainsi, l'aménagement et la réduction du temps de travail ne signifient pas la même chose selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes. Côté masculin, l'aménagement et la réduction du temps de travail suscitent débats, voire conflits sociaux, centrés sur la défense de l'emploi et les compensations à apporter à toute contrainte résultant de l'accroissement de la flexibilité du travail. En revanche, la forme la plus répandue depuis une vingtaine d'années de l'aménagement et de la réduction du temps de travail - le travail à temps partiel - n'apparaît pas comme entamant le droit au travail et le rapport salarial. Le consensus, qui s'établit autour du travail à temps partiel pour les femmes, s'appuie sur les notions de "temps choisi" et de possibilité de "conciliation entre vie professionnelle et vie familiale" dont elles seraient les bénéficiaires. Cependant, le travail à temps partiel s'apparente de plus en plus au sous-emploi imposé dans des secteurs féminisés des services comme le commerce, la restauration hôtellerie, le nettoyage industriel ou les services aux particuliers.

Porté par des mesures incitatives, le temps partiel devient une modalité de la mise au travail des femmes particulièrement intéressante pour les employeurs, mais très dommageable pour les employées dont le temps est à la disposition des besoins de l'employeur, quelle que soit leur situation familiale ; en effet, il ne permet même pas le cumul avec un autre emploi ou de "concilier vie familiale et travail", selon la rhétorique des pouvoirs publics, puisqu'il s'accompagne d'horaires irréguliers, à la différence du temps partiel choisi.

Le temps partiel est un temps de crise. Pourtant on continue de le traiter sur le registre de la "conciliation entre vie familiale et vie professionnelle" ou d'en parler comme un mode de flexibilité rêvée en considérant que les femmes en veulent. Au fil des années, le travail à temps partiel est devenu de fait une forme de sous-emploi réservée aux femmes, lequel crée de toutes pièces un processus de paupérisation invisible. Toute réflexion sur le travail à temps partiel est en effet brouillée par les débats sur le "temps choisi", l'aménagement et la réduction du temps de travail. Quand on traite du temps partiel, on parle de la question du temps et on fait l'impasse sur celle des salaires. Or qui dit travail à temps partiel signifie salaire partiel. On assiste donc, selon les termes de Margaret Maruani, à un "mouvement de féminisation de la pauvreté".

Le temps partiel, la forme la plus répandue et la plus féminisée de l'emploi atypique, apparaît ainsi comme le produit d'une construction sociale s'appuyant sur des normes et des représentations du travail des femmes largement partagées.

### **Les femmes cadres et le temps partiel**

Selon l'INSEE, la proportion de cadres travaillant à temps partiel est très faible. Ils représentent 2% de l'ensemble des « temps partiel » et 4% des cadres d'entreprise. Cependant les femmes cadres y sont amplement majoritaires. Elles représentent 70% des effectifs, ce qui constitue une proportion moins élevée que pour l'ensemble des actifs occupés (82%).

De plus bien qu'à un niveau très faible, le nombre de temps partiel parmi les cadres a augmenté de 5% entre 1995 et 2000. Cette légère croissance est supportée par les femmes dont le nombre concerné a augmenté de +10% alors que le nombre d'hommes a baissé de - 5%.

## 5- Inégalités salariales

La rémunération des femmes cadres reste nettement inférieure à celles des hommes. Et les écarts sont plus importants chez les cadres que pour l'ensemble des salariés. Le fait que les femmes cadres soient plus jeunes que leurs homologues masculins explique en partie que leur salaire soit globalement plus faible. Et bien que la prise en compte des effets de structure (spécificités des fonctions occupées et des secteurs qui recrutent) n'annule pas cette discrimination. Néanmoins, la pérennité de ce constat conduit à s'interroger sur les processus discriminants liés aux conditions d'accès au statut cadre.

Les rémunérations déclarées par les femmes cadres inscrites à l'APEC sont systématiquement inférieures à celles des hommes. Plus les salaires s'élèvent moins il y a de femmes : 50% de femmes parmi les cadres ayant déclaré un salaire inférieur à 25K€ ; 16% parmi ceux ayant déclaré plus 50k€.

Les différenciations en terme de métiers occupés sont aussi à l'origine de ces écarts de salaires. Selon cette approche, on fait d'ailleurs les mêmes constats lorsqu'on compare le salaire des hommes en fonction des postes qu'ils occupent.

A formation et âges identiques, les écarts sont confirmés. Cette différence n'intervient pas immédiatement, à l'embauche, mais au seuil de la trentaine. Cet âge correspond généralement, en France, à celui du premier enfant. Il semble donc que même si la grande majorité des femmes travaillent désormais en ayant des enfants, ce changement dans la vie privée continue à produire une rupture dans la vie professionnelle.

Quel que soit le profil des métiers (« administratifs et commerciaux » ou « techniques »), les écarts se creusent avec l'âge. A profil et âge identiques ou proches, le facteur temps apparaît comme une source de discrimination importante entre les rémunérations des hommes et des femmes.

La répartition des salaires par secteur d'activité informe sur les écarts de salaire par rapport au salaire moyen (soit 36,6 K€ net annuel à plein temps), tant pour les

femmes que pour les hommes. Si d'un secteur à l'autre, le salaire des hommes est souvent supérieur à cette moyenne, il est systématiquement inférieur pour les femmes, à quelques exceptions près. Par ailleurs ces écarts existent quel que soit le taux de féminisation de l'emploi dans le secteur.

Si elles connaissent une certaine progression de leur statut, cela reste un phénomène asymétrique à leur compétence. Certaines d'entre elles subissent des cas de déqualifications professionnelles et d'inégalités salariales. Ainsi, à partir de critères « toute chose égale par ailleurs » - niveau de formation, discipline et tranche d'âge identique ( bac + 4 en gestion finances économie », entre 25 et 34 ans) – il, n' y a que dans les secteurs de la comptabilité et le gestion financière que le salaire des hommes et femmes est semblable.

Ecarts de salaires des femmes par rapport à ceux des hommes (en %)<sup>15</sup>

En %	1995	1996	1997	2001
Ensemble femmes/Ensemble hommes	-20	-20	-20	-20
Femmes cadres/ Hommes cadres	-44	-44	-49	-48

Ces inégalités sont d'autant plus fortes que les femmes ne peuvent que très difficilement gagné leur place dans les hautes strates de la hiérarchie car elles sont confrontées à un seuil invisible dont l'entrée est réservée aux hommes.

C'est le fruit d'une forte politique rationnelle de recrutement, basée sur la mobilité et la disponibilité de tout acteur qui veut s'investir personnellement et professionnellement au sein de l'organisation.

Or, là réside l'un des principaux obstacle auquel les femmes doivent faire face dans leur investissement professionnel, celui de la maternité. Or trop d'entreprises continuent encore de considérer cet état comme un handicap dans un parcours professionnel.

---

<sup>15</sup> APEC, mars 2000, op. cit., p.23.

## 6- Une inégalité du temps disponible

Articuler les exigences d'une vie familiale avec les contraintes d'un emploi reste une préoccupation pour la plupart des parents dans un contexte de déréglementation de l'organisation du travail, de crise de l'État providence et de privatisation des services. Les situations de crise réactivent les tensions entre ordre professionnel et ordre domestique et interrogent sous un angle nouveau l'action publique et les principes de justice et de solidarité sur lesquels elle se fonde. En matière d'articulation entre famille et travail, les compromis sont fragiles et doivent être souvent renégociés, dans les familles à propos de la division des tâches, ou bien plus globalement entre l'État, la famille et le marché pour la prise en charge des obligations, notamment vis-à-vis des personnes dépendantes : enfants, handicapés ou personnes âgées.

Le poids différencié de l'investissement familial de l'homme et de la femme, les amènent à gérer différemment leur temps de travail et leur mobilité qui représentent des indicateurs visibles dans l'entreprise, de leur disponibilité professionnelle (qui est le résultat d'une négociation conjugale déterminant le projet de carrière).

La femme ne peut que fournir moins de capital-temps à son travail que l'homme car elle en dépense beaucoup plus que ce dernier dans la sphère du privée. Ainsi la féminisation des cadres « questionne le modèle masculin »<sup>16</sup> qui est jusqu'alors défini par un total investissement personnel et professionnel en capital-temps, à l'entreprise.

La situation conjugale et familiale constitue dès lors un mode dominant de division sexuelle du travail au point que le nombre de femmes cadres célibataires est le double de celui des hommes. Le compromis au temps de travail et à la mobilité se retrouve pénalisé par un investissement familial (jouant « obligatoirement plus du côté des femmes »).

---

<sup>16</sup> P.Bouffartigue, op. cit.

La mobilisation temporelle pour « faire carrière » est donc un facteur d'inégalité entre homme et femme. Le développement de carrière n'est possible que s'il y a disponibilité et possibilité de choix en fonction d'une conduite à adopter. Dans ce cas la carrière de la femme résulte d'une médiation externe à l'entreprise (organisation de l'articulation avec la vie professionnelle et familiale par négociation avec le conjoint) et la médiation organisationnelle concernant la capacité de la femme à déjouer les pratiques discriminantes.

La redéfinition de la place de l'engagement professionnel de la mère induit une recomposition de l'organisation familiale, par une multiplication de la fonction maternelle à travers une maximisation de l'usage des réseaux familiaux et sociaux<sup>17</sup> (de la mobilisation du temps plein d'un parent à la contribution du mari) et par une autonomisation précoce des enfants.

L'objectif se situe dans la disponibilité, pour « donner le plein exercice des responsabilités » dans l'engagement professionnel de la femme qui est prioritaire, et satellise les rythmes familiaux autour de ses stratégies d'arrangement.

Les femmes portent aussi leur choix sur un emploi où l'on peut compter son temps et évitent ceux qu'on ne peut pas compter. Mais pour les carriéristes, le temps partiel n'est pas compatible avec leur charge de travail et l'intérêt de la mission. Alors elles se tournent vers les 80% du temps normal puisque l'enjeu c'est de « rétablir une durée normale de travail ».

Ce genre de temps partiel comporte encore un coût important en terme d'espoir et de carrière et même de mobilité professionnelle.

Selon une enquête réalisée par l'APEC auprès des cadres en 2000, les femmes cadres sont plus de 34% à connaître de six à dix lieux de travail, et 39% à se rendre dans des entreprises partenaires ; les plus nombreuses sont celles qui apportent du travail à domicile (52%).

Un nombre non négligeable d'entre elles doivent s'engager à être disponible à toute heure du jour ou de la nuit ; 10% doivent pouvoir être jointes le soir, 6% la nuit, 6% en fin de semaine, 13% pendant les vacances. Mais au prix de quelle gestion de son temps personnel ?

---

<sup>17</sup> J.Commaille, *Les stratégies des femmes*, La Découverte, 1992.

Avec le choix d'un temps partiel qui est associé et confondu avec l'évaluation négative d'une « désimplification » professionnelle ou d'un désengagement de plan de carrière, il y a quand même 10% d'entre elles du secteur administratif et 13% des ingénieurs qui l'adoptent (selon l'enquête emploi de l'INSEE en 1995). Tandis que la plupart de celles qui travaillent à temps plein en entreprises investissent par semaine (hors trajets et temps professionnel induits) au moins 43 heures de leur temps au travail dans les entreprises (dont 15% y restent plus de 51 heures)

Cette gestion ne se fait que sous la condition d'une parfaite gestion unitaire de leur identité personnelle.

Ainsi l'évolution de la place des femmes dans les organisations porte à s'interroger sur la déstabilisation et la gestion de sa crise identitaire. La contradiction identitaire se situe au niveau du rapprochement des pratiques professionnelle et familiales, qui redéfinit une nouvelle identité du travail en interaction avec le monde privé.

Elles essayent de se forger une identité à l'interstice d'une composition de la maîtrise du temps, où deux espaces différents de vie se veulent traducteur de son ambition de liberté. Elles ne veulent plus être appartenue à des espaces de vie mais veut détenir la maîtrise de son choix d'y pénétrer, selon la convenance de ses priorités.

Elle implique néanmoins un écartèlement matériel et psychologique de la femme entre responsabilité d'épouse, de mère et leur obligation comme travailleuse.

*« Si l'identité signifie aussi l'identité de Soi et à Soi-même, dans la différence suppose la démultiplication des identité à l'intérieur d'un même sujet » (G. Fraisse)<sup>18</sup>*

Il ne peut donc avoir de construction d'un nouveau modèle identitaire sans processus de négociation de l'homme et de la femme pour redéfinir une identité personnelle/professionnelle. La conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale du mari et de la femme ouvre la voie vers un nouveau « contrat des sexes »<sup>19</sup>.

C'est un contrat qui revoit les termes de la place et de l'identité des femmes dans les sphères du privé et du public, impliquant un changement de la perception de son identité sexuelle de femme, et de son identité professionnelle en tant que cadre

---

<sup>18</sup> G.Fraisse, *La controverse des sexes*, PUF, 2001.

<sup>19</sup> J.Commaillle, op.cit.

dont on pourrait se demander le niveau de son influence sur la catégorie en elle-même.

En effet actuellement, les femmes sont à la quête d'une autonomie et d'une indépendance, à tout prix. Même au prix de renier leur faculté biologique d'être mère.

Elles sont menées par le seul objectif de réapproprier leur corps et leur destin, qui pour elles n'en font qu'un. Puisque c'est par la seule différence de leur corps qu'elles sont considérées en droit et en devoir inférieur aux hommes (et c'est qu'elles leur ont toujours appartenu).

Dorénavant, elles veulent s'en émanciper en brisant les chaînes qui relient ces rapports de force préétablis. Elles prennent place dans la sphère du public, et veulent être d'égales aux hommes. Elles aspirent détenir les mêmes signes symboliques que les hommes, pour être reconnues comme étant leur égales ; à travers un statut professionnel qui leur permet d'exercer un pouvoir de décision.

C'est le prestigieux statut socio-professionnel de cadre.

Mais qu'en est-il réellement de leur positionnement personnel vis-à-vis de cette catégorie socio-professionnelle ?

Leur paraît-elles toujours aussi prestigieuses, aussi idéal avec la crise identitaire que connaît actuellement cette catégorie professionnelle ?

En 1998, les couples salariés consacraient en moyenne 5 h. 45 par jour aux tâches courantes de production domestique (course, cuisine, linge, soins matériels aux enfants... qui constituent le noyau dur de la production domestique). Sur ce temps moyen, les femmes en assurent près de 80% soit 4 h. 30 par jour (moyenne des jours de la semaine, week-end et soir). Mais quand elle travaille à temps plein, ce temps journalier s'élève à 3 h. 30, pour le temps partiel à 4 h. 00 tandis que les hommes salariés n'ont qu'un temps domestique d'1 h. 15.

Les principaux facteurs explicatifs de cette production domestique entre couple tiennent au volume relatif de l'activité professionnelle des conjoints s'ajustant aux contraintes de leur carrière individuelles (dont celles du mari semble plus privilégiées), à la présence des enfants et à leur capital culturel relatif (car plus un

individu possède des atouts culturels ou économiques dans son jeu plus il pourra imposer son avantage)<sup>20</sup>.

Toutes confirment que l'absence de conjoints et d'enfants, est un atout pour les femmes qui veulent porter la continuité de leur projet professionnel mais que, en revanche être mariée et avoir des enfants est un atout pour les hommes, dans ce cas les femmes ont le plus souvent le rôle de soutien à la carrière de leur mari.

En effet, les charges familiales entravent la carrière des femmes tandis qu'elles stimulent celle des hommes (selon les travaux de Gadéa J., Marry C.)<sup>21</sup>. L'étude montre que l'homme ingénieur voit progresser sa réussite professionnelle (salaire, plan de carrière, responsabilité hiérarchique) avec la croissance de la taille de sa descendance, en même temps qu'une hausse de son temps de travail.

Ainsi, l'analyse porte sur le fait que l'homme chargé d'une famille, augmente son investissement professionnel car le rôle « bon père », « bon époux » se confond avec l'intensité de cet investissement tandis que pour la femme, la réaction s'inverse avec une présence plus grande au foyer. Et même après le deuxième enfant, il y a risque du temps partiel et un moindre nombre d'heure au travail, pour elle, la possibilité d'accès aux postes de direction s'amenuise.

En sachant que plus de la moitié d'entre elles se marient avec un homme de même catégorie socioprofessionnelle, on pourrait penser d'une certaine manière qu'elles assument la fidélité de leur ambition et s'identifient même à la trajectoire professionnelle de leur mari.

C'est une forme comme une autre, de conciliation intérieure avec ses propres valeurs de réussite.

---

<sup>20</sup> article de Michel Claude, op.cit.

<sup>21</sup> « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », in *Travail, genre et société*, n°3, l'Harmattan, 2000, p.109-136.

## 7- La désillusion du « plafond de verre »

D'importantes disparités demeurent selon les fonctions et les secteurs d'activité. Parmi les femmes cadres, 73% sont cadres administratifs et commerciaux, 27 % sont ingénieurs et cadres techniques, et surtout elles se font rares dans les sphères des cadres dirigeants.

A raison d'être 7% des cadres dirigeants, les femmes luttent contre un « plafond de verre »<sup>22</sup> accusant essentiellement leur statut sexuel, qui soit les discrimine soit les auto exclue par l'incompatibilité de concilier temps au travail et temps domestique.

Même si le taux d'activité des femmes progresse proportionnellement à son niveau de formation, dans l'entrée du marché du travail, des marques de l'inégalité sexuelle (de la division du travail) subsistent pour limiter leur accès aux sphères du pouvoir et de la décision.

De l'ordre culturel et sociologique, briser ce « plafond de verre » relève d'une transformation des mentalités. Les femmes en sont bien conscientes, et à défaut de briser les discriminations font sacrifice de l'une des deux sphères qui régit leur vie, en fonction d'une appréciation personnelle d'enjeux familial et de carrière.

Mais aujourd'hui ce choix apparaît plus délicat à la lumière des transformations que connaît la catégorie des cadres.

---

<sup>22</sup> A-M.Colmou.- *Encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes*, Documentation Française, fév.1999.

**Deuxième partie**  
**Féminisation et recomposition de l'encadrement**

## Deuxième partie :

### Féminisation et recomposition de l'encadrement

Depuis les années 1950, la « figure du cadre »<sup>23</sup> représente l'image d'une réussite sociale dont la transfiguration de l'image « virile » de l'officier gérant et maîtrisant toute situation de risque, dans la société civile, organisant le maintien et l'ordre socio-économique garantit l'exclusivité consubstantielle de cette catégorie socioprofessionnelle à l'hétérogénéité masculine<sup>24</sup>. La formation de cette nouvelle classe moyenne s'impose comme le lieu de convergence du mode de promotion pour les enfants de la classe populaire, et de la modalité de reconversion des descendants de la petite bourgeoisie, vers un salariat privilégié.

L'« effet d'évidence massive »<sup>25</sup> a permis la cohérence de la perception de cette « bonne forme » dont les membres sont formés dans les mêmes institutions, unis par la propriété « d'habitus »<sup>26</sup> et réunis dans les organisations de façon confessionnelle et professionnelle.

L'histoire de la formation du groupe cadre instaure donc un mythe d'espoir et de reconnaissance sociale, acquis par l'épreuve des compétences et des capacités personnelles. C'est à ce mythe, formant l'idée d'un acharnement de la gestion et d'une maîtrise de Soi comme condition de la maîtrise de sa vie, que les femmes ont pu s'identifier pour établir leur projet de vie en conformité à leur projet professionnel.

---

<sup>23</sup> P. Bouffartigue, *Cadres : fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.

<sup>24</sup> L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Edition de Minuit, 1982.

<sup>25</sup> L'effet de masse, de l'évidence d'une même appartenance à un groupe, selon L. Boltanski, op. Cit.

<sup>26</sup> terme emprunté à P. Bourdieu in , *Questions de sociologie*, 1980, pp.134.

La définition de l'*habitus* : « *L'habitus, comme le mot le dit, c'est ce que l'on a acquis, mais qui s'est incarné de façon durable dans le corps sous la forme de dispositions permanentes. La notion rappelle donc de façon constante qu'elle se réfère à quelque chose d'historique, qui est lié à l'histoire individuelle.(...) Mais pourquoi ne pas dire habitude ? L'habitude est considérée spontanément comme répétitive, mécanique, automatique, plutôt reproductive que productrice. Or, je voulais insister sur l'idée que l'habitus est quelque chose de puissamment générateur. L'habitus est, pour aller vite un produit des conditionnements qui tend à reproduire la logique objective des conditionnement mais en lui faisant subir une transformation... »*

Maniant avec stratégie vie privée et vie professionnelle, pour satisfaire au mieux leur besoin de reconnaissance sociale, les femmes cadres refusent qu'il y ait un mal être de la femme dans le social, ni perçue, ni placée comme un acteur social à part entière<sup>27</sup>.

Plus que d'autres, les femmes cadres aspirent à une réussite « totale », en pratiquant une politique de « non renoncement », à travers une quête de réussite et d'épanouissement professionnel.

Ces femmes veulent rompre l'image traditionnelle d'elles-mêmes en tant qu'« être du deuxième sexe », par leur volonté de gagner une place dans la sphère économique ; à travers la vie publique pour participer au fonctionnement de la société.

Elles veulent massivement marquer leur volonté d'appartenir aux sphères de la décision et du pouvoir, jusqu'alors réservées à leur mari.

Mais, cette volonté de reconnaissance n'est effective que sous la condition d'une action d'émancipation qui ne pourrait trouver moyen qu'à travers la détention des armes de décision de pouvoir égal à celui des hommes.

Déterminées à acquérir le même statut que les hommes, pour les affronter sur leur terrain et leur parler en égales, elles n'ont donc d'autres alternatives que de prendre la résolution de lutter contre les « construits sociaux », de rompre les rapports de force traditionnels.

