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

*The access of women to top jobs in public administration – a construct at the
crossing of professional and private careers*

Laurence Le Douarin et Ghislaine Doniol-Shaw

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1411>

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 75-98

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Laurence Le Douarin et Ghislaine Doniol-Shaw, « L'accès des femmes aux emplois supérieurs de la
fonction publique : une construction au croisement des itinéraires professionnels et familiaux »,
Politiques et management public [En ligne], Vol 26/2 | 2008, mis en ligne le 04 mai 2011, consulté le 10
décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1411>

L'ACCÈS DES FEMMES AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE : UNE CONSTRUCTION AU CROISEMENT DES ITINÉRAIRES PROFESSIONNELS ET FAMILIAUX

Laurence LE DOUARIN¹

Ghislaine DONIOL-SHAW²

Résumé

À l'initiative de la direction des ressources humaines du ministère de l'équipement, une enquête a été menée auprès des femmes occupant les postes les plus élevés en vue de comprendre le cheminement qui leur a permis d'y parvenir. Cet article s'interroge sur l'accès des femmes aux emplois supérieurs de la fonction publique, en repérant les freins mais aussi les ressources dans lesquelles elles puisent pour surmonter les épreuves rencontrées lors de leur ascension. Il porte une attention particulière aux différents modes de vie conjugale et à leur articulation avec l'engagement professionnel de ces femmes cadres. Enfin, il dresse un panorama des recommandations formulées à l'attention de la DRH tout en questionnant leur mise en œuvre et leur effectivité.

¹ Laurence Le Douarin est sociologue et maître de conférences à l'université Charles de Gaulle – Lille 3. Elle est membre du laboratoire Groupe de recherche sur les actions et les croyances collectives (Gracc-Ceries), EA 3589. Ses travaux interrogent les rapports sociaux de sexe, les modes de vie conjugaux et familiaux ainsi que les modalités d'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Sociologue des usages, elle regarde différents contextes sociaux à travers le prisme des technologies de l'information et de la communication.

² Ghislaine Doniol-Shaw est ergonome et ingénieur de recherche CNRS au Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (Latts), UMR 8134 (CNRS et Université Paris-Est). Ses travaux interrogent l'impact des changements techniques et organisationnels sur les conditions de travail et d'emploi et sur la santé des salariés. Le travail des femmes et la question de l'(in)égalité professionnelle sont parmi ses principaux terrains d'étude.

-
- Mots-clés** *Égalité professionnelle – Ressources humaines – Encadrement supérieur – Fonction publique – Vie privée/vie professionnelle*
- Abstract** *Under the auspices of the Human Resources department of the French Ministry of Infrastructure (ministère de l'équipement), a survey was carried out of women in top jobs in order to gain an understanding of the trajectory that allowed them to reach these positions. This article focuses on the access of women to executive positions in the French civil service and identifies the obstacles placed in their way, as well as the resources on which they can draw to surmount the difficulties encountered on the way up the career ladder. In particular, the research focuses on different conjugal arrangements and how these fit with the professional commitments of these female executives. Finally, it presents an overview of the recommendations drawn up for submission to the HR department and analyses their implementation and effectiveness.*
- Key-words** *Professional equality – Human resources – Senior officials – Civil service – Family life/work life*

La part des femmes dans les emplois supérieurs de la fonction publique demeure marquée par une inégalité forte. Seuls 15 % environ de ces emplois 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 supérieur [1]. La volonté d'une meilleure représentation des femmes dans l'encadrement supérieur de la fonction publique [2], associée à celle de voir progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, a conduit différents ministères à mener des études et à produire des recommandations visant à accroître la proportion de femmes à ce niveau.

Une recherche a ainsi été menée en 2003 sur les femmes occupant les postes d'encadrement les plus élevés au sein du ministère de l'équipement³. Elle visait à comprendre les processus par lesquels l'accès des femmes aux emplois supérieurs se voyait limité et, sur ces bases, à proposer des orientations d'actions. Elle s'est appuyée sur l'hypothèse selon laquelle, en repérant les obstacles contournés par les femmes ayant atteint le troisième niveau de grade, nous pourrions comprendre ce qui limite, en général, l'accès des femmes à ces fonctions.

