

L'accès des femmes aux emplois supérieurs de la fonction publique : une construction au croisement des itinéraires professionnels et familiaux

Laurence Le Douarin^{*}, Ghislaine Doniol-Shaw^{**}

(40 558 signes)

La part des femmes dans les emplois supérieurs de la fonction publique demeure marquée par une inégalité forte. Seuls 15 % environ des emplois supérieurs sont occupés par des femmes, alors qu'elles représentent plus de 43 % des emplois de catégorie A et 34 % des A +, considérés comme le « vivier » de l'encadrement supérieur¹.

Nous cherchons à comprendre le processus de production de cette inégalité, dans le cadre d'une recherche conduite sur les femmes occupant les postes d'encadrement les plus élevés au Ministère de l'équipement². Notre étude s'appuie sur l'hypothèse qu'en repérant les obstacles contournés par ces femmes, ayant atteint le troisième niveau de grade, nous pourrions comprendre ce qui limite, en général, l'accès des femmes à ces fonctions.

Dans un premier temps, nous développerons les obstacles que rencontrent les femmes pour accéder aux emplois supérieurs dans ce ministère. Puis nous focaliserons notre attention sur les stratégies mises en œuvre pour les surmonter. Dans ce cadre, nous expliciterons les logiques professionnelles mobilisées et leur articulation avec les logiques personnelles et familiales. Nous avons en effet observé combien le vécu des épreuves rencontrées dans la construction des trajectoires professionnelles varie selon les modes de vie conjugale et les trajectoires personnelles. Ces derniers constituent un terreau pour renier, dépasser ou renforcer les adversités rencontrées dans le cadre professionnel.

I. Méthodes et questionnement

* Maître de conférences en sociologie à l'Université Charles de Gaulle – Lille 3, GRACC, EA 3589.

** Ergonome, ingénieur de recherche, LATS, UMR CNRS 8134

¹ Ministère de la Fonction Publique, 10^{ème} rapport au Parlement : la mise en œuvre du principe d'égalité des sexes dans la Fonction publique, collections de la DGAFP, 2007.

² Aujourd'hui Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables.

Cette étude s'appuie sur une approche quantitative et qualitative dont l'objectif est d'analyser les parcours professionnels et familiaux des femmes ayant atteint ce niveau.

L'enquête montre que les femmes ayant obtenu le niveau de grade le plus élevé se distinguent assez nettement de leurs homologues masculins, tant par leur nombre que par leurs parcours de formation ou leurs trajectoires professionnelles. En nombre, elles occupent 13 % des emplois supérieurs : 15 % en Administration centrale, mais moins de 8 % en direction départementale de l'équipement. En termes de formation, à la différence des hommes, le recrutement des femmes ne privilégie pas les filières dites d'excellence, comme « X Ponts » ou « ENA ». Dans les postes « très techniques » - ceux des Directions départementales de l'équipement -, la moitié des dix femmes directrices appartient au corps des architectes urbanistes de l'Etat ou des administrateurs civils, contre 6 % des hommes directeurs. Ainsi, les femmes ne suivent-elles pas nécessairement les voies royales pour atteindre ce niveau, comme s'il fallait se caler dans les interstices pour y parvenir.

Après avoir repéré quelques tendances statistiques, nous avons mené 40 entretiens de type biographique parmi les 46 femmes cadres supérieures. Cet article reprend avant tout ce second volet de l'enquête. Dans les discours de ces femmes, on peut repérer les dimensions suivantes : les parcours scolaires et professionnels, le rapport à soi ou l'image de soi, l'ambiance familiale.

Dans les *Parcours scolaires et professionnels*, ces femmes ont abordé des questions relatives à leur formation scolaire et à leur rapport à la technique. L'enquête montre que, dans certains profils, les études scientifiques sont un atout supplémentaire. Inscrites dans des filières scolaires où les femmes sont encore sensiblement minoritaires (ITPE, ENA, X-Ponts), elles se disent initiées aux codes et normes qui régissent les interactions hommes/femmes au sein des groupes à dominante masculine. Mais, pour autant, cette variable n'est pas déterminante dans la majorité des cas. D'autres facteurs, comme le mode de vie conjugale et le soutien familial, semblent intervenir. Elles ont également livré leur vécu professionnel dans les différents services fréquentés, avec les obstacles rencontrés ou les privilèges reçus, le bien-être ou la souffrance au travail. Leur vision du Ministère ponctue également les entretiens : est-ce un univers d'hommes ? Ont-elles un sentiment d'exclusion ou d'intégration ? Ainsi, des femmes disent « naviguer comme un poisson dans l'eau » et d'autres, les plus nombreuses, ont souvent le sentiment d'être mises à l'épreuve et de devoir démontrer sans cesse la légitimité de leur statut.

Dans le *Rapport à soi ou l'image de soi*, elles mettent en avant leurs réflexions au sujet de leur féminité. Cherchent-elles à la neutraliser³ ou à l'afficher ? Doit-on gommer les différences homme/femme pour évoluer au sein du Ministère ? L'enquête révèle, là encore, que la majorité des femmes cherche, peu ou prou, à dépasser ce soupçon d'incompétence associé au « délit de féminité », pour reprendre les propos de l'une d'entre elles. D'une certaine façon, l'indifférenciation reste une chimère et les femmes composent, parfois difficilement, avec leurs images. On y retrouve également les jugements qu'elles portent sur leurs propres compétences, avec le sentiment de devoir s'inscrire dans un devoir d'excellence. Elles insistent sur la manière dont elles perçoivent leur rôle, cherchant souvent à se démarquer de leurs homologues masculins (notamment l'écoute, l'attention, l'équité, l'équilibre vie privée/vie professionnelle) tout en renforçant certains préjugés associés à la *nature* de leur sexe.