Or depuis les années 1990, on assiste à une progressive érosion de la « figure du cadre »<sup>28</sup> comme représentation sociale, symbolique et institutionnellement cristallisée. Soumises aux restructurations économiques, à la flexibilité et ainsi qu'à une remise en cause de leur place dans la division du travail l'identité professionnelle du cadre est ébranlée. Le prestige du modèle de réussite social est remis en question. Le cadre n'incarne plus le mythe d'une montée sociale de la classe moyenne car son effacement participe à la dynamique d'ensemble du paysage de malaise des classes et catégories de classes dévoilant le brouillage des frontières de l'identité des grands groupes sociaux.

---

<sup>27</sup> J.Barrus-Michel, « la femme est-elle un être social ? », in *Le sexe du pouvoir*, N. Aubert, E.Enriquez, V.de Gauljac, Desclée de Brouwer, 1986.

<sup>28</sup> P.Bouffartigue, op. cit.

De plus, l'existence du groupe s'efface avec le déclin de l'identité traditionnelle de la classe ouvrière (devenant quasi invisible) et la dilution du patronat dans le capital financier mondial, remettant en cause l'exercice d'une fonction de commandement fondée par une distincte séparation avec le salariat d'exécution (à l'origine du paradigme taylorien), l'adhésion aux finalités visibles de l'entreprises et la forte unité symbolique de l'hégémonie masculine (consubstantielle au modèle désigné par l'emprunt à la figure de l'officier).

Désormais soumis à la condition salariale, les cadres sont dominés par une relation d'incertitude à l'emploi qui les amènent à une redéfinition de l'engagement de leur carrière vis-à-vis de leur employeur, marquant l'état actuel des cadres : la perte de confiance. Ils s'interrogent sur leur propre identité comme groupe social, et interrogent leur propre rapport à l'entreprise.

C'est donc dans un contexte d'érosion de la figure du cadre maîtrisant une fonction légitimée par sa prise d'initiatives, dans un travail qui lui permettait d'assurer le sentiment « d'une sécurité de demain », que les femmes cadres vont devoir chercher à se positionner voire à se re-positionner dans le champ professionnel et ce à travers un dépassement des idées préconçues liées à leur statut sexuel.

## **A- Femme et cadre : propriété privée et réappropriation de Soi**

*« On ne naît pas femme, on le devient. Aucun destin biologique, psychologique, économique ne définit la figure que revêt au sein de la société la femelle humaine ; c'est l'ensemble de la civilisation qui élabore ce produit intermédiaire entre le mâle et le castrat qu'on qualifie de femelle. »<sup>29</sup>*

Les femmes en quête de leur propre réappropriation, se constituent comme sujet-acteur. L'époque de la passivité est résolue, elles veulent être actives. Elles veulent se constituer comme individu, aspirer à de même ambition, exister comme individu à part entière, ce qui suppose la propriété de soi-même, c'est-à-dire la libre disposition de Soi, la non dépendance vis-à-vis de l'autre. La propriété permet alors l'existence

---

<sup>29</sup> S. de Beauvoir, *Le deuxième sexe*, Gallimard, 1949, p.285.

du rapport d'une continuité entre le monde et l'individu donnant aux femmes la capacité de la maîtrise de leur vie.

## **1- S'assimiler aux règles masculines pour s'affranchir ?**

Selon M. Mead, « *tout au long de cette aventure, s'est implantée une sourde et insidieuse division du travail (..) qui présupposait que l'enfantement était pour les femmes une part suffisante et que tout le reste du travail créateur incombait aux hommes* »<sup>30</sup>. Dans ce rapport au genre humain, les femmes ont eu pour seule et unique fonction de tenir un destin biologique enfermé dans leur corps. Naturellement faites « mère », et pour rien d'autre, enfermées dans la sphère domestique familiale, elles ne participaient pas en tant que sujet à la vie politique et sociale, et ne pouvaient même pas développer une conscience d'appartenance de groupe dans leur confinement<sup>31</sup>.

Elles ne pouvaient donc déterminer leur place que par rapport à l'homme défini comme référent universel de l'espèce humaine.

La force des facteurs biologiques et historiques qui font de la femme l'Autre trouve ainsi son origine dans la construction sociale de la féminité par l'éducation sexuelle et l'apprentissage des rôles féminins pendant la socialisation des filles.

L'émancipation des femmes se réalise alors par le rejet des déterminations de sexe et par l'adoption du modèle masculin. A défaut d'agir sur la politique de la cité, la solution résiderait alors dans la propriété d'un statut prestigieux qu'incarnerait la figure du cadre comme idéal d'un mythe de l'acteur de la réussite sociale.

## **2- La naissance du Soi, à travers la violence de « l'entre-deux corps »<sup>32</sup>**

Ce qui définit le mieux la modernité, ce n'est ni le progrès des techniques ni l'individualisme croissant des consommateurs, mais l'exigence de liberté et sa défense contre tout ce qui transforme l'être humain en instrument, en objet ou en étranger absolu.

---

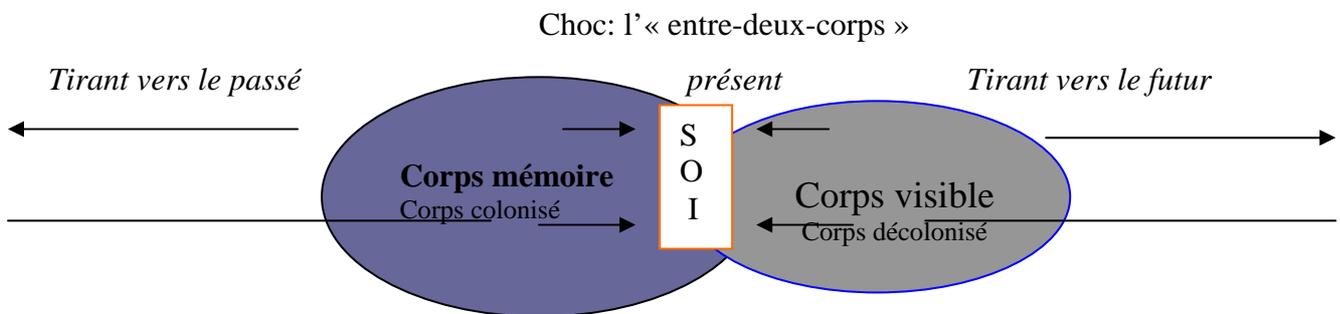
<sup>30</sup> M.Mead, *L'un et l'autre sexe*, Denoël, 1906, p.341.

<sup>31</sup> N.Gadrey, *op.cit.*

<sup>32</sup> D.Sibony, *Violence*, Seuil, 1997.

Cette exigence, cet appel séducteur de la liberté écartèle les femmes entre deux corps : le corps visible et le corps mémoire. Elles se font violence pour dominer l'affrontement de cet « entre-deux corps ». L'écartèlement du corps visible qui veut faire la preuve d'une action réfléchie sur la vie, par l'entrée dans un monde de luttes pour montrer leurs compétences, au corps mémoire inscrit dans un processus de socialisation biologisée... trouve signification à travers l'aspiration des femmes à se réaliser autrement, à affirmer cette part de Soi qui résiste à la colonisation du monde vécu (d'Habermas).

#### Schéma de la formation du Soi à « l'entre-deux-corps »



Cette violence pose seule la condition de la mutation de son état *historicisé* et *biologisé*. D'un corps colonisé, elles doivent assumer le destin d'un corps décolonisé qui construit sa propre histoire, pour mener son projet de libération. Elles décident en dernier ressort du basculement de la société hors des formes de la tradition, elles sont les freins ou les moteurs de la modernité qui oppose les générations<sup>33</sup>.

De la prise de conscience de leur effacement, les femmes sont devenues le symptôme de l'organisation sociale<sup>34</sup> en voulant devenir visibles.

### **3- Le processus du renversement de l'ordre masculin**

Pour parler de l'intériorisation, prenons l'analyse ethnographique de Pierre Bourdieu sur la société berbère de Kabylie, montrant comment la division entre les sexes est la base d'un système d'oppositions masculin/féminin qui semble inscrit dans la nature

<sup>33</sup> cité par C.Attias-Donfurt, *Sociologie des générations*, PUF, 1988.

<sup>34</sup> Article P.L. Assoun, « La femme symptôme de l'organisation sociale », N. Aubert et al. Op.cit.

même, qui est intériorisé dans les corps et les habitus et qui fonctionne comme un schème d'organisation de la pensée. A travers les routines quotidiennes, la discipline du corps, les rituels, l'ordre masculin est incorporé durablement.

*« La force particulière de la socialité masculine lui vient de ce qu'elle cumule et condense deux opérations : elle légitime une relation de domination en l'inscrivant dans une nature biologique qui est elle-même une construction sociale naturalisée »*  
(P.Bourdieu)<sup>35</sup>

C'est une violence qui est inconsciemment acceptée car c'est une violence incorporée, elle est silencieuse. Cette violence silencieuse et symbolique subie par les femmes, s'exprime par le fait que les dominés ne peuvent pas adhérer à la vision androcentrique du monde des dominants. En d'autres termes, les femmes n'ont pas accès ou ne peuvent s'identifier aux sentiments de possession et de supériorité sur les choses qui l'entourent.

La relation d'appropriation collective du groupe des femmes par le groupe des hommes est en même temps un fait matériel et un fait idéologique.

Un rapport de pouvoir qui réduit les femmes à l'état d'objet et un discours sur les femmes qui les renvoie du côté de la nature.

Colette Guillaumin<sup>36</sup> appelle « sexage » ce rapport d'appropriation, à la fois exploitation de la force du travail, mais aussi usage illimité du corps lui-même dont on pourrait presque faire le parallèle avec la position de l'esclavage.

Dans la sphère domestique, l'appropriation de la force du travail a comme trait commun avec l'esclavage, et comme différence radicale avec le salariat, de ne connaître ni limite, ni mesure. Finalement, ce n'était pas la force de travail qui est appropriée, mais l'individu féminin.

Il faut rappeler que ce n'est qu'en 1907 que les femmes ont eu le droit de toucher leur propre salaire et que ce n'est qu'en 1965 qu'elles ont acquis le droit de travailler sans l'autorisation de leur mari. C'est le début d'un long processus qui marque la fin de cette appropriation, ne concernant pas que le travail mais aussi l'appropriation du temps, des enfants, l'obligation sexuelle et la charge physique de l'entretien des

---

<sup>35</sup> P. Bourdieu, *La domination masculine*, Seuil, 1998, p.29.

<sup>36</sup> N. Gadrey, op.cit.

membres du groupe familial. Dissimulé sous la forme du contrat et de l'affectivité, le mariage rend l'appropriation invisible ; il semble contredire le « sexage », alors même qu'il en est la traduction.

Aussi le droit, la coutume, la socialisation et l'intériorisation des normes, le recours possible à la contrainte sexuelle et à la violence physique, sont des moyens puissants d'une appropriation qui est longtemps restée invisible, inéluctable et « impensé » à la bonne complaisance des hommes.

Mais la possibilité depuis 1965 pour les femmes de vendre leur force de travail et de toucher leur salaire sans autorisation du mari, signifie une forme de réappropriation par elle-même, toutefois dans des conditions qui ne leur permettent pas d'accéder à une réelle indépendance économique, ce qui rend cependant possible « *la simultanéité de la relation du sexage (appropriation matérielle de l'individualité corporelle) et de la relation de travail classique où la femme est simple vendeur de force de travail.* »<sup>37</sup>

Les femmes savent dorénavant ce qu'elles veulent, au-delà d'un travail et d'une indépendance ; elles aspirent à une reconnaissance.

#### **4- La certitude d'une nouvelle acquisition de statut : quand céder n'est pas consentir <sup>38</sup>**

Le constat est que les femmes ne renoncent plus et ne cèdent plus, elles ne peuvent plus se taire sur « l'invisibilisation » de leur apport économique. Elles ne peuvent plus se constituer comme l'ombre du pouvoir<sup>39</sup> puisqu'elles peuvent le détenir à leur tour. Les faits sont là ; les femmes prennent progressivement place dans la sphère des professions à haute qualification notamment à travers la progression de la féminisation de la catégorie des cadres.

---

<sup>37</sup> C. Guillaumin, *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Ed. Côtés-femmes, 1992.

<sup>38</sup> Rapport de pouvoir entre les sexes vus par N. Gadrey, à travers l'ouvrage de N-C. Mithieu, *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*, Ed. Côtés-femmes, 1991.

Pour explication, le verbe « céder » évoque la contrainte matérielle et morale, au-delà de la violence physique, alors que le verbe « consentir » postule implicitement une symétrie de relation entre homme et femme, dans le contexte du combat. Cette distinction permet de comprendre l'immense écart des capacités de supporter et de refuser à la fois dont témoignent les femmes dans les différentes sphères de la vie sociale. D'ailleurs y a-t-il choix de céder ou de consentir ?

<sup>39</sup> Article E.Enriquez, « Le pouvoir et son ombre », N.Aubert, et al. Op.cit

Elles acquièrent une forme de reconnaissance existentielle, une reconnaissance sociale qui leur permet de prendre place dans la dynamique du pouvoir. A travers le maniement des signes<sup>40</sup> sociaux, elles peuvent donner sens à l'organisation de leurs discours et retravailler l'image du monde.

Désormais les femmes sont des acteurs de l'instauration d'un espace de décision qui régit leur propre devenir. La décision<sup>41</sup> rend compte de la détermination d'agir qui prend sa source dans la nécessité, la conciliation, le désir individuel ou collectif enjambant des usages conditionnés ; car décider c'est aussi dire « non ».

Dans cet espace de négation et de transgression, les femmes s'autorisent à s'échapper de la norme, de l'usage, du mode opératoire officiel, de l'ordre établi, du discours de la Nature inventé par l'homme. Les femmes « individu-acteur » se réapproprient leur corps. Elles décident que celui-ci n'est plus leur destin.

## **B- Compétences et performance**

Dans une Société où la performance et l'actualisation des compétences sont érigées en valeurs sacro-saintes de l'entreprise, les femmes plus que les hommes doivent mesurer l'ensemble de leurs connaissances, de leurs capacités d'action et de leurs comportements espérer réaliser leur projet professionnel.

Les compétences sociales requises constituent dès lors des compétences d'action concernée par la représentation de Soi, au carrefour du projet et de l'action<sup>42</sup>.

### **1- Défi biologique et management : La « femme » à « haut potentiel »**

La mixité croissante des formations modifie l'attente et l'attitude des jeunes femmes diplômées vis-à-vis de leur carrière. Elles veulent se marquer d'une volonté de reconnaissance et de progression pour se rendre visible<sup>43</sup> en accédant à des postes de hautes responsabilités.

Sachant que seules 7% des places de cadres de direction est occupée par leurs aînées, elles savent que le parcours est ardu à travers l'intériorisation comme leurs congénères masculins, de règles du jeu des stratégie d'acteurs pour construire leur

---

<sup>40</sup> Article J.Boruss-Michel, op. cit.

<sup>41</sup> J.Barbichon, *Dépendance et décision*, Méridiens Klincksieck, 1990.

<sup>42</sup> P.Peyré, *Compétences sociales et relation à autrui*, Harmattan, 2000.

<sup>43</sup> Article de C.Falcoz, « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », in P.Bouffartigue, op. cit.

projet de carrière, toute en portant une vision lucide sur le comportement et le parcours proposé par les entreprises en matière de carrière (d'où une maximalisation optimale de leur qualification par une politique de cumul des diplômes).

Il nous est donné, enfin de voir comment à partir de cette volonté de statut et de carrière égale aux hommes, qu'elles accèdent plus ou moins aux sphères des décisions qui leur restent encore très fermées, mais dont en même temps, elles réussissent à imposer un certains style de travail qui leur soit propre.

Les compétences en elles-mêmes ne garantissent pas une montée ascensionnelle de sa carrière, car il faut aussi savoir capitaliser ses potentialités.

De fait, « l'effet diplôme »<sup>44</sup> est à porter à relativisation parmi les moyens auxquels la femme peut compter, pour porter son aspiration d'égalité dans un projet de carrière. Parmi d'autres moyens, avoir la responsabilité d'une équipe à encadrer fait partie d'une stratégie d'évolution.

Mais profitons pour rappeler que ces postes sont très inégalement accessible selon le statut sexuel du cadre ; les femmes cadres occupent moins souvent des postes d'encadrement et n'encadre souvent que des équipes de petite taille (par l'observation de ce tableau ci-dessous sur l'évolution de la taille des équipes d'encadrement autant pour les hommes que les femmes).

Combien de personnes encadrez-vous ?<sup>45</sup>

	1995		1999	
	Hommes cadres	Femmes cadres	Hommes cadres	Femmes cadres
<b>aucun</b>	15	28	15	24
<b>1 à 4</b>	32	48	31	47
<b>5 à 9</b>	22	14	23	17
<b>10et +</b>	30	10	31	12

Source : enquêtes Cadroscope (1995-1999)

<sup>44</sup> dans un article de J. Laufer, J. Fouquet, « A l'épreuve de la féminisation », in P. Bouffartigue, op. cit. L' « effet diplôme » est une stratégie de cumul de diplômes , pour une politique de carrière.

<sup>45</sup> APEC, mars 2000, op. cit., p.38

De plus les différences de postes et de carrières se traduisent en inégalité de salaires et ne faisant que s'accroître au cours de la carrière.

La raison s'explique sur la base « objective » de la décision de rémunération et de promotion dans la politique de gestion des entreprises.

Partant d'une politique, au départ de recrutement où l'objectif principal était ciblé dans la diversification des compétences et de la mobilité fonctionnelle, axé vers l'évaluation de performances, de compétences et de potentiels.

Mais les normes de compétences managériales ou de potentiels ne concernaient que la mobilité et la disponibilité - qui restent encore l'apanage des hommes du fait que les employeurs utilisent ce préjugé social comme un outil de discrimination sociale - assurant de ce fait la rareté des femmes aux postes de responsabilités.

Le couple « disponibilité – mobilité », critère essentiel pour atteindre le niveau « de cadre à potentiel »<sup>46</sup>, permet aux ambitieux de multiplier leur expériences, de créer leurs réseaux, de se montrer disponible pour remplacer un titulaire. Ainsi un cadre à potentiel qui refuse une mobilité fonctionnelle « démissionne de la liste des cadres à potentiel » (Boucrois), pour les femmes, cette réaction pérennise « le plafond de verre »<sup>47</sup>. Puisqu'elle se doit d'être disponible aussi pour sa famille.

Mais il existe une catégorie de femmes qui faisant le choix d'une vie de carrière, passent outre ces préoccupations de la sphère du privée, en ne se mobilisant que pour le temps professionnel. Elles font sacrifice de leur vie familiale au profit d'un investissement de leur disponibilité, pour les promotions à responsabilités qui garantissent une carrière ascensionnelle. Il y a une identification au modèle masculin qui serait leur modèle de réussite et de vie, au détriment de leur vie de mère (retardée ou reniée); c'est la femme « virile ».

## **2- La femme « virile »**

Pour combattre les préjugés dus à la faiblesse des femmes, celles-ci doivent faire la preuve qu'elles sont meilleures<sup>48</sup> que les hommes.

---

<sup>46</sup> article de C.Falcoz, op. cit.

<sup>47</sup> A-M.Colmou, op. cit.

<sup>48</sup> J. Laufer et al., op. cit

Femmes d'élite, femmes de tête, elles mènent leur vie de façon « parfaitement » masculine. Elles s'investissent et synchronisent tous les aspects de leur vie à leur projet de carrière, au nom d'une annulation de la vie familiale. Comment rester femme quand on occupe une position d'homme, pour assurer un poste à haute responsabilité ?

Elles n'ont donc pas de souci avec la négociation de la sphère du privé. La réussite professionnelle a « un prix ». Se conduire et mener une vie comme un homme ou en faire plus pour obtenir crédibilité dans son engagement professionnel ; elles font alors le choix de retarder la venue du premier enfant « féminin maternel » ... Emportées dans la frénésie de leur lutte de femme pour avoir et la logique du « non-renoncement », elles se mettent dans une situation paradoxale de non choix ; de n'avoir plus rien à perdre et tout à gagner.

La force de vouloir tout maîtriser, leur fait adopter la position paradoxale de « féminin non-maternel »<sup>49</sup>, un féminin « masculinisé ».

S.Fortino<sup>50</sup> accuse même une répercussion sur les pratiques professionnelles qui discrimine leurs propres consœurs. Certaines cadres DRH contribuent à maintenir et à freiner même volontairement la féminisation de certains services car elles craignent une perte de « crédit ou de prestige » de leur entreprise ou du secteur d'activité, par la conservation d'une garantie de la noblesse (masculine originelle).

Dans leur logique personnelle, adopter une politique en « faveur du genre féminin » est un trop grand risque. Un pari influençant sur leur professionnalisme (teinté d'un sentiment de préférence), pourrait être « mal » aperçu par leurs pairs masculins qui douteraient de leur compétence de jugement professionnel. Dans ce cas ; féminisation devient synonyme de dévalorisation.

Les femmes s'assimilant aux hommes (et faisant même ou mieux qu'eux) renie sa féminité, dans l'angoisse de l'exclusion « du mal faire ».

Ce type de comportement annulerait du coup l'image d'un management féminin qui adoucirait un milieu trop masculinisé.

---

<sup>49</sup> Article de C.Revault d'Allonnes, « Masculin-féminin : pour une approche multidirectionnelle », in *Le sexe du pouvoir*, N.Aubert et al., op. cit.

<sup>50</sup> S.Fortino, *La mixité au travail*, La Dispute, 2000.