Dans cet article, nous développons les obstacles rencontrés par les femmes quand elles accèdent aux emplois supérieurs dans ce ministère. L'attention porte également sur les stratégies mises en œuvre pour les surmonter. Dans ce cadre, nous explicitons les logiques professionnelles mobilisées et leur articulation avec les logiques personnelles et familiales. 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. Derrière ces trajectoires individualisées apparaissent toutefois de nombreux points communs, laissant entrevoir des possibilités d'action, en termes de gestion des carrières et de management des ressources humaines. Cette enquête invite également à mener des réformes sur l'organisation du travail et plus spécifiquement sur la gestion du temps de travail, qui apparaît comme le facteur le plus discriminant de la promotion des femmes et des hommes aux postes les plus élevés.

Méthodes et questionne- ment

L'enquête montre que les femmes ayant obtenu le niveau de grade le plus élevé au sein de ce ministère se distinguent assez nettement de leurs homologues masculins, par leur nombre, leurs parcours de formation ou leurs trajectoires professionnelles. En nombre, elles occupent 13 % des emplois supérieurs : 15 % en Administration centrale et moins de 8 % en services déconcentrés. En termes de formation, à la différence des hommes, le recrutement des femmes ne privilégie pas les filières dites d'excellence, notamment celle des « X Ponts »⁴. Dans les postes « très techniques » – ceux des directions départementales et régionales de

³ Aujourd'hui Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire

⁴ « X Ponts » désigne les ingénieurs appartenant au grand corps de l'État des ingénieurs des ponts et chaussées.

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 et conjugale.

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 (X, IPC, ITPE, ENA⁵), elles se disent initiées aux codes et aux 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 les entretiens : est-ce un univers d'hommes ? Ont-elles un sentiment d'exclusion ou d'intégration ? Ainsi, des femmes disent « se sentir comme un poisson dans l'eau » et d'autres, les plus nombreuses, ont 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 l'afficher ou au contraire à la neutraliser si, comme le montre J. Laufer [3], il faut s'attendre à voir l'intensité des comportements féminins diminuer avec l'importance du taux de masculinisation du milieu. 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 l'enfance et à l'éducation 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

⁵ X : École polytechnique, IPC : Ingénieur des ponts et chaussées, ITPE : Ingénieur des travaux publics de l'État, ENA : École nationale d'administration.

qui les encourage à se réaliser professionnellement ou qui, au contraire, les ralentit ? 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.

Les obstacles rencontrés

L'accès aux emplois supérieurs suppose d'avoir résisté, à un moment donné, 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. Le refus de stagner, la voie du concours, « 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 soulignent leur « transparence » lors de réunions, du fait d'être « femme » : *Quand on est en réunion de direction, il [son supérieur] 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

« 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 sa valeur. Pour les femmes issues des filières administratives, la suspicion à leur égard est davantage marquée dans les services déconcentrés, à la fois plus masculins et plus techniques. *« Quand mon DDE lui a dit : "Elle peut devenir DDE [directrice départementale de l'équipement]", 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 (Direction départementale de l'équipement) sont d'autant plus délicats qu'il faut également convaincre préfet et 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 (appartenant au corps des ingénieurs des ponts et chaussées) 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 une 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 concernent pas leurs homologues masculins. 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. 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, dominent deux corps techniques, soigneusement hiérarchisés : le corps des ingénieurs des ponts et chaussées (IPC) et celui des ingénieurs des travaux publics de l'Etat (ITPE). 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 sexe. Cependant, la formation technique des femmes ne les protège pas de vivre une expérience discriminante. Pour C. Marry [4], 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. 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 femmes cadres sont confrontées à des comportements ratifiant la supériorité des hommes. 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.* »

Pour les femmes, l'accès à un poste d'encadrement, notamment dans les directions départementales de l'équipement (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. 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 atteindre ce niveau, les femmes ont construit des parcours originaux, avec ce paradoxe : 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. Elles dénoncent ainsi l'existence de « domaines réservés » aux ingénieurs, notamment à ceux du corps des Ponts et Chaussées. Elles subissent des logiques corporatistes qu'elles déplorent. C'est le cas de cette femme AUE⁶, 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 ingénieurs des ponts et chaussées (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

⁶ Architecte urbaniste de l'Etat.

« 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 arrivées au plus haut niveau d'encadrement. 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. [...] 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.* » 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.