Dans l'*Ambiance familiale*, ces femmes racontent leur vécu familial et conjugal. Elles remontent parfois jusqu'à la petite enfance et l'éducation qu'elles ont reçue, mais elles insistent davantage sur les différentes étapes de la vie conjugale (la mise en couple, l'arrivée des enfants, les déménagements, le célibat géographique voire les divorces et les recompositions). Ont-elles un mari qui les encourage à se réaliser professionnellement ou qui, au contraire, néglige leur investissement à l'extérieur de la constellation familiale ? Ce vécu familial n'est pas sans incidence sur les relations qu'elles entretiennent avec leurs collègues au bureau. Pour certaines femmes, la remise en question des hiérarchies entre les sexes s'intègre mieux dans l'espace du travail que dans leur vie privée. Le bureau devient un territoire où sont permis les revendications égalitaires et l'épanouissement personnel. Inversement, leur réalisation professionnelle n'est pas sans incidence sur la vie de couple. Elle peut, en effet, enrichir le berceau de la vie familiale ou générer des conflits. Leur engagement professionnel suppose des négociations entre conjoints, notamment sur les manières d'ajuster les carrières réciproques. Enfin, leur fonction maternelle et leur rôle vis-à-vis des enfants jalonnent leurs propos. Certaines d'entre elles ressentent de la culpabilité alors que d'autres assument pleinement leur rôle, comptant sur leur conjoint pour les relayer et prendre part à la gestion de la vie quotidienne.

³ D'après Jacqueline Laufer, il fallait s'attendre à ce que l'intensité des comportements féminins diminue avec l'importance du taux de masculinisation du milieu. Cf. Laufer (Jacqueline), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982.

II. Les obstacles rencontrés

L'accès aux emplois supérieurs suppose d'avoir résisté, à un moment donné, à la relégation et au confinement dans des postes jugés « inintéressants ». « *C'était un très mauvais premier poste ! Ce n'était pas un boulot qualifié de sérieux.* », « *Je m'ennuyais comme un rat mort dans ce bureau. J'ai postulé. Il y avait des limites à la situation !* ». « *Ringard* », « *poussiéreux* », « *ennuyeux* », « *pas un boulot exaltant* », « *sous-employée* », « *je végétais* », ces expressions traduisent l'impression d'avoir été reléguées à des postes dont personne ne voulait. La voie du concours, le refus de poste jugé « inintéressant », « être en chasse » pour trouver un poste qui suscite l'enthousiasme, solliciter leur réseau, accepter les conditions d'horaires de travail tardifs ou, au contraire, négocier l'emploi du temps pour articuler les différentes sphères d'activités, sont alors les moyens mobilisés pour construire un parcours satisfaisant.

Les obstacles, disent-elles, sont multiples et relèvent souvent d'une « guerre psychologique ». Résister à la dévalorisation et à la déconsidération, faire face à la suspicion et au « délit d'incompétence », surmonter les épreuves et enfin supporter les remarques à caractère sexiste constituent quelques adversités qu'elles déclarent avoir ressenties.

Visible et invisible...

« *Je n'avais pas le sérieux d'un costume/cravate !* », cette expression traduit certaines attitudes qui visent à dévaloriser ces femmes, dont les attributs sont jugées éloignés de la rigueur requise. Ces attributs « visibles », marqueurs de la *nature* de leur sexe, les rendent également « invisibles » aux yeux de leur entourage. Certaines d'entre elles soulignent leur « transparence » lors de réunions, du fait d'être « femme » : « *Il [son supérieur] me voit arriver et fait un peu la tête les premiers temps. Ça se voit dans les attitudes, ça se sent. Quand on est en réunion de direction, il s'adresse à Pierre, Paul et Jacques et pas à moi.* » Une autre femme, se rappelle combien sa présence semblait ne pas compter : « *Je me trouve dans un aréopage de vieux messieurs et ils commencent à parler sur un article [juridique]. Et moi j'avais des choses à dire, donc j'ai levé le doigt. J'étais transparente : ils faisaient semblant de ne pas me voir. J'étais la seule femme et j'étais jeune, je n'avais pas 30 ans. Je n'ai pas osé forcer...* »

Les mises à l'épreuve

Plusieurs mises à l'épreuve se mettent en place. On les cantonne parfois à des postes où elles se sentent sous-employées avant de leur confier des postes dignes de leur expérience.

« C'était un très petit poste. Il y a des gens qui font ça à ENA + 4, moi j'étais à ENA + 8. On me demande à nouveau de faire mes preuves ! C'était ça ou rien ! » « Faire ses preuves » revient à surmonter la pesante obligation de démontrer sans cesse. Pour les femmes issues des filières administratives, la suspicion à leur égard est plus marquée dans les services déconcentrés. On le voit clairement dans les propos suivants : « Quand mon DDE lui a dit : " Elle peut devenir DDE ", le directeur du personnel lui a dit : " Mais, c'est une femme ! "[...] et le cri du cœur c'était : c'est une femme et comment elle va faire avec les agents de travaux ? » Être en tête d'une équipe d'hommes, marquée du sceau de la technique, soulève des interrogations sur les modalités du management conjuguées au féminin. Les postes à responsabilité en DDE sont d'autant plus délicats qu'il faut également convaincre le préfet et les élus. Une femme DDE témoigne : « L'accueil du préfet a été plus que glacial. Une femme, pas ingénieur,[...] la première chose qu'il m'a dite c'est : " Il paraît que vous n'avez jamais fait de routes ? " Je lui ai répondu : " J'ai fait du bâtiment, vous savez c'est plus compliqué, c'est comme un ouvrage d'art. " ».

