

Femmes managers : une légitimité à conquérir

Grâce à un module de l'enquête Génération du Céreq⁽¹⁾, Dominique Epiphane et Arnaud Dupray ont analysé les caractéristiques des femmes et des hommes du monde des managers, encore inégalitaire, soumis à des stéréotypes de genre (voir encadré Méthodologie p. 8). Des conclusions intéressantes pour les femmes possédant un doctorat en sciences.

Devenir manager : deux fois moins de chances

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

De fait, parmi les jeunes diplômé.es en 2010, la part des femmes devenues cadres au cours de leurs trois premières années de vie active s'est avérée quasi équivalente à celle des hommes. Pour autant, elles continuaient alors d'accuser un retard.

Sept ans après avoir quitté le système éducatif, la proportion de femmes diminue à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des professions : elles représentent près de 55 % des sortant.es de l'enseignement supérieur en 2020, mais seulement 40 % des managers en 2017 (voir tableau I). Elles accusent donc toujours un déficit d'accès à ces emplois, et l'écart constaté après trois ans de vie active s'est renforcé avec le temps. Non seulement elles accèdent moins à ces positions, mais lorsque c'est le cas, elles y arrivent plus tardivement : le délai moyen avant d'occuper pour la première fois

ce type de fonction est de 15,3 mois pour les hommes et 17,9 mois pour les femmes.

Même si, globalement, les jeunes femmes sont majoritaires parmi les diplômé.es de l'enseignement supérieur, elles ne parviennent pas, aussi bien que les hommes, à convertir leur capital scolaire en poste de manager et ce, à l'issue de la majeure partie des filières de formation. En effet, alors qu'elles représentent 65 % des diplômé.es de lettres, sciences humaines, gestion et droit, seules 8 % des titulaires de ces diplômes occupent un poste de manager au bout de sept ans. De même, alors qu'elles représentent 29 % des diplômé.es des écoles d'ingénieurs – autre filière conduisant le plus sûrement et le plus rapidement à ces postes –, elles ne sont plus que 15 % parmi celles ou ceux devenu.es managers en 2017 (tableau II).

Au total, à nombre de mois d'expérience, connaissance de l'employeur, localisation, parcours scolaire et type de diplômes équivalents, les hommes ont 1,75 fois plus de chance d'accéder à un emploi de cadre hiérarchique que les femmes.

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

Disparité dans les métiers

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

Tableau I - Répartition des managers par sexe selon le niveau de diplôme (%). Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010.

Champ : jeunes exerçant des fonctions de cadre manager après sept ans de vie professionnelle.

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

Tableau II - Caractéristiques des cadres managers selon le sexe après sept ans de vie active (%). Source : Céreq, enquête 2017 auprès de la Génération 2010.
Champ : jeunes exerçant des fonctions de cadre manager après sept ans de vie professionnelle.

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

D'un point de vue sectoriel, même si la majorité de ces cadres exercent au sein du secteur privé, les femmes managers travaillent beaucoup plus fréquemment dans le secteur public que leurs confrères, en particulier dans l'administration publique et la fonction publique hospitalière (voir *tableau II*). Elles sont donc plus souvent fonctionnaires (11 % *versus* 5 %) et occupent plus fréquemment des professions scientifiques (+ 11 points) et de cadres de la fonction publique (+ 9 points). Dans le secteur privé, tandis qu'elles exercent un peu plus souvent que leurs confrères une profession libérale (+ 3 points) ou occupent un poste de cadre administratif et commercial d'entreprise (+ 7 points), ces derniers, en revanche, accaparent plus des deux tiers des postes d'ingénieurs et cadres techniques des entreprises. Si beaucoup de managers déclarent « se réaliser tout à fait professionnellement », c'est plus souvent le cas des hommes. Ce sentiment, variable selon la profession exercée, l'est également selon le genre : ainsi, 62 % des hommes cadres ou professions scientifiques dans la fonction publique expriment leur satisfaction contre moins de la moitié de leurs consœurs. Il existe un écart de même ampleur au sein des ingénieurs et cadres techniques, alors que ce sentiment est assez partagé chez les cadres administratifs ou commerciaux. Outre la réalisation professionnelle, plusieurs indices laissent supposer une plus grande insatisfaction chez les femmes managers. Elles sont plus nombreuses à s'estimer « mal ou très mal payées », en particulier lorsque leur fonction principale est l'encadrement. Quand valorisation de la fonction de manager il y a, elle s'appuie souvent sur une composante variable de la rémunération, sous diverses formes (primes de performance, intéressement, etc.), dont les femmes managers bénéficient moins. Cela s'explique par leur plus grande présence dans le secteur public, lequel est moins prodigue en attribution de parts variables (40 % du personnel est concerné contre 54 %

dans le secteur privé). En outre, disposer d'une part variable dans le secteur privé assure aux hommes un meilleur gain de rémunération lié au management (500 contre 240 euros pour leurs consœurs). Il n'en est pas de même dans le

Méthodologie

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

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

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

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

public où seules les femmes bénéficient d'un gain de rémunération.

Des positions difficiles à conquérir

Les positions de pouvoir hiérarchique constituent pour les femmes une citadelle toujours difficile à conquérir. Elles doivent gagner leur légitimité, d'abord par des gages d'excellence et de performance. Par la suite, ces critères sont pris en compte dans la manière dont les employeurs reconnaissent, en espèces sonnantes et trébuchantes, leurs compétences. Ainsi, malgré les lois successives depuis les années 1970 en faveur de l'égalité de traitement des femmes et des hommes à fonction identique, les entreprises justifient *in fine* des disparités sexuées de rémunération dès les premières années de la carrière. La publication rendue désormais obligatoire pour les

grandes entreprises d'un index d'égalité salariale augure-t-elle de changements significatifs en la matière ?

Cet article a été écrit d'après BREF, Bulletin de Recherches Emploi Formation, 2019, 385.

(1) Céreq : Centre d'études et de recherches sur les qualifications ; établissement public national sous la tutelle des ministères en charge de l'enseignement et de l'emploi. www.cereq.fr

Patricia PINEAU,
Rédactrice en chef.

* redac-chef@actualitechimique.org