Même à l'égard des ingénieurs des Ponts et Chaussées, 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 J. Laufer et A. Fouquet [5, p. 40], « 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. »

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 ! »

Plusieurs de ces femmes ont usé des concours pour atteindre des postes à responsabilité et sortir de leur condition. Ainsi, la moitié des femmes issues du corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat (ITPE), ont-elles passé l'examen professionnel pour devenir ingénieur du corps des ponts et chaussées (IPC). Raisons familiales ou intérêt personnel justifiaient souvent leur choix, mais aussi l'ouverture à un monde offrant 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'Ecole nationale d'administration (ENA). Le désir de progresser, d'animer et de diriger une équipe motive leur choix. Les propos de cette contractuelle sont évocateurs : *« Je n'imaginais 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 S. Fortino [6] : *« 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 supplante 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 sur un poste de directrice départementale de l'équipement (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 [...] Le DDE s'était fait 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. Parce qu'elles se sentent 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 C. Guillaumin [7, p.92-93] : « 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. »

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 démocratiques » à la recherche d'une logique de consensus. Ce n'est pas tant que les hommes déclinent le 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 pas. Il faut souligner que « féminisation » étant

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

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 qu'il s'agit d'une invention féminine. Pour paraphraser Marie Duru-Bellat [8], 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.

**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 [9]. 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. 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 personnel [10], 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 facteurs objectifs 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 grands corps d'Etat, 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. Certains partenaires participent à la gestion de la vie quotidienne et d'autres délèguent dans une relation 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 » [11], 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 » relatif au niveau professionnel qu'elles imputent, en partie, à leur « réussite » conjugale. La définition des termes « échec » ou « réussite » n'est pas formulée *a priori* par une batterie d'indicateurs « objectifs ». Ce sont les femmes elles-mêmes qui en sont juges et qui témoignent de ces sentiments [12]. 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 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, d'avoir continué à assumer leurs fonctions. Souvent en situation d'hypergamie féminine⁷, 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. 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 saisi des opportunités. L'anecdote suivante est riche de sens. Lors d'une réunion collective organisée en vue de restituer les résultats de l'enquête, l'une d'entre elles s'exclame : « *Je pensais que toutes les femmes étaient comme moi ! Je n'imaginais 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 » féminins [13], dont le souci vise toujours à respecter les places assignées par la hiérarchie des sexes et des positions dans la parenté.

⁷ Situation où les femmes sont mariées à un conjoint dont le niveau social est plus élevé.

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 » [14], 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. V. de Gaulejac [15] désigne ce processus sous l'expression « névrose de classe », sentiment qu'éprouvent certains individus « déplacés socialement », à la suite d'une forte mobilité sociale ascendante.

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 cependant 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 supérieure⁸, son divorce n'est ni le produit d'un « déracinement par le haut »⁹ 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 injustices au bureau, ce monde qui doit être investi de codes démocratiques. Elles ont

⁸ Dont l'époux est à un niveau socioprofessionnel relativement équivalent.

⁹ Pour reprendre une expression de Richard Hoggart.

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.

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. 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. Le projet de carrière ne vise pas le dessein d'ériger l'espace de sa propre autonomie mais, au contraire, de maintenir une culture familiale « fusionnelle », à laquelle chacun s'assujettit librement [16].

Toutes ces femmes disposent d'un système de délégation des tâches par le recours à des aides¹⁰. 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 par des 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 souci et il suppose une certaine « agilité temporelle » pour gérer les engagements

¹⁰ Aide-ménagère, nourrice à domicile que certaines femmes cadres qualifient elles-mêmes de « substitut maternel », personne au pair...

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 » [17].

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.

**Des
recommanda-
tions instables**

Les résultats de cette recherche-action ont produit un ensemble de recommandations pour réduire les inégalités constatées et accroître la part des femmes dans les emplois supérieurs. Ces conseils ont été co-produits avec les commanditaires de la recherche, porteurs de la logique de promotion de l'égalité professionnelle au sein du ministère. Les acteurs assumant des responsabilités dans la gestion de carrière des agents de catégorie A, c'est-à-dire les chargés de mission des corps, ont également apporté leur contribution.