Les femmes X-Ponts déclarent avoir subi, dans leurs premiers postes, des épreuves d'un certain type qu'aucune autre femme cadre n'a relatées. Elles ont fait l'expérience de ce qui s'apparente à des « rites de passage », assez « spectaculaires ». Ainsi, pour démontrer sa « grandeur », une femme a-t-elle dû emprunter une échelle à crinoline pour s'ériger au sommet d'un pont en réparation. « Ils m'ont fait faire des trucs pas très faciles : je me souviens être montée en haut d'un pont, j'avais le vertige... Quand je suis montée là-haut, on changeait les suspensions. Tout était démolé. Il y avait juste les barrières, on avait vue plongeante sur la Loire. Pour moi qui ai le vertige, c'était horrible ! Il fallait monter une échelle à crinoline... » Une autre relate une expérience semblable : monter sur un pont et passer par « des endroits impossibles ». Ces mises à l'épreuve ne sont pas partagées par l'ensemble des cadres. Elles ne concernent pas les hommes. Ainsi, après « l'épreuve du pont », le chef de chantier s'exclamera, à la descente de la jeune femme : « Écoutez, c'est formidable que vous ayez fait ça ! Parce que, moi, je ne le ferais pas ! »

Ces femmes ne deviennent pas des « hommes » ni « comme des hommes » mais elles ont acquis un espace de légitimité qui les rend dignes de leur fonction. « En être », voilà la fonction des rites de passage qui leur sont réservés. Pour cette femme X-Ponts, l'épreuve surmontée, elle inspire le respect et bénéficie d'un réseau de solidarités : « Vous n'avez pas le droit de refuser de le faire [monter au sommet du pont], mais une fois que vous l'avez fait,

c'est génial ! Après, ils m'ont beaucoup aidée, ils m'ont appris beaucoup de choses de terrain. »

Si toutes ne se retrouvent pas dans des situations aussi extrêmes, elles doivent, de façon répétée, surmonter un ensemble d'épreuves – moins spectaculaires – pour apporter la preuve de leur valeur.

La logique des corps techniques

Si les femmes soulignent les difficultés rencontrées liées à leur sexe, elles ajoutent aussi combien le poids des corps de l'Etat pèse sur leur parcours. Au Ministère de l'Équipement, dominant deux corps techniques, soigneusement hiérarchisés : le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées et celui des ingénieurs des Travaux Publics de l'État. Dès lors qu'ils doivent traiter avec des femmes, certains collègues ou collaborateurs veulent s'assurer qu'elles appartiennent à l'un de ces corps, comme si le diplôme pouvait compenser le « défaut » de leur sexe⁴. Cette femme DDE raconte : « *Le préfet a réagi parce que je n'étais pas ingénieur des Ponts en disant : "Au moins, est-elle ingénieur des Ponts ?" Ça m'a fait comprendre que sa première réaction avait été : c'est une femme...* » Dans ces univers, le masculin sert de référent général et devient une qualité socialement valorisée. À défaut, les cadres féminins sont confrontées à des comportements ratifiant la supériorité masculine. Faire face à l'arrogance de leurs homologues masculins et leur lot de certitudes en constitue l'un des aspects : « *Dans ce ministère, les ingénieurs des Ponts ont la certitude de la science infuse.* » Ne pas froisser les susceptibilités, soulever les problèmes avec des pincettes en représentent d'autres, qu'elles mettent sur le compte de l'élitisme de la formation et de la suprématie masculine.

Pour les femmes, l'accès à un poste d'encadrement, notamment dans les DDE, suppose l'acceptation des hommes en position inférieure ou similaire, dont la pression peut entraîner le rejet de leur candidature. « *L'ingénieur d'arrondissement a refusé ma nomination auprès du directeur. Il a dit : "Je ne veux pas que ce soit une femme qui soit responsable de mon bureau d'études Grands travaux !" Le DDE m'a convoquée dans son bureau et il m'a dit : "J'ai un autre poste" et je me suis retrouvée sur un poste en urbanisme.* » Ce rejet se retrouve également dans les secteurs fortement féminisés : « *C'est parfois compliqué dans leur esprit d'avoir un chef de bureau femme. Il y a des femmes qui le sentent comme une dévalorisation.*

⁴ Cependant, la formation technique des femmes ne les protège pas de vivre une expérience discriminante. Pour Catherine Marry, bien que, dans un mouvement d'égalité entre les sexes, la présence des femmes ingénieurs soit de mieux en mieux acceptée, l'hégémonie masculine perdure dans les hautes sphères. Cf. Marry (Catherine), *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse ?*, Paris, Belin, 2004.

Elles trouvent plus prestigieux d'avoir un homme comme chef, surtout si c'est un ingénieur des ponts ! » Minoritaires, les femmes-en-tête doivent composer avec les étiquettes et les habitudes pour tracer leur chemin.

