



**HAL**  
open science

## L'accès des jeunes femmes à la catégorie cadre à l'aune de la comparaison européenne

Vanessa Di Paola, Arnaud Dupray, Dominique Epiphane, Stéphanie Moullet

► **To cite this version:**

Vanessa Di Paola, Arnaud Dupray, Dominique Epiphane, Stéphanie Moullet. L'accès des jeunes femmes à la catégorie cadre à l'aune de la comparaison européenne. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2018, pp.53. hal-02493069

**HAL Id: hal-02493069**

**<https://hal.science/hal-02493069>**

Submitted on 26 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

---

# L'accès des jeunes femmes à la « catégorie cadre » à l'aune de la comparaison européenne

*Vanessa di Paola (AMU, LEST, CAR Céreq), Arnaud Dupray (Céreq, Lest),  
Dominique Epiphane (Céreq), Stéphanie Moullet (AMU, LEST, IRT, CAR Céreq)*

30/05/2018

Rapport final

Cette étude vise à analyser l'accès des femmes à la « catégorie cadre » à l'aune de la comparaison européenne afin d'éclairer le contexte français par rapport à d'autres environnements institutionnels et sociétaux. La comparaison porte sur huit pays européens sociologiquement et économiquement proches, mais situés dans des configurations sociétales différentes (la France, le Royaume-Uni, la Suède, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie et le Portugal).

Bien que le terme français laisse supposer qu'un-e cadre exerce nécessairement des fonctions d'encadrement, tou-te-s n'encadrent pas, et celles ou ceux qui encadrent ne sont pas nécessairement cadres. La distinction entre pouvoir de commandement et expertise est particulièrement importante pour analyser la féminisation de la catégorie par le pôle « expertise » au détriment de celui du « pouvoir ».

Les points de résistance à cette féminisation tiennent à de multiples dimensions d'ordre individuel, familial, culturel, organisationnel, législatif et institutionnel. Ainsi, les différents modes de participation des femmes au marché du travail influencent la présence des femmes dans les emplois de cadre-s encadrant-e-s. La Suède présente les taux d'activités les plus élevés et les plus homogènes entre femmes et hommes et l'Italie se caractérise par un faible taux d'activité des femmes et un retard conséquent sur celui des hommes. Or, la présence des femmes dans l'emploi cadre est corrélée positivement au taux d'activité des femmes. Ces derniers s'accroissent avec le développement du temps partiel, mais celui-ci a tendance à jouer en défaveur de la présence des femmes dans des fonctions à responsabilités. Dans la plupart des pays, les femmes sont plus fréquemment détentrices de diplôme du supérieur que leurs homologues masculins (particulièrement en Suède et au Portugal, à l'exception de l'Allemagne), ce qui favorise leur occupation d'emploi de cadre. Les instruments que sont les congés parentaux (y compris maternité et paternité) et le développement des structures de garde de jeunes enfants permettent une meilleure articulation entre vies professionnelle et familiale. Enfin, la culture de genre de chaque pays légitime plus ou moins la place des femmes et en particulier des mères sur le marché du travail et dans les postes de pouvoir.

Si en 2015, la part des femmes cadres en début de carrière dépasse celles des hommes en Suède, au Portugal, en Hongrie et en Italie, ce constat ne tient plus dès que l'on considère la population des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques : partout, bien que moins diplômés que leurs consœurs, les hommes sont surreprésentés dans ces fonctions de pouvoir, particulièrement en Italie et aux Pays-Bas. Toutes choses égales par ailleurs, le fait d'être une femme est partout pénalisant pour occuper des fonctions de cadre encadrant, et plus encore des fonctions de direction ou de gérance. Cette pénalisation n'est plus systématique pour occuper des professions intellectuelles et scientifiques : elle disparaît en Suède ou en Hongrie et être une femme devient même un avantage relatif en Italie. La charge familiale, quant à elle, impacte seulement les chances d'être cadre pour les femmes. Cette charge s'avère particulièrement lourde quand on considère les fonctions de direction, sauf pour les mères suédoises et portugaises. Globalement, le plafond de verre résiste dans l'ensemble des pays étudiés.

Enfin, si plusieurs études montrent que la présence des femmes, quand elles sont en nombre suffisant, a un réel impact sur la nature des interactions sociales au sein de l'organisation, et à terme, sur les performances de l'entreprise, deux écueils sont à craindre : d'une part, si la performance liée à la mixité existe, les femmes sont incluses comme complémentaires et non comme égales ; d'autre part, dans le cas où ce lien n'existerait pas, se préoccuper de la question de l'égalité devient alors une option irrationnelle.