### 3- Les « valeurs féminines » du management

« L'un défend surtout son territoire et tente de l'agrandir, l'autre se préoccupe plutôt des voies d'accès aux solutions partagées par le plus grand nombre. Autorité et coercition ici, écoute et consensus là. La question qui reste posée est alors celle de l'efficacité. »<sup>51</sup>

Dans un contexte d'exigence de la flexibilité sur le marché économique, l'entreprise doit s'adapter aux turbulences de la concurrence. L'organisation a l'obligation de se concentrer sur ce qu'elle sait le mieux faire et sous-traiter ses autres activités en réseaux. Elle doit savoir développer agilité et souplesse dans sa réactivité, grâce à une maîtrise des relations interpersonnelles directes et médiatisées, indispensables au bon fonctionnement qui relie les réseaux.

Ces liens trouvent efficacité à travers l'*affect*, l'ambiance conviviale et une certaine notion de confiance entre partenaires du réseau.

La culture de l'utilisation du pouvoir trouve un autre visage dans les organisations. Le management est désormais basé sur la « persuasion convaincante » plutôt que la force d'un pouvoir direct masculine, dans l'objectif d'une « implication affective » apparaissant comme meilleur levier de mobilisation des compétences qu'une rationalité pure et objective des bilans de compétences. De fait la « rationalité froide, l'objectivité étroite, la tunnel-vision (vision à faisceau étroit) »<sup>52</sup> et les logiques économiques, ne sont plus de mise dans un environnement socio-économique et professionnel instable. On peut détecter ainsi deux formes de pouvoir en confrontation : le style direct masculin dépassé par le style d'influence féminin que M.Burke qualifie « d'influence oblique » fondée sur des valeurs dites « matri harmonique » qui refuse la logique de l'objectivité et du quantifiable, pour préférer une approche plus instinctive où les sentiments et la compassion ont leur part. Ces valeurs féminines ne sont pas à l'exclusivité des femmes, car elles font partie en l'humanité de tout être qui saura manier en situation adaptée de pouvoirs.

Mais qu'en est-il des meilleurs moyens d'accès à ce pouvoir pour les femmes ?

---

<sup>51</sup> M.Burke, *Valeurs féminines, le pouvoir demain*, Village Mondial, 1998.

<sup>52</sup> M.Burke, *op.cit.*

#### **4- La course au pouvoir par « la voie royale »**

Ne se réclamant non plus d'une différence mais d'une ressemblance, (rappelons-le que) les femmes dirigeantes n'en constituent pas plus de 7% des cadres de direction. Les stratégies et les comportements de ces femmes se basent sur une recherche de postes divers à occuper en évitant une spécialisation précoce, alternant postes fonctionnels/opérationnels, découvrant des fonctions d'encadrement, sachant prendre les risques de se rendre visible en capitalisant réussites, opportunités, goûts pour la performance et pouvoir accepter la mobilité (notamment aidées d'un parrain)<sup>53</sup>.

C'est ce que S.Fortino<sup>54</sup> appelle « la course au pouvoir par la voie royale ». La carrière démarre directement au niveau de cadre de filière technique qui impliquerait de nombreux changements de fonctions dans une durée de trois ans et d'une manière diversifiée. Il s'agirait de savoir occuper l'horizontal (ingénieur d'étude, d'exploitation) et le vertical (manager secteur technique, mixte), pour concilier le tertiaire et le technique. L'objectif est de ne pas s'enfermer dans un type d'activités pour ne s'insérer que dans les « espaces socialement dominants ». Les armes avantageuses permettant de rester dans la course au pouvoir, se situent dans une prestigieuse formation initiale (Polytechnique, Ponts, Centrale...), d'un bon capital social ou d'un réseau étroit de relations professionnelles et sociales, mobilisables à tout instant par des jeux de cooptations dont le but est de favoriser une mobilité fonctionnelle.

Or, pas à n'importe quelle mobilité fonctionnelle lorsqu'on est une femme car au sein même de ces fonctions subsiste une hiérarchie.

#### **5- La différence entre la femme de pouvoir et la femme de responsabilités**

Le « top management » demeure un bastion masculin. Dans le champ du pouvoir subsiste une forme « subtile »<sup>55</sup> de division du travail, qui recoupe la division sexuelle.

---

<sup>53</sup> J.Laufer et al., op.cit

<sup>54</sup> S.Fortino, op. cit.

<sup>55</sup> S.Fortino, op. cit.

Le partage ne se fait qu'entre les individus en fonction de leur appartenance sexuelle, concernant le « pouvoir sur les individus » dont M.Foucault nomme « le gouvernement des hommes ».

*« Le pouvoir, ce n'est pas une chose, c'est une relation entre deux individus, une relation qui est telle que l'on peut conduire la conduite d'un autre ou déterminer la conduite d'un autre (...) » (M.Foucault)<sup>56</sup>*

Les femmes ont peu accès au pouvoir ainsi défini. Dans les entreprises, la distinction est faite entre le « management » et la « responsabilité ». Le terme de management traduit le concept de pouvoir, chez Foucault. De fait les femmes cadres sont plus souvent responsables que manager. Elles sont cantonnées dans des fonctions d'expertise ou de soutien à la décision, dans lesquelles elles disposent d'une grande autonomie. L'autonomie n'est pas incluse dans les sphères du pouvoir car (selon S.Fortino) elle ne représente que la maîtrise d'un individu sur lui-même et ses propres actes/geste de travail, et non de la conduite des autres. Mais comme cette autonomie est soumise à condition et contrôle d'une hiérarchie masculine, cela signifie que la compétence des femmes a besoin d'une vérification constante et sans cesse mise à l'épreuve.

Ainsi selon leur capacité au maniement des stratégies et d'enjeux de pouvoir, les femmes peuvent acquérir la capacité de changer le style de management et les formes de l'exercice du pouvoir ou ne peuvent que s'inscrire à la norme et à la domination masculine.

Dans ce dernier cas, on peut observer deux phénomènes légitimant « le plafond de verre » bloquant l'accès des femmes aux sphères dirigeantes soit par un processus d'exclusion envers les femmes soit par un processus d'auto exclusion des femmes elles-mêmes se démotivantes de la dimension de l'accès au pouvoir dans leur carrière car nécessitant un processus de cooptations trop complexes (monitoring, réseaux de contacts, personnalisation relationnelle, décision et politique de l'entreprise), trop de bagages professionnels, trop de mobilités géographiques, imposant trop de « bricolages » avec la vie privée/professionnelle. Puisqu'elles veulent maîtriser leur propre temps de vie, conciliant aussi bien leur temps personnel, familial et social.

---

<sup>56</sup> M.Foucault, « Entretien », *Les Cahiers du Grif*, 1981, cité par S.Fortino, op. cit.

**Troisième partie**  
**Paroles de femmes cadres**



## Troisième partie : Paroles de femmes

### A- La représentation de l'image du cadre

**Comment ont-elles porté leur aspiration professionnelle ?**

**Pour quelle identification à l'image du cadre ?**

**Pour quelle ambition de réussite ? Et comment faire pour trouver sa place ?**

Chacune a une vision unique sur l'image de leur identité professionnelle de cadre qu'elle revendique même.

*« Je me sens très atypique par rapport à certaines des femmes de mon âge, objectivement ! »*

Elles portent leur propre discours de femmes différemment du discours social qui projette sur elles une figure floue de femmes acharnées, par une réussite professionnelle totale et dans une lutte constante pour leur émancipation.

Initialement, elles n'ont pas d'ambitions personnelles à proprement parler qui pourrait les mener à une place précise, mais avec le temps elles apprennent à adopter des stratégies de cumules de compétences pour acquérir une place dans la société, à travers une volonté de reconnaissance de Soi ; puisque déjà au fil de leur progression scolaire, elles prennent conscience qu'elles doivent se battre face à l'idée de la place que leur prédéfinit la société.

En effet, émancipées d'abord, elles nous font comprendre qu'elles ont leur propre définition de la réussite. Or, c'est une réussite dont l'ambition n'est jamais personnellement portée puisque c'est une traduction de l'aspiration de leur entourage, dans toujours un souci et une recherche de « mieux faire ».

D'ailleurs au démarrage de leur vie en société, elles n'ont souvent ni d'idées précises sur leur propre parcours scolaire ni sur l'avenir de leur métier. C'est le hasard.

*« Je me suis toujours plus ou moins laissée porter, et j'ai plutôt choisi les opportunités qui m'étaient offertes. »*

Quand elles peuvent faire de longues études c'est souvent par plaisir intellectuel, et non par calcul ambitieux.

*« La philo, c'était plus mon truc ! »*

Mais elles se rendent vite compte que cela les coupe de la vie active car cela ne correspond souvent pas pour une entrée dans le monde du travail ; alors elles se prennent en main, et pratiquent une politique de cumule de diplômes, de formation technique et prestigieuse... Elles rencontrent dès lors les premières difficultés qui commencent à surgir :

- **à l'école,**

*« Les profs estimaient qu'on prenait les places des hommes qui eux auraient une famille à charge alors que nous dès qu'on aurait fini, on chercherait un mari riche. »*

- **dans les démarches de recherche d'emploi.**

*« Bien qu'à Science Po, on avait un service de classement ; les hommes ça allait, pour les femmes, nous on nous disait en gros, qu'il fallait faire un secrétariat de direction. »*

Certaines se contentent de suivre simplement le métier de fonctionnaire des parents...

*« Mon père m'a poussé à passer le concours parce que dans ma région, il n'y avait pas de travail. Sinon, moi, je serai bien restée où j'étais mais il n'y avait pas de travail. »*

**Elles sont inspirées par l'aspiration que porte leur entourage à leur égard** car elles ne réduisent pas l'ambition à leur unique personne ; plusieurs facteurs interviennent tel que la position sociale future de leur enfant, une revanche par rapport à leur origine sociale, une influence des parents, des amis ou de leur mari.

*« Jusqu'à présent, je peux dire que ma carrière c'est moi qui l'est mené, et depuis la naissance de mon fils, je reconnais que c'est plutôt la carrière qui me mène ».*

Celles qui ont arrêté les études, les reprennent par besoin de reconnaissance, de forger une bonne image sociale, à travers une ascension professionnelle pour leur enfant.

*« Je ne peux pas me permettre qu'il ait une mauvaise image ! Et c'est ce qui m'a décidé à refaire mes études, à reprendre mes études parce que je me suis dit : non là, je ne peux pas lui infliger ça ! »*

Aussi les parents de milieux sociaux aussi divers soit-ils, ont pour la plupart une aspiration de réussite pour leur enfant, en commençant par une réussite scolaire. Toutefois si cette dernière n'est pas atteinte, les filles sont motivées par une sorte de « vengeance sociale » de réussir pour prouver qu'elles ont la capacité et peuvent dépasser la condition sociale de leur parent, à travers des promotions en interne, à la recherche de postes supérieurs.

Nous prendrons deux exemples pour illustrer la forte présence de l'influence de l'entourage ; dont le 1<sup>er</sup> cas est une femme qui est inspirée par son entourage à porter un « mythe de réussite » ; et le deuxième cas est une autre femme laissée à elle-même et qui n'a su se ressaisir qu'à sa maturité d'adulte, pour se décider à faire le choix d'un métier lui inspirant une réussite personnelle.

#### - **L'ambition des parents et l'influence des amis**

*« Il était important pour eux qu'on réussisse mieux qu'eux. »*

La femme cadre ingénieur la plus diplômée de notre échantillonnage nous raconte que ses parents avaient la charge d'élever 7 enfants, raison pour laquelle ils éprouvaient quelques difficultés matérielles. Ils portaient le seul espoir de la réussite de leurs enfants, à travers leur réussite scolaire. Ils avaient foi en leur descendance et faisaient tout pour qu'ils gagnent leur promotion sociale, par l'obtention de diplômes. Depuis la recherche d'une proximité maximale de l'école à leur domicile, jusqu'à l'éloignement des membres de leur famille les dissuadant de les laisser trop étudier au lieu de les faire travailler ; ils leur offrirent des conditions optimales de scolarité.

Toutefois, un autre facteur joue aussi sur son aspiration à la réussite et au dépassement de la condition sociale : la proximité avec les enfants de condition sociale supérieure, laisse entrevoir la possibilité de les imiter, pour acquérir un même niveau de vie.

*« Je voulais faire avec beaucoup de mes amis qui étaient d'origine enfants de médecin, je voulais faire médecine. »*

Ses amis lui ont inspiré le modèle d'une vie vers laquelle elle s'est toujours portée.

*« Le père de mon ami qui était médecin lisait le latin et le grec à livre ouvert, par plaisir ; donc d'ailleurs, on avait continué le latin en terminal, alors qu'on n'avait plus de contrôle. J'ai eu aussi comme modèle, la maman de mon ami qui était chercheur en biologie ».*

De plus ses parents aspiraient pour elle, la réussite « pour avoir un meilleur niveau de vie ». Son père l'aidant dans ses devoirs, lui transmet le goût des études tandis que sa mère « sous la pression de l'avenir » lui transmet l'exigence d'une réussite.

#### **- L'absence d'ambition des parents**

Une femme secrétaire devenue cadre par volonté de changement, nous montre l'importance de l'aspiration de réussite transmise par les parents, à travers l'espoir qu'ils veulent ou pas porter à leur enfant.

Le manque d'espoir ou d'aspiration de ses propres parents a un rôle handicapant sur la motivation ou l'ambition de l'enfant à réussir. Elle n'a ressenti aucune aspiration de la part de ses parents.

*« Aucune, je crois que c'était au-delà d'être libre. C'est qu'ils avaient strictement rien à faire donc ça donne beaucoup de liberté. »*

Elle nous explique que cela doit être la grande cause de son impression d'errance, jusqu'à sa trentaine ; âge à laquelle elle refit des études pour obtenir le statut de cadre. Il lui manquait des parents qui aient des exigences minimales de réussite, pour la guider dans son parcours professionnel.

Professionnellement cela se ressent, *« Tu es un peu ballotté, tu es un petit peu comme un flipper ; y a quelqu'un qui te met à gauche, à droite et puis, tu suis les désirs des autres ».*

Elle nous avoue que son deuxième mariage a pu jouer un rôle stimulateur à son changement de cap professionnel.

*« Et puis là, il y a eu mon mari. »*

**Aucune n'a explicitement émit le souhait ou l'ambition de devenir cadre, avant de l'être.**

Il n'y a donc pas eu ouvertement d'identification à cette image qui paraît si emblématique socialement.

Dans l'ensemble, les femmes émettent trois types d'avis sur la situation du statut du cadre : c'est un statut qui perd de son prestige, et en même temps c'est un métier déshumanisant, mais qui peut être réinventé à travers une méthode de travail plus collaboratrice.

L'image de réussite n'est plus celle du mythe du cadre. C'est une construction sociale que les femmes cadres ont dû mal à s'y identifier et même à s'y reconnaître. Certaines n'ont même pas conscience de leur appartenance à cette catégorie socio-professionnelle, jusqu'à ce qu'on les fasse prendre conscience à travers des revendications salariales ou statutaire ; lorsqu'elles occupaient la fonction et en assumer les responsabilités correspondantes.

Elles ne cernent même pas l'importance d'en acquérir le titre jusqu'à ce qu'on les conseille d'aller revendiquer le statut, auprès de leur supérieur hiérarchique.

*« Je l'ai revendiqué parce que c'est un échelon de plus. La grille indiciaire était plus intéressante et je faisais le travail, c'est tout ! »*

Prise de conscience d'un avantage matériel, les femmes qui le revendiquent ne nous disent pas le faire pour le côté prestigieux

### **L'image dépassée d'une représentation de la réussite**

Une partie des femmes ont conscience que la place du cadre n'est plus ce qu'elle était, 15-20 ans auparavant. Elle a perdu de son importance et de son prestige. Ce n'est plus ni un milieu ni une « caste » fermée où il faut, pour y entrer, avoir une origine sociale ou une formation prestigieuse.

*« Il y a des titres qui prennent le relais et puis les gens sont forcément cadres ; tout le monde est cadre même maintenant, je dirai la plupart, plus facilement. »*

En effet, le phénomène de banalisation et de « rupture » de l'image du cadre tant dénoncé par la littérature, se retrouve à travers des paroles prononcées par les femmes dans leur vécu; pour qui le statut ne représente plus que des fonctions et des responsabilités à assumer, sous la réserve d'une autonomie de gestion de leur temps. De même, les revendications ne s'effectuent plus qu'à travers une reconnaissance salariale ou fonctionnelle, impliquant l'obtention du statut, mais le statut n'est plus revendiqué pour lui-même

*« Aujourd'hui, je ne sais plus parce que autant avant c'était quelque chose que d'être cadre, il y a 10-15 ans ; autant aujourd'hui, on en parle même plus. Le mot n'est même plus employé. A partir du moment où on dit ça veut dire salaire, et certaines choses. Je ne sais pas si ça veut dire autant que ça voulait dire, si ça reclasse les gens. On ne l'utilise même plus comme mot, on demande même plus je veux être cadre ».*

Une perte de sens même du terme de cadre, la signification s'est diluée avec le temps et à la flexibilité de l'emploi.

*« Avant c'était important d'être cadre, les gens voulaient être cadre. Mais ça ne fait plus un groupe comme avant. Avant on disait : « les cadres », j'ai l'impression que ça fait plus ça ».*

### **L'image d'une réussite sans retour**

Certaines femmes ont une image abusée du cadre qui est un être assoiffé de réussite, et guidé par la rationalité économique du monde du travail dont il en fait sienne, pour mener sa propre vie au risque d'une autodestruction imminente.

*« Des gens qui fonctionnent dans ce monde de pouvoir vont à un échec parce qu'il arrivera toujours à un moment où ils vont se faire virer, ils vont vieillir (...) si on vit dans cette optique, c'est une bêtise. »*

Elles nous dépeignent l'image d'un agent économique tenu sous le joug des politiques de rationalisation. La volonté de la maîtrise « totale » par des calculs, des mesures, des décisions rationnelles empiétant sur la sphère de la vie privée, implique la naissance obligatoire d'un cercle de réussite qui entraîne l'individu dans un tourbillon pervers de non-retour ; où le moindre échec ou la moindre faiblesse (telle que l'âge) marque la fin de sa carrière, de sa vie puisqu'elles n'en font qu'une. C'est le type de cadre rongé par le stress et le « non-temps » à la famille, qui voit une perspective de vie de réussite mais en solitaire.

*« (...) je me dis que les gens n'ont pas beaucoup de cervelles de s'imaginer que hop ! ils vont monter au firmament parce qu'ils sont comme un produit. Ils ont une durée d'utilisation et ils sont jetés quand ils commencent à coûter trop chers. »*

En fait, dans une société de performances où l'exclusion sanctionne toute déviation.  
*« Ils sont pris dans un système où on les a dressés de telle façon qu'ils n'ont même pas le droit d'être malheureux. Comme si l'être humain était fait pour être toujours heureux, toujours gagnant –c'est une bêtise ! Ils sont au point à ne pas trouver d'interlocuteurs. Ces gens qui ne viendront pas voir un syndicat parce que pour eux c'est la honte. »*

Dans ce cas, les sentiments ne peuvent se mêler dans les lieux du travail. Le professionnel empiète sur le personnel, pour le détruire. Le cadre doit rester stoïque et imperméable aux sentiments personnels.

Contrairement aux avis d'autres femmes, le sentiment doit avoir place dans la fonction de l'encadrement où il faut...

### **Redonner une valeur humaine à l'encadrant : encadrer pour stimuler.**

Elles pensent que la fonction du cadre peut être changée pour apporter une évolution positive, dans la vie des gens.

C'est la définition d'un métier de cadre où il s'agirait de se positionner pour reconnaître les compétences et les valeurs des gens.

*« Il faut toujours leur montrer qu'on est tous capable de quelque chose et qu'on peut tous apporter quelque chose ».*

C'est l'optique d'une valorisation des personnes par l'encouragement à l'épanouissement de leur capacité, qui s'effectue à travers un échange de confiance. *« (...) il y a des gens qui n'oseraient pas (...) et qui osent (...) et qui passent à un poste de responsabilité. »*

Devant le constat que d'un côté le statut du cadre n'est devenu qu'une désignation d'un poste rattaché à une fonction, et réservé au monde professionnel

(puisque sa signification se restreint au vocabulaire professionnel) ; et d'un autre côté la volonté de création d'une nouvelle forme de travail du cadre, à valeur plus humaine... les femmes auraient donc redynamiser l'encadrement ?

Toutefois en attendant l'émergence de ce processus, l'image même du statut du cadre ne détient plus le rôle de stimulateur social et donc n'incarne plus le mythe d'un espoir et d'une aspiration de réussite.

Or le terme de « cadre supérieur » semble toujours détenir une certaine valeur, même si c'est d'un point de vue plutôt négatif du pouvoir.

*« J'ai une mauvaise image de l'encadrement supérieur, et j'avais l'impression qu'on intégrant leur caste, je pouvais plus leur dire merde comme je voulais, et donc j'ai jamais voulu. »*

C'est une réussite professionnelle qui a un prix dont toutes les femmes ne peuvent ou ne veulent en payer, de leur liberté, de leur investissement, de leur temps.

**La réussite en soi est devenue une notion négative, dans le milieu professionnel,** puisqu'elle est traditionnellement rattachée à la course effrénée du pouvoir et du gain matériel, sans concession. La réussite professionnelle n'apporte rien en tant que telle personnellement, ce n'est que du vide.

*« La réussite professionnelle, c'est largement à base de rapports de force. »*

Elles conçoivent donc la notion de réussite différemment de celle de la réussite professionnelle qui constitue une réussite ascensionnelle de non compromis s'accordant à une vie exclusivement réservée à la promotion et à la carrière. La réussite matérielle et le gain leur importent moins que leur reconnaissance professionnelle.

Toutes les femmes ont ce besoin de se sentir « bien » dans leur travail, même s'il fallait mettre le salaire en deuxième position.

*« J'avais besoin d'avoir un salaire qui me convenait et qui me permet d'avoir une vie agréable, et tout ça mais c'était pas mon premier moteur ».*

Elles aspirent moins à gagner un gros salaire qu'une reconnaissance et un climat agréable de travail.

