

# Le public plus égalitaire que le privé ? L'exemple des cadres



---

Catherine MARRY et Sophie POCHIC  
(Centre Maurice Halbwachs, CNRS)  
Colloque Femmes & Sciences  
Paris, 4 octobre 2014

# Le secteur public exemplaire ?

L'Etat républicain affiche régulièrement l'exigence légale de ne pas discriminer selon le sexe.

- L'Etat employeur doit montrer l'exemple aux entreprises auprès desquelles sur lesquelles il légifère
- Croyance assez partagée, notamment par les femmes, d'une plus grande égalité de traitement dans le secteur public, du fait de l'existence des concours et de règles statutaires.
- Des enquêtes récentes montrent que ce n'est pas toujours le cas, notamment pour l'accès aux fonctions supérieures de l'encadrement (Pochic, 2005; Alber, 2013; Marry, Bereni, Jacquemart, Le Mancq, Revillard, 2014)



# Plan

---

- 1. Éléments d'enquêtes
- 2. Traits communs public/privé
- 3. Différences public/privé
- 4. Convergences positives ou négatives ?  
Politiques d'égalité et restructurations



# 1. Public / privé : que compare-t-on ?

- Exercice difficile, car **hétérogénéité interne** à chacun des deux secteurs, voire quatre secteurs : fonction publique, entreprises publiques, privé non-marchand (social et associatif), entreprises privées
- Au sein de la fonction publique (FP), des modèles de carrière et niveaux de rémunération différents dans les 3 FP : d'Etat, hospitalière et territoriale et au sein de la FPE entre ministères (Finances / Education Nationale...)
  - Au sein du privé, des modèles de carrière et niveaux de rémunération très variés aussi (grandes entreprises / PME sous-traitantes, du *trader* au journaliste pigiste...)
  - Comparaison inter-sectorielle rare, car cloisonnement des champs d'études et peu de statistiques comparables
  - Réflexions ici à partir de l'état de l'art en 2014 et de nos recherches respectives depuis plus de vingt ans, avec entretiens et statistiques, sur privé et sur public.



## 2.1 Traits communs : féminisation de la catégorie des « cadres »

---

- Femmes composent 39,7% des 'cadres et professions intellectuelles' en 2011 selon l'Insee :
  - 54,2% des professeurs et professions scientifiques
  - 44,5% des cadres administratifs et commerciaux
  - 44,2% des cadres de fonction publique
  - 42,3% des prof. information, arts et spectacles
  - 39,5% des professions libérales
  - 21,6% des ingénieurs et cadres techniques
- Femmes en couple avec un autre cadre, avec des couples souvent « mixtes » secteur public / secteur privé.