# L'accès des jeunes femmes à la « catégorie cadre » à l'aune de la comparaison européenne

## RAPPORT FINAL

### Table des matières

INTRODUCTION.....	2
SECTION 1. LES CONTOURS DE LA CATEGORIE CADRE EN EUROPE .....	2
1.1. Cadre : une catégorie aux multiples facettes .....	2
1.2. Etre cadre ce n'est pas encadrer .....	4
1.3. Etre cadre en Europe.....	4
1.4. Visée opérationnelle.....	6
1.5. Femmes et hommes Managers ou Expert·e·s dans les 8 pays retenus .....	8
Conclusion .....	9
SECTION 2. CONTEXTE DANS LES HUIT PAYS RETENUS.....	9
2.1. Des contextes variés.....	9
2.2. L'organisation du marché du travail .....	11
2.3. Le système éducatif.....	15
2.4. Les politiques familiales.....	18
2.5. Idéologie de genre.....	20
Conclusion .....	23
SECTION 3. CARACTERISATION STATISTIQUE DES SITUATIONS DES FEMMES ET DES HOMMES DANS L'EMPLOI CADRES AU SEIN DES 8 PAYS.....	24
3.1. Cadre : une catégorie hétérogène .....	24
3.2. Quand le diplôme ne favorise que partiellement les femmes .....	26
3.3. Emploi à durée limitée et temps de travail : d'autres différences genrées parmi les cadres.....	27
3.4. Disparités salariales : les femmes cadres, minoritaires dans les emplois les plus rémunérateurs.....	30
3.5. Une féminisation variable de l'emploi cadre selon les secteurs .....	33
3.6. Parentalité : un frein pour l'emploi cadre des femmes ?.....	35
3.7. La permanence du plafond de verre .....	38
Conclusion .....	40
SECTION 4. LA FEMINISATION COMME LEVIER DE PERFORMANCE ? .....	41
CONCLUSION .....	44
ANNEXES.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	49

## Introduction

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la présence des femmes sur le marché du travail ne cesse de s'intensifier. Ainsi, la place des femmes parmi l'encadrement supérieur et les dirigeant·e·s d'entreprise a progressé au cours des dernières décennies pour atteindre 35 % dans l'Union Européenne en 2014 (Eurostat, 2015). Pour autant, cette place reste faible au regard de l'augmentation de leur taux d'accès à l'enseignement supérieur et des taux d'activité féminine : les femmes représentaient, en 2006, près de 44% de la population active européenne alors qu'elles n'occupaient que 33% des positions dirigeantes au sein des entreprises ou administrations publiques, et ce, alors même que l'UE accorde une place centrale à la promotion de l'accès des femmes aux postes à responsabilité (Blanchard et al, 2009).

Cette étude vise donc à analyser l'accès des femmes à la « catégorie cadre » à l'aune de la comparaison européenne afin d'éclairer le contexte français par rapport à d'autres environnements institutionnels et sociétaux.

Ce rapport se divise en quatre sections. Dans la première, nous revenons sur la définition de la catégorie cadre et sur les critères permettant d'en cerner les contours. Cette catégorisation française a peu d'équivalent dans les autres pays d'Europe, ce qui nous conduit à utiliser une nomenclature internationale de classement des professions pour cibler la catégorie de manière comparable en Europe. Cette section se termine par une première approche de la place des managers et professionnel·le·s exerçant effectivement une responsabilité d'encadrement dans chacun des 8 pays d'Europe retenus dans l'étude (Allemagne, France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède).

Dans une deuxième section, nous abordons les principales dimensions institutionnelles susceptibles d'influencer la présence des femmes dans les emplois de cadre. En abordant successivement les rapports à l'activité et les rémunérations des femmes et des hommes dans chacun des pays, la production de qualifications dans le système éducatif, puis, les composantes des politiques familiales et les représentations sur les rôles de genre, nous montrons la variété des positionnements sociétaux de ces économies, les unes comme la Suède ou le Portugal étant mieux armées que d'autres – l'Italie ou les Pays-Bas – pour faciliter l'accès des femmes à des fonctions de cadre.

La caractérisation des personnes occupant des emplois cadres est détaillée dans une troisième section. En particulier, le poids de la formation initiale et du fait d'avoir des enfants au sein des populations cadre féminine est mise en regard de son poids au sein de la population cadre masculine et de l'ensemble de la population féminine en emploi. Des modèles économétriques permettent de dégager les effets nets du fait d'être femme et/ou d'avoir des enfants en bas âge sur la probabilité d'occuper un emploi de cadre ou de cadre encadrant·e, et ce, pour chacun des pays étudiés.

Enfin, dans un dernier point, nous évaluons l'intérêt de la question des liens entre féminisation de l'encadrement des entreprises et leurs performances économiques. Nous montrons, à partir de résultats de travaux récents, que malgré un certain nombre d'indices plaidant en faveur d'un lien positif, l'interrogation n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés d'ordres interprétatif, méthodologique et politique.

## Section 1. Les contours de la catégorie cadre en Europe

### 1.1. CADRE : UNE CATEGORIE AUX MULTIPLES FACETTES

Une recherche souhaitant aborder la problématique de l'accès des femmes à la catégorie cadre, *a fortiori* lorsqu'elle vise une comparaison européenne, voit en premier lieu surgir la question du contour et de la définition de la population concernée : qu'entend-on par « catégorie cadre » ?