*« Etre reconnue, de faire un boulot qui me plaît, d'être dans un environnement qui me plaît, d'avoir des moyens de travailler correctement ; mais je préfère tous ces conditions réunies avec un salaire un peu plus petit, qu'un gros salaire avec une pression et un truc infernal ! ».*

### **Les critères de la réussite**

A leur façon, elles font une énumération des grands critères de la réussite. Tout d'abord, la réussite doit résider dans le plaisir de travailler, et non dans l'ascension.

*« Mon plus grand plaisir, c'est pas de grimper parce que ça voudrait dire que j'aurai, le parcours beaucoup plus vite. »*

C'est aussi de savoir profiter pour faire ce qu'on aime et, de s'en amuser.

*« De faire le travail qu'on aime et s'amuser. Moi, que qu'il soit, c'est faire les choses qu'on aime ! »*

Les femmes nous disent n'avoir pas de mythe de la réussite, mais toutes ont une ambition plus ou moins explicitée. Elles suivent la voie de leur ambition, sans pour autant s'imposer une réussite au bout du chemin. L'important, nous disent-elles, n'est pas de réussir ni d'arriver mais le choix du chemin à parcourir, riche en vécu et en expériences qui leur permettent de s'épanouir en toute liberté.

La liberté est une richesse qui se cherche, à travers le travail.

*« Le travail, c'est la liberté donc la liberté, ça se gagne aussi, même quand on est femme ! »*

Le sens de la liberté de choisir, d'être ; constitue la vraie signification du terme même de réussite.

*« C'est pas de la réussite ! C'est la liberté ! »*

Elles nous définissent les ingrédients de la recherche d'une réussite personnelle, à travers le changement :

*« Une volonté forte de changement, pas de boutades, de la recherche de la réflexion, pas avoir une image figée de là où on doit arriver parce que tu sais pas où tu va arriver, mais pas contre le cheminement qui est intéressant. Quand t'arrive au final, ça se trouve, ça se trouve que c'est pas bien ! Et puis là t'en change ou c'est de la progression ».*

L'aboutissement de cette réussite se traduit à travers l'intérêt du choix de gestion du temps de leur vie professionnelle /personnelle, sous la condition d'une certaine exigence d'évolution.

### **L'exigence d'être femme**

Paradoxalement, elles savent néanmoins devoir porter une exigence de réussite, renvoyée par leur entourage et leurs parents qui nourrissent vis-à-vis des nouvelles possibilités de leur statut, une aspiration à une vie meilleure que leurs aînées. Ainsi sont-elles toujours porteuses de l'espoir d'une ambition du dépassement et du mieux faire ; c'est-à-dire qu'il y a quand même une exigence d'être femme !

Elles sont consciente que de la formation, du parcours professionnel jusqu'au plan de vie ; la femme a pour mission de faire un parcours sans faute. *« En tant que femme, ça c'est atroce ! Comme on doit quand même être ambitieuse, on doit faire carrière, on doit faire un gosse à tel âge, on doit avoir un mec (...) Je fais comme je peux, mais on nous met une pression, maintenant en tant que femme ! »*

Puisqu'elles ont l'impression qu'elles n'ont pas le droit d'assumer un état d'une « non ambition ».

*« Je m'évertue à leur expliquer que je n'ai pas d'ambition. On a droit à ça aussi ! »*

Or, toutes les femmes sont à la recherche d'un terrain vers lequel elles puissent trouver à s'explorer, pour un épanouissement personnel.

*« Je crois que l'enrichissement personnel est plus important que l'évolution de la carrière ».*

L'enrichissement personnel nécessairement se nourrit de formations. La volonté d'apprendre est le prix supplémentaire que pourrait coûter leur poste.

*« Le fait qu'on me paye des formations longues qui coûtaient chères, pour moi c'était comme si on me donnait plus d'argent ou plus de salaire. »*

Dans cette quête d'enrichissement intellectuel et fonctionnel, elles se cherchent à pouvoir exploiter toutes leurs compétences pour une meilleure reconnaissance d'elles-mêmes et de leurs capacités.

Aussi dans leur fonction, il y a un constant besoin de recherche de défis, de nouveaux horizons inconnus, de challenges personnels à surmonter car elles ne peuvent se contenter de tâches routinières qui ne les font pas progresser personnellement.

*« J'ai 48 ans et je me suis dit, je ne vais pas rester dans ce poste jusqu'à ma retraite, et donc c'est le moment quand même de penser à autres choses ! Donc j'aimerais notamment avoir un autre poste, bien évidemment à un stade un peu plus élevé ! Et, ben, je me donne deux ans pour casser ; je m'étais dit à 40 ans, j'avais un objectif mais maintenant, j'en ai un à 50 ans. Je m'étais fixée comme ça quelques objectifs, dans ma vie effectivement à 30 ans, je reprenais mes études (enfin, j'avais repris un peu avant). A 30 ans, je basculais dans un pré poste, à 40 ans je rentrais à Paris. Et maintenant à 50 ans, je trouve un autre poste ; voilà tous les 10 ans. »*

Certaines avouent même auraient aimé avoir un métier manuel qui produit du concret, quelque chose dans lequel elles puissent s'y mirer et avoir une marque personnelle pour progresser et innover.

*« Je pense que j'essayerai d'avoir un métier. J'ai l'impression que c'était pas vraiment un métier ce que je faisais. J'aime tout ce qui est manuel. »*

### **En fin de compte, la réussite est un équilibre.**

Elles s'unissent toute sur l'idée que la réussite, c'est le non renoncement à la sphère du personnel. Le professionnel et le personnel se joignent.

*« Une vie n'est pas une réussite si on n'a pas une vie personnelle. »*

Donc la réussite se situe entre les deux sphères qui forment un tout dans la personnalité de l'individu :

*« Je dirai que c'est un équilibre. »*

Cette jonction doit nécessiter une grande qualité que les femmes se revendiquent la légitimité : le savoir-faire d'une bonne organisation des sphères d'activités.

*« J'ai tout un ensemble de choses qui font que je suis très très organisée, et c'est grâce à ça, je pense que je peux avoir plusieurs casquettes. Je ne mélange pas tout, et chaque moment est privilégié ».*

Elles ont l'art de savoir situer les choses à leur place à leur moment, tout en sachant rester à leur place pour gérer leur rôle.

**Pour réussir à se constituer une place dans le cercle des hommes, elles ont dû faire la preuve de leur qualification**, par des diplômes universitaires de haut niveau ou par de longues années à exercer le métier sur le terrain. Mais ce « ticket » d'entrée ne suffit pas, il leur faut à chaque nouvelle prise de fonction (si ce n'est pas durant toute leur vie professionnelle) faire la preuve de leurs compétences.

Elles ont besoin de ce fait, d'être validées et reconnues pour ce qu'elles font. C'est un signe de repère qu'aucune ne peut échapper, pour se situer et se positionner dans ce milieu qu'elles savent devoir s'adapter.

### **Le besoin de se sentir performante et d'être validée**

Avant de s'aventurer dans le domaine des hommes, il y a un besoin de base de s'y être préparé, d'avoir des compétences validées et des diplômes reconnus, pour se donner le droit de faire ses preuves à leur hauteur.

Elles se doivent de savoir manier leurs acquis et qualifications, pour se positionner en rapport de rareté et de pouvoir (par leurs connaissances) dans l'objectif d'être en position de force, sur le marché du travail.

*« Quand je faisais les études, c'étaient les premières formations informatiques qui existaient, les premiers IUT, les premiers Miages. C'était récent comme métier et donc c'est la loi du marché ; ce qui est rare, est beaucoup plus payé. »*

Même si elles reconnaissent le peu de valeur d'un diplôme en lui-même car le travail de terrain prime plus.

*« Je sais ce que ça représente un diplôme, surtout ce que ça ne représente pas. En entreprise, quelqu'un peut avoir le diplôme et se planter lamentablement ! »*

Mais, il est vrai qu'il y a un « gap » important entre le fait d'en avoir ou pas même si *« le diplôme ne représente pas une entrée, pas un métier ».*

Elles disent avoir ce besoin indéniable de validation par l'institution, pour se situer elles-mêmes dans le monde professionnel :

*« Je crois que c'est le ticket d'entrer, pour dire ; bon, là j'ai ma place dans la société professionnelle (...) c'est l'accession à la possibilité de dire Non ou Oui, pour moi. »*

Il y a un besoin constant d'augmenter sa formation et de valider ses compétences, même en travaillant.

*« Je voulais absolument refaire des études parce que bon, c'est pas très facile de travailler si on n'a pas de diplômes. Il fallait quand même que je puisse cumuler les trois, et donc j'ai choisi une formation qui à la fois me convenait et à la fois était compatible avec mon travail. »*

Il est de fait courant que les femmes cumulent des formations complémentaires telle qu'un DESS ou autre formation diplômante pour leur permettre d'explorer au maximum leur compétence et d'augmenter leur chance d'occuper un poste gratifiante, dans un souci de perfectionnement et de validation. Certaines veulent se donner les moyens de pouvoir répondre au plus près des besoins de leur métier.

*« C'est d'avoir un diagnostic le plus pointu possible, d'avoir une capacité personnelle de recul, de distance de connaissance de Soi pour pas interpréter trop vite ».*

Elles ont besoin d'une valorisation de leurs compétences professionnelles :

*« d'être quelqu'un qui fait bien son travail, c'est quelque chose qui a de l'importance pour moi ; c'est lorsque j'ai terminé une mission, les gens puissent dire : c'était bien, c'était ce qu'il fallait ou c'est une bonne professionnelle ou on a passé un bon moment ! »*

Les formations, les diplômes, les marques de la validation d'une qualification constituent les moyens de se mettre à niveau pour faire ses preuves sur le terrain.

### **Savoir faire ses preuves**

*« Si, si les clichés sont vrais ! C'est-à-dire qu'il faut toujours faire ses preuves, c'est incontestable ! »*

Le constat est qu'il faut toujours savoir faire ses preuves pour pouvoir s'insérer, dans un milieu professionnel. Au début de chaque entrée en entreprise, elles sentaient qu'elles devaient passer un sort de « Baffa » pour être accepter, et prouver qu'elles pouvaient « faire aussi bien ».

*« Partant de là, moi, j'ai toujours évolué facilement dans le milieu masculin ».*

Mais il est vrai qu'« *Une femme pas très compétente n'avance pas, alors qu'un homme pas très compétent avance, oui !* »

Il faut pouvoir faire la preuve de ses capacités pour avoir une place dans le cercle de la reconnaissance masculine. C'est de montrer qu'elles pouvaient faire comme les hommes, en portant des charges, effectuant des tâches pesant ou simplement d'être aussi disponible, de faire de la présence.

*« A l'époque, ma fierté c'était de dire : je peux faire la même chose qu'eux au niveau des horaires, de faire de la présence. C'est des métiers dans lesquels on est mis à rude épreuve, au niveau de la disponibilité ».*

Elles avaient pour optique de se mettre à « égal », « aussi bien que » ou « mieux que », pour s'insérer dans la rivalité. Il est dit que pour pouvoir travailler à leur côté, il faut obtenir leur respect.

*« Alors, justement dans l'audiovisuel, c'était très très difficile parce que c'est un métier masculin, enfin c'est essentiellement des hommes (...) C'est surtout que c'est des techniciens, et les techniciens pensent un peu qu'ils sont le nombril du monde, et qu'il y a qu'eux qui savent faire, mieux que les autres. Alors, moi, le problème que j'avais c'est que j'étais chef de projet. C'est moi qui écrivait les scénarios, les synopsis, qui disait au preneur de son : tu me fais tel cadre, tel plan, tel machin...mais il ne me reconnaissait pas parce que c'est eux qui savaient faire fonctionner la caméra. (...) J'ai dû me mettre derrière la console, pour prouver que je faisais pareil. J'ai fais du montage aussi. J'ai dû apprendre à me servir des machines, alors qu'au début, moi, je suis pas du tout technique ; donc j'ai appris, j'ai prouvé que je savais faire donc j'étais respecté grâce à ça. »*

A travers la preuve de leurs compétences, l'acceptation des femmes dans le cercle des hommes est une marque de leur reconnaissance. De fait, elles ont gagné leur place.

## Les preuves de la reconnaissance

La constitution d'une place se juge par les femmes à travers la reconnaissance portée, à la valeur de leurs compétences, à une liberté d'expression et dans les relations de confiance.

La reconnaissance est un processus progressif qui se gagne au fil des missions, en faisant les preuves de ses compétences.

*« La reconnaissance, ça vient peu à peu, lorsqu'on te donne des chantiers, en te filant une proposition en te disant: tu me l'as lis, tu dis si tu prends. La reconnaissance, ça vient lorsqu'il y a une proposition qui a été envoyée, et que tu sais que tu es dans le CV, avec la proposition. Ça veut dire que l'autre sait que tu peux y être. Il est dans la même déontologie que toi, il mettra pas le client dans l'embarras, il mettra pas le consultant dans l'embarras ».*

La reconnaissance d'une place c'est faire ce qu'on aime et être payée pour, mais c'est aussi avoir la pleine liberté d'exprimer ses idéaux et une autonomie de travail.

*« J'ai l'impression d'être à ma place car je suis payée pour faire deux choses que j'aime, c'est-à-dire défendre mes idées, défendre les autres et écrire. Et les conditions de travail ici sont idéales, c'est-à-dire qu'on a une grande liberté parce que la structure le permet aussi, au niveau du poste et des heures de travail. »*

Leur place est reconnue lorsque les relations avec la hiérarchie ne sont pas régies par des rapports de force mais par une demande de collaboration et de réciprocité.

*« Ici, c'est la première fois que j'ai vraiment l'impression, parce que bien qu'il n'y ait pas d'hiérarchie, il y en a quand même, c'est subtil, qu'on me renvoie l'ascenseur, c'est-à-dire que ça fonctionne avec deux sens. C'est-à-dire qu'aujourd'hui j'ai besoin de toi donc c'est-à-dire aujourd'hui, je ne sais pas à quelle heure tu vas rentrer, il faut que tu sois parce que j'ai besoin de toi, mais demain, tu fais ce que tu veux. Et je crois que le monde du travail, c'est comme ça que ça doit marcher ;*

*c'est-à-dire qu'il faut que ça marche à deux sens, et du coup on a envie de donner beaucoup plus ! »*

## **B- Le positionnement des femmes face à la « banalisation » de la catégorie des cadres**

**Quel intérêt y trouve-t-elles à cette situation de la catégorie des cadres ? Comment se sont-elles situées ? Comment sont-elles acceptées ? Et pour quelle stratégie d'adaptation ?**

Nous verrons que les femmes ont su profiter de cette situation de crise de l'identité socioprofessionnelle du cadre, pour s'y insérer professionnellement. Elles se situent en majorité dans des postes fonctionnels qui ont moins une valeur stratégique hiérarchiquement. Mais même de là, les hommes ne les considèrent pas comme étant à leur place, et le leur font bien savoir par des pratiques qui les discriminent dans leur fonction. Elles réagissent par des stratégies d'adaptation qui les permettent de se garder dans leur poste, et de gérer même leur progression de carrière.

### **Un poste sur-mesure se situant hors de la ligne hiérarchique**

Les femmes trouvent leur propre intérêt à travers le phénomène de « massification » de la catégorie des cadres qui s'ouvre à un plus large éventail de professions, face à la flexibilité du marché économique. Elles se situent pour la plupart dans les postes fonctionnelle, postes auxquels elles ont le plus grand niveau d'accessibilité, mais qui les arrangent en même temps pour leurs aspects modulaire et flexible.

De toute façon la hiérarchie ne les attirent pas, que ce soit pour recevoir des ordres ou en donner ; ce qui fait qu'un travail de manager d'équipe est plus motivant sous la casquette d'un poste fonctionnel qu'un poste hiérarchique car elles nous disent avoir plus envie de stimuler les esprits que de les commander.

En fait, dans leur poste fonctionnel, les femmes aimeraient-elles vraiment le changement comme elles le prétendent ou ce n'est qu'une condition de la nature de leur fonction ?

*« Moi, je suis pas pour les emplois à vie (...) j'aime bien changer donc je ne comprends que les autres n'aient pas envie de changer ».*

Aussi ne pouvant se satisfaire trop longtemps d'un seul poste ou à des postes sous qualifiés à leur formation, elles se cherchent constamment de nouveaux postes.

*« Moi, en gros, je restais cinq ans dans un service à la fin, j'en avais largement marre »*

Elles adoptent une sorte d'attitude de mouvement de fuite vis-à-vis de la hiérarchie. D'ailleurs elles le disent elle-même, quand elles le peuvent elles font tout pour ne pas rester dans la ligne hiérarchique traditionnelle.

*« Je fuis les états hiérarchiques ! »*

Elles préfèrent des postes fonctionnelles où elles peuvent bénéficier d'une totale autonomie d'action et de gestion de leur temps, qu'un poste hiérarchique (même de niveau supérieur) où elles auraient des « comptes » à rendre.

*« J'ai une latitude d'organisation. »*

D'ailleurs, qu'à travers leur situation professionnelle où la majorité occupe des postes fonctionnels ou des postes parallèles à l'activité (mécénat, syndicat) principale de leur organisation. Volontairement, elles se fabriquent elles-mêmes leur propre fonction calquée à leur statut.

*« J'ai un poste que vous ne trouverez pas ailleurs mais j'ai fait en sorte qu'il en soit ainsi ».*

Lors les cas de création de poste ou d'innovation de projets, on les trouve souvent en éclaireur, en même temps cela arrange l'entreprise de les désigner ou qu'elles se portent plus ou moins volontaires.

*« On ne savait pas qui mettre et puis finalement, j'avais le profil. C'est un truc à défricher, aussi y n'a pas beaucoup de gens qui veulent aller dans des trucs à défricher parce qu'en général, ce n'est pas porteur. »*

Souvent ce sont des postes dont personne ne veut s'y risquer de crainte d'un échec pour son avenir professionnel, raison pour laquelle il n'y a pas de candidats. Elles portent seule les risques d'un échec qui ne pourrait se répercuter sur leur poste puisqu'elles n'ont pas de marquage hiérarchique, n'ayant donc pas d'enjeux professionnel (ni de poste à perdre), elles ne sont pas tiraillées vers une ambition absolue de réussite. Elles sont d'un autre côté plus libre et moins sous la pression. Elles peuvent prendre le temps d'apprécier leurs missions (mettant de côté la rationalisation de leurs sentiments).

L'important est qu'elles aient assez d'autonomie pour gérer ce qu'elles ont à faire.

*« Moi, je préfère travailler toute seule, c'est vrai je suis quelqu'un d'autonome. J'aime bien avoir mon projet et me le faire ; en rendre compte de temps en temps. Je n'aime pas avoir quelqu'un au-dessus et je n'aime pas avoir quelqu'un en dessous, non plus !*

Elles nous disent n'avoir pas d'ambition particulière du poste de manager, pour avoir de grosses équipes à encadrer sous leur ordre.

*« J'ai pas l'ambition d'avoir une équipe de plus en plus grosse. Des gens sous mes ordres ça ne m'intéresse pas ! »*

Mais lorsqu'elles sont en situation de gérer une équipe, il y a un enjeu de relation humaine qu'elles avouent être assez stimulant.

Au niveau fonctionnel, l'enjeu du responsable de projet est de donner l'envie à son équipe de travailler et de s'exprimer tandis qu'au niveau hiérarchique, il s'agit plutôt de recevoir des ordres.

*« Forcément, quand vous êtes hiérarchique, vous avez un peu le droit de vie ou de mort sur la carrière de quelqu'un, donc quelque part ça vous donne un poids. Le management fonctionnel est différent : tout le monde est au même niveau. On a des rôles différents. Y a pas de problèmes hiérarchiques ! »*

Elles n'ont pas de prérogatives hiérarchiques sur leur personnel donc elles doivent se faire reconnaître de leurs compétences pour le motiver. C'est « d'être dans une dynamique positive », pour prendre en compte les choses qui ne fonctionnent pas. C'est une autre forme de travail où elles reconnaissent, les obligent à une plus forte implication car les rapports de force ne sont plus les mêmes. Elles doivent monopoliser toutes leurs capacités humaines, pour s'adapter à leur équipe et le gérer par la force de leurs convictions.

*« Il fallait encore être plus crédible et encore plus donné aux gens, t'as plus la possibilité d'imposer. Et je trouve que ça oui, c'est assez passionnant ! (...) ça veut dire que forcément, ça passe par le fait de susciter des vocations, d'être à l'écoute, de donner envie, de montrer ».*

Même si ce positionnement requiert plus de difficultés, elles le trouvent plus intéressant car demande tout un travail de « consensus » avec tous les acteurs concernés.

*« J'aime pas les choses qui sont imposées d'en haut ».*

Dans cette recherche de consensus, elles se constitueraient comme un « facilitateur » qui animerait un projet en commun « dans lequel chacun trouve sa place » car « l'idée c'est de faire contribuer les acteurs ».

Elles sont séduites par l'idée du défi.

*« Voilà, c'est ce qui fait le charme de l'équipe ! »*

En fait, les postes fonctionnels relève d'un véritable « challenge » car il s'agit de posséder l'art de mobiliser des gens sur un projet, par la seule arme d'une forte identité personnelle.

*« La seule chose que vous avez à faire, c'est ce qui me passionne, c'est justement les passionner, les amener à adhérer à votre projet et à donner leur maximum. Mais justement la relation hiérarchique qui des fois, facilite ça ! En fait là, on ne l'a pas, et je pense que c'est plus un challenge qu'une relation hiérarchique. »*

Quelles perceptions ont-elles justement pour faire face à ce challenge ?