## 2. Traits communs : féminisation de la catégorie des « cadres »

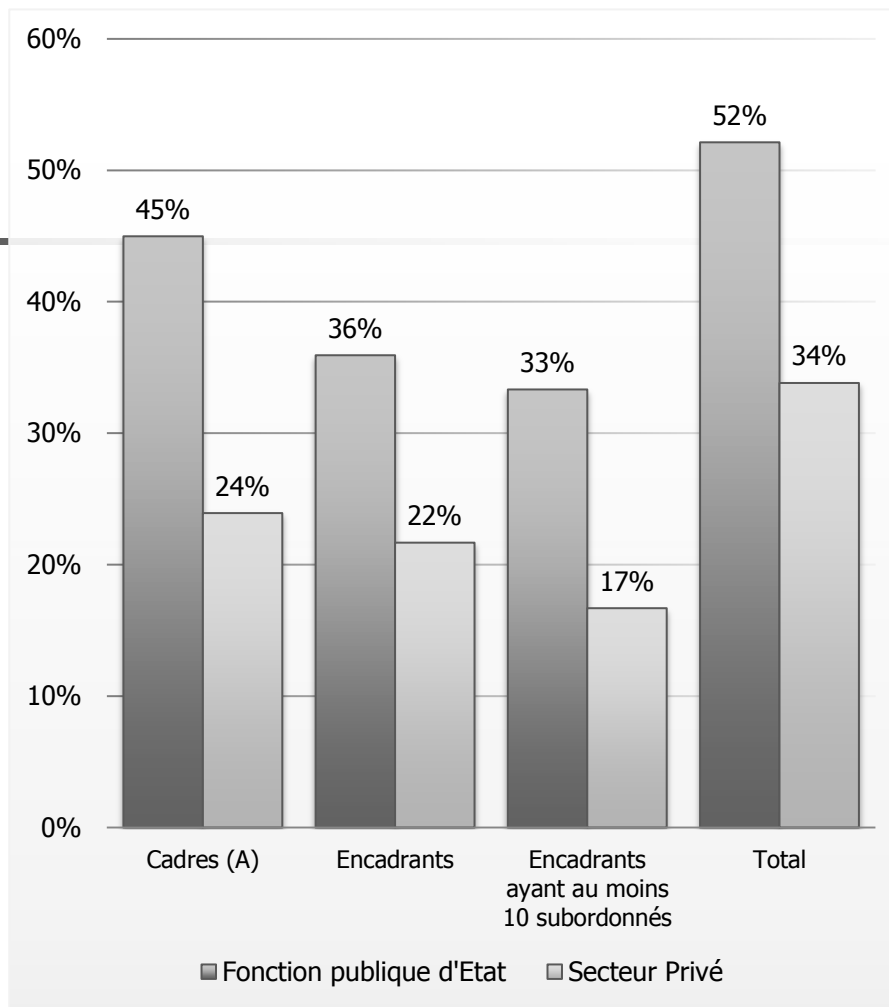
---

- Dans la fonction publique, les taux de féminisation des cadres A et des cadres ayant plus de 10 subordonnés sont supérieurs à ceux du privé
- Celles qui encadrent ont un plus grand nombre de subordonnés
- Sentiment de « l'égalité déjà là »

Source : Alex Alber, 2013, « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 30. Enquête COI de 2006. La FP comprend la FPE (hors enseignement, magistrature et Défense + la FPH. Le privé est constitué des entreprises de + de 20 salariés)

# Taux de féminisation par secteur des cadres et encadrants

(Alber, TGS, 2013)



Source : enquêtes COI et COI-FP 2006 / volet « salariés », Statistique publique, DARES-CEE-DGAFP.  
Champ : salariés ayant au moins un an d'ancienneté des entreprises de plus de vingt salariés (secteur privé) et agents de la FPE (HORS ENSEIGNANTS, MILITAIRES ET MAGISTRATS) / Données pondérées  
Effectifs : FPE n=1228/ Privé n=14369



## 2.2 Traits communs : barrières à l'entrée et formations 'd'excellence'

---

- Fin progressive des barrières légales 1970's, même si « quotas » informels (ex : épreuves sportives Police)
- A résultats scolaires similaires, voire meilleurs, les filles vont moins s'orienter vers filières compétitives (prépas, prep'Ena) et plus vers des filières universitaires ou des concours administratifs « ouverts » (droit - IRA)
- Formations d'élites toujours masculines, Polytechnique-Centrale-Mines (12-18%) ou ENA (30%), à l'exception des écoles de commerce (45%) ou Ecole Magistrature (70%)
- Avantage masculin aux concours de l'ENA, de Polytechnique et de l'ENS
- Avantage masculin au concours du CNRS (environ 31 ans, après expérience contractuelle thèse – post-doc)



## 2.3 Traits communs

### Facteurs explicatifs du plafond de verre (Pochic, 2005)

- Enquête TEQ Cadres réalisée par la CFDT en 2002 auprès de 6.500 cadres, échantillon représentatif du secteur public, entreprises publiques et privées, et association (Karvar, Rouban, 2004)
- **Accès aux responsabilités managériales après 35 ans**  
Régression logistique pour mesurer les effets « toutes choses égales d'ailleurs » :
  - L'avantage des hommes : 20% d'entre eux contre 13% des femmes
  - L'atout des grandes écoles : 22% versus 16% d'universitaires
  - Pénalisation du temps partiel pour les femmes : elles sont deux fois moins nombreuses que celles à plein temps (7% contre 14%)
  - **Les pères qui gagnent** : la vie en couple avec ou sans enfant n'a pas d'effet significatif sur l'accès des femmes aux responsabilités.  
Elle en a en revanche pour hommes : **25% des hommes dont la femme est au foyer accèdent à des responsabilités, 17% s'ils sont célibataires!** (Gadea et Marry, 2000)