Diffuser le rapport au sein du Ministère

La première recommandation consistait à diffuser les résultats de la recherche pour rompre l'isolement des femmes et sensibiliser la hiérarchie à la diversité des expériences vécues. Cette diffusion s'est faite grâce au magazine de communication interne du ministère, fort consulté par les agents, et par voie électronique en permettant le téléchargement du rapport sur le site internet du ministère¹¹. Sous représentées dans les postes à responsabilité, ces femmes doivent composer avec des étiquettes et des images stéréotypées qu'elles peinent à déchirer vis-à-vis de collègues peu habitués à les rencontrer sur leur chemin. L'effectif réduit des femmes au niveau supérieur de la fonction publique contribue à générer des comportements d'autocensure et à limiter leur ambition professionnelle. Or, la recherche montre combien ces femmes érigées aux postes les plus élevés partagent une expérience commune dans leurs histoires professionnelles, malgré une variété des modes de vie personnelle et des comportements familiaux. Diffuser le rapport visait également à donner aux femmes qui désirent parvenir au sommet quelques clés de compréhension. Des femmes plus jeunes ou en début de carrière pouvaient ainsi se reconnaître dans ces histoires « singulières » et comprendre qu'il n'est nul besoin d'être une femme d'exception pour aspirer à faire carrière, en toute légitimité.

Du côté de la vie familiale, les difficultés ne sont pas insurmontables et des arrangements se mettent en place. Ce constat invite la hiérarchie à prendre conscience que les responsabilités familiales s'articulent avec les

¹¹ « Où sont passées les femmes ? », *Équipement magazine*, mars 2004, n° 150.
http://www.developpement-durable.gouv.fr/article.php3?id_article=203 [consulté le 28 novembre 2008]

responsabilités professionnelles, sans que les premières se fassent au détriment des secondes et inversement. Par exemple, contrairement à une idée reçue, les postes à encadrement peuvent offrir une certaine autonomie dans l'organisation du temps de travail [18]. Les propos d'une femme directrice départementale de l'équipement illustrent cette faculté : *« J'ai une excellente TPE qui a trois petits enfants et qui ne veut pas être présentée divisionnaire. Elle sera présentée quand même ! Je ne lui ferai pas de cadeau. Elle est excellente et finalement elle sera plus protégée en tant que chef de service qu'en tant que subdivisionnaire où on lui en fait voir de toutes les couleurs. Si elle passe chef de service, elle aura du temps pour organiser son travail, elle ne sera pas prise par l'inondation de telle ou telle rivière, et elle pourra consacrer du temps à ses enfants d'une manière organisée. »*

Questionner les conditions de la mobilité géographique

Les cadres supérieurs sont les plus concernés par les discours managériaux sur l'autonomie, la responsabilité ou la mobilité. Bien que, contrairement à l'image qui leur est associée, les cadres tendent majoritairement à réaliser leur avancement dans un seul établissement [18], les cadres de la haute fonction publique jouent leur carrière en pariant sur l'exigence de la mobilité. La gestion des carrières dans la haute fonction publique rencontre donc celle de la gestion des mobilités.

La part des femmes cadres supérieures est plus élevée dans l'administration centrale que dans les services déconcentrés. Dans l'administration centrale, on peut construire sa carrière sans recomposer les conditions de sa vie personnelle et familiale. Dans les services déconcentrés, outre les soucis liés au déménagement, la mobilité géographique bouleverse les carrières, y compris celle du conjoint, la scolarité des enfants et le réseau de sociabilité personnel et familial. Les témoignages des femmes interviewées montrent que, le plus souvent, ce sont moins les exigences de mobilité en elles-mêmes qui constituent un frein au développement de la carrière que les conditions mêmes de cette mobilité. En favoriser les conditions matérielles ou aider à réaliser une mobilité au sein d'une même structure ou entre départements limitrophes rendrait moins contraignant le choix d'une carrière en services déconcentrés. Cette proposition est d'autant plus nécessaire que ces femmes trouvent dans ces services à la fois les conditions d'exercice d'un travail intéressant et des sources de reconnaissance.

En outre, se pose la question du réseau et de sa construction. Compte tenu à la fois de la diversité de leurs origines et de leurs parcours, ainsi que de leur engagement dans les responsabilités familiales, il paraît moins aisée pour les femmes que pour les hommes de cultiver la sociabilité. Circonscrire les mobilités à un périmètre réduit permettrait également à ces femmes de marquer les services de leurs empreintes, jugées appréciables : *« Je pense qu'aujourd'hui, recruter des femmes au ministère de l'équipement, c'est vu comme positif. Dans la DDE où j'étais, il y a toujours eu le fait de dire : elles ont laissé des traces, on s'en rappelle. Donc je pense, qu'au sein des services, il y a un bout de chemin qui est fait. On pourrait favoriser les promotions localement, ou du moins régionalement, parce que là au moins on les connaît, on les juge sur ce qu'elles ont fait. Alors que, vu d'un dispositif plus national, voire plus parisien, c'est moins évident. »*

Parmi les recommandations, ce point a été particulièrement suivi. Le ministère a introduit de la souplesse dans les règles de mobilité. Par exemple, on accorde un délai supplémentaire aux postulant(e)s ou on préserve un poste afin de prendre en compte les exigences de mutation professionnelle du conjoint ou les problèmes de scolarité des enfants. Cette attention aux conditions de la mobilité géographique s'inscrit dans un contexte où il devient difficile d'ignorer, dans la gestion des carrières des hommes et des femmes, les incidences personnelles des changements de poste.