Plusieurs travaux ont montré combien cette notion était polymorphe selon les pays. Par exemple en Allemagne, Lange (2002) nous explique comment historiquement ce pays n'est pas parvenu à se construire une notion similaire à la notion française ; en Belgique, même si cette catégorie existe bel et bien, elle recouvre en revanche

une réalité institutionnelle et statutaire bien plus fragile qu'en France (De Troyer et Martinez, 2002) ; l'Espagne quant à elle, fournit l'illustration que l'appellation « cadre » ne rend pas compte, loin s'en faut, des catégorisations réelles du salariat qualifié (Prieto, 2002).

Comme le formulent Spineux et Walthery (2000), il semble donc « difficile à l'heure actuelle de pouvoir parler de 'la' catégorie des cadres au niveau européen en tant que telle » ; la prudence est donc de mise et un détour par la littérature et les nomenclatures existantes est nécessaire afin d'atteindre une visée opérationnelle.

Si l'on peut communément s'entendre sur le fait que le terme « cadre » fait référence à un statut salarial spécifique bénéficiant à une catégorie de salarié·e·s spécifique, plusieurs définitions de cette catégorie coexistent, et ce même si l'on reste au sein des frontières de l'hexagone :

**Définition proposée par Wolf (2015, p. 17-18) :**

Les cadres sont à la fois :

1. un corps d'électeurs aux élections prud'homales et professionnelles,
2. un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique (Agirc),
3. un statut salarial identifié dans les conventions collectives,
4. un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale catégorielle (CFE-CGC en France, CEC en Europe),
5. les bénéficiaires d'une association visant à faciliter leur emploi (Apec),
6. une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux,
7. une catégorie statistique (au sens de l'Insee).

Les cinq premières définitions renvoient à ce que l'on peut appeler le « statut cadre », très structurant en France. Pourtant, ce n'est pas nécessairement à ce statut que l'on fait référence, surtout s'il est question de comparaison avec d'autres pays pour lesquels un tel statut n'existe pas forcément. On peut alors plutôt se tourner vers les deux dernières pistes : un « cadre » se définit par une position sociale et correspond à une catégorie des nomenclatures statistiques (PCS en France, CITP ou ISCO<sup>1</sup> au niveau international par exemple), sans obligatoirement se référer au *statut cadre*.

Ainsi, selon le type d'analyse conduite, les informations disponibles, les sources mobilisées, l'une ou l'autre de ces facettes sera privilégiée. La définition, quelle qu'elle soit, mais plus particulièrement celle d'une « catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux », conduit à interroger les spécificités des fonctions du travail qu'exerce un cadre et la position qu'il a dans l'organisation. En effet, la position des cadres se distingue de celle des autres salarié·e·s en ce qu'ils ne sont ni les propriétaires de la firme, ni des salarié·e·s exécutants ; leurs fonctions sont associées à un degré élevé d'autonomie et souvent à des responsabilités hiérarchiques, sans que cela soit une condition nécessaire (Gadéa, 2007).

L'autonomie et les responsabilités comme caractéristiques de ce qu'est un cadre dans une organisation renvoient à certaines nomenclatures statistiques européennes (ISCO) qui distinguent les managers des experts. En effet, on parle de managers dans le cas où les cadres exercent un pouvoir de commandement sur les autres salarié·e·s de l'entreprise, alors que, l'expert est, selon Teyssié (1995, p. 10), celui qui « *apporte à l'entreprise un savoir important, une forte technicité* », qui a une grande liberté d'organisation de son travail, sans nécessairement exercer de responsabilité hiérarchique.

---

<sup>1</sup>La *Classification internationale type des professions* (CITP) ou *International Standard Classification of Occupations* (ISCO) est une des principales classifications internationales dont le BIT est responsable. Elle fait partie de la famille internationale des classifications économiques et sociales.

## 1.2. ETRE CADRE CE N'EST PAS ENCADRER

Cette distinction entre les managers qui exercent un pouvoir de commandement et les experts qui n'ont pas de responsabilité hiérarchique pointe une ambiguïté sémantique : le terme français de « cadre » laisse supposer qu'un salarié identifié comme appartenant à cette catégorie exerce nécessairement des fonctions d'encadrement. Or tel n'est pas le cas. Tous les cadres n'encadrent pas, et ceux qui encadrent ne sont pas nécessairement cadres.

**MispelblomBeyer (2010, p. 18) :** « *les travaux sur les cadres, et sur le travail des cadres, ne recouvrent pas cette activité d'encadrement – il y a des cadres qui n'encadrent personne, et des encadrants (ex : agents de maîtrise, certains techniciens) qui ne sont pas cadres* ».