## 2. 3 Traits communs : parois de verre et segmentation des marchés internes

- Filières de métier féminisées moins valorisées et rémunérées, et plus cloisonnées : enseignement et formation, études et recherches, ressources humaines, communication et édition ou affaires sociales versus les finances (Bercy) dans le public...
- Encadrer le plus grand nombre de subordonnés est la filière de carrière dominante ; être expert.e. d'un domaine est souvent une filière secondaire et plafonnée ; chef de projet ou de mission moins valorisé
- Sortir d'une formation d'élite => présomption d'appétence pour le « pouvoir » et de capacités à la « polyvalence » (encadrement de multiples domaines), figure des polytechniciens et des énarques
- Etre un homme => préjugés positifs sur la capacité à « dominer » (gérer les conflits, compétition et rapports de pouvoir, « avoir les épaules ») ; préjugés négatifs à dépasser pour les femmes, dans les univers masculins comme féminins.

## 2. 3 Traits communs

### Normes de carrière au masculin-neutre

---

- Norme de « **disponibilité extensive** », horaires fous et flous, un cadre ne compte pas ses heures

Norme rigide de « disponibilité présenteielle » dans postes d'encadrement, dans certains métiers (astreinte)

Norme plus souple dans postes d'étude ou d'expertise, travail à distance facilité par NTIC (heures de travail parfois similaires)

- Norme de **mobilité géographique répétée** pour accéder postes de direction

Norme +/- rigide de mobilité imposée selon les rythmes et lieux décidés par l'employeur

Variation suivant les tailles des organisations et les métiers (encadrement d'établissements, en province ou à l'étranger)

Pratique +/- facilitée par certaines configurations familiales (doubles carrières sédentaires en région parisienne ; rares couples hypogames) et +/- accompagnée par l'employeur.



## 2. 3 Traits communs : cooptation des carrières « précoces et typiques »

---

- Dans tous les univers, **parcours de carrière normé** pour devenir un leader « potentiel » (références, expériences à enjeux)
- Souvent, étapes-clés passées « avant 40 ans », avec des effets cumulatifs des retards et des effets de cliquet
- **Le risque de s'écarter de la « voie royale » :**
- suivre son mari (plus rarement sa femme) à l'étranger ou en province, avec parfois des interruptions de carrière, prendre des postes d'expertise ou un temps partiel à 80% comme des « pauses » dans sa carrière créent des retards, parfois rédhibitoires
- Promotions et mobilités via un système de recommandations et de cooptation, facilitées si diplôme d'excellence qui donne un « potentiel » naturel et un réseau de soutiens, et si homme (homophilie, Kanter)

## 3.1 Différences : un accès aux très hautes sphères encore plus difficile dans le public

---

- Les chances d'accéder au statut de cadre de premier niveau sont supérieures dans les administrations
- Mais les chances d'accéder aux postes d'encadrement supérieur (+ de 10 salariés) sont plus élevées dans les entreprises privées

Source : Alex Alber, 2013, Enquête COI de 2006. La FP comprend la FPE (hors enseignement, magistrature et Défense + la FPH. Le privé est constitué des entreprises de + de 20 salariés)

# 3. 2 Différences : des opportunités de promotion interne plus fortes dans le public

- Autre plafond de verre souvent négligé = **passage B/A ou technicien/cadre**, avec profils de dirigeants issus de la promotion
- Promotion interne (et sociale) par l'ancienneté et par des formations internes, tradition des entreprises publiques et des administrations
- Net avantage masculin à la promotion dans la filière technique, mais filières féminines de promotion : administration des entreprises (secrétariat, RH), commerce ou santé
- Dans les entreprises (privées ou publiques), opportunités de promotion interne fortement réduites avec politiques de GRH  
=> primat renforcé du diplôme initial et dévalorisation de l'ancienneté
- **Dans les administrations, maintien d'un « droit à la carrière »** par le statut de la fonction publique => femmes peuvent en bénéficier, à condition d'avoir une certification (déclassement à l'entrée ou concours internes) et parfois d'accepter la mobilité géographique.