Pour parvenir à ce niveau, les femmes ont construit des parcours originaux. Le paradoxe est le suivant : elles se hissent à ce niveau de responsabilité sans avoir suivi la voie royale, mais c'est aussi parce qu'elles ne l'ont pas suivie qu'on accepte parfois difficilement leur candidature. Par exemple, elles dénoncent l'existence de « domaines réservés » aux ingénieurs, notamment à ceux appartenant au corps des Ponts et Chaussées. Elles subissent des logiques corporatistes qu'elles déplorent. C'est le cas de cette femme AUE⁵, à qui l'on confie l'intérim d'un poste, tout en excluant de la nommer par la suite, au seul titre qu'elle n'appartient pas au corps des IPC : « *J'ai été chargée de l'intérim pendant 2-3 mois et j'avais été candidate sur le poste. Le DDE, très ennuyé, me dit que je n'étais pas IPC, que j'étais une femme... [...] Là, être femme devenait un handicap.* » Le « droit d'aînesse » ou le privilège de masculinité exercé par les ingénieurs des Ponts se fait parfois au détriment des compétences requises pour tenir le poste : « *Après mon intérim, c'est un homme IPC qui est arrivé, qui ne connaissait rien au domaine.* » Le statut transcende alors l'expérience.

Être femme ou ne pas appartenir à un corps technique, cette alternative laisse place en réalité à un principe de cumul pour certaines femmes qui, malgré tout, sont parvenues à un niveau d'encadrement élevé. Une interviewée résume ainsi l'évolution de la position des femmes dans la filière administrative : « *J'ai beaucoup plus été gênée par le fait de ne pas être ingénieur que par le fait d'être une femme. Je considère que le fait d'être une femme ne m'a pas gênée, sauf sur la fin où c'est le cumul : femme et administrative. Tant que vous êtes au premier niveau où vous êtes encore commandée par des ingénieurs, ça ne crée pas de problème. Quand vous commencez à vouloir être au même niveau qu'eux, ça devient plus dur et quand vous commencez après à vouloir être au-dessus, ça se passe mal.* » Pour parvenir à l'encadrement supérieur, il leur faut déployer des trésors d'ingéniosité pour finalement s'imposer. Si le cumul des « stigmates » est un frein, c'est aussi une ressource sur laquelle elles s'appuient pour marquer leur différence et louvoyer en focalisant l'attention sur l'intérêt et l'utilité de chaque mission. Se faire reconnaître pour leurs compétences est un leitmotiv qui perdure d'autant plus qu'elles rencontrent sur leur chemin des « hommes formidables » qui les ont orientées et soutenues.

⁵ Architecte Urbaniste de l'État.

Même à l'égard des ingénieurs des Ponts, dont elles ont dressé un portrait peu flatteur, elles reconnaissent les qualités exceptionnelles de certains d'entre eux et leur intervention pour les aider à évoluer professionnellement. Ces rencontres s'inscrivent en toile de fond de leur parcours. *« Ma carrière est beaucoup le fruit du hasard. Ce sont des personnes que l'on rencontre à un moment donné. J'ai rencontré des personnes exceptionnelles, des hommes surtout puisque les femmes sont encore peu nombreuses. Les hommes sont dans un tuyau... Ils suivent une ligne. [...] J'ai rencontré des personnes qui m'ont toujours fait évoluer, grandir, appris des choses. »* Rares sont les « figures féminines » comme modèle et/ou « soutien ». Comme le précisent Jacqueline Laufer et Annie Fouquet, « se développent des processus de “mentorat” qui peuvent s'exercer alors au bénéfice des hommes, comme de cette minorité de femmes qui accèdent au pouvoir (de direction), “mentors” qui sont le plus souvent des hommes influents occupant des positions élevées dans la hiérarchie et dont le soutien se révélera déterminant pour l'accès de ces femmes à des postes de pouvoir. »⁶

III. Des manières de les contourner

On peut distinguer grossièrement trois manières de se hisser à des postes à responsabilité élevée. La première envisage les stratégies déployées pour acquérir le statut nécessaire à leur promotion (par la voie des concours, notamment). La seconde consiste à briguer des postes d'un certain type (postes à risque, marqués « relations humaines » ou dans des secteurs spécifiques comme l'urbain, le social, l'habitat). La troisième concerne davantage le mode d'exercice au travail pour se faire reconnaître dans leurs différences.

« J'ai passé les concours qui s'offraient à moi ! »

Dans leur parcours professionnel, ces femmes racontent la nécessité de passer des concours pour atteindre des postes à responsabilité et sortir de leur condition. Ainsi, la moitié des femmes, ITPE à l'origine, ont-elles passé l'examen professionnel pour devenir IPC. Raisons familiales ou intérêt personnel justifiaient souvent leur choix. Elles y voyaient également la possibilité de s'ouvrir à un monde pouvant offrir de meilleures perspectives professionnelles. *« Là, on voit que le corps des Ponts ça ouvre ! Il y a des gens qui vous tutoient. Avant, ils vous vouvoient... C'est quelque chose ! »* Les femmes administratives visent quant à elles le concours de l'ENA. Le désir de progresser, d'animer et de diriger une équipe motive leur choix. Les propos de cette contractuelle sont évocateurs : *« Je m'étais aussi rendu compte qu'en tant que contractuelle, j'étais bloquée, qu'il y avait certains postes que je ne pouvais*

⁶ Laufer (Jacqueline), Fouquet (Annie), « La féminisation du groupe des cadres », *Faire savoirs*, n° 0, 2001, p. 40.

pas avoir. Je n'imaginai pas d'arriver au niveau où je suis aujourd'hui, mais par contre j'avais envie de progresser, d'animer une équipe et, en tant que contractuelle, on n'était pas en position de management... [...] C'est comme ça que je me suis retrouvée à préparer l'ENA. »

Cette logique d'utilisation des concours rejoint le constat de Sabine Fortino⁷ : « Le système du concours “ profite ” davantage aux femmes et à leur déroulement de carrière... » L'auteur ajoute néanmoins les limites de cet « avantage ». En effet, pour les emplois supérieurs de la fonction publique, un autre mécanisme supprime les concours : celui de la cooptation et de la promotion au choix. Ces règles tacites de promotion constituent pour les femmes interrogées un obstacle à leur nomination, bien que certaines d'entre elles aient pu en bénéficier. La différence se situe alors dans le fait qu'elles portent l'étiquette de « discrimination positive », difficile à déchirer, rangée parfois au même titre que la promotion canapé.