Ainsi, les salarié·e·s en situation d'encadrer guident le travail des autres, mais comme Beaud et Pialoux (1999) le montrent, il peut s'agir d'ouvriers que les responsables de l'organisation auront désignés pour être des relais auprès d'eux, ou de « contremaîtres » n'ayant pas le statut de cadre. Ceux qui « encadrent » sont désignés pour contrôler et guider le travail d'autres salarié·e·s, sans que l'encadrement ne s'exerce dans une interaction directe et personnelle entre un chef et son subordonné.

Avec les transformations des activités productives, impulsées par les développements des technologies de communication, est apparue une nouvelle catégorie que Dujarrier (2015) nomme les « planneurs ». Ces salarié·e·s, souvent cadres, sont mandaté·e·s pour améliorer la performance des entreprises au moyen de plans abstraits, élaborés loin de ceux ou celles qu'ils ou elles encadrent. Spécialisé·e·s en méthodes, ressources humaines, contrôle de gestion, stratégie, systèmes d'information, marketing, finances, conduite du changement..., ils ou elles diffusent et adaptent des dispositifs standardisés qui ordonnent aux autres travailleur·euse·s ce qu'ils ou elles doivent faire, comment et pourquoi.

Bien sûr plus classiquement, existe toujours l'exercice d'un commandement dans le cadre d'une relation hiérarchique : en effet, même si le modèle d'organisation taylorien-fordien, caractérisé par sa ligne hiérarchique et la répercussion des consignes élaborées par la direction n'est plus la norme, les nouvelles formes d'organisation maintiennent une hiérarchie centrale réduite formalisant les objectifs et multiplient les hiérarchies prenant chacune en charge l'activité d'un segment productif.

Cette forme d'encadrement conçoit, définit et suit le travail d'autres salarié·e·s au travers d'instruments et de dispositifs organisationnels mis en place pour orienter l'activité. Initialement, encadrer consiste à donner des ordres, à montrer comment il faut faire, à demander à d'autres salarié·e·s d'exécuter certaines tâches. Toutefois, les formes de subordination ont changé et laissent souvent place à ce que Béatrice Appay (2005) nomme de l'oxymore « autonomie contrôlée ». La prescription par les objectifs caractérisant les nouvelles formes de management fait de celui qui encadre un donneur d'objectifs, oublieux des moyens pour les atteindre, en laissant les salarié·e·s les trouver eux·elles-mêmes.

La distinction entre pouvoir de commandement et expertise se pose avec d'autant plus d'acuité quand il s'agit d'analyser la féminisation de la catégorie. Les travaux de Catherine Marry sur les femmes ingénieures en France et en Allemagne montraient que les femmes entraînent « dans une profession 'masculine' quand celle-ci voyait son pôle 'expertise' se développer au détriment du pôle du 'pouvoir' » (Marry, 1992). D'autres travaux de comparaisons internationales (Crompton et Le Feuvre, 1997) ont montré que l'entrée des femmes dans les postes de « managers » se faisait là encore selon une logique de ségrégation sexuée, les femmes « choisissant » plutôt « des *people focused management job* (comme service public, marketing et finances), ou managent d'autres femmes dans des secteurs féminisés » (Pochic, 2002, p. 23).

## 1.3. ETRE CADRE EN EUROPE

Si les termes diffèrent d'un pays européen à l'autre sans qu'il soit aisé de leur trouver une réelle équivalence (« cadre », « Angestellter », « manager » ...), l'ambiguïté portée par les termes « cadres » et « encadrement »

existe non seulement en France, mais plus généralement en Europe. On peut ainsi, selon les contextes, désigner soit une caractéristique de l'activité, soit une position particulière de l'espace social : celle d'être « au-dessus » des salarié·e·s « de base » sans être pour autant « patron ou patronne ». Cette ambiguïté au sein d'un même pays, mais aussi d'un pays à l'autre explique la difficulté d'élaborer une nomenclature européenne (Brousse, 2012 ; Brousse, Monso et Wolff, 2011).

Il existe pourtant une Confédération Européenne des Cadres (*CEC European Managers*). Celle-ci a adopté en juin 2014, une résolution visant à donner une définition claire des contours de la population que cette organisation représente, à rapprocher de la définition des cadres en France comme « un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale catégorielle (CFE-CGC en France) » :

#### Définition de la CEC (résolution juin 2014)

*« Les cadres sont des employés jouant un rôle particulier au sein de l'entreprise. Ils se distinguent des employeurs, mais également des autres employés. Ils assurent la liaison entre la direction et le personnel. Ainsi, les cadres jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie pour le développement de l'entreprise et dans la réalisation de ces objectifs, avec le soutien de toutes les ressources disponibles dans l'entreprise. »*

Cette définition assimile donc le ou la cadre à sa position dans l'organisation – ni patron·ne, ni simple exécutant·e –, à ses responsabilités hiérarchiques (renvoyant ainsi aux managers) et à son rôle stratégique (laissant ici la place aux expert·e·s). Dans ce sens, la CEC propose une liste intéressante des caractéristiques qui permettraient de distinguer les cadres des autres salarié·e·s :