## 3. 3 Différences : la sécurité de l'emploi dans le public

---

- Spécificité du secteur public souvent négligée aussi = **garantie de la stabilité de l'emploi** en cas d'aléas, de carrières atypiques ou heurtées, ou congés longs (maladie, disponibilité – mobilité externe, suivi du conjoint à l'étranger)  
=> choix souvent conscient dès le départ, et qui ne se dément pas, surtout en fin de carrière
- **Moindre discrimination envers les seniors** : femmes peuvent être plafonnées, placardisées, mais sont toujours là ; grosses différences côté contractuels, ont un emploi, pas de carrière ; surtout énorme différence avec le privé, taux d'emploi des seniors en France le plus bas d'Europe !
- En parallèle, stabilité d'emploi sur un marché interne => conscience des inégalités de carrière avec des homologues dont elles connaissent la carrière, peut participer de la montée de la conscience des droits et des plaintes pour discrimination sexuée...



## 4. Convergences : des politiques d'égalité et de diversité

---

- Dans les grandes entreprises (privées et publiques), loi Roudy de 1983 aux effets symboliques, **multiplication de politiques égalité/diversité depuis 2001** (loi Génisson, loi Copé-Zimmerman), avec outils variés : réseaux de femmes, quotas, suivi individualisé (mentoring, coaching), labels et accords égalité / diversité, politiques de « conciliation » (crèches, CESU)...
- **Initiatives plus tardives dans les administrations**, forte incitation par l'Union européenne (programmes EQUAL 2000-2006), qui dépendent surtout de la volonté politique des dirigeants, Etat, Régions, mairies, universités et EPST...
- Chartes égalité Fonction Publique d'Etat en 2004 et 2008
- Accélération avec la loi Sauvadet (quotas 2012), et labels diversité ou accords égalité professionnelle dans certains Ministères, mais encore peu de dispositifs concrets, à part sur l'accès des femmes aux postes de direction et féminisation des jurys...





# Conclusion

---

- Sensibilité accrue des femmes cadres supérieures à l'égalité des chances, dans le public comme dans le privé, qui s'organisent en réseaux et transforment les organisations de l'intérieur (services RH féminisés)
- Dans les années 2000, une plus grande insatisfaction des salariés du public, et notamment des femmes, par rapport à leur salaire (Christian Baudelot, Damien Cartron, Jérôme Gautié, Michel Gollac, Claudia Senik, 2014, *Bien ou mal payés ? Salariés du public et du privé jugent leurs salaires*)



# Quelques références bibliographiques (Histoire)

---

- Descamps Florence (2013) « L'histoire des femmes cadres aux Finances entre 1939 - 1981 : un plafond de plomb » *Revue Française d'Administration Publique*, n° 145.
- Schweitzer Sylvie (2010), *Femmes de pouvoir, une histoire de l'égalité professionnelle en Europe (19e-20e siècle)*, Payot.
- Rennes Juliette (2007), *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige (1880-1940)*, coll. "L'espace du politique", Fayard.
- Thuillier Guy (1988), *Les femmes dans l'administration depuis 1900*, PUF.

# Bibliographie

## (Comparaison public/privé)

- Alber Alex (2013), « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 30.
- Bereni Laure, Marry Catherine, Pochic Sophie, Revillard Anne (2011), « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique », *Politique et Management Public*, n° 28/2.
- Guillemot Danièle, Jeannot Gilles et Peyrin Aurélie (2010), « Travail du public, travail du privé : similitudes et différences », *Revue Française d'Administration Publique*, 132/4.
- Rouban, Luc (2005), *Public/privé, La culture sociopolitique des salariés en Europe*, Cahier du Cevipof, n° 40.
- Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte (1994), *Les énarquesses en entreprise. Étude sociologique sur les femmes devenues cadres d'entreprise de 1960 à 1990*, CNRS Observatoire des dirigeants et Byden Research center on Leadership.
- Singly François, Thelot Claude (1989), *Gens du public, gens du privé*, Dunod.