À côté des concours, certaines femmes issues des filières administratives vont d'emblée démarrer leur carrière en occupant des postes à forte composante technique. Cette imprégnation dans l'univers technique constitue pour elles une manière d'asseoir leurs connaissances du domaine. Elles ont le sentiment d'être une sorte de « marginal sécant » à l'intersection entre plusieurs univers : celui des administratifs et des techniciens. Leur capacité de décodage et de traduction les « grandit » auprès des ingénieurs et techniciens avec lesquels elles ont travaillé ou qu'elles ont dirigés à un moment donné.

Des postes spécifiques

Pour encadrer, ces femmes sont fréquemment promues à des postes où la situation est délicate voire tendue. Les propos d'une femme candidate à un poste de DDE sont assez symptomatiques : « *La seule chose sur laquelle ils m'ont questionnée, c'est sur ma capacité à gérer les négociations et les relations sociales.* » Une autre raconte qu'elle était « *devenue un peu la spécialiste des affaires bizarres* ». Elles arrivent au sein de structures où le climat social est conflictuel, en vue de « *rétablir le dialogue social* ». Le niveau de dégradation des situations qu'on leur confie peut être élevé. Et l'ampleur du problème leur est parfois dissimulée, comme en témoigne cette femme nommée DDE : « *Le directeur du personnel m'a dit qu'il y avait un gros problème parce que le projet de partition avec le Conseil général était en cours et que les syndicats n'en voulaient absolument pas. Et le DDE s'était fait*

⁷ Fortino (Sabine) « La promotion au cœur des inégalités professionnelles », *Les Cahiers du Mage*, n° 1, 1996, p. 103-115

complètement débordé. Ça dérapait vraiment ! Les CRS étaient presque tous les jours à la DDE. [...] Il ne m'avait pas dit : "C'est le truc épouvantable, la CGT a pris le pouvoir !" »

Certaines femmes déclarent être perçues comme le « dernier recours ». Simultanément, on leur demande de travailler dans l'ombre ou en « tandem », avec un homme qui est également leur supérieur hiérarchique : *« Le directeur avait un problème relationnel avec le personnel. J'ai su a posteriori que j'avais été mise là pour faire en sorte que ça ne se passe pas trop mal. Du coup, j'ai passé 3 ans à rattraper les coups derrière. »*

Elles incarnent également les « agents secrets de la modernité », pour reprendre une expression d'Edgar Morin. Soucieuses de l'utilité de leur travail, ces femmes obtiennent des postes dans le secteur de l'urbain, de l'habitat et du social. Dotées d'un radar sociologique, elles cherchent à repérer de nouvelles tendances dans les comportements et souhaitent travailler sur des enjeux de société à venir. *« On a aussi souvent été amené à prendre des risques, en travaillant sur des sujets un peu nouveaux et un peu différents pour acquérir une légitimité propre. Par exemple, à l'époque où on ne jurait que par les autoroutes, travailler sur les transports en commun. Moi, j'ai travaillé beaucoup sur ce sujet et y compris sur des sujets plus compliqués, parce que mélangés à la vie, à la ville, au quotidien... J'ai fait mes preuves là-dessus. [...] On joue d'autres cartes. On prendra le risque d'aller sur des sujets nouveaux. »* Ces formes d'engagement des femmes font écho à cette analyse de Colette Guillaumin : *« En réalité nous visons l'originalité, non la différence. La soif d'être reconnues, uniques et sans doute plus profondément, irremplaçables, semble un sentiment commun, puissant, tragique. [...] Dans notre cri à la différence, il y a la rage passionnée de signifier aux dominants que nous ne sommes pas eux, mais que nous sommes bien nous. »*⁸

Un mode d'exercice conjugué au féminin ?

Ces femmes déclarent travailler dans la discrétion, quitte à s'effacer un peu. *« Je cherche moins à être sur la photo et plus au service des autres... »*, dit l'une. *« Il faut écouter les gens, être sensible à ce qu'ils vous racontent et ne pas jouer au cow-boy ! Donc, il faut finalement des qualités qui ne sont pas celles des hommes souvent ! »*, dit une autre. Elles incarnent, dirons-nous, des « forces tranquilles », même si elles font aussi preuve d'autorité et de résistance quand elles le jugent nécessaire. Elles insistent sur l'importance de travailler en équipe, de déléguer, de valoriser les compétences des collaborateurs, de faire partager leur décision. D'une certaine façon, les cadres féminins se définissent comme des « leaders

⁸ Guillaumin (Colette), *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris, Côté-femmes, 1992, p. 92-93

démocratiques » à la recherche d'une logique de consensus. Ce n'est pas tant que les hommes n'appliquent pas un leadership démocratique mais plutôt que les femmes se refuseraient à adopter un leadership autoritaire.

Au niveau du recrutement, ces femmes souhaitent engager dans leur service autant d'hommes que de femmes, c'est-à-dire atteindre une mixité à l'embauche. Certes, elles le font par souci d'équité tout en cherchant à se démarquer des pratiques implicites. L'une d'entre elles arguera d'ailleurs : « *Pour les femmes, la parité c'est 50/50, pour les hommes c'est 90/10 !* ». Mais elles veillent également à ce qu'une féminisation accrue de leur service ne le dévalorise pas⁹.