- **Le niveau de qualification** : « les cadres possèdent un niveau de connaissances et de compétences au-dessus de la moyenne qui couvre à la fois des qualifications officielles, mais également une expertise concrète et une expérience professionnelle » ;
- L'exercice, même si ce n'est pas systématique, d'une autorité hiérarchique : « ils exercent généralement une autorité sur les autres employés » ;
- **L'existence d'une autonomie** importante « qui leur permet de gérer leur propre rythme et méthode de travail dans le respect des recommandations standard en vigueur dans la société ou l'organisation » ;
- **Un pouvoir de décision étendu** : « afin de pouvoir atteindre des objectifs d'entreprise d'importance stratégique pour la société et prendre des décisions de façon autonome, ils disposent normalement d'une autorité financière qui peut inclure une autorité complète (pouvoir de procuration), un pouvoir de représentation générale ou un pouvoir de signature ».

Nous l'avons vu, les évolutions managériales ont fait évoluer les structures organisationnelles d'un modèle taylorien rigide, fondé sur l'organisation scientifique du travail (caractérisé par une parcellisation des tâches, une hyper spécialisation, des prescriptions des tâches et un contrôle fort) à des modèles plus flexibles où le management par les objectifs laisse la place aux « planneurs ». Cette tendance ancienne aurait pu avoir pour conséquence de diminuer les tâches d'encadrement.

Qu'en est-il en Europe ? Les tendances sont-elles les mêmes dans tous les pays ? Wolff (2015)<sup>2</sup> indique que la part de salarié·e·s déclarant avoir d'autres salarié·e·s sous leur supervision s'élève à 16 % en France, et va de 9 % en Italie à 22 % en Irlande. Les encadrant·e·s n'ont donc pas disparu et il existe des écarts importants d'un pays européen à un autre. Ces variations témoignent certes de la diversité des réalités économiques, des tissus productifs de chaque pays, mais aussi des contextes culturels et sociétaux. Si l'encadrement persiste en Europe, il a évolué, Bouffartigue, Gadéa et Pochic (2010) parlant même « d'éclatement » des catégories cadres sous l'effet des transformations à l'œuvre.

---

<sup>2</sup>A partir des *Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail* produite et mise à disposition par la Fondation de Dublin, pour l'année 2010.



## 1.4. VISEE OPERATIONNELLE

La catégorie cadre renvoie donc à la fois à un statut, à un positionnement hiérarchique, à des activités spécifiques. Pour autant, le repérage statistique des « cadres » prend appui sur des nomenclatures. En France, celle des « Positions et Catégories Sociales » (PCS.) classe les cadres (dans sa structure la plus agrégée) non pas au regard de l'exercice d'une autorité hiérarchique, mais de l'intitulé du poste, de la fonction dans l'entreprise et du secteur d'activité de celle-ci. Il est donc ici principalement question de la position sociale dans l'organisation et non pas de l'activité réellement exercée.

La nomenclature internationale proposée par le Bureau International du Travail (BIT) « *Classification internationale type des professions* » (CITP), regroupe quant à elle les emplois dans des catégories définies « en fonction des tâches qu'implique l'emploi »<sup>3</sup>. La résolution adoptée explique alors que « les critères de base utilisés pour définir le système des grands groupes, des sous-grands groupes, des sous-groupes et des groupes de base sont le « niveau de compétences » et la « spécialisation des compétences » requis pour effectuer avec compétence les tâches et fonctions inhérentes à la profession ». Elle liste les grands groupes suivants :

Directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s  
Professions intellectuelles et scientifiques  
Professions intermédiaires  
Employé·e·s de type administratif  
Personnel des services directs aux particuliers, commerçant·e·s et vendeur·euse·s  
Agriculteur·rice·s et ouvrier·ère·s qualifié·e·s de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche  
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat  
Conducteur·rice·s d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage  
Professions élémentaires  
Professions militaires

Les travaux portant sur les cadres en Europe (EUROCADRES, 2009 ; Bouffartigue, 2002 ; Mermet, 2001 ; Wolff, 2015) retiennent les deux premiers grands groupes<sup>4</sup>. On le voit le premier renvoie à des positions de direction et le deuxième à des professions hautement qualifiées mais sans spécifier l'existence de tâches d'encadrement<sup>5</sup>. Il est à noter que la classification usuelle française, celle des PCS, au niveau le plus agrégé, confond ces deux populations dans une seule et même catégorie : les cadres et professions intellectuelles supérieurs.

Wolff (2015) montre que la part des cadres en Europe a globalement augmenté entre 2000 et 2010 et seuls le Royaume-Uni et l'Italie connaissent un recul significatif de leur taux de cadres. Ces résultats montrent également la forte variabilité du poids de cette catégorie en Europe, variant de 12 % en Italie, à 30 % aux Pays-Bas (cf. Tableau 1.1). Ces écarts ne sont pas uniquement liés à des différences conjoncturelles, structurelles, sectorielles mais renvoient aussi à des hétérogénéités culturelles ou sociétales : il existe d'un pays à l'autre des disparités en termes de qualifications des professions et de reconnaissance des statuts qui ne peuvent être sans conséquence sur les statistiques établies.