**D'emblée, les femmes se situent à l'écart de la hiérarchie, à l'écart de l'autorité et de la domination de pouvoir.**

De ce positionnement du statut de cadre, elles nous amènent à connaître comment elles s'ajustent par rapport aux méthodes de travail de l'encadrement. Il faut avouer qu'elles ont une conception assez pragmatique de la fonction du cadre, et non sexuée. Femme ou homme pour être un bon manager, il faut savoir rester soi-même et respecter les gens, évitant d'être emporté par le « pouvoir ».

Toutefois dans l'ensemble, le manager femme ne semble pas être appréciée à sa juste mesure. Il y a toujours à l'arrière plan une excuse (d'origine masculine) sur son « mauvais » style de travail.

**Le « mauvais » management à visage sexuel marqué masculin**

Du fait qu'il y ait peu de femmes dans les sphères hiérarchiques et celles qui y sont, ont dû tellement lutter pour y arriver, qu'elles soient amenées à s'oublier. Elles ne savent plus que vivre contre les autres, et non plus avec. Alors elles sont « aigries » car elles ont toujours du mal à se concilier avec elles-mêmes et avec les autres.

*« Je trouve que quand les femmes veulent s'inscrire dans la hiérarchie vraiment, se mettent dans un système de pouvoir, elles sont vraiment assez redoutables parce que pour certaines, qui en bavent plus, se sentent obligées de lutter surtout contre les autres femmes. »*

Cependant les femmes managers qui arrivent avec sérénité à leur poste, ont un sens plus aiguë de « l'équité » dans le rapport humain où la notion d'équilibre est plus développée chez elles. Tandis que *« celles qui sont arrivées avec des rancœurs, des frustrations, une envie d'en faire découdre aux hommes et aux autres, automatiquement, elles ont un schéma masculin ».*

Il y a comme une gestion conflictuelle d'une identité masculinisée, dans un corps de femme.

On nous parle d'une trop forte identification à l'image masculine, au détriment de la façon d'être féminine. Les hommes ont apparemment, à la base un style d'encadrement négatif.

*« J'ai rencontré des femmes cadres qui voulaient jouer au mec cadre : ça veut dire qui commençaient à avoir les mêmes attitudes, et les mêmes comportements que les mecs comme si pour pouvoir avoir accès au pouvoir, il fallait adopter les mêmes styles de comportements, d'attitudes, de suffisances, le côté hautain qu'ont les mecs ! »*

Ainsi, les femmes sont prises au jeu du pouvoir ; puisqu'à priori, l'encadrement de style féminin devrait être meilleur que celui du style masculin. De fait, elles ont l'exigence d'avoir un style d'encadrement qui soit propre à leur identité sexuelle.

*« Les femmes sont obligées de faire tellement de choses de plus que les hommes, pour arriver au même point ; encore aujourd'hui, que justement la féminité qui pouvait faire qu'on dirige autrement, est complètement laissé de côté (...) Ceci dit dans les hautes sphères, elles sont terribles parce qu'elles ont tellement dû joué du coude, pour en arriver là qu'en fait, elles sont déshumanisées ! Mais est-ce que le pouvoir ne déshumanise pas ? »*

Certaines femmes interrogées émettent des réserves sur le statut sexuel d'un mauvais management.

*« Moi, je suis à la Fnac depuis 20 ans maintenant. Je sais pas si c'est un management spécialement féminin parce que dans mon parcours professionnel, j'ai eu une responsable féminine femme qui était extrêmement autoritaire, dominatrice. Et quand j'étais arrivée dans l'équipe auquel je gérais, j'avais des gens qui étaient plus vieux que leur âge. »*

D'autres pensent même que homme ou femme, il n'y pas de différence ; mais c'est l'ambition de carrière qui les transforme.

*« Elle est l'archétype même du monstre froid, de la harceleuse, de la nénéte pour qui la carrière passe avant tout, quitte à tuer père et mère. Pour ce genre de nénéte, on n'a rien envie de faire et ça serait un mec, ça serait pareil ! »*

Elles ont aussi une vision optimiste sur l'ensemble des managers féminins.

*« Je pense que globalement, les femmes ont leur façon de travailler, puis y en a quelques caricatures de femmes qui sont devenues macho. »*

Cette manière féminine de commander, ne peut se faire qu'avec une évolution de leur place dans l'accès des sphères hiérarchiques.

*« Ca évoluera, sans doute mais pour le moment, à la limite, elles sont plutôt des victimes. Ceci dit, si on les a sur le dos, ce n'est pas évident ! »*

De l'extrême du management trop rationnel, les femmes connaissent aussi un management où les sentiments personnel prennent trop le pas sur le professionnalisme : le management « paternaliste ».

### **Des managers trop « paternalistes »**

Cela concerne aussi bien l'homme que la femme qui peut avoir un style de management paternaliste envers son équipe.

Ce système familial où on sent la présence des différences de traitement selon les statuts du « *chouchou, du préféré, ou du fils qu'ils auraient dû avoir* », attire critiques et dénonciations, sur la valeur de l'équité.

Elles ne réfutent pas radicalement l'existence d'affinités personnelles, dans les qualités d'un bon manager.

*« Il doit un petit peu passer sur ce système d'affinités. »*

Mais, il s'agit de savoir amener une équipe à remplir ses objectifs avec neutralité dont le rapport à la notion d'équité joue un rôle primordial, pour des décisions à valeur collective.

*« Le bon manager a aussi des objectifs à remplir avec une équipe à gérer, et donc avec chacun ayant ses compétences, son rôle particulier. Il doit amener ces gens-là à aussi évoluer. »*

En plus des objectifs à atteindre pour l'organisation, le manager peut trouver à profiter de la relation qu'il entretient avec ses encadrés car ils les utilisent pour remplir son plan de carrière.

*« Il voit chez vous ce qui va lui servir ».*

Mais cette relation à sens unique, bloque la progression de carrière des encadrés car ils sont retenus à leur poste.

*« (...) excellents dévoués, très frustrés, parce que la hiérarchie ne veulent pas se séparer d'eux (...) ils se sentent utilisés ».*

Certains cadres qui eurent souvent à faire à des managers femmes, nous disent pouvoir ou devoir entretenir avec celles-ci des relations du genre « maternelle ».

*« Ça marchait trop à l'affectif ! »*

Elles admettaient qu'elles étaient certes dans une situation de complaisance affective mais ce n'était pas très professionnel.

*« Ne jamais faire ça car on a un problème de crédibilité !*

Les femmes nous décrivent les qualités puis les méthodes de travail d'un bon cadre, consistant principalement à un travail d'écoute et de respect du terrain. A l'origine dotée plutôt de qualités féminine, le bon manager n'est pas sexué, en tant que tel.

### **Le « bon » management à qualité féminine**

Le management féminin, du fait qu'il soit rare, est beaucoup plus remarquable, dans les contacts et les rapports de travail avec les gens car il faut savoir s'imposer.

*« (...) or toutes les deux, de très fortes personnalités, très grandes gueules qui nécessairement pour pouvoir se positionner, dans ce milieu d'hommes, avaient un caractère bien trempé et ne s'encombraient pas d'enfant ».*

Elles basent la performance de la réussite de l'encadrement féminin, sur une méthode de valorisation des valeurs humaines, et non sur la pure rationalisation des résultats à atteindre.

*« Je dirais beaucoup plus concret, beaucoup plus ancré dans le quotidien. J'allais dire dans le bon sens, alors effectivement c'est assez fort comme propos, beaucoup dans l'écoute, dans l'échange, pas de décision prises à l'emporte pièce de façon autoritaire –plutôt à travers une recherche de consensus- ».*

Ainsi l'écoute, la recherche de compréhension et le discernement sont les principales grandes qualités des managers femmes.

*« Je ne dirais pas positif ou négatif, je ne poserai pas de jugements mais en tous les cas beaucoup plus dans une recherche d'adhésion, de collaboration, et puis avec ce côté pratique c'est-à-dire cette capacité à construire (...) à faire attention à embrasser les problèmes, dans leur globalité c'est-à-dire à penser aux détails qui*

*finalement ne sont pas des détails qui peuvent faire la différence ; enfin une vision à la fois plus précis, plus complète ».*

La femme peut aussi posséder un côté du management que l'homme n'aurait pas : une gestion aiguë du sentiment d'intuition.

*« (...) l'intuition soit on le gère négativement soit, on le gère positivement ; soit on le gère avec très peu d'objectivité et beaucoup d'affectivité et ça peut aussi arriver chez un homme. Mais ce qui manque chez l'homme de ce que j'ai pu voir, c'est le côté affectif. »*

Lors des instants de confrontations, il y a un avantage d'être femme pour gérer l'apaisement d'un conflit.

*« On s'engueule. Non, c'est un travail assez dur, en fait ! Là, par contre le fait d'être femme, peut-être que j'ai apporté un peu. Moi, ils ne m'auraient pas tapé dessus, alors que des fois, ça a failli ! (...) Sans le vouloir, forcément, j'en use un peu de ma féminité. Donc c'est clair ! Je pense à certaines confrontations, ça passait mieux parce que j'étais une femme. Je pense que pour certain côté être nana, ça aide ! »*

### **Les méthodes du bon manager**

Mais homme ou femme le bon manager c'est *« quelqu'un qui sait utiliser les compétences des gens, donc qui les observe beaucoup, qui sache comprendre son service »*. Il doit savoir cerner la façon de travailler de chacun, pour les motiver à une action collective.

Puisqu'on ne peut forcer les gens.

*« On ne tire rien des gens qu'on mène à la baguette. Surtout à la Poste où il n'y a pas de fric. Donc s'il n'y a pas d'argent pour motiver les gens, il faut autre chose : c'est un savant dosage d'esprit d'équipe et de charisme. Quand vous avez un bon feeling avec les gens, ils font des trucs pour vous. Mais croire qu'on mène*

*uniquement les gens avec la baguette et la carotte, ce n'est pas vrai ! (...) Je crois qu'il faut vraiment respecter. »*

C'est donc celui qui a vécu les conditions de travail sur le terrain.

*« J'ai eu l'occasion de voir comment ça se passait. »*

Il doit avoir une vraie expérience de travail auprès de ses agents, de ses « subalternes » qui lui apprennent les réalités et les besoins. *« On est dirigé par des gens qui sont complètement à côté de la plaque ! Qui ne se rendent pas compte, ce que c'est que le travail sur le terrain. Ben ! Moi, je me suis rendu compte pour y être frottée largement. »*

Un bon manager est celui qui sait mobiliser ses troupes dans le changement pour une évolution.

*« J'suis arrivée dans une équipe où le style de management était très hiérarchisé. En fait, un employé avait des tâches limitées à des tâches de bon petits exécutants (...) C'était pas toujours facile parce que les gens quand ils ont travaillé pendant des années comme ça, on les rend pas forcément rapidement autonomes, rapidement créatifs, et rapidement responsables d'eux-mêmes (...) la question que je me suis posé, c'est : est-ce que vous prenez du plaisir à ce que vous faites tous les jours, lorsque vous avez une tâche d'exécutant ? Est-ce que vous vous sentez capable de faire plus, d'avoir le droit de faire plus ? Est-ce que vous avez envie d'aller plus loin ?... Donc on a mis ça à plat, on a revu la méthode de travail, la façon de concevoir le travail dans une société. »*

Il faut faire face aux exigences de sa hiérarchie et aux besoins de son personnel, à savoir concilier pour obtenir des résultats.

*« Les cadres sont coincés entre la pression de la hiérarchie et entre la pression du personnel qui réclame aussi. »*

Mais il doit marcher au sentiment, il ne doit pas se contenter de faire simplement son travail. C'est un acteur de changement.

*« La conception, déjà, d'un poste d'encadrant... si c'est un bon exécutant qui va avoir un message qui descend vers le bas, et puis si c'est comme ça qu'il faut faire fonctionner les trucs sans sentir. Après, je dirai que la première victime, c'est toi ! Et puis, après tout ceux qu'il y a autour... »*

C'est quelqu'un donc qui doit se démarquer de multiples compétences pour s'adapter à son environnement de travail.

*« Je pense que le management, c'est une boîte à outils mais, on ne peut pas prendre n'importe quel outil pour les êtres humains, que sortir le même outil pour tous les être humains, c'est une erreur ! »*

Elles nous convainquent de la « non définition » du type de manager, libre de son style d'exercer car il n'existe pas un modèle de management prédéfini, si ce n'est que la sienne que chacun doit savoir porter et en assumer les conséquences.

*« Quand on arrive, on ne va pas nous guider sur un style de management ; on va nous demander des objectifs à atteindre. Après dans le style du management, c'est les résultats qui parleront, c'est pas la manière qui nous sera imposer (...) Moi, j'ai un petit peu imposer mon style. »*

La plupart avoue n'avoir pas connu ou subi de discrimination en tant que telle, lorsqu'on leur pose la question, mais ce n'est qu'à travers leur récit qu'on détecte des pratiques discriminatoires.

*« Moi, j'ai pas eu le sentiment ! »*

Elles nous avouent tout de même que le lieu de travail est avant tout un espace « réservé » aux hommes qui protègent leur « terrain », en faisant en sorte d'être totalement disponible et mobile dans les missions stratégiques pour pas avoir à les passer à une autre personne ; ils font en sorte que les femmes aient du mal à

s'inscrire dans la hiérarchie pour progresser et avoir un salaire à leur niveau. Du fait que l'ouverture de la catégorie des cadres s'est effectuée pour les femmes plus du côté des postes fonctionnels ; les hommes s'en arrangent.

Les comportements des femmes sont partagés face aux provocations masculines soit il y a une réelle fuite des rapports de forces soit les plus optimistes ont foi en « la force des choses ».

### **L'occupation « du terrain » par les hommes**

Les femmes ont cette impression que l'espace du public antérieurement occupé par les hommes n'est et ne veut pas être adapté à leur présence.

Du fait que les hommes les ont précédés dans le monde du travail, a permis qu'ils réussissent à acquérir une telle assurance dans ce qu'ils font et dans ce qu'ils disent, qu'il est pratiquement impossible de les contredire ou d'agir selon d'autres façon que la leur, surtout lorsqu'ils se permettent d'adopter une certaine condescendance.

*« Ils ont pris un espace (...) Et je dirai, ils le prennent de façon tellement grasse que t'es un peu noué dans la graisse ».*

En d'autres termes, les hommes font de l'occupation de terrain. Elles nous le décrivent comme un état de guerre permanent des hommes qui protègent leur territoire professionnel, de toute intrusion dans leur espace de travail.

*« Stratégiquement, on est là donc personne peut occuper le terrain (...) personne ne peut les suivre, personne ne peut les remplacer ; ils sont là ».*

C'est un sentiment de propriété qui pour elles est typiquement masculine, puisque les femmes, elles sont toutes pressées que pour partir rejoindre leur famille, le soir. Dans les sphères du pouvoir (telles que le comité exécutif), elles remarquent que les hommes se recrutaient et se protégeaient entre eux :

*« Je veux dire qu'un homme qui fait une bêtise, on lui donne une direction moins difficile à gérer mais, on le vire pas ».*

Tandis qu'au niveau des femmes, le moindre écart est sujet à réflexion. Elles nous parlent des hommes qui profitent de leur obligation de mère et de leur indisponibilité, pour les importuner.

*« Avec le chef de service, ça se passait mal ; toutes les réunions importantes c'était le mercredi –j'ai eu des conflits-. »*

Elles n'étaient de fait pas irréprochable et on faisait tout pour le leur faire savoir.

*« Quand on a envie de vous embêter, c'est les petites vacheries ; j'écrivais dans des revues et on ne voulait pas mettre mon nom, mais ça ne pouvait pas aller très loin – du genre supprimer mon temps partiel. Ils me sortaient : `` Toi, t'es jamais là !''. »*

Il y a aussi l'humour pervers porté sur les femmes qui ne sont pas considérées comme n'étant pas à leur place. Puisque souvent, les hommes portent un regard sur les femmes qui ont réussi comme n'ayant pas gagné légitimement leur place. Ils ne conçoivent pas qu'elles n'aient pu utiliser que leurs compétences, sans avoir recours à leur corps, sous les couleurs d'un commerce sexuel.

*« On m'a taquiné avec ça aussi ! Oh, la, la ! Avec le directeur ! »* Les choses se disent toujours sous le voile de l'humour.

*« On a toujours eu des échanges sur le plan de l'humour.*

Elles s'en montrent offusquées d'être considérées comme un corps et un sexe.

*« Pourquoi, nous forcément, on va utiliser notre corps et notre sexe pour arriver ?! »*

De fait dans cet espace, la structure organisationnelle à valeur masculine ou les hiérarchiques hommes, eux-mêmes, décident de la place décernée aux femmes, dans l'organigramme de l'organisation.

*« Tant que je serai ici, il n’y aurait pas de femmes hiérarchiques (...) Ecoutez, je connais beaucoup d’hommes de mon âge et de ma génération, quand ils se retrouvent devant une femme, ils ont pas envie de travailler ».*

Trop souvent, elles tiennent des postes intermédiaires de responsabilités certes mais pas de décisions ; responsables de missions, responsables de projets, mais rarement chefs d’équipes qui les permettraient de toucher de près les sphères de pouvoir et de décisions sur les individus. Ainsi, pour des raisons de stratégies masculines dans le but de les éloigner de leurs sphères, les femmes sont placées dans des postes qu’on appellerait « fonctionnels » ou de « hiérarchie transversale ».

### **La stratégie des postes fonctionnels décernés aux femmes**

Aucune des femmes, à proprement parler, ne tiennent un poste ancré (durablement) dans la hiérarchie ou un poste qui leur donnerait une possibilité de promotion, sans recours à une formation ou un concours quelconque.

Elle ont des postes de cadres fonctionnels, qui même à long terme, ne s’inscrivent pas bien dans une stratégie de carrière car ils ne les fixent pas dans une structure ou un service qui aurait la possibilité (ou volontairement ne se donne pas les moyens) d’investir à terme, sur leurs compétences.

Ces postes dégagent des missions à très peu de profitabilité dans un investissement de carrière.

*« Des missions dont personne ne veut parce qu’elles sont pas lucratives ».*

Puisque ce sont des postes qui cloisonnent ou éloignent des centres de décisions.

*« Personne ne voulait faire ça, je faisais des heures pas possible ! J’étais près de 100 jours hors de chez moi ».*

**-...Victimes de la précarité**

De part leur non fixité à la ligne hiérarchique, à la moindre « chasse aux structures » (tous les 3/4 ans), les femmes du secteur privé se retrouvent facilement dans une situation de précarité où dans une logique de rationalisation, on pourrait les licencier à tout moment car durant les périodes de restructurations, elles sont les premières concernées.

*« Dès que vous êtes fonctionnels, vous êtes dans ces situations de structures ».*

Les postes fonctionnels jouent sur la sécurité de l'emploi.

*« Mais quand j'ai eu des missions, j'étais contente ! Par deux fois, on a voulu me licencier. »*

### **...Victimes de la stabilité statutaire et salariale**

-

De plus, même si elles effectuent des changements de postes au cours des missions, les femmes restent toujours dans une sorte de stabilité fonctionnelle.

Certaines occupent même des fonctions de cadre, mais ne sont pas nommées pour autant à leur statut, jusqu'à leur revendication.

*« Je suis passée cadre au moment des classifications parce que j'occupais un poste de cadre mais j'étais pas cadre, donc j'ai du faire un recours pour qu'ils reconnaissent mon poste de cadre (...) En fait, ils collaient au plus près des grades mais ça collait pas toujours avec la fonction réellement occupée par les gens. »*

Dans cet enjeu de restriction des statuts et donc du pouvoir, l'entreprise adopte une stratégie qui permet de reconnaître les compétences des femmes mais pas leur place dans l'organisation hiérarchique, et donc elle réussit à se jouer du prétexte à la non reconnaissance salariale.

Du fait de leur poste fonctionnel la plupart reste dans une moyenne de deux ans, dans un même service avec le même hiérarchique, certaines ne connaissent pas d'augmentation de salaire depuis 13 ans ! C'est comme si depuis ce temps, elles n'auraient ni acquis de compétences complémentaires ni de valeurs ajoutés, et la

non reconnaissance salariale trouve à se justifier, par leur trop grande mobilité dans les services.

*« Quand vous avez un patron pour une nouvelle mission, il vous dit : je peux rien te donner tant que t'as fait tes preuves. Et celui chez qui vous finissez, vous dit : ha, ben ! En deux ans, c'est pas suffisant ! »*

Il y a toujours une justification juridique, administrative ou « officielle » à un salaire trop bas par rapport au statut.

De plus, les politiques salariales ou celles des postes fonctionnelles et hiérarchiques ont une base juridique tellement forte qu'elle permette une légitimation de la non transparence du système des salaires et des promotions. C'est la structure même qui doit être remise en cause. A défaut, il faut se jouer de ses propres moyens pour assurer sa défense personnelle.

### **Victimes de la non reconnaissance salariale justifiée**

Il y a des cas où lorsqu'elles font leur entrée dans l'entreprise, l'entreprise peut se justifier de les sous-payer durant la période d'une année, histoire de les tester.

Arrivées au terme du test, les choses ne se font pas automatiquement puisqu'il faut qu'elles aient revendiqué la remise à niveau de leur salaire, ou signer leur démission pour certaines.

*« Donc, il a fallu demander ».*

L'entreprise à laquelle elles appartenaient, pouvait aussi se justifier d'avoir une politique paternaliste donc les salaires étaient modelés *« en fonction de celui qui avait une bonne tête ou de celui qui avait une moins bonne ».*

Elles avouent que sur ce point, il faut savoir se défendre pour protéger ses propres intérêts que ce soit au niveau du salaire ou du plan de carrière.

*« On s'occupe pas de votre carrière donc, si vous êtes pas là pour défendre votre cause ; il faut pousser un petit peu. Il faut se vendre habilement, mais il faut savoir se positionner, sinon on vous oublie ! »*

Mais, il faut bien s'être équipé pour avoir une plaidoirie impeccable devant un patron qui représente toute une entité institutionnelle.