Interroger l'organisation du temps de travail

La question du temps de travail est omniprésente chez les femmes cadres supérieures, surtout dans les services de l'administration centrale, quand ils dépendent du cabinet ministériel. Nombreuses à avoir encore la charge de jeunes enfants et soucieuses de préserver une qualité de vie au sein de la famille, la logique d'organisation de leur temps de travail diffère assez radicalement de celle de leurs homologues masculins. Elles préfèrent les arrivées matinales, font fréquemment l'impasse sur le déjeuner et cherchent à quitter le bureau pour rejoindre leur domicile aux alentours de 20 h : *« Pratiquement tous les soirs, je suis partie à 7 h 30. Je suis chez moi à 8 h 15, ça fait déjà tard pour les enfants qui sortent de l'école à 4 h. Mes collaborateurs savent que s'ils ont un dossier urgent et qu'ils le mettent sur mon fauteuil, je leur rendrai le lendemain matin lu. (...) Je travaille toujours dans les transports, mais jamais le soir parce que je suis épuisée, mais je me lève tôt le matin et ce n'est pas rare si je me lève 1 ou 2 heures avant de réveiller mes enfants. »* Malgré certaines situations d'urgence, cette femme quitte le bureau avec le sentiment confus de ne pouvoir gérer la crise passagère entre les murs du ministère. Elle continue à domicile pour lire un dossier urgent, avec l'accord tacite de ses collaborateurs. Ces femmes craignent alors que ce soit leur disponibilité visible, donc leur présence effective, sur laquelle on s'appuie pour mesurer leur potentialité professionnelle et leur valeur au travail.

Les femmes qui travaillent en services déconcentrés sont sur un modèle un peu différent, du moins pour celles qui vivent en « célibat géographique » ou, dans une moindre mesure, pour celles qui n'ont pas ou plus la charge d'enfants. Seules, loin de leur famille, ou encore sans enfants, elles ont le sentiment d'être pleinement disponibles pour s'investir dans leur activité professionnelle : *« On investit beaucoup dans le travail parce qu'il n'y a rien qui vous appelle à la maison. »* En contrepartie, les week-ends sont totalement consacrés à la vie personnelle ou familiale : *« On s'est toujours dit que le week-end, pas de boulot, sauf s'il y a une crise, bien sûr... Je ne suis pas disponible du vendredi soir au lundi matin. Je n'emporte pas non plus de travail à la maison le soir. Quand je suis au boulot j'y suis, mais en dehors, c'est vraiment en dehors. »*

Ces constats nous ont amené à faire un ensemble de préconisations concernant l'organisation du temps de travail. Elles portent sur les réunions, le temps partiel et la RTT.

- L'organisation des réunions. Elle vise à les programmer pour éviter que les réunions se déroulent tard dans l'après-midi. Par expérience, ces femmes cadres se soucient de respecter une méthodologie de réunion, avec un

ordre du jour, l'annonce de sa durée et jamais au-delà d'une heure qui pourrait jouer un rôle discriminant : « *Je trouve qu'en France, il n'y a pas de raison que l'on finisse toujours des réunions à des heures impossibles. On pourrait faire la même chose plus rapidement et plus efficacement. On est dans un monde d'hommes qui imposent leur système, leurs horaires. Moi, j'ai toujours fixé une heure de début et en général une heure de fin, pour les réunions et j'ai toujours respecté ces horaires.* »

- Le droit au temps partiel à tous les niveaux de responsabilité. Toutes les femmes ayant pris un temps partiel au cours de leur carrière, soit près du tiers des femmes ayant des enfants, estiment que la réduction du temps de travail n'est pas incompatible avec les fonctions qui sont les leurs et s'insurgent contre toute mise à l'écart d'un poste à cause du temps partiel. Nos entretiens montrent néanmoins que certaines femmes ont dû renoncer soit à bénéficier d'un temps partiel (y compris dans la modalité minimale de 90 %) pour accéder au poste qu'elles briguaient, soit au poste lui-même. Or, bien que leur poste ne soit pas redimensionné en fonction du temps partiel, ces femmes parviennent à « tenir » les exigences qu'il impose, quitte à densifier leurs activités et à intensifier leurs tâches.