---

<sup>3</sup> La dernière version de la nomenclature date de 2008 et est appelée la « CITP-08 ». Cf. <http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/>

<sup>4</sup> Les travaux antérieurs à 2008 et le travail de Wolf (2015) s'appuie sur des versions antérieures de la CITP (88) dans laquelle existe des équivalents à ces deux grands groupes : le grand groupe 1 renvoie aux « Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise » plutôt que « Directeurs, cadres de direction et gérants », et le grand groupe 2 est inchangé : « Professions intellectuelles et scientifiques ».

<sup>5</sup> On trouvera en annexe la nomenclature détaillée de ces deux grands groupes pour la CITP-08.



Nous l'avons souligné, la distinction entre cadres et encadrant-e-s doit être faite. La nomenclature CITP-08 ne permet pas de faire cette distinction spontanément. On doit donc s'appuyer sur une autre information généralement recueillie dans les enquêtes emploi : on désigne par « encadrant-e-s », les salarié-e-s qui déclarent avoir d'autres personnes sous leur direction. Dans les Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail, la formulation est la suivante :

Questionnaire de référence (en Anglais) : "How many people work under your supervision, for whom pay increases, bonuses or promotion depend directly on you?"

Traduction dans l'édition française de l'enquête : « Combien de personnes travaillent sous votre direction pour lesquelles les augmentations de salaire, les primes ou les promotions dépendent étroitement de vous ? »

**Tableau 1.1.** Les cadres en 2010 dans les 8 pays retenus

Pays	Nombre de répondant-e-s	Proportion de cadres	Taux d'encadrant-e-s	Proportion de cadres dans les populations encadrantes
Allemagne	1 863	16	15	34
France	2 557	20	16	41
Hongrie	846	19	13	55
Italie	1 102	12	9	18
Pays-Bas	820	30	18	49
Portugal	777	13	12	26
Royaume-Uni	1 333	29	21	62
Suède	880	25	11	52
EU27	29 296	20	15	44

Source : issu de Wolff (2015), à partir des *Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail*, 2010 ; Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

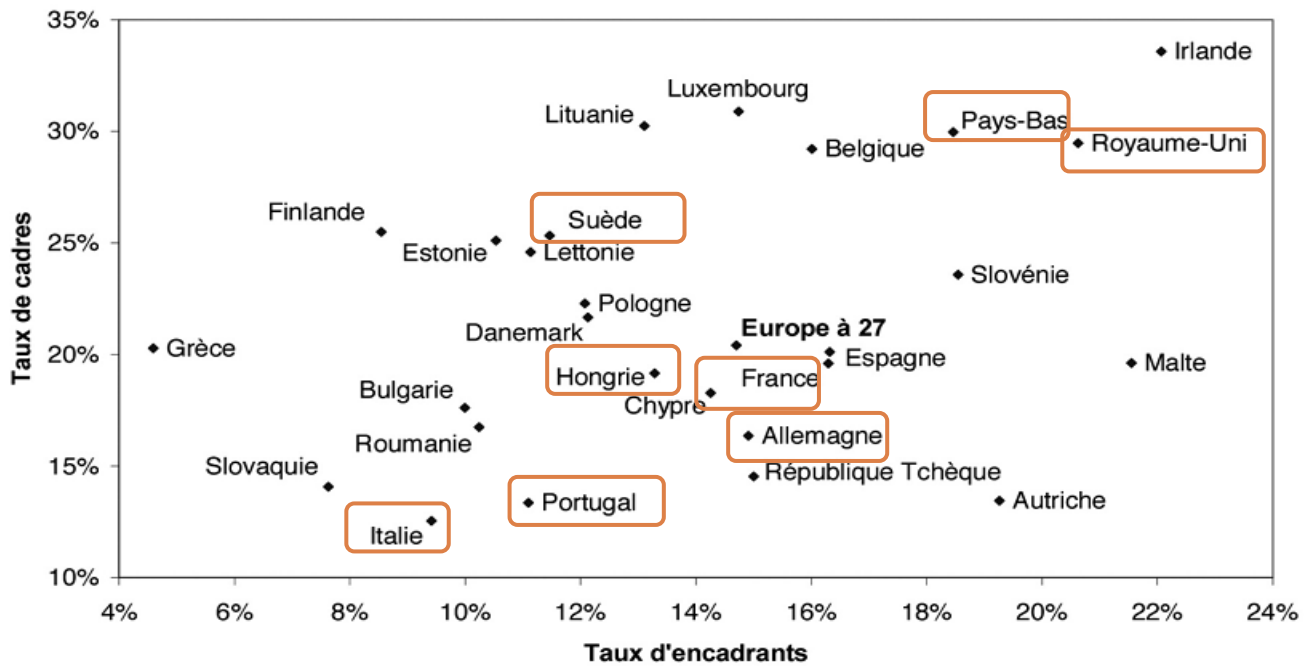
Champ : Salarié-e-s (du public et du privé)

Les résultats de Wolff (2015) montrent que la part des encadrant-e-s est inférieure à celle des cadres, alors même que des non cadres peuvent encadrer (cf. Tableau 1.1) et en diminution, soulignant les effets du nouveau management évoqué plus haut. Toutefois, il faut prendre en compte le fait que la formulation de la question peut induire des réponses variables et que la comparaison des réponses d'une enquête à l'autre peut s'avérer délicate à cause de formulations légèrement différentes selon les enquêtes (Wolff, 2005).