*« Il était extrêmement dur que de rentrer discuter avec lui. Le père de ma fille m'avait aidé à plusieurs reprises parce qu'il avait fait un DEA de droit, à préparer tous mes entretiens pour être bloqué sur rien, pour avoir réponse sur tout ce qu'on pouvait m'objecter. »*

Elles doivent être convaincues elles-mêmes et donc s'armer en conséquence,

*« Pour ne faire valoir que ce qui était de mon droit. C'était très difficile et ce n'est jamais venu tout seul ! ».*

Puisqu'il s'agit de ne pas se laisser intimider par des remarques telles que :

*« Mais vous êtes vénal ! »* ou *« Mais vous êtes le deuxième salaire ! ».*

Ainsi elles se défendent de savoir revendiquer leurs intérêts à leur juste valeur.

*« Moi, j'ai toujours défendu mes intérêts. Si on me donnais pas ce que je demandais, je remontais au créneau ; enfin, je me laissais pas faire quoi ! »*

De plus, pour la plupart, elles ne se considèrent pas être autant discriminées pour leur sexe puisque c'est une pratique applicable aux deux sexes. Il s'agit en fait pour chacun de légitimer son droit, pour ne pas être victime d'une politique expressément floue.

Ne faut-il pas non plus reconnaître que les cadres eux-mêmes encouragent cette imprécision de la politique salariale, en mettant le voile sur leur propre situation salariale ?

## **L'opacité des salaires**

En ayant bien conscience qu'un cadre homme est différemment payé qu'un cadre femme, elles nous avouent déceler comme une sorte de voile autour de la discussion sur la valeur chiffrable du salaire de chacun.

*« Entre encadrant, on dit pas ce qu'on gagne ».*

Pourtant même si « on est tous tenu en fonction du poste qu'on a à avoir une mission en fonction de l'échelle des compétences et du statut, qu'on a », la non transparence des revenus individuels pérennise, le phénomène des inégalités de la reconnaissance salariale qui d'ailleurs ne facilite pas une solidarisation des revendications.

Nous sommes amenés à nous interroger sur la façon dont elles s'y prennent pour gérer ces rapports de force. Certaines ne les gère pas car soit elles ne le reconnaissent pas en tant que tel soit elles se sentent impuissantes pour réagir.

## **La gestion des rapports de force**

La question sur la situation de la gestion des rapports de force met les femmes dans une situation paradoxale. Elles nous disent ne pas en connaître la signification mais en même temps, fuient à leur apparition.

*« Je suis jamais tombé sur des gens qui ont des rapports de forces avec moi, de toute façon je ne resterai pas ».*

### **- Ne pas se poser en rivalité**

Elles nous expliquent que lorsqu'une femme est la seule de son sexe, dans une direction. Elles peuvent y voir comme un avantage mais sans pour autant pouvoir

vraiment se poser en situation de concurrence, si elles veulent être protégées des rapports de force des rivalités entre les autres cadres hommes.

*« J'ai remarqué que les hommes sont souvent en rivalités. Enfin là où j'étais, en tous les cas, effectivement, il y a eu des coups durs. Il y avait des enjeux de pouvoir pour obtenir des postes. »*

Elles sont dans une injonction paradoxale entre devoir faire ses preuves pour faire partie des sphères des hommes mais pas trop pour ne pas empiéter sur la plate borne de ceux qui aspirent à des postes élevés.

*« Enfin, c'est vraiment une gestion de positionnement, c'est-à-dire de ne pas se laisser marcher sur les pieds certes, mais de ne pas non plus vivre les choses comme si t'étais tout le temps en train de devoir prouver ».*

Les enjeux de pouvoir sont persistants entre les hommes pour l'obtention des postes à responsabilité, mais les femmes nous disent souvent ne pas en faire grand cas puisqu'elles se contentent de ce qu'elles ont.

*« Je suis quelqu'un qui choisit les opportunités, et qui en fait quelque chose ou pas ça dépend. Moi, je ne suis pas anxieuse, ça c'est clair ! »*

Elles craignent de devoir entrer dans le cercle des rapports de force, et d'avoir à lutter.

Sinon les hommes peuvent réagir très violemment contre les femmes qui ont l'ambition de s'insérer dans leur cercle. Ils peuvent les faire sentir qu'elles ne sont pas à leur place, en les faisant subir la disqualification professionnelle d'une façon terrible.

### **Subir la disqualification professionnelle**

C'est le cas même des pratiques de méconnaissance des compétences pour une disqualification professionnelle qui a pour seul objectif de dérouter la confiance

d'une femme. La hiérarchie prend un malin plaisir à la déprécier en tant que professionnel.

*« De toute façon, avec les études que vous avez faites, vous pouvez pas prétendre à plus ! ».*

Elle remet en cause ses propres compétences, pour lui faire sentir qu'elle n'est pas à sa place et ne la mérite à peine. De fait, elle peut se prendre elle-même au jeu de croire à son manque de compétence ou même à son incompetence qu'on ne cesse de lui rabâcher, malgré son niveau de formation.

*« Je me suis jamais sentie à ma place vraiment. »*

Elle arrive même à désapprouver sa propre légitimité professionnelle.

*« J'ai des études mais j'ai pas appris un métier ».*

Une femme peut ainsi arriver au niveau le plus bas de sa confiance en Soi et même à la perte d'estime d'elle-même, à défaut de pouvoir lutter et résister aux pressions des pratiques la déconsidérant.

Certaines femmes s'en protègent en portant un optimiste espoir à un changement évolutif avec le temps, par la « force des choses ».

Comme elles ne sont pas dupes des jeux de discriminations (même si certaines disent ne l'avoir jamais eu à le connaître personnellement), qui prennent leur source même d'en haut des sphères de la décision hiérarchique, elles ne peuvent que constater :

*« J'ai assisté à une réunion où le PDG disait : Vous avez vu, on a fait fort, on a nommé 2/3 femmes directeurs de magasin (...) parce que dans ma ligne budgétaire, comme ça, j'ai fait des économies ! »*

Les choses parlent d'elles-mêmes.

Elles voient que la capacité de progression des femmes devient un fait incontestable, à travers des logiques de promotions internes ; elles sont en nombre progressif à être aux abords des sphères du pouvoir et de la décision

*« J'étais dans une dynamique de promotion interne, dans une entreprise où on faisait beaucoup de promotions internes. La logique voulait, tout le monde le savait qu'à un moment ou un autre ; le poste suivant qui était une logique pour moi, c'était le poste de RH. »*

Elles savent qu'avec le temps, elles auront gain de cause, et avec ou pas la volonté des hommes.

*« C'est la force des choses...à un moment donné, quand les gens sont là, ils ont des résultats, on se dit : qu'est-ce qu'on fait d'elle, elle a tout fait ! »*

Elles ont confiance en leur propre capacité et motivation.

Ainsi, avons-nous pu discerner une réelle fuite des rapports de force, pour celles qui se disent ne pas être les victimes de discriminations des hommes ou de leur structure professionnelle. Elles ne veulent ou ne peuvent tout simplement pas gérer les situations de conflits soit par des stratégies d'évitement soit parce qu'elles ne voient pas la discrimination car intériorisant la situation, elles la considèrent comme allant de soi.

Quant aux cas individuels, d'homme faisant pression sur la femme en elle-même (et qu'elle-même le reconnaisse comme étant dû à leur statut sexuel), on en dénombre vraiment peu. Quand elles reconnaissent leur situation, souvent elles font un choix radical d'y remédier, par une démission ou par une adhésion à un syndicat, comme solution de recours. Cependant qu'elles reconnaissent ou pas la pression du pouvoir masculin sur leur personne, elles adoptent toute une méthode de travail à valeur adaptative, à travers des stratégies de positionnement pour gérer leur carrière à leur statut sexuel.

**Les femmes doivent savoir mener leur propre politique de stratégies de gestion d'elles-mêmes** en corrélation avec celles de leur carrière, pour pouvoir gérer leur vie professionnelle et personnelle, conciliant leur statut de cadre et leur statut de femme. Elles pratiquent des politiques d'adaptation que ce soit aussi bien au niveau de l'entreprise, qu'au niveau de leurs compétences, qu'au niveau de leurs relations, qu'au niveau de leurs manières d'être.

L'adaptation ne s'effectue pas par contraintes mais par choix.

*« A partir du moment où, je suis contente, je m'adapte à beaucoup de chose ».*

Les femmes nous font comprendre qu'elles doivent s'adapter tous les jours car c'est leur lot quotidien.

*« C'est la bataille de tous les jours ! »*

C'est une vie complètement basée de stratégies.

*« Mais il faut une stratégie pour tout dans la vie. »*

### **La stratégie d'adhésion à la politique de l'entreprise**

Toutes nous font savoir qu'il leur est important de pouvoir adhérer à la politique de l'entreprise de façon à y trouver son compte ; c'est un sort de compromis avec Soi-même et à la rationalité de l'entreprise.

Dans ce cas, il faut *« essayer d'être le moteur d'un système où chacun va trouver son compte d'une façon ou d'une autre, alors sachant que de mon point de vue chacun n'utilise pas son compte de la même façon ; y a des gens pour qui ça va être d'avoir plus de reconnaissance financière, d'autres plus de temps pour eux, d'autres la possibilité de se former –donc l'idée c'est de trouver une articulation*

*entre une entreprise qui fonctionne et en même temps, des gens qui contribuent à son développement- ».*

Il y a une telle identification à l'organisation que le rôle au sein de l'entreprise devient métaphorique ; c'est un presque qu'un mariage institutionnel.

*« Je rame comme tout le monde mais, avec beaucoup de plaisir, donc on verra. C'est un challenge qu'on s'est donné, que s'est donné la direction donc moi, je suis à côté du Président pour l'aider, pour le meilleur et pour le pire ».*

Certaines se moulent dans une totale acceptation et adaptation à une politique de rationalisation, légitimant même les politiques de licenciement.

*« Dans une entreprise qui bouge et vit en fonction des courants extérieurs, en fonction des clients et des courants d'achats des consommateurs, et des gens qui conviennent à un moment ou convienne plus à un autre ».*

Cette politique de « brassage » du monde pour suivre le flux du marché, dégage, d'après elles quand même un bon côté des choses puisque cela permet aux personnes concernées de se remettre en question.

*« Donc il faut avoir des mouvements de personnes qui en même temps font du bien aux gens parce que quand on vire quelqu'un c'est pas par plaisir, mais en même temps permet à la personne de se remettre en cause ».*

Le parti fautif est la personne virée, et non l'entreprise qui ne peut être responsable des lacunes de l'employé.

Elles s'avouent elles-mêmes que ce n'est quand même pas une action socialement correcte.

*« Si on avait le syndicat, on aurait jamais fait tout ce qu'on veut ».*

L'explication de cette politique d'adaptation se traduit comme une sorte de jeu de rôle que les femmes pratiquent, pour mener à bien leur intérêt.

## **L'habit du statut**

Les femmes envisagent leur vie comme une grande scène de théâtre où il faut savoir s'habiller en conséquence. On a des habits différents selon les lieux, et il faut savoir à chaque moment les faire respecter. Pour la femme cadre « *c'est être perçue comme un professionnel avant d'être perçue comme femme* ».

Avant d'entre en scène, il est important de savoir qu'on est seul acteur de l'apparence de son habit.

*« Dans les missions où je dois travailler avec les autres mecs, je suis professionnelle. Je mets mon habit de consultante et je reste très hermétique à toute forme d'échange qui soit autre que professionnel. »*

C'est un jeu qui table sur une mise en scène, à base de respect réciproque.

*« Je crois que c'est une vision de partage, chacun a ses compétences, chacun a ses potentiels, ses positifs et ses négatifs, et puis après tu bidouilles du mieux que tu peux. Mais pour les hommes, les femmes quand il y a du respect de l'autre, c'est la base de tout le reste après c'est du bidouillage! »*

Par conséquent, souvent les femmes ne lésinent pas sur leur capacité à gérer la multiplicité des activités, à mener à fond plusieurs tranches de vie.

*« Je peux sans aucune peine mener plusieurs choses à la fois en parallèle. Bon, je suis formatée comme ça ; ça c'est une chance que j'ai dans la vie ! »*

Leurs capacités ont pu de ce fait leur permettre de mener à fond plusieurs sphères de vie. Tout est à fondement d'investissement personnel et d'intérêt, elles ne fonctionnent que par motivation.

*« Je fais surtout des choses qui m'intéressent. Ça peut m'arriver de travailler beaucoup et je râle pas puisque ça m'intéresse ».*

Rien ne se fait au sacrifice de Soi-même, tout est en négociations harmonieuses.

*« Moi, je n'ai toujours négocié que des choses que j'avais envie de négocier ! »*

De cette stratégie d'adaptation qui y va de la personnalité même des femmes (avec leur propre for intérieur), elles nous montrent comment elles manient la stratégie de leur réseau relationnel pour assurer leur projet de carrière.

### **Les stratégies pour assurer une progression professionnelle**

Pour se maintenir et progresser au milieu des sphères traditionnellement réservées aux hommes, il faut savoir concevoir un plan de relations et de réseaux, et se constituer un système d'adaptation efficace des rapports, pour une cohabitation productive.

#### **- Stratégie de réseaux et de cooptations**

Il semblerait que les femmes trouvent appui et soutien à travers tout un système de « mentoring » et de réseaux qu'elles surent créer et en profiter. Il est indispensable de savoir repérer des gens qui ont envie de « miser » sur les compétences d'une femme.

*« C'est vrai qu'il faut rencontrer des gens qui ont envie de miser sur vous. »*

Pour pouvoir aborder de nouvelles fonctions, il faut savoir créer des rapports de copinage pour apprendre le métier, sans distinction hiérarchique.

*« J'y connaissais que dalle ! Fort heureusement, j'avais deux excellentes collègues (...) de vieilles branches, des filles qui connaissaient leur boulot ! De toute façon,*

*c'est toujours, ou mes collègues ou mes subalternes qui m'ont appris mon métier parce que j'en ai changé deux ou trois depuis. »*

Concernant l'image projeté par leur corps, toutes femmes reconnaissent qu'elles portent en elles-mêmes le mythe séducteur de leur propre corps ; il faut savoir en saisir les opportunités pour l'utiliser comme atout.

### **La stratégie de la « séduction et de l'intellect »**

En effet, il en ressort plus ou moins explicitement, à travers les discussions, qu'une femme pourrait toujours user (avec dose) de l'image de son corps et du charme qui s'en dégage comme arme et comme pouvoir de persuasion, dans le cadre de son travail avec le sexe opposé.

*« On pourrait utiliser notre pouvoir de séduction. C'est subtil parce qu'un homme, on peut l'avoir comme ça ! »*

Puisqu'elles en sont convaincues que la féminité fait partie intégrante du « charisme » de la femme et qu'elle doit apprendre à l'exploiter comme un atout.

Ce n'est pas une méthode formelle, mais c'est une pratique tacitement reconnue.

*« Quand on est femme, alors ça je ne sais pas si c'est un exemple à suivre mais je suis absolument persuadée que 70% des femmes le pratique, si c'est pas plus...Ben, il faut se servir de son charme vis-à-vis des hommes ! C'est valable aussi bien pour le personnel que pour ses supérieurs hiérarchiques. »*

Sans oublier qu'à la base, elle peut aussi être compétente qu'un homme.

*« Après il y a l'intellect pur et dur, on peut aller aussi vite qu'eux ! »*

Mais lorsque les hommes font sentir leur humeur, il n'y a pas d'autres méthode que de s'y plier, et se taire.

*« Intellectuellement, j'avais pas de mal à dominer telle personne, mais voilà, j'avais fait des choix. »*

Elles ont fait le choix d'être à l'écart, et d'éviter.

### **Stratégie d'évitement des humeurs des hommes**

Elles sont convaincues que les rapports d'agressivité dégagés par les hommes sont de l'ordre du personnel et non de source professionnelle. Ils ne savent pas maîtriser le débordement de leur sentiment personnel, et donc sont moins professionnels que les femmes qui doivent savoir les gérer.

*« Il faut être très psychologue soit même si on doit le vivre au quotidien, pour savoir comment être le moins attaqué possible par ces gens là, et faire avancer le boulot parce qu'on est là pour faire avancer le boulot, pas pour régler des comptes personnelles ; on ne peut pas aimer tout le monde ».*

Même si elles reconnaissent que c'est une question de positionnement à adopter car les choses ne peuvent se faire qu'à partir du moment où on les laisse faire, puisque ce n'est par volonté qu'on se constitue en assujetti, pour subir.

Dans les relations homme/femme, l'homme agit et la femme est libre de réagir.

*« Un responsable homme peut jouer de son côté masculin : je suis homme et tu es femme. Et puis après, on joue à la séduction, on joue au mâle avec le marteau ; et puis ça marche si la femme laisse la porte ouverte. Moi, je pense que ça joue beaucoup ! Où alors, lorsqu'on se fait un complexe, et qu'on se dit parce que c'est un mec, ou alors qu'on répond à sa provocation. »*

Puisqu'on a toujours la liberté de se positionner.

*« J'ai un des hommes qui gère des équipes féminines ; c'est vrai, on joue la domination, on joue le fait qu'on est un homme et tu es qu'une petite femme ! Puis après dans le jeu, dans pas mal de manières, on se positionne, mais ça porte à ça ! ».*

D'autres exigent que dans le travail tout soit clair et expliqué, paroles et actes.

### **Savoir être humble en acte**

Il faut éviter les non-dits avec les hommes, pour se sentir à l'aise et se mettre à sa place. Les reformulations, les questions, les mises à plats sont les meilleures façons d'être au clair avec les relations et les rapports de forces qu'on peut entretenir avec un homme.

Il y a aussi des moments où il faut savoir être humble pour de bon rapports de collaboration de travail *« en disant ça, je sais faire, ça je sais pas très bien faire, j'ai besoin d'aides (...) on est pareil professionnellement. Toi, t'as tes compétences, j'ai les miennes, on les mets ensemble, on échange. Tu m'aides, je t'aide comme ça on trouve un accords ».*

Seul le terrain peut apprendre une qualité indispensable aux professionnels, être humble avec soi comme avec les autres.

*« Oui, d'abord il y une, je crois que c'est l'humilité ; c'est la première (...) On vit dans une société extrêmement technocratique où effectivement, on a tendance à bombarder des gens à des postes de responsabilité, à la sortie de l'école. Sauf que sur le terrain, c'est pas comme ça que ça se passe ! »*

L'humilité et la sincérité s'utilisent avec dose, pour ne pas se faire bernier.

*« Il faut s'infliger des limites parce que les gens sont ainsi faite, que plus tu leur en donnes, plus ils en prennent ! »*

Pour se protéger des rapports de force et se donner une optimisation des chances de valorisation de ses compétences, le choix du secteur d'activité (public ou privé) paraît être un point déterminant pour les femmes, dans leur investissement de vie professionnelle.

*« Les rapports de force sont plus difficile dans le secteur privé. »*

La fonction publique garde une certaine neutralité dans laquelle les femmes cadres fonctionnaires espèrent se sentir à leur place.

### **La stratégie de la fonction publique**

Même s'il est vrai que les cadres fonctionnaires sont souvent issus de parents fonctionnaires, ce n'est pas forcément automatique. Le secteur public garde une image de neutralité en matière de traitement lié au sexe de par le système de concours qui assure un certain anonymat.

*« Mais au moins si je passe un concours, on ne me demandera pas si j'étais un homme ou une femme ; c'était ça qui m'attirait ! ».*

### **... Pour gérer une vie familiale**

Elles conçoivent mieux le statut de fonctionnaire, lorsqu'elles veulent accorder une priorité à leur vie personnelle. Il est vrai que le secteur public facilite l'exercice de leurs responsabilités de mère et d'épouse au sein de la famille :

*« J'étais pas toujours ravie, mais bon, pour ma vie personnelle c'est plus facile ».*

Le secteur du public facilite plus leur responsabilité de mère et d'épouse, au sein de leur famille.

*« J'ai fait ce choix de ne pas me prendre la tête ».*

### **... Pour éviter la rationalisation**

Elles voyaient le monde du cadre de l'entreprise privée, comme enfermé dans une puissante spirale de contraintes et de conflits personnels/ professionnels où le choix de carrière prend une place prédominante car la compétition entre les cadres ne permet aucune forme de démission possible.

*« L'idée limitée de la course au pouvoir; se dire que la réussite, c'est chef du département machin, je me tape les réunions à 10h00 du soir ! ... ça m'intéresse pas la logique de l'entreprise du privée, pour l'être humain, c'est assez destructrice. Il y a quand même beaucoup de dégâts humains parce que c'est un monde de pouvoir. »*

L'entreprise ne fonctionnerait que par rationalisation économique, au détriment de la gestion des individus, en tant qu'être humain.

*« Ils ont une durée d'utilisation et ils sont jetés quand ils coûtent trop cher. »*

Il y a comme pour ces fonctionnaires une idéalisation de l'image du cadre de la fonction publique, protégé matériellement et psychologiquement par l'enveloppe de son environnement professionnel.

**Quatrième partie**  
**La redéfinition de l'image du cadre**  
**à travers son rapport au temps**



## **Quatrième partie :**

### **La redéfinition de l'image du cadre à travers son rapport au temps**

Jusqu'à très longtemps l'image du cadre se confond au temps qu'il passe à son travail, même lorsqu'il est hors des locaux de l'entreprise. Son investissement personnel équivaut à son investissement professionnel.

Son plan de vie est basé sur son plan de carrière. En clair, le bon cadre se vend jusqu'à la fin de sa vie à son travail.