Cette manière d'esquisser leurs particularités féminines, proches de la culture du lien et du dialogue, les cantonne à assumer certains types de poste d'encadrement au détriment des autres. Parallèlement, c'est sur ce registre qu'on les repère et qu'on les sollicite. La question reste de savoir si ces particularismes sont si différents qu'il y paraît. En effet, incitation à la participation, partage du pouvoir, considération du bien-être des individus comme facteur d'efficacité au travail, ces atouts ne sont-ils pas semblables à ceux du management participatif au sens large ? Ce « management coopératif » n'est pourtant pas conjugué au féminin et rien ne laisse croire dans les travaux sur la question qu'il s'agit d'une invention féminine. Pour paraphraser Marie Duru-Bellat¹⁰, on peut être étonnée du décalage entre les ressemblances effectives que l'on peut déceler entre les sexes, et la croyance en des différences innombrables et tranchées.

IV. La vie familiale : frein ou ressource ?

La situation familiale des femmes cadres supérieures du Ministère de l'Équipement se distingue quelque peu de celle de la population féminine française appartenant à la même génération (c'est-à-dire en moyenne des femmes nées entre 1945 et 1955)¹¹. Elles sont en effet légèrement plus souvent célibataires et, lorsqu'elles ont des enfants, leur nombre est moins élevé, sauf en ce qui concerne les cadres de l'administration centrale. Néanmoins, une grande majorité d'entre elles est mariée ou vit en couple. Certes, l'accès aux fonctions supérieures demeure plus rapide pour les femmes célibataires ou mariées sans enfant, mais c'est pour celles mères de trois enfants que l'ascension fut la plus précoce. Cela montre donc qu'il est possible de s'impliquer professionnellement à des niveaux supérieurs, sans renoncer

⁹ « Féminisation » étant généralement synonyme de « dévalorisation », ce constat est loin d'être anecdotique dans les rapports sociaux de sexe.

¹⁰ Duru-Bellat (Marie), *L'école des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux*, Paris, L'Harmattan, 1990.

¹¹ Doisneau (Lionel), *Panorama démographique de la France en 2000*, Statistiques INSEE, Population, famille, 2002, p. 11-18.

pour cela à assumer des fonctions familiales. Ces femmes ne sont à l'évidence ni des « superwomen », ni des « célibattantes ». On s'éloigne donc des stéréotypes ou des raisons souvent avancées pour expliquer le retrait des femmes de l'encadrement supérieur.

À l'heure où le travail n'est plus la seule source de reconnaissance sociale et d'épanouissement personnel¹², l'enquête démontre que la césure entre le monde du travail et la vie « hors-travail » s'amenuise au profit d'une imbrication complexe. Et ce ne sont pas tant les contraintes objectives comme le fait d'avoir des enfants qui pourraient expliquer la plus lente ascension des femmes à l'encadrement. Les mécanismes propres à l'univers du travail (le masculin comme « valeur sociale », le poids des Corps, les mises à l'épreuve, les soupçons d'incompétence, etc.) expliqueraient davantage la situation. Tout dépend également de leur expérience *vécue* au sujet de la vie conjugale et de la maternité. En effet, il y a des époux qui encouragent et d'autres qui dévalorisent leur trajectoire professionnelle. Il y a des partenaires qui participent à la gestion de la vie quotidienne et d'autres qui délèguent dans un rapport de complémentarité. Ces modalités génèrent des rapports différenciés à l'univers professionnel, tant au niveau du temps et de l'organisation du travail (recours au temps partiel, flexibilité des horaires, etc.) qu'au niveau de la vitesse de promotion et des représentations sociales sur les relations hommes/femmes, c'est-à-dire des rapports entre collègues au sein du Ministère. On a pu employer l'expression de « Discrimination double »¹³, c'est-à-dire ce processus qui consiste à distinguer - à la fois dans la « vie travail » et dans la « vie hors travail » - un groupe de personnes, en lui appliquant un traitement spécifique du fait de la différence, notamment, des sexes. En effet, certaines de ces femmes sont traitées différemment, tant dans l'espace du travail que dans leur vie familiale, du fait de leurs « attributs de rôle fondamentaux » : leur engagement professionnel est évalué à travers le prisme de leurs fonctions domestiques. Nous avons distingué trois expériences *vécues* formulées par ces hauts cadres féminins.

La vie conjugale comme frein : « l'échec par la réussite »

Il s'agit là d'une figure paradoxale. Cette fraction de cadres a le sentiment d'un « échec »¹⁴ relatif au niveau professionnel qu'elles imputent, en partie, à leur réussite conjugale. Elles sont parvenues au sommet et pourtant, dans leurs propos, elles donnent l'impression d'avoir mis plus de temps que les autres pour y parvenir, d'avoir obtenu des responsabilités au sein de

¹² Méda (Dominique), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995.

¹³ Le Douarin (Laurence), Doniol-Shaw (Ghislaine), « Hauts cadres féminins du METLM et "discrimination double" », *Raison présente*, n° 152, 2005, p. 105-119.

¹⁴ « Echec », « réussite », la définition de ces termes n'est guère formulée *a priori* par une batterie d'indicateurs « objectifs ». On laisse ces femmes libres elles-mêmes d'en être juges. Cf. Martuccelli (Danilo), *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 59-66.

services dont la notoriété fait défaut, d'avoir été mises au « placard », parfois. Le recours au temps partiel, voire aux congés de maternité, est vécu comme une nécessité pour maintenir les rênes de la vie domestiques. Mais elles ont dû en « payer » le prix : retrait prolongé, densification du temps de travail, mise à l'écart quand il s'agit de saisir des opportunités professionnelles. Elles se disent « perdantes » car elles sont rémunérées selon les modalités d'un temps partiel, tout en assurant la charge d'un travail à temps plein. « *C'est le prix à payer. Et puis, à partir du moment où on a un boulot et qu'on tient à le faire, si ça déborde, ça déborde...* » Elles se disent « perdantes » parce qu'elles ont atterri, disent-elles, dans des structures dont les thématiques étaient, à l'époque, loin d'être une priorité nationale (comme le secteur de l'écologie, par exemple).