Toujours est-il, concernant le recouvrement de ces deux notions, que si les cadres encadrent en moyenne plus souvent que les non cadres (67 % des salarié-e-s du grand groupe 1 encadrent), ils restent malgré tout minoritaires au sein de la population encadrante : 44 % des encadrant-e-s sont cadres. Là encore, des disparités fortes existent selon les pays : alors qu'en Italie, où le poids des cadres et des encadrant-e-s est bas, seulement 18 % des encadrant-e-s sont cadres, au Royaume-Uni, où le poids des cadres est important, 62 % des encadrant-e-s sont cadres.

Wolff (2015) propose un graphique associant ces deux dimensions pour mettre en avant le fait qu'un pays qui a un taux élevé de cadres n'a pas forcément un fort taux d'encadrant-e-s : par exemple, la Suède se caractérise par un taux de cadre supérieur à la moyenne européenne (25 % vs 20 % en EU 27) mais par un taux d'encadrant-e-s relativement bas (11 % vs 15 % en EU27) ; tandis qu'au contraire, l'Allemagne dont le taux de cadres est faible relativement à la moyenne de l'EU27 (16 % vs 20 %), a un taux d'encadrant-e-s assez important (15 % vs 15 % en EU27).

**Graphique 1.1.** Lien entre taux de cadres et d'encadrant-e-s selon les pays



Source : issu de Wolf (2015, p. 32) à partir des *Enquêtes Européennes sur les Conditions de Travail 2010*, Fondation de Dublin pour les Conditions de Travail.

Champ : Salarié-e-s (du public et du privé), Europe des 27.

Concrètement, nous avons décidé de retenir pour le travail statistique comparatif les positions 1 et 2 de la nomenclature CIP-08, sans écarter les professions libérales, assorties de l'information relative à l'encadrement.

## 1.5. FEMMES ET HOMMES MANAGERS OU EXPERT-E-S<sup>6</sup> DANS LES 8 PAYS RETENUS

Qu'en est-il de la répartition femmes et hommes dans ces deux grands groupes (*Directeur-ice-s, cadres de direction et gérant-e-s* d'une part, *Professions intellectuelles et scientifiques* d'autre part) selon les pays ? Dans tous les pays, les hommes occupent en plus forte proportion que les femmes des positions de direction cf. Tableau 1.2). Les écarts entre femmes et hommes sont particulièrement significatifs aux Pays-Bas, en France et au Royaume-Uni (-2.8 points pour chacun). A l'inverse, dans tous les pays sauf en Allemagne, ces femmes en première partie de vie active se retrouvent plus fréquemment que leurs homologues masculins dans les professions intellectuelles et scientifiques. L'écart apparaît particulièrement saillant au Portugal (+5.6 points) et en Suède (+10.7 points). Dans ce dernier pays, près de 28 % des femmes de moins de 50 ans en emploi exercent leur profession dans cette catégorie contre 18% des hommes.

La dernière colonne du tableau 1.2 donne la part des encadrant-e-s au sein de ces deux catégories. Ces positions d'encadrement sont l'apanage des hommes avec des différences de proportion qui vont de 7.7 points de pourcentage avec leurs consœurs au Royaume-Uni à 18 points aux Pays-Bas et plus de 22 points en Italie. Des ségrégations professionnelles différenciées selon les pays mais également des cultures diverses de division sexuée des rôles sociaux sont sans doute à l'œuvre pour expliquer l'accès plus ou moins limité des femmes à l'exercice effectif de fonctions d'encadrement.

<sup>6</sup> Par soucis de simplification, nous assimilons dans ce titre les managers à la catégorie 1 et les expert-e-s à la catégorie 2.

**Tableau 1.2.** Part des femmes et des hommes dans les catégories 1 et 2 parmi les 15-49 ans en emploi.

		Directeur-riche-s, cadres de direction et gérant-e-s	Professions intellectuelles et scientifiques	% d'encadrant-e-s parmi (1) et (2)
		(1)	(2)	
Allemagne	♂	3,0	11,8	57,6
	♀	1,4	10,7	41,9
France	♂	5,9	11,2	42,1
	♀	3,2	13,1	28,9
Hongrie	♂	3,3	10,4	44,7
	♀	2,5	12,3	27,9
Italie	♂	0,6	4,7	54,2
	♀	0,2	7,0	31,7
Pays-Bas	♂	5,4	19,3	43,1
	♀	2,6	20,5	25,1
Portugal	♂	3,3	11,3	57,8
	♀	2,0	16,9	42,7
R-U	♂	7,3	16,1	61,5
	♀	4,5	16,2	53,8
Suède	♂	4,4	17,7	50,0
	♀	3,5	28,4	40,9

**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes en emploi agé.e.s de 15 à 49ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** % d'encadrant.e.s parmi les seul.e.s salarié.e.s (indépendants et professions libérales exclus). En Allemagne, près de 42 % des femmes dans ces professions encadrent.