- Faire respecter la RTT. Pour ces femmes, la réduction du temps de travail a facilité l'organisation « autonome » du temps de travail. C'est dans cet esprit que certaines d'entre elles ont troqué leur temps partiel contre une utilisation rigoureuse de leurs droits liés à la RTT. La diminution du temps de travail s'est traduite, le plus souvent, par l'obtention de demi-journées ou de journées de RTT. En général, la perception d'une amélioration des conditions de travail grâce à la RTT s'accompagne également du sentiment de pouvoir concilier davantage vie familiale et vie professionnelle [19]. Elles soulignent cependant que les hommes sont encore nombreux à « ne pas jouer le jeu ». Leur organisation du travail est encore basée sur le culte de la présence et, occupant des postes à responsabilités, ils hésitent encore à faire valoir leur « fibre paternelle ». Pour elles, il faudrait « obliger » tous les salarié(e)s, hommes et femmes, quel que soit leur niveau de responsabilité, à prendre la RTT, selon des modalités variées, tantôt par l'annualisation tantôt par des journées de travail écourtées. « *Ce n'est pas normal qu'on considère qu'un homme ne puisse pas partir plus tôt qu'une femme... Il faudrait définir des horaires de travail pour l'encadrement qui permettent à tous les agents de concilier vie privée et vie professionnelle. Une femme doit être traitée comme un agent normal. Moi, je n'ai jamais demandé à être traitée différemment sous prétexte que je suis une femme.* »

Nous souhaitons que l'ensemble des préconisations concernant l'organisation du temps de travail s'inscrive dans la charte du temps du Ministère, en cours de réflexion. Concrètement, les préconisations ont été globalement peu intégrées. On peut se demander si cette frilosité ne s'appuie pas entre autres sur la volonté de maintenir le temps visible de travail comme facteur de « distinction » et instrument de mesure de l'investissement au travail.

Accompagner les femmes dans la gestion de leur parcours professionnel

Plusieurs femmes ont relaté une certaine solitude dans le cheminement de leur carrière, qui s'accroît d'autant plus qu'elles montent en grade, leur nombre diminuant à mesure qu'elles s'érigent au sommet. Afin de pallier la faiblesse des réseaux de sociabilité professionnelle des femmes cadres,

différentes actions ont été progressivement mises en place, soutenues par les chargés de mission des corps, dont le rôle est d'accompagner les agents dans la gestion de leur carrière. Elles concernent l'information sur les carrières, dans le cadre d'un suivi personnalisé des parcours professionnels des femmes, et sur l'importance stratégique de certains postes, notamment ceux comportant des enjeux techniques ou financiers. Les formations au management sont désormais proposées plus précocement dans la carrière, avant même d'accéder à un poste d'encadrement supérieur, favorisant ainsi les échanges entre cadres, hommes et femmes, d'origines professionnelles différentes.

Les parcours des femmes : un exemple à suivre ?

Les parcours atypiques de la majorité des femmes cadres supérieures montrent aussi qu'il n'est pas nécessaire de privilégier un modèle sur un autre. Le généraliste ne fera pas nécessairement un meilleur cadre supérieur que le spécialiste : *« En gros, dans le ministère, il y a des gens qui sont plutôt des transversaux, des généralistes, qui tiendront des types de poste mais qui pourront indifféremment faire de la gestion du personnel et le lendemain traiter de politique routière et le surlendemain encore autre chose. Et puis, il y en a d'autres qui creusent un peu des sillons et moi je suis plutôt de cette filiation-là (...) et on pouvait presque me reprocher d'être trop restée là-dedans, mais je fais en même temps partie des gens qui démontrent qu'on peut très bien avoir un parcours professionnel varié et de progression et qui quelque part développent une forme d'expertise. »*

En conséquence, il serait souhaitable de lever les verrous qui bloquent encore l'accès des femmes aux postes les plus techniques, dès le début de carrière. Cette orientation est d'autant plus essentielle dans un ministère qui valorise l'expertise technique alors que le modèle longtemps dominant (dans les années 80-90) a été celui de la carrière de manager. La difficulté réside dans la dimension informelle de ces obstacles et dans le choix d'orientation des femmes qui s'écartent, parfois elles-mêmes, de ces postes stratégiques.