La « réussite », disent-elles, c'est d'avoir préservé leur vie familiale et d'avoir continué à assumer leurs fonctions¹⁵. Le « plafond de verre » ou la relégation à des postes moins « précieux » relèvent à leurs yeux d'une sorte de « destin de sexe ». Malgré ce constat, elles ont l'impression d'avoir eu de la chance ou d'avoir pu bénéficier d'opportunités. L'anecdote suivante est riche de sens. Lors d'une réunion collective organisée en vue de restituer les résultats de l'enquête, l'un d'entre elles s'exclame : « *Je pensais que toutes les femmes étaient comme moi ! Je n'imaginai même pas que l'on puisse faire autrement. Des hommes qui font le ménage et s'occupent des enfants...* ». Elle pensait son histoire sur le mode de la similitude avec d'autres « destins » féminins¹⁶, dont le souci vise toujours à respecter les places assignées par la hiérarchie des sexes et des positions dans la parenté.

La vie conjugale comme épreuve : « la réussite par l'échec »

À l'opposé, il est possible de repérer d'autres figures marquées par la volonté de réussir professionnellement, avec la conséquence que le choix du conjoint fut, à un moment donné, considéré comme une erreur de jugement, de « casting », dira l'une des interviewées. La réussite sociale peut, en effet, représenter une « épreuve surqualifiante »¹⁷, dans la mesure où elle marque l'entrée dans un nouvel espace social dont l'appropriation des codes n'est pas toujours aisée, ni pour l'individu ni pour son entourage familial. Vincent de Gaulejac désigne

¹⁵ Souvent en situation d'hypergamie féminine, elles ont également le souci de privilégier la trajectoire professionnelle de l'époux dont le métier est perçu comme davantage « rémunérateur », à la fois symboliquement (gratifications) et pécuniairement.

¹⁶ Kellerhals (Jean), « Justices conjugales : de quelques manières de définir le juste dans les couples », *Dialogue*, 102, octobre-décembre, 1988, p. 92-101.

¹⁷ Hachimi Alaoui (Myriam), *Les chemins de l'exil. Les Algériens exilés en France et au Canada depuis les années 1990*, Paris, L'harmattan, 2007.

ce processus sous l'expression « névrose de classe », sentiment qu'éprouvent certains individus « déplacés socialement », à la suite d'une forte mobilité sociale ascendante¹⁸.

Dans un couple où chacun des membres se situe au bas de l'échelle sociale, la progression de l'un peut entraîner un décalage professionnel qui renvoie à l'autre l'image de son propre immobilisme. Incompréhension, rejet, déni, honte peuvent alimenter les tensions entre deux conjoints que l'asymétrie sociale éloigne peu à peu. C'est le cas de cette femme : « *Mon époux, tant que l'ascenseur social ne venait pas, c'était bien. Ça a commencé à devenir problématique, quand je suis devenue cadre A. Il n'a pas du tout apprécié ! Il a commencé à être en concurrence par rapport aux gens que je fréquentais. [...] Il s'est senti évincé d'un monde qui m'apportait plein de choses d'ordre intellectuel.* »

Dans cette typologie, le succès professionnel des femmes s'accompagne souvent d'une rupture conjugale. L'échec matrimonial n'est pas toujours directement relié à la réussite professionnelle et à la distance culturelle qui se produit entre deux partenaires de même origine sociale. Pour cette femme cadre supérieure, son divorce n'est ni le produit d'un « déracinement par le haut »¹⁹ ni celui d'un surinvestissement professionnel, et encore moins celui d'une désaffection de la vie conjugale. Au contraire, elle a le sentiment d'avoir privilégié sa vie de famille, sans pour cela être parvenue à sauver son couple du naufrage : « *Je n'ai jamais vraiment eu l'idée que j'abandonnais mon mari pour mon boulot ! Il y a des femmes qui pensent que le boulot est plus important ! Moi, j'ai toujours pensé l'inverse ! Je l'ai suivi, il m'a suivie. J'ai réussi le boulot, mais j'ai raté là où j'ai le plus investi : mon couple.* » Par son travail, l'épouse peut prendre conscience de son individualité, remettre en cause la hiérarchie des sexes et l'organisation traditionnelle de sa vie de couple. Et ce n'est pas tant la réaction du mari, face à l'ascension de sa compagne, que les propres transformations de celle-ci qui créent les conditions de la rupture. Évoluant dans un univers professionnel qui reconnaît et développe ses qualités, l'épouse acquiert l'espace de sa propre autonomie. La relation matrimoniale, sexuelle et affective se casse parce qu'elle n'est plus la même et que lui, l'époux, est resté sur le même registre.

La revendication gronde dans la vie de couple et se transpose également dans la sphère professionnelle. « *Les obstacles, ils sont encore très vivants au ministère !* » Les difficultés de reconnaissance au sein de la sphère conjugale rendent ces femmes plus « susceptibles » aux

¹⁸ De Gaulejac (Vincent.), *La névrose de classe. Trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et Groupes d'Éditeurs, 1991 [1^{ère} éd. 1087].