## CONCLUSION

Nous avons montré dans cette section la pluralité des critères retenus en France pour définir la catégorie des cadres. Au niveau européen, on insiste surtout sur l'activité et les fonctions des managers assurant un rôle de courroie de transmission entre les exécutant-e-s et la direction. D'un point de vue opérationnel, on se réfère aux deux premiers codes de la nomenclature internationale type des professions (version 2008), soulignant que l'on retient à la fois des décideurs ou décideuses qui ont des responsabilités hiérarchiques effectives et des expert-e-s, professionnel-le-s de haut niveau qui n'encadrent pas nécessairement d'autres salarié-e-s.

Par ailleurs, on montre que moins de la moitié des cadres ainsi défini-e-s ont des subordonné-e-s et exercent effectivement des fonctions d'encadrement tandis que par ailleurs, ces fonctions sont bien souvent également assurées par des « non cadres ». Ainsi au niveau de l'Union Européenne, les cadres ne représentent que 44% des actifs et actives qui exercent des responsabilités hiérarchiques.

Avant de caractériser davantage les statuts et conditions d'emploi de ces femmes et hommes occupant des fonctions de cadres dans chacun des pays, il est utile de revenir sur les contextes institutionnels et culturels propres aux pays retenus dans cette étude et de montrer leurs positionnements relatifs parfois assez contrastés, laissant présager des configurations plus ou moins facilitatrices de l'essor de la place des femmes dans les postes de management.

## Section 2. Contexte dans les huit pays retenus

### 2.1. DES CONTEXTES VARIES

L'objectif d'égalité professionnelle entre femmes et hommes est affiché par l'Europe depuis sa création et a été réaffirmé dans les années 90 (Traités de Lisbonne, de Barcelone et d'Amsterdam) en accordant une place centrale à la promotion de l'accès des femmes aux postes à responsabilité (Commission européenne, 2006). Depuis deux décennies, cette attention se double de la promotion du *Gender mainstreaming*, c'est-à-dire la prise

en compte d'une exigence d'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les politiques mises en œuvre au niveau communautaire (Jacquot, 2013).

Pourtant, les femmes ont toujours moins de chance de devenir managers durant leur parcours professionnel, comme l'illustrent tous les travaux sur le *plafond de verre* en France et à l'étranger (Laufer, 2004 ; Buscatto et Marry, 2009 ; Yaish et Stier, 2009 ; Pochic et al., 2011) et ce malgré des avancées récentes en la matière, notamment par la diffusion du modèle du couple à double carrière ou encore du fait des obligations faites aux entreprises en matière d'accords sur l'égalité professionnelle ou de lutte contre les discriminations. Les objectifs restent loin d'être atteints : en 2014, dans l'Union Européenne, les femmes ne représentent que 35 % des managers (Eurostat 2015). Si cette proportion est variable selon les pays, ceux qui se caractérisent par les plus forts taux de féminisation de leur population active ne sont pas nécessairement ceux qui connaissent les taux d'accès aux postes de direction les plus élevés (Blanchard et al., 2009).

Il reste ainsi des points de résistance majeurs au processus de féminisation de l'encadrement supérieur. Ceux-ci tiennent en partie à la nature complexe de processus relevant de l'enchevêtrement de multiples dimensions et logiques, d'ordre individuel, familial, culturel, organisationnel, législatif et institutionnel qui sont au principe des comportements et décisions conditionnant la féminisation de ces postes à responsabilité.

L'objectif de cette section est de caractériser les fonctions de managers occupées par les femmes en France, au Royaume-Uni, en Suède, au Pays-Bas, en Allemagne, en Hongrie, en Italie et au Portugal. Car au sein de ces pays, les différences sont nettes : en 2014, 33 % des managers en France et 37 % en Suède sont des femmes et ce taux tombe à 26 % en Italie et aux Pays-Bas (*OECD Family Database*, ILO 2016).

L'hypothèse est que les mécanismes à l'œuvre se construisent et se pensent à l'intersection des contextes sociétaux et des organisations. Par contextes sociétaux, on entend la combinatoire entre les contextes législatifs – au regard des lois en faveur de l'égalité professionnelle –, les environnements institutionnels – plus ou moins favorables en termes de dispositifs de politique publique –, les systèmes éducatifs, organisationnels et professionnels – associés notamment à des formes diversifiées de division sexuée des formations, des métiers et des activités – et enfin, des modèles de représentations traduisant l'état des rapports sociaux de sexe dans une société donnée.