D'autre part, il importe également de valoriser, pour les femmes comme pour les hommes, des parcours professionnels plus diversifiés et, d'une certaine façon, moins traditionnels, en écho aux évolutions des missions du ministère de l'équipement, qui rejoignent les transformations sociétales. Il est vrai que, au moment de l'enquête, les voies empruntées par les femmes, au nom de valeurs qu'elles défendent, sont aussi les moins considérées en termes de carrière : la route, les grands travaux, domaines de prédilection des hommes, demeurent les voies royales des promotions, dont les femmes s'écartent en préférant les voies de l'urbanisme, du transport, de l'environnement et de l'habitat.

La création du Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (MEEDDAT) encourage en quelque sorte ces orientations où les femmes apparaissent comme des précurseurs. Peut-être devrait-on s'attendre à les retrouver en nombre dans des postes à responsabilités. Les comptes ne seront pas faciles à effectuer en raison des bouleversements du périmètre ministériel. Néanmoins, si l'on en juge par les récentes nominations (mai 2008) à la direction des 22 nouvelles directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du

logement (DREAL), rassemblant les anciennes directions régionales de l'équipement (DRE), les Directions régionales de l'industrie de la recherche et les directions régionales de l'environnement (DRIRE-DIREN), les femmes n'ont rien gagné en représentativité puisque, sur les 22 postes, seules deux femmes ont été nommées directrices. À titre anecdotique mais riche de sens, la lettre de mission de l'une d'entre elles, envoyée par le préfet de région, lui est adressée en tant que Madame le (sic) Directrice, le texte est ensuite décliné entièrement au masculin et il se conclut par une formule de politesse adressée à Monsieur le Directeur. Il faut souligner qu'il ne s'agit nullement d'une lettre type, chaque préfet ayant rédigé une lettre de mission spécifique, prenant en compte les particularités de sa région.

Outre le fait que l'on peine à imaginer l'erreur inverse, ces « coquilles » marquent à quel point les femmes sont exclues, dans la pensée des décideurs, des fonctions à haute responsabilité. Dans un tel contexte, on peut se demander si une politique volontariste, fixant des objectifs chiffrés de promotion des femmes, à des fins de rattrapage et de compensation, n'est pas nécessaire pour faire évoluer la situation des femmes dans la grille hiérarchique [20]. C'est le sens des préconisations du troisième et dernier rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques, au titre par ailleurs explicite « Vouloir l'égalité » [21], et notamment de la proposition 3 : « Les actions positives sont l'expression concrète de la logique paritaire. Elles sont destinées à corriger et à surmonter les discriminations dont les femmes sont l'objet. Elles traduisent la nécessité d'une dimension volontariste pour accroître le nombre de femmes dans les emplois supérieurs. Ces actions positives sont légitimes et fondées en droit. »

À côté de cette politique volontariste, on pourrait également faciliter le « retour des hommes au foyer », en les incitant, par exemple, à prendre leurs congés paternité, à s'investir dans le travail éducatif et les tâches domestiques, bref à imposer le modèle de la mixité parentale sur le modèle de la complémentarité entre les sexes. Pour F. Héritier, réagissant sur l'avancée juridique de la loi créant un congé de paternité de 14 jours (2001) : « On fera vraisemblablement plus pour rendre les femmes égales en dignité aux hommes, en accordant aux hommes des droits reconnus comme spécifiquement féminins jusque-là, plutôt qu'en essayant, par la discrimination positive, d'accorder progressivement à certaines seulement le droit d'entrer dans les domaines réservés du masculin. Donc en réalisant un rapprochement vers le centre plutôt qu'une course asymptotique vouée à l'échec. » [22].

Conclusion

Être « femmes-en-tête » ne suit pas un long fleuve tranquille. De multiples embranchements sont possibles. Ces vécus différenciés soulignent néanmoins combien le ministère de l'équipement 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 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. F. 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.

Nous nous sommes intéressées au versant de leur vie familiale pour mieux saisir le profil de ces femmes cadres supérieures. Doivent-elles bénéficier d'une vie de famille d'un certain type pour connaître le succès dans leur vie professionnelle ? Inversement, leur ascension professionnelle doit-elle nécessairement se traduire par des sacrifices de nature privée ? De la même façon qu'elles conduisent leur carrière dans le dessein de forger un « bel ouvrage », elles construisent leur vie de famille comme une « œuvre d'art ». Travail et famille ne sont pas deux chemins qui s'opposent. Ils se croisent, au contraire, dans l'espace de la singularité.