¹⁹ Pour reprendre une expression de Richard Hoggart.

injustices au bureau, ce monde qui doit être investi de codes démocratiques. Elles ont une culture libertaire et revendicative plus forte, dès lors qu'elles ont subi une certaine « domination » dans leur espace conjugal à laquelle elles n'ont pas cédé mais consenti au point de se révolter.

Cependant, les ruptures matrimoniales ne se traduisent pas nécessairement par un échec dans leur parcours familial. En entrant dans une nouvelle vie conjugale, dont le modèle change radicalement du précédent, elles montrent combien les rapports de couple ne sont pas antinomiques avec la réussite professionnelle. « *Avec mon nouveau compagnon, on s'est très bien compris. Il a vu combien je m'éclatais dans ma vie professionnelle et c'est aussi ce qui lui a plu.* » Tout dépend de la façon dont chacun des protagonistes perçoit la distribution des statuts et rôles au sein de la famille.

Le compagnon-ressource : « la réussite par la réussite »

Cette catégorie de femmes se caractérise par le sentiment d'avoir réussi tant sur le plan professionnel que sur le plan familial. Elles se répartissent néanmoins en deux sous-catégories.

Les premières dressent un portrait élogieux de leur Ministère, avec l'impression de n'avoir subi aucune difficulté qui serait liée au fait d'être femme. Collègues compréhensifs, compétences assurées, management participatif, tout semble être propice à une trajectoire professionnelle sans encombres, ni contradictions. Du côté « privé », elles se retrouvent en situation d'homogamie conjugale, chacun des partenaires appartenant à la même catégorie socioprofessionnelle ou de niveau identique. Si le mariage, dès le départ, est envisagé dans la perspective d'une promotion de chacun ou d'un seul, le succès de l'un n'est pas vécu comme l'échec de l'autre, mais comme un terreau qui nourrit la réussite du couple. Dans le cadre restreint de cet échantillon, c'est davantage la réussite du mari qui génère la réussite de la femme, dont la carrière est comme un effet miroir à celle du conjoint : « *Moi, je suis rentrée à l'école des TPE à cause de mon mari !* » Le projet de carrière n'est pas vécu dans le dessein d'ériger l'espace de sa propre autonomie mais, au contraire, de maintenir une culture familiale « fusionnelle », à laquelle chacun s'assujettit librement²⁰.

²⁰ Cf. Kellerhals (Jean), Montandon (Cléopâtre), *Les stratégies éducatives des familles*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1991, p. 40.

Toutes ces femmes disposent d'un système de délégation des tâches par le recours à des aides²¹. L'univers domestique est également une organisation qu'il faut gérer en accord avec le mari et la distribution des rôles demeure, selon elles, également répartie, à moins qu'elle ne corresponde à des affinités électives.

Les secondes adoptent une posture critique à l'égard du Ministère. Elles détaillent avec précision et son lot d'anecdotes les « injustices » ressenties au travail. Jonchée d'épreuves, la carrière s'est construite en s'appuyant sur des ressources dont la plus importante s'incarne dans la figure du conjoint. Ce dernier, avec sa disponibilité, l'intérêt qu'il porte à l'épanouissement professionnel de son épouse, sa participation active aux tâches ménagères et au travail éducatif, sa contribution à la « charge mentale » associée à la gestion de la vie quotidienne, constitue un soutien pour renverser le sens des épreuves *vécues*. Investi par ailleurs dans sa propre trajectoire professionnelle, il s'implique auprès de sa compagne pour l'aider à surmonter les difficultés. Et inversement, ces femmes s'arrangent pour prendre le relais auprès de leur partenaire, quand cela s'avère nécessaire. Ce partenariat ne se déroule pas sans compromis, ni sans soucis et il suppose une certaine « agilité temporelle » pour gérer les engagements professionnels réciproques. D'une certaine façon, la famille se gère comme une entreprise en transposant à la sphère du « hors travail » les principes du « juste à temps »²².

Cette « vigilance démocratique » se manifeste également au bureau. Elles condamnent toute forme de contestation de la légitimité des femmes au travail. Certes, les propos misogynes, les comportements sexistes, les mises à l'épreuve, relèvent aujourd'hui, pour la plupart, d'anecdotes à leurs yeux, mais c'est aussi parce que ces épreuves ont été surmontées qu'elles les relativisent.

Conclure

Être « femmes-en-tête » ne suit pas un long fleuve tranquille. De multiples embranchements sont possibles. Ces vécus différenciés soulignent néanmoins combien le monde du travail demeure encore un monde d'hommes où, certes, le discours égalitaire se réalise, sans cependant en éliminer les aspérités. Persistent des mécanismes qui, indépendamment de

²¹ Aide-ménagère, nourrice à domicile que certaines femmes cadres qualifient elles-mêmes de « substitut maternel », personne au pair...

• ²² Le Douarin (Laurence), « C'est personnel ! Usages des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? », *L'homme et la Société*, « Re-penser le travail », 2008, à paraître.

l'imaginaire de chacun, construisent l'exclusion des femmes aux emplois supérieurs. On voit également à quel point le rapport qu'elles entretiennent avec l'univers du travail dépend des relations conjugales elles-mêmes, et inversement. Françoise Héritier disait : « *Ce ne sont pas les enfants, disent-elles, qui empêchent de faire carrière, mais plutôt les époux lorsqu'ils cherchent à les freiner.* »²³ Leur perception du monde professionnel est en réalité corrélée avec leur vécu conjugal, sans en être le résultat.

²³ Héritier (Françoise), « Atteindre les sommets sans esprit de compétition, *Sciences humaines*, n° 85, juillet 1998, p. 32-33.