Mais l'arrivée des femmes n'auraient-elles pas perturbé cette conception de vie en donnant moins d'importance à la sphère professionnelle et en faisant basculer plus d'équilibre vers la vie privée ; en voulant concilier sur le même niveau carrière et vie familiale, sociale ou même donner parfois la possibilité que cette deuxième sphère prenne le dessus sur la première?

Les femmes portent une nouvelle vision sur le sens même de la vie du cadre.

Une vie basée sur la primauté du privé, au détriment du personnel, qui redéfinit la notion même d'une vie de réussite (que nous avons certes déjà décrit plus haut).

« Pour moi, la réussite, elle ne peut se confondre avec la réussite professionnelle parce que j'ai vraiment un contre-exemple qui est celui de mon mari ; qui est quelqu'un qui a une réussite professionnelle mais sa vie est vraiment un échec. »

Elles vont devoir gérer leur temps mais à défaut, à défaut d'en avoir pour elles-mêmes, pour leur travail, pour leur famille, pour leur mari.

#### **L'absence de temps et l'organisation du non-temps**

Mauvaise organisation ou surcharge, le temps ne peut se gérer puisque personne ne le possède. Il faut savoir gérer sans.

Les femmes nous avouent ne plus pouvoir gérer leur temps même si la priorité est toujours accordée à leur enfant, elles n'ont aucune prise sur leur temps.

*« Est-ce qu'il y a la gestion du temps ? Je crois qu'il y a la gestion du non-temps. »*

Dans l'absolu, il ne faut essayer de le gérer mais d'organiser ses activités en fonction.

*« Je crois que c'est ne pas avoir du tout de gestion du temps, de ne rien avoir chronométré dans la tête ».*

L'important est de se montrer « perméable » aux besoins des enfants, donc d'avoir une bonne santé, en se gardant d'être malade. C'est être en parfaite condition mentale et physique pour assumer. C'est de vouloir rationaliser le temps en fonction de ses besoins personnels, de vouloir gérer jusqu'au temps physiologique.

*« C'est d'être perméable, je pense que c'est ça la gestion du temps. C'est être perméable à ce qui doit être pris ou non en considération, selon tes propres valeurs, selon tes enfants, la gravité de la situation, du besoin de l'autre. Et puis, il faut avoir une très bonne santé, d'ailleurs de tomber malade le moins possible ; ça serait par exemple ne pas fumer, de pas boire, ça serait dormir 8h00 ou 6h00, tu vois c'est ça ! C'est avant tout lorsque tu te lèves le matin de ne pas être fatigué, et ne pas être malade. »*

Mais en chaque individu subsistent deux types de contraintes imposées ou subies par lui-même qui détermine son rapport au temps.

### **Deux types de relation au temps : organisation ou surcharge**

Il y a aurait deux types de relation du cadre au temps : soit une mauvaise organisation du travail soit une surcharge de travail.

*« Quand je m'organise mal, je ne dis rien donc je ferme ma porte et je fais mes heures sup. Mais si je suis surchargée, ils vont tirer les conséquences mais moi, je ne*

*resterai pas plus tard.* » Il y a un investissement différent du temps selon le lieu et le type d'activité, selon l'espace symbolique du travail, une fervente syndiquée fais cette remarque: « *Ici, je vais pas compter mon temps, ici c'est pour FO !* ».

Les femmes sans enfant ont une perception différente du temps, elles s'y consacrent plus de temps au travail, sans le sentir comme une contrainte puisqu'« il faut ». Leur investissement, leur temps au travail leur paraît comme allant de soi, dans le prolongement de leur temps privé. En même temps, elles ont conscience que la présence d'un enfant ne les aurait pas permises.

*« C'est varié, y a des fois où on finit plus tard parce qu'il faut finir. Les horaires, c'est un peu en fonction de ce qu'il y a à faire (...) Il y a des moments où y a des montages qui finissaient à 4h00 du matin, mais c'était quand même pas tous les jours... mais il y a des fois où il faut finir, et puis il y a des déplacements en Province où il fallait partir, toute une semaine ou deux, trois jours ; ça allait bien que j'ai pas d'enfants sinon, ça aurait été plus difficile.»*

Les femmes qui ont pris la responsabilité d'assumer une charge familiale savent ce qu'il leur en coûte que d'avoir à compter son temps, pour se concilier avec leur statut professionnel.

### **Se concilier avec sa sphère personnelle pour avoir du temps**

Prendre la responsabilité d'avoir un enfant tout en travaillant, c'est user de savoir faire et de savoir être pour assumer son éducation et une continuité professionnelle.

#### **- Le temps d'avoir des enfants**

Les enfants avant ou durant la carrière ; question que se pose toute femme consciente des contraintes et compromis, à dégager pour en assumer la gestion des deux sphères professionnelles et familiales.

Elles pensent que c'est selon la volonté et la possibilité de chacune mais il est indéniable qu'un enfant demande beaucoup d'investissement, et retarde même une progression de carrière (lorsqu'on envisage aussi de la concilier).

*« On avance beaucoup moins vite, c'est plus du tout le même rythme, on tombe dans le monde des femmes et alors, c'est fini on n'a plus du tout les mêmes contraintes, les mêmes obligations, les mêmes horaires de travail, et tout ça, ça plombe ! ».*

La présence d'enfants constitue une rupture dans une carrière.

*« (...), j'ai eu mes deux petits garçons, donc ça a fait une parenthèse dans ma carrière ».*

Certaines conseilleraient même qu'il ne faudrait pas vouloir faire des enfants tôt car il n'y a pas possibilité de faire carrière, à moins d'avoir un homme à la maison, sa propre mère ou une nounou omniprésente qui s'en occupe.

De toutes façons, elles ne conçoivent pas qu'on ne puisse avoir d'enfant même si c'est un frein pour la carrière.

*« C'est très lourd mais il faut les avoir, c'est plus important que la carrière ».*

Elles ne s'imaginent pas devoir faire le choix entre l'un ou l'autre car elles ne peuvent songer à bloquer leur vie professionnelle, même si leur carrière trouve à en pâtir un peu.

*« Non, il faut faire les deux ! »*

Le choix s'impose aussi de délaisser sa carrière et de défier sa hiérarchie, en laissant empiéter le temps de la sphère du privé.

#### **- Mais une crainte pour sa carrière**

En effet dans certaines organisation, les femmes potentiellement mère reçoivent quasiment des menaces de la part de leur supérieur hiérarchique qui voit leur situation comme un désintéressement professionnel volontaire, et les sanctionne pour.

*« Les cadres qui avaient voulu leur mercredi parce qu'elles avaient des enfants, ont été mises de côté. On leur a dit que si elles persistaient et ça a été le cas –elles mettaient un terme à leur carrière. Elles seraient développeurs dans un coin et c'est ce qui s'est passé !»*

Les femmes qui ne conçoivent pas d'enfants avant une situation professionnelle, peuvent ainsi repousser la date d'en avoir jusqu'à ce que certaines les ont tard ou ne peuvent plus en avoir.

*« J'aurai peut-être voulu avoir mes enfants plus tôt ».*

Donc le meilleur moyen aurait été de faire un break professionnel, à défaut d'avoir l'accord du patron, et de démissionner ; mais au risque de s'angoisser pour son retour à la vie professionnelle

*« Ma première fille, je l'ai eu, il n'y avait pas besoin de bosser. Je travaillais mais c'était possible que je reste auprès de ma fille. Ma deuxième fille, je me suis engueulée avec mon patron parce que je lui avais annoncé, mais j'avais très peur de lui annoncer que j'étais enceinte (...) donc je me suis engueulée avec, et j'étais virée. Et puis ma troisième fille, c'était une fin de CDD, donc c'était pile poil ! C'était impeccable ! Mais toujours avec la peur de dire : mais après est-ce que je trouverai un poste ? »*

Mais celles qui veulent un enfant durant leur carrière, réussissent à trouver un compromis avec leur vie familiale grâce à l'intervention d'un réseau familial, d'une nounou, ou simplement avec leur mari.

- La bonne gestion du temps personnel grâce au réseau familial, aux nounous ou au mari et à un enfant précocement autonome

En pleine carrière et avec des jeunes enfants, les femmes se débrouillent pour ne pas être trop loin de leur mère ou les font venir pour la garde de leur enfant.

*« J'ai mes parents, enfin ma mère, qui garde mes fils. »*

A défaut d'un réseau familial, les nounous viennent en renfort pour les aider à assumer leurs tâches domestiques.

*« J'ai une très bonne organisation qui fait que j'ai une nounou, du matin au soir ».*

Sinon, elles jonglent avec les infrastructures, leur entourage, et un fils rapidement autonome.

*« Il y avait les crèches, la gardienne de mon immeuble, ou une étudiante ou quelqu'un qui pouvait prendre la relève. Et puis le grand avantage d'être séparé c'est que l'enfant va chez son père (...) par ailleurs j'ai des parents qui ma mère, s'il était malade, elle le prenait. Oui, j'étais très organisée. Ensuite, il était très autonome très vite. »*

Mais elles ont quand même l'exigence d'être auprès de leur enfant le soir, pour s'en occuper.

*« C'est la clé de voûte de mon confort parce que quand je pars le matin, je pars tôt de chez moi, et je n'ai aucun souci d'enfants (...) donc je peux me donner à fond dans mon boulot, mais je termine à 18h00 pile ! Ça c'est une condition sine qua non à 18h00, je suis partie, pour m'occuper de mes enfants ».*

Lorsque la vie se fait en couple, certaines réussissent à négocier les contraintes à deux.

Elles se disent que la vie de couple pourrait être la traduction de la gestion des rapports homme/femme en société. C'est le faire ensemble qui permettrait la gestion des problèmes.

*« Maintenant, si c'est une bataille, un choix de vie, et un mode de vie à deux ; la bataille se fait à deux. »*

Quand on est deux, il faut savoir partager les tâches et les contraintes selon les affinités de chacun.

*« Des contradictions, on en rencontre tous les jours et ça se passe bien, mais ensemble construit, ensemble on avance. Alors effectivement, moi, j'ai horreur du repassage, dont c'est lui pas un truc qui lui déplaît, c'est plus facile lui que moi. Moi, j'adore la cuisine, il aime la cuisine aussi, mais moi, j'aime ma cuisine donc j'aurai plus le réflexe de cuisiner. Mais après il n'y a pas de calcul temps ; moi, j'ai fait ça , toi, t'as fait ça ! »*

Au travail, elles sont seules maîtresses de leur temps et doivent même savoir l'imposer à leur hiérarchie.

### **L'organisation du temps au travail maîtrisé par les femmes**

Elles savent profiter du statut de cadre qui permet une grande autonomie et indépendance au niveau du temps qui pose seule comme condition de remplir ses objectifs.

*« T'as des objectifs à atteindre –si tu les atteints à la limite la façon dont tu t'y prends, on va pas venir t'enquiquiner sur si tu l'as fait le matin ou l'après-midi ! ».*

Mais le seul point important de départ est d'avoir un repère minimum d'organisation.

*« J'ai besoin qu'on me dise, voilà l'objectif et voilà ce qu'il faut atteindre ».*

Même chez les femmes managers qui sont mère, il y a un strict respect des heures de travail.

*« Alors ça je le sais par expérience, c'est que quand les femmes ont des enfants, et qu'elles atteignent un certain niveau ; c'est que 18h00, 18h30, il n'y a plus personne dans leur service. » Sinon elles ne restent pas longtemps dans la direction, pour privilégier l'éducation de leur enfant.*

Pour toutes, les mères sont des femmes épanouies et même accomplies qui ont fait l'expérience du travail de gestion, à travers l'éducation de leurs enfants.

*« Bon, c'était le type même elle sait rien faire mais elle sait tout faire parce que élever 8 enfants, seules avec des allocs ; t'as plutôt intérêt à savoir gérer un budget, gérer du temps. Et quand tu es capable de mener tes enfants à suivre une scolarité, tu sais faire plein de choses. »*

A leur avis, savoir gérer une vie de famille est complémentaire, pour une meilleure gestion de la vie professionnelle dont l'organisation du temps est encore prioritairement tenu par les règles masculines.

### **Le temps au travail subi par les femmes**

Les femmes parlent même de « *discrimination horaire* » de la part des hommes qui en tirent la satisfaction d'être à l'heure et de rentrer tard.

*« (...) on est beaucoup moins vite sanctionné sur les résultat non atteint, que sur les horaires non tenus. »*

Elles déplorent les réunions inutiles qui durent, jusqu'à tard le soir pour la forme.

*« C'est bien connu, les heures de travail sont beaucoup plus amples parce qu'on commence une réunion à 17h00, et qu'elle finit à 20h00-22h30, même s'il se dit rien à la réunion ; c'est pas grave, on est là ».*

C'est une forme de travail qui paraît générale quand les hommes y sont en nombre, mais elles nous expliquent que ces horaires changent lorsque les femmes sont assez en force pour les contester. Il peut arriver qu'il y aie dissension dans les troupes où les hommes en profitent pour se regrouper entre eux, pour se tenir réunions sans les femmes, dans ce cas ; ils les excluent du travail, et ainsi de la progression professionnelle.

De là peut s'expliquer l'existence des systèmes de profil du recrutement basé sur la capacité du candidat à pouvoir quitter tard.

*« Tu peux retenir ce poste parce que tu peux partir après 18h00 ! »*

Elles remettent ce problème à l'ensemble de la société.

*« A partir du moment où dans une entreprise, on accepte que les gens quittent à 21h00, c'est un problème social, c'est pas un problème d'éducation ».*

C'est une question inégale de pouvoir, basée sur la capacité de l'appropriation du temps.

*« C'est la façon dont les gens se permettent de gérer leur temps, et comment ils se l'approprient qui fait qu'ils sont chefs ou non. Je peux finir à 21h00 donc je peux être chef, tu finis à 19h00, tu ne peux pas être chef ».*

Les femmes ne peuvent qu'en être lésées, du moment qu'elles restent les seules à devoir assumer le temps domestique.

### **La gestion solitaire du temps**

Qu'elles vivent ou pas en couple, elles n'ont d'autres alternatives que de mener solitairement leur organisation de temps, dont la société ne s'en préoccupe pas assez *« à dégager du temps pour s'investir dans autres choses que leur ménage »*. A défaut, elles ont recours à maintes compromis (et sacrifices dont elles ne le reconnaissent pas en tant que telle) avec elles-mêmes.

Elles n'arrivent pas à dégager du temps pour une vie sociale, pour n'exister que pour ses enfants et son travail.

*« C'est la composante sur laquelle j'ai le moins de prise. Ça me file entre les doigts et c'est atroce ! Dans le sentiment que j'ai en étant et en travaillant, impression que j'ai pas de temps et ça c'est ce qui manque ; pas de temps à moi, et pas de vie personnelle. Je suis entièrement dédiée et à mon boulot et à mes enfants ; voilà en dehors de ça, il n'y a rien. »*

Elles s'obligent à négocier avec leurs envies, pour les remettre à plus tard, et conçoivent tout à fait leur absence de choix pour se consacrer exclusivement aux enfants,

*« C'est vrai depuis que j'ai (ma fille) Kenza, le cinéma se fait plus rare, mais ça a été comme ça avec mes deux garçons. Après on reprend normalement, quand ils commencent à rentrer à l'école et qu'ils commencent à avoir autres choses à faire. Mais les trois-quatre premières années, on négocie quoi. Oui, on remet, ça à plus tard. La contrainte, c'est moi qui me la mets ! »*

*Le temps partiel pourrait être un bon composant mais financièrement, elles ne tiennent pas le coup.*

*« Quand j'étais mariée, j'ai travaillé à temps partiel. Il est évident qu'en habitant seule et en me retrouvant seule à Paris ; il n'était plus question du temps partiel. Il faut que ce soit concentré ! »*

Il faut même aller au sacrifice de sa carrière, pour assumer son choix jusqu'au bout.

*« Enfin, plan de carrière ; j'en avais fait un trait dessus. Je pense que quelqu'un qui voulait faire carrière : c'était un choix qu'on faisait. (...) c'est plutôt idéologique, je pense que le fait qu'on travaille à temps partiel déjà ça vous écartez. Moi, je m'en fichais un peu ! Même si je m'en serais pas fichu, ça aurait été pareil ; c'était un choix qu'il fallait faire ».*

C'est un accord solitaire avec elles-mêmes et leur choix de vie car le compromis ne se fait qu'au niveau personnel.

*« Mon mari était absolument autoritaire au dernier degré. Mais moi, je l'ai accepté de vivre un peu avec mes enfants ; par contre j'aurai trouvé un peu normal qu'il renvoie l'ascenseur. »*

Elles ne peuvent parfois même pas se permettre de compter sur leur propre conjoint.

*« Psychologiquement, mon mari n'était pas du tout capable de s'occuper de ses enfants ».*

Il est indéniable qu'il ne puisse alors avoir conciliation harmonieuse entre plan de carrière et vie familiale ; lorsque le choix est fait, il s'agit simplement de s'y tenir...seule.

L'impossibilité de concilier une vie de carrière et une vie familiale :

*« Tu as des femmes qui restent célibataires et sans enfant parce qu'elles croient bien, que c'est pas possible. Je pense pas que tu puisse être cadre et vouloir t'épanouir dans ton boulot, et avoir des mômes par exemple : ça serait impossible ! »*

Une mère qui travaille doit savoir assurer certaines parenthèses à sa vie professionnelle, si elle veut continuer à exercer son métier, tout en assumant ses pleines responsabilités familiales :

*« Etre à la fois, le plus présent auprès de mes filles avec mon mari, et être le plus présent possible au travail ; donc c'est-à-dire que tu travailles le week-end, tu continue à réfléchir le soir(...) Oui, c'est des compromis mais je dirai des compromis fait dans la lucidité ».*

Elles se mettent elles-mêmes dans une situation paradoxale. Elles savent qu'elles ne peuvent pas tout faire mais elles le veulent. C'est de s'investir mais pas « trop » pour la société, au risque de s'écarter de sa famille :

*« Je veux bien m'investir mais le soir, je veux rentrer chez moi, et pas donner trop pour la société, et mettre ma famille dans l'ombre. »*

C'est un choix de vie de négociations et de non renoncement.

### **Un choix négocié**

Les femmes font des choix négociés de leur vie, que parce qu'elles le désirent.

*« On négocie toujours dans sa vie mais moi, je n'ai toujours négocié que des choses que j'avais envie de négocier. Les seuls compromis que j'ai vraiment fait c'est pour mon fils ! »*

La négociation est un choix et non un sacrifice. Une vie de choix et de négociations à leur seul dépend et volonté dont elles en assurent la pleine satisfaction.

*« Mais je fais pas partie des gens qui ont l'habitude de se sacrifier. Donc si vous voulez ce qui paraît un sacrifice aux yeux des autres, pour moi n'en ai pas un. C'est un choix que j'ai fait ! Je n'ai peut-être pas fait assez de sacrifice, d'ailleurs ! Non, j'ai peut-être de temps en temps plutôt choisi plus le plaisir que le sérieux. C'est une négociation que j'ai plutôt fait dans ce sens là ! »*

Au prix de leur carrière et de leur « liberté », certaines femmes font le choix de ne pas avoir d'enfants, ou de mari.

#### **- le choix de ne pas avoir d'enfant**

Au début de leur carrière, il y aurait toujours éventualités qu'elles aient un enfant mais des promotions leur ont successivement fait reculer les dates.

*« Je disais de toute façon, j'étais jeune, je disais de toute façon on verra ; non, il y a une possibilité, il y a une promotion donc on y va ».*

Elles sont pleinement consciente que dans leur métier, une femme non disponible n'atteint pas le niveau d'encadrant.

*« C'est pas possible ! Tu ne peux pas concilier les deux ».*

Mais en même temps, elles se justifient de n'avoir jamais vraiment eu le besoin pressant d'en avoir.

- **le choix de ne pas avoir de mari**

Elles ne font pas des choix calculés pour le long terme mais savent se préparer à en assumer les conséquences.

*« C'était pas dans mon objectif d'avoir un mari, des enfants et une vie classique. Non, ce n'est pas que je m'en moque, c'est que j'ai fait des choix à un moment donné. Alors, il y a qu'un seul truc que je sais ; c'est que quand on fait des choix, on ne connaît pas forcément l'ensemble des conséquences –mais il faut les assumer quoi qu'il arrive ! »*



**Partie  
Conclusive**



# Conclusion

Les changements mêmes de la condition féminine obéissent à la logique du modèle traditionnel de la division entre le masculin et le féminin. Les hommes continuent à dominer l'espace public et le champ du pouvoir, notamment économique, sur la production, tandis que les femmes restent vouées de manière prédominante à l'espace privé (domestique, lieu de reproduction) où se perpétue la logique de l'économie des biens symboliques, ou à ces sortes d'extension de cet espace que sont les services sociaux (hospitaliers notamment) et éducatifs ou encore aux univers de production symbolique (champs littéraires, artistiques, journalistiques...).

Si les structures anciennes de la division sexuelle semblent encore déterminer la direction et la forme même des changements, c'est qu'outre qu'elles sont objectivées dans des filières, des carrières, des postes plus ou moins fortement sexués, elles agissent au travers de trois principes pratiques que les femmes, mais aussi leur entourage, mettent en œuvre dans leur choix : selon le premier de ces principes, les fonctions convenant aux femmes se situent dans le prolongement des fonctions domestiques : enseignement, soins, service ; le deuxième veut qu'une femme ne peut avoir autorité sur des hommes, et a donc toutes les chances, toutes choses étant égales par ailleurs, de se voir préférer un homme dans une position d'autorité et de se voir cantonnée dans des fonctions subordonnées d'assistance ; le troisième confère à l'homme le monopole du maniement des objets techniques et des machines.