En revanche, on pourrait trop rapidement conclure que, pour s'épanouir au bureau et s'élever dans la hiérarchie, les femmes devraient disposer d'un « homme à la maison » qui les encourage, les écoute, les comprend et prend en charge une partie des tâches éducatives et domestiques. On entend, ça et là, que les femmes cadres qui réussissent sont celles dont la vie conjugale est balayée par un souffle de modernité. Et c'est vrai, en effet, pour certaines d'entre elles. Mais c'est aussi faire peu de cas de toutes celles qui parviennent à des postes à hautes responsabilités et qui reproduisent, au sein de la famille, une répartition traditionnelle des rôles. Aider ces femmes à éviter le piège de l'enfermement dans l'espace du logis, c'est offrir la possibilité aux générations futures d'entrer dans une dynamique de changement social.

Il ne faudrait pas réduire les cadres féminins au modèle « moderniste » d'une vie de couple. Ce serait reporter sur la vie privée la charge de réunir tous les éléments conditionnels de l'ascension des femmes aux postes d'encadrement. Or, c'est à l'Etat employeur et aux politiques publiques d'assurer l'organisation d'un espace de travail ouvert à tous et où la promotion est possible pour tous. C'est aussi au domaine public de favoriser l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Cela ne relève pas de la seule responsabilité des individus isolés.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ministère de la Fonction Publique (2007) : 10^{ème} rapport au Parlement : la mise en œuvre du principe d'égalité des sexes dans la Fonction publique, collections de la DGAFF.
- [2] Colmou A. M. (1999) : *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes. Quels obstacles ? Quelles solutions ?* La documentation française.
- [3] Laufer J. (1982) : *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- [4] Marry C. (2004) : *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse ?*, Paris, Belin, 2004.
- [5] Laufer J et Fouquet A. (2001) : « La féminisation du groupe des cadres », *Faire savoirs*, n° 0, 2001, p. 40.
- [6] Fortino S. (1996) : « La promotion au cœur des inégalités professionnelles », *Les Cahiers du Mage*, n° 1, 1996, pp. 103-115
- [7] Guillaumin C. (1992) : *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris, Côté-femmes.
- [8] Duru-Bellat M. (1990) : *L'école des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux*, Paris, L'Harmattan.
- [9] Doisneau L. (2002) : « Panorama démographique de la France en 2000 », *Statistiques INSEE, Population, famille*, 2002, pp. 11-18.
- [10] Méda D. (1995) : *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- [11] Le Douarin L. et Doniol-Shaw G. (2005) « Hauts cadres féminins du METLM et "discrimination double" », *Raison présente*, n° 152, 2005, pp. 105-119.
- [12] Martuccelli D. (2006) : *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris, Armand Colin.
- [13] Kellerhals J. (1988) : « Justices conjugales : de quelques manières de définir le juste dans les couples », *Dialogue*, 102, octobre-décembre, 1988, pp. 92-101.
- [14] Hachimi Alaoui M. (2007) : *Les chemins de l'exil. Les Algériens exilés en France et au Canada depuis les années 1990*, Paris, L'harmattan.
- [15] De Gaulejac V. (1991) : *La névrose de classe. Trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et Groupes d'Editeurs, 1991 [1^{ère} éd. 1987].
- [16] Kellerhals J. et Montandon C. (1991) : *Les stratégies éducatives des familles*, Lausanne, Delachaux et Niestlé.
- [17] Le Douarin L. (2008) : « 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*, n° 163-164, pp. 75-94.
- [18] Anousheh K. et L. Rouban (dir.) (2004) : *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.
- [19] Bue J., S. Hamon-Cholet, I. Puech (2003) : « Organisation du travail. Comment les salariés vivent le changement », *Premières synthèses*, DARES, juin, n° 24.1.
- [20] Junter A. (2006) : Les mesures proactives : une méthode au service de l'égalité, *Revue de Droit du Travail*, juillet-août 2006, p. 72.

[21] Le Pors A., Milewski F., sous la direction de (2005) : *Vouloir l'égalité*, La Documentation Française, Paris.

[22] Héritier F. (2002) : *Masculin/féminin 2. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Odile Jacob, p. 379.

[23] Héritier F. (1998) : « Atteindre les sommets sans esprit de compétition, *Sciences humaines*, n° 85, juillet, pp. 32-33.