# Bibliographie

## (Fonction publique, rapports)



---

- Marry Catherine, Bereni Laure, Jacquemart Alban, Le Mancq Fanny Pochic Sophie, Revillard Anne (2013), *Le plafond de verre dans les ministères. Une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s*, Rapport de recherche pour la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP).
- Marry Catherine (dir.) (2005,) *Enquête sur les promotions CR-DR dans une section des sciences de la vie du CNRS*, Rapport de recherche pour la Direction générale du CNRS et la Mission pour la place des femmes au CNRS.
- Le Pors Anicet et Milewski Françoise (2002), *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs, rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, La Documentation française.

# Bibliographie

## (Fonction publique, ouvrages et articles)

- Boigeol Anne (1996), « Les femmes et les cours. La difficile mise en œuvre de l'égalité des sexes dans l'accès à la magistrature », *Genèses*, vol. 22.
- Bui-Xuan Olivia (2001), *Les femmes au Conseil d'Etat*, L'Harmattan.
- Fortino Sabine (2002), *La mixité au travail*, La Dispute.
- Le Douarin Laurence, Doniol-Shaw Ghislaine (2008), « L'accès des femmes aux emplois supérieurs de la fonction publique : une construction au croisement des itinéraires professionnels et familiaux », *Politiques et management public*, vol. 26, n° 2.
- Marry Catherine, Bereni Laure, Jacquemart Alban, Le Mancq Fanny, Pochic Sophie, Revillard Anne, 2014, " Le genre des administrations, la fabrique des inégalités de carrière dans la haute fonction publique ", *Revue Française des Affaires, publiques*, n° 151, octobre/novembre (à paraître)
- Pruvost Geneviève (2007), « La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 1.
- Rouban Luc (2011) « Les transformations de la fonction publique, », in Galland Olivier, Lemel Yannick (dir.), *La société française, un bilan sociologique des évolutions depuis l'après-guerre*, Armand Colin.

# Bibliographie (Entreprises)



- Pochic Sophie, Peyrin Aurélie, Guillaume Cécile (2011), « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », *in* Degenne A., Marry C. et Moulin S. (dir.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Acker Joan (2009), « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail*, vol. 51,
- Guillaume Cécile, Pochic Sophie (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre » *Travail genre et sociétés*, n° 17, Dossier « genre et organisations ».
- Marry Catherine (2004), *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Belin
- Laufer Jacqueline (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, Dossier « Femmes et carrières ».
- Pigeyre, Frédérique (2001), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir » *in* Bouffartigue Paul (dir.), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte.

# Bibliographie

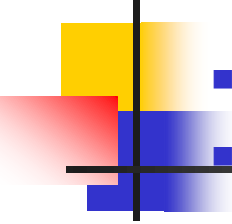
## (Monde académique)



---

- Backouche Isabelle, Godechot Olivier, Naudier Delphine (2009), « Un plafond à caissons : Les femmes à l'EHESS », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2.
- Cacouault-Bitaud M (2007) *Professeurs... mais femmes - Carrières et vies privées des enseignantes du secondaire au XXe siècle*, Paris, La Découverte.
- Marry Catherine, Jonas Irène (2005), « Chercheuses entre deux passions : l'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, n° 14.
- Wenneras, C., Wold, A. (1997), « Nepotism and Sexism in Peer Review », *Nature*, vol. 387.
- Bielby, W.T. (1992), « Sex Differences in Careers Is Science a Special Case ? » in Zuckerman A., Cole, J.R., Bruer, J.T. (eds.), *The Outer Circle. Women in scientific community*, New Haven and London, Yale University Press.

# Lois pour l'égalité dans la FP

- 
- 1946 : Article 7 du statut général des fonctionnaires
  - Loi du 7 mai 1982 (égal accès aux emplois publics)
  - Loi Roudy du 3/7/1983 sur l'égalité professionnelle
  - Loi Génisson du 9 mai 2001
  - Comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publics (A. Le Pors et F. Milewski, rapports de 2001, 2003, 2005)
  - Chartes de 2004 et 2008
  - 23 janvier 2008 : égalité professionnelles dans l'article 1 de la Constitution
  - Rapport Guégot de 2011
  - Loi Sauvadet (quotas dans les CA)
  - Labels diversité ou accords égalité professionnelle dans certains Ministères