Mais, l'évolution du travail des femmes ne constitue pas une histoire linéaire ; elle est faite d'avancées et de retour en arrière. Il est vrai que l'entrée des femmes dans des fonctions jusqu'alors occupées par des hommes s'effectue souvent à la faveur d'une réorganisation du travail et d'une dévalorisation des métiers et que les femmes investissent en fait surtout des secteurs traditionnellement perçus comme féminins. Mais la professionnalisation des "vocations" féminines peut engendrer des ruptures qui peuvent parfois s'exprimer avec force sur la scène publique, comme la coordination des infirmières. De la même façon, beaucoup de questions restent

encore à "explorer" grâce à un certain recul par rapport à des phénomènes encore récents, concernant les mouvements d'entrée des femmes dans les professions "masculines" et des hommes dans les professions "féminines", et notamment la question de l'incidence sur la trajectoire des acteurs, et sur la division sexuelle du travail et les représentations des acteurs qui en découlent. L'exemple des femmes entrées dans les professions supérieures, et notamment les magistrates, mais c'est vrai aussi pour les ingénieurs par exemple, est à cet égard révélateur. Au sein de la même profession, hommes et femmes n'exercent pas les mêmes fonctions, et ces dernières accèdent rarement aux niveaux les plus élevés, mais les écarts entre les sexes s'atténuent au fil des générations.

Les différences entre les hommes et les femmes se doublent de clivages sociaux entre femmes. Les femmes totalement inactives sont devenues marginales, mais une partie du sexe féminin se situe aux marges de l'emploi, exposée au sous-emploi et à la précarité. En revanche, leur titre scolaire permet aux plus diplômées d'accéder aux professions supérieures jusqu'alors monopolisées par les hommes.

Cette partie marque la finalité de notre travail de recherche théorique et de notre pratique de terrain avec les entretiens. Nous avons pu ainsi confronter notre objet d'étude : les femmes cadres ; sur un positionnement de deux espace-temps différents.

Le travail théorique a pu dégager un discours social, le discours de la représentation projeté par l'image de la femme émancipée qui cherche une reconnaissance statutaire, dans la vie publique : c'est le discours d'un modèle, le discours d'un constat. La récolte des entretiens a pu révéler, un discours personnel et individuel de chacune des femmes qui affirme ou réfute les idées portées par la société sur leur condition d'évolution, en portant le discours de leur propre vécu.

Nous exposons de ce fait, dans cette dernière partie, la translation de l'écart entre ces deux discours : le discours du constat social et le discours du vécu personnel<sup>57</sup>.

Sans être dans la tentation du prophétisme, nous obtenons une synthèse qui fait émerger un discours plus proche de la réalité, sur les femmes cadres de notre temps.

---

<sup>57</sup> POCHIC S. – *La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage*. La Revue de l'IRES N° 35, 2001

## **Un nouveau modèle de réussite ?**

Les femmes cadres n'ont a priori aucun modèle de l'image du cadre vers lequel elles puissent se tendre et s'assimiler. Au contraire, elles ont plutôt le modèle d'un cadre manager aigri, déshumanisé par l'emprise du pouvoir. D'ailleurs le mauvais manager féminin est celle qui s'identifie au schéma masculin.

Cependant, elles ont connu ou ont leur propre image (qu'elles portent elles-mêmes) du modèle type d'un bon encadrant, aux qualités de préférences « féminines » et aux méthodes asexuées.

A leur manière, elles connaissent et exercent le métier de cadre avec leur atout et leur contraintes ; tout en ayant connu un parcours différent aux hommes de par la nature de leur aspiration professionnelle, de par leur poste fonctionnel, de par la reconnaissance accordée (à leur statut sexuel d'abord avant celui de cadre) à travers les preuves de leur compétence en tant que professionnelle, de par les stratégies qu'elles ont dû mener pour négocier leur temps familial.

Leur condition de femme et leur capacité d'adaptation professionnelle, ont fait la différence et ont apporté un changement à l'identité traditionnelle du statut de cadre.

De fait, l'Etat et les syndicats savent et reconnaissent désormais leur capacité.

Leur rôle est de tout faire, pour que puisse s'épanouir cet individu trop longtemps écarté, marginalisé du droit de vie en société, enfin ce citoyen au sexe féminin ; en leur élargissant l'accès au monde professionnel et les aidant à gérer leur temps (professionnel/familial), à travers les lois sur la parité et les « 35h ».

Mais l'arrivée des femmes dans la société est –elle donc réellement faite et reconnue ? Là, les avis sont partagées, car la réponse n'est pas aussi simple. Dans tous les cas, elles sont toutes convaincues qu'à travers leur vie dans la sphère publique, elles inscrivent dorénavant leurs marques en tant qu'acteurs sociaux.

- **l'aspiration d'une autonomie sans concession**

Elles sont toutes en quête d'autonomie mais en même temps pour certaines il est nécessaire qu'elles puissent laisser s'épanouir leur capacité de femme en tant que mère.

Ce sont des femmes qui veulent tout ; elles veulent conserver leur premier rôle familial en tant que femme, mère et épouse mais en même temps pouvoir aspirer à une vie active en société. Elles tournent le dos à l'ère des sacrifices. Elles font des choix négociés qu'elles savent assumer jusqu'au bout sans se plaindre, où les échecs (d'être sans mari ou sans enfant) n'en sont moins des erreurs que de simples inconséquences de la vie : elles s'interdisent de perdre.

Elles se revendiquent de fait, d'une émancipation totale jusqu'à vouloir porter elles-mêmes un modèle de réussite calqué à celui des hommes, mais déformé par leur propre valeur de femme.

- **l'assimilation aux normes de réussite masculine pour se porter à l'émancipation**

L'émancipation se gagne qu'à travers une autonomie financière et statutaire. L'autonomie financière s'obtient par un travail rémunéré tandis que le changement statutaire ne s'effectue que sous la condition d'une reconnaissance sociale. Elles savent donc devoir porter leur inspiration à un certain niveau de réussite sociale pour être reconnue puisque la réussite ne vaut que si elles sont reconnues. Même si les femmes ont elles-mêmes leur conception de la réussite, à base de conciliation d'une vie familiale et d'une vie professionnelle, elles ne s'en conforment pas moins à la reconnaissance sociale notamment à travers un schéma de réussite jusqu'alors réservé aux hommes. Elles savent qu'elles ne peuvent réussir quand étant reconnues par eux puisqu'ils détiennent le modèle de référence.

En effet, elles ne se constituent pas en tant que cadre pour s'identifier à une image de réussite (qui est celle de l'homme), mais il se trouve juste que le statut de cadre fait partie de l'étape ultime ou de la consécration même de leur progression statutaire, dans leur itinéraire de vie: un itinéraire marqué d'embûches et d'épreuves à faire valoir auprès d'un monde à dominance masculine, du diplôme jusqu'à la pratique quotidien du métier.

D'ailleurs au sein même de leur fonction ou de leur poste, elles ne recherchent pas le pouvoir comme objectif de réussite professionnelle. Elles en arrivent à éviter même des postes à haute responsabilité en restant dans des postes fonctionnels. Elles réussissent de ce fait à s'arranger avec leur temps de travail pour s'occuper de leur famille tout en sachant bien que cela constitue un handicap pour leur carrière et pour leur statut de femmes au profit des hommes qui, d'ores et déjà, au delà du pouvoir s'approprient aussi le temps.

- **le pouvoir par une appropriation de l'espace et du temps**

L'ancrage des mentalités sur la division sexuelle et sociale du travail dans les deux sphères de la vie privée et publique, a permis aux hommes d'assurer une continuité de la répartition inégale des tâches dans la sphère domestique et des statuts dans la sphère professionnelle.

Du fait que les femmes veulent acquérir une place dans le monde professionnel, les hommes ne font que renforcer leur capacité d'occupation du temps pour sauvegarder un espace professionnel qui leur soit symboliquement cher.

En effet, les hommes trouvent ainsi une légitimité à pratiquer la politique du « plafond de verre », dans le but de contrer la politique de monopole des femmes sur les différentes sphères, politique jugée comme une atteinte symbolique, selon eux, à leur identité d'hommes. D'ailleurs même au niveau de postes à haute qualification tels que celui de cadre, les femmes sont contraintes d'être surqualifiées en diplômes et expériences de terrain, pour avoir droit à leurs tickets d'entrée.

D'un autre côté, les femmes éprouvent toujours le besoin d'être validées, d'être appréciées pour ce qu'elles font car les références restent toujours d'origine masculine et elles n'ont pas encore suffisamment confiance en leur propre valeur.

D'un autre côté, les femmes éprouvent toujours le besoin d'être validées et d'être appréciées pour ce qu'elles font car les références restent d'origine masculine. Les femmes n'ont pas encore acquis les marquages de la confiance, en leur propre valeur.

- **la confiance à acquérir pour s'affirmer les valeurs féminines ?**

La plupart des femmes qui ne sont pas au poste de responsabilité hiérarchique ont des postes de cadres fonctionnels et techniques qui leur font adopter une méthode de travail en équipe. Elles n'ont pas de ce fait pouvoir de manager et de décision sur les autres membres de l'équipe.

C'est par la nature de leur travail ou de leur mission, par leur gestion du temps qu'elles compensent leur absence de pouvoir de décision. Cela arrange bien les hommes d'ailleurs qu'elles éprouvent une sorte de crainte et qu'elles fuient tout ce qui ressemble à la hiérarchie, au commandement.

Du reste, elles ont leur méthode pour s'imposer et affirmer leur droit: la méthode participative, qui, par un travail de prise de contact direct avec le terrain et d'écoute entraîne les membres d'une équipe à la construction d'un projet commun. C'est l'amorce d'une nouvelle définition de l'exercice d'encadrant.

- **la redéfinition d'un nouveau modèle d'équilibre de travail avec la vie personnelle**

Les femmes ont apporté une tonalité et une valeur nouvelles à la pratique du temps au travail car elles ont une notion plus grande et plus vraie de l'importance de la sphère du privé, puisque leur temps passé au travail n'est que le fruit de diverses conciliations et transactions avec leurs préoccupations personnelles.

La valeur travail en soi perd de sa prépondérance d'autant que le climat de confiance que le cadre entretenait avec son entreprise a laissé place à un sentiment d'incertitude et de trahison, face au manquement du patronat qui n'assume plus son engagement d'assurer un plan de carrière. En conséquence, les femmes proposent la valeur familiale comme valeur de remplacement à celle de l'entreprise. Valeur qui détournerait les hommes de leur investissement exclusif au travail, et les libérant du temps, les ferait réfléchir sur la répartition des tâches domestiques et sur l'éducation des enfants. Elles leur offrent de partager leur place dans la sphère familiale, à travers une conception nouvelle de partage de la maîtrise du temps. Mais en retour, les hommes sont-ils prêts à diviser les tâches dans les sphères familiale et de travail, eu égard aux encouragements institutionnels et multiples proposés par l'Etat et le syndicat ?

- **des avis partagés concernant la loi sur la parité et les « 35h00 »**

A ce stade d'évolution du regard de la société sur les femmes, l'Etat et le syndicat n'ont plus qu'un pouvoir d' « incantation ». Elles seules ont la possibilité de tendre vers leur propre dépassement.

Pour parler des mesures récentes, il est vrai que la loi sur la parité a le bon goût de reconnaître les droits et les capacités des femmes, mais elle risque d'un autre côté de leur porter préjudice en leur faisant des faveurs. Elle représente plus une valeur symbolique que pratique car les femmes savent bien que pour que leurs capacités soient reconnues il leur faut encore lutter. La loi sur les « 35h », leur permet certes d'organiser leur temps personnel mais risque de gêner les non-cadres qui n'ont pas forcément d'emplois stables et dont le pouvoir d'achat ne favorise pas les conditions de vie.

Même si la nature du travail du cadre n'a pas changé pour autant, elles en voient plus le côté social, là où les inégalités sociales n'ont fait que se creuser, car elles ont une perception plus vive de l'intérêt commun que de l'intérêt individuel.

- **et pour quelle évolution de la société ?**

Elles ne sont pas toutes membres d'une association et ne sont pas toutes syndiquées, mais portent au plus profond d'elles même l'espoir d'une société plus égalitaire et juste. De toutes les manières, elles n'ont ni le temps ni les informations suffisantes pour s'engager.

De plus les cercles de pouvoir du syndicat (comme de l'Etat) qui ont un discours sur les femmes, restent trop exclusivement masculins, ce qui ne les encourage bien sûr pas à adhérer.

Cependant elles sont dans l'action et estiment apporter leur contribution à la société, à travers leur métier et l'éducation dispensée à leurs enfants. Elles agissent à leur niveau.

Les femmes cadres ont une perception de la pratique du métier différente de celle des hommes, sous-tendue par une conception privilégiée du temps privé et par une méthode de travail plus basée sur le relationnel.

Elles ont donné une nouvelle configuration à l'image d'identité professionnelle historiquement, socialement et professionnellement. D'ailleurs, le processus de mutation s'est déjà opéré avec la rationalisation et la montée de l'individualisme professionnel où le cadre connaît une rupture relationnelle (de confiance) avec son milieu de travail.

Les femmes proposent le choix d'un repli sur la cellule familiale et sociale qu'elles-mêmes gèrent avec un enthousiasme sans limite. Or, symboliquement, les hommes tiennent à garder la domination sur la sphère publique car la sphère privée est déjà la sphère des femmes.

Maintenant qu'elles ont un droit de « pouvoir » sur les deux sphères, les hommes se doivent de défendre leur territoire, en resserrant l'étau de l'entrée de ces dernières dans les hautes sphères du pouvoir et de la décision, afin de limiter le champ de leur responsabilité.

Mais, le contexte socio-économique et politique (représenté principalement par l'Etat et par le syndicat) ne favoriserait-il pas déjà cet environnement de mutation et de progression professionnelle, sociale et identitaire pour les femmes ?

En tout cas, elles en sont toutes persuadées ; il suffit simplement que leurs consoeurs aient des envies et des aspirations, pour se laisser juste porter. Elles affirment toutes qu'elles sont dans un climat idéal car elles ont le droit et capacité pleine et entière de remettre en cause la traditionnelle division sociale et sexuelle du travail. Les rapports de force se sont déplacés. Ils ne sont plus dirigés à l'extérieur vers les hommes mais, à l'intérieur : ils sont à l'intérieur d'elles-mêmes.

Les femmes rencontrent un autre type de conflits dont elles sont seules à pouvoir trouver la solution !

## **Annexes**

## Féminisation de l'emploi

L'activité professionnelle hors du domicile devient la norme dans la plupart des tranches d'âge.

### **Taux d'activité (%) féminine selon l'âge**

	1983	1989	1995	2000
15-19 ans	15,0	9,4	4,4	6,0
20-24 ans	66,7	59,7	46,9	46,9
25-29 ans	72,9	76,2	78,9	79,3
30-34 ans	70,0	73,3	78,4	77,9
35-39 ans	67,8	73,3	78,4	79,2
40-44 ans	67,5	74,0	79,4	80,6
45-49 ans	64,1	69,0	77,1	79,3
50-54 ans	56,7	62,2	69,9	73,3
55-59 ans	43,7	44,7	48,5	51,9
60 ans et plus	6,8	5,8	4,5	3,4
ensemble	44,8	45,8	47,2	48,1

(Source : *Enquêtes Emploi*, INSEE)

Mais l'augmentation des taux d'activité féminine n'est pas irréversible car se joue aussi la charge de la situation familiale de chacune, déterminée par l'âge et le nombre d'enfants.

**Taux d'activité (%) des femmes conjointes**  
**selon le nombre et l'âge des enfants**

	<b>1989</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
Pas d'enfant de moins de 18 ans	42,4	44,0	45,5
1 enfant de 6 à 17 ans	72,2	79,0	81,0
1 enfant de 3 à 5 ans	79,7	82,7	84,1
1 enfant de moins de 3 ans	73,9	77,9	79,2
2 enfants : le plus jeune de 6 à 17 ans	70,9	78,1	81,7
2 enfants : le plus jeune de 3 à 5 ans	71,2	76,7	73,7
2 enfants : le plus jeune de - 3 ans	63,2	65,1	54,7
3 enfants ou + : le plus jeune de 6 à 17 ans	50,1	58,8	64,2
3 enfants ou + : le plus jeune de 3 à 5 ans	37,8	48,6	52,4
3 enfants ou + : le plus jeune de - 3 ans	27,0	30,4	32,8
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Ensemble</b>	<b>53,1</b>	<b>56,2</b>	<b>57,0</b>

(Source: *Enquêtes Emploi*, INSEE)

Le taux d'activité des femmes conjointes augmente globalement entre 1989 et 2000 (de 53,1% à 57%) mais les évolutions apparaissent contrastées. Les taux d'activité des femmes n'ayant pas d'enfants de moins de 18 ans ou un seul enfant progressent, de même que les taux d'activité des femmes ayant 3 enfants ou plus, qui étaient en 1989 nettement inférieurs à ceux des autres catégories. En 1989, c'est le nombre d'enfants qui apparaît comme le facteur principal de variation des taux d'activité, la différence étant nette lorsqu'on passe de 1 ou 2 enfants à 3 enfants et plus. Tel n'est plus le cas en 2000, où l'âge des enfants apparaît comme une variable de plus en plus importante. Chez ces mères de 2 enfants, le taux d'activité est de 27 points en 2000 alors qu'il n'était que de 7,7 points en 1989.

Le nombre de charge d'enfants n'est plus un facteur déterminant pour l'activité des mères, elles choisissent la période, en fonction de l'âge de leur enfant.

**Le tableau de l'échantillonnage des entretiens**

(par ordre chronologique des entretiens menés).

Nous avons pu nous entretenir avec 12 femmes cadres d'âge et de milieux assez variés. Elles font parti pour la moitié à la fonction publique. Nous ferons une illustration de leur situation familiale et professionnelle, à travers un tableau (en respectant l

Secteur de la fonction publique			Secteur du privé		
Situation familiale	Origine sociale et formation	Situation professionnelle	Situation familiale	Origine sociale et formation	Situation professionnelle
Femme divorcée de 53 ans avec 2 enfants (16/24 ans)	- Père chef d'entreprise - Science Po	- Cadre à France Telecom - poste syndical (mi-temps)	Femme mariée de 39 ans avec 3 enfants (3/13/15 ans)	- Père cadre à la FNAC - Niveau Bac	- Cadre à la FNAC
Femme mariée de 45 ans sans enfant (involontaire)	- Père cadre à la Poste - Niveau Bac	- Cadre à France Telecom -syndiquée	Femme remariée de 48 ans avec 4 enfants (dont 2 du 1 <sup>er</sup> mariage)	- Père technicien à la SNCF DEA Marketing	- Cadre à Schneider - poste syndical (mi-temps)
Femme divorcée de 42 ans avec 2 enfants (8/13 ans)	- Père policier - Niveau licence	- Cadre à la Poste - poste syndical (plein temps)	Femme mariée de 43 ans avec 2 enfants (9/13 ans)	- Père géomètre - Ecole Polytechnique des Femmes	- Informaticien - arrêt de travail depuis 9 ans
Femme célibataire de 30 ans, sans enfant	- Père agent de maîtrise à PSA - Maîtrise d'Information et Communication	- Cadre à France Telecom - Poste syndical (plein temps)	Femme mariée de 42 ans sans enfant (volontaire)	- Père pharmacien - Niveau licence	- Cadre 15 ans dans la grande distribution - Reclassement professionnel
Femme célibataire de 48 ans avec un enfant (25 ans)	- Père chef d'entreprise - DEA d'anglais	Cadre à France Telecom	Femme remariée de 41 ans avec 3 enfants (13/8 ans /16 mois)	- Père technicien - DESS management	- Consultant en cabinet Perfectionnement professionnel par une formation
Femme séparée de 38 ans avec 2 enfants (2/1 an)	- Père receveur à la Poste - DEA de finance et de fiscalité	- Cadre à France Telecom - Poste syndical (mi-temps)	Femme divorcée de 38 ans avec 2 filles (8/5 ans)	Père ingénieur Bac et diplômes d'anglais	Assistante de direction à TPWA

## **Bibliographie**



## Bibliographie

AUBERT, N. - Le pouvoir usurpé. Ed. R. Laffont, 1982

BAUDELLOT, C. - Rien n'est joué in M. Maruani, Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail. Ed La Découverte, 1998

BOLTANSKI L. - Les cadres. Ed Minuit, 1982

BOURDIEU P. - La domination masculine . Ed. du seuil, 1998

BOUFFARTIGUE P. - Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités, in Stratégie et ressources humaines, n°16, 1995

COLLIN, J. - Féminisation, mutations professionnelles et transformation d'une identité collective : le cas de la pharmacie au Québec in y. Lucas et C. Dubar Ed. PUL, 1994

De SYNGLY.- Fortune et infortune de la femme mariée. Ed. PUF, 1997

GADEA, C. ; MARRY, C. - Carrière et vie familiale des femmes dans le travail technique : le cas des ingénieurs en France. Congrès mondial de sociologie, 1998

LAUFFER, J. - L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique in L'accès des femmes à la décision Ed, l'Harmattan, 1997

LAUFFER, J. - Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? Revue française des affaires Sociales, n°3, Juillet Septembre, 1998

MEYNAUD, H. - *l'accès au dernier cercle. A propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans l'entreprise*, Revue française des affaires Sociales, n°1, vol 42, Juillet Septembre, 1998

PERES, E. – *Construction d'un panel représentatif de la population des cadres et ingénieurs* - AO CGT-FO, Juin 2002

PERES, E. – *Pratiques et représentations des jeunes cadres diplômés* - AO CGT-FO, Juin 2002

POCHIC S. – *La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage*. La Revue de l'IRES N° 35, 2001

UCI Force Ouvrière – *Le contentieux Prud'homal chez les cadres : éléments d'analyses* – AO CGT-FO, Décembre 2002

\*

\*\*

[www.apec.asso.fr](http://www.apec.asso.fr)

[www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)

[www.force-ouvriere.fr](http://www.force-ouvriere.fr)

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org)

[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

[www.uci-fo.com](http://www.uci-fo.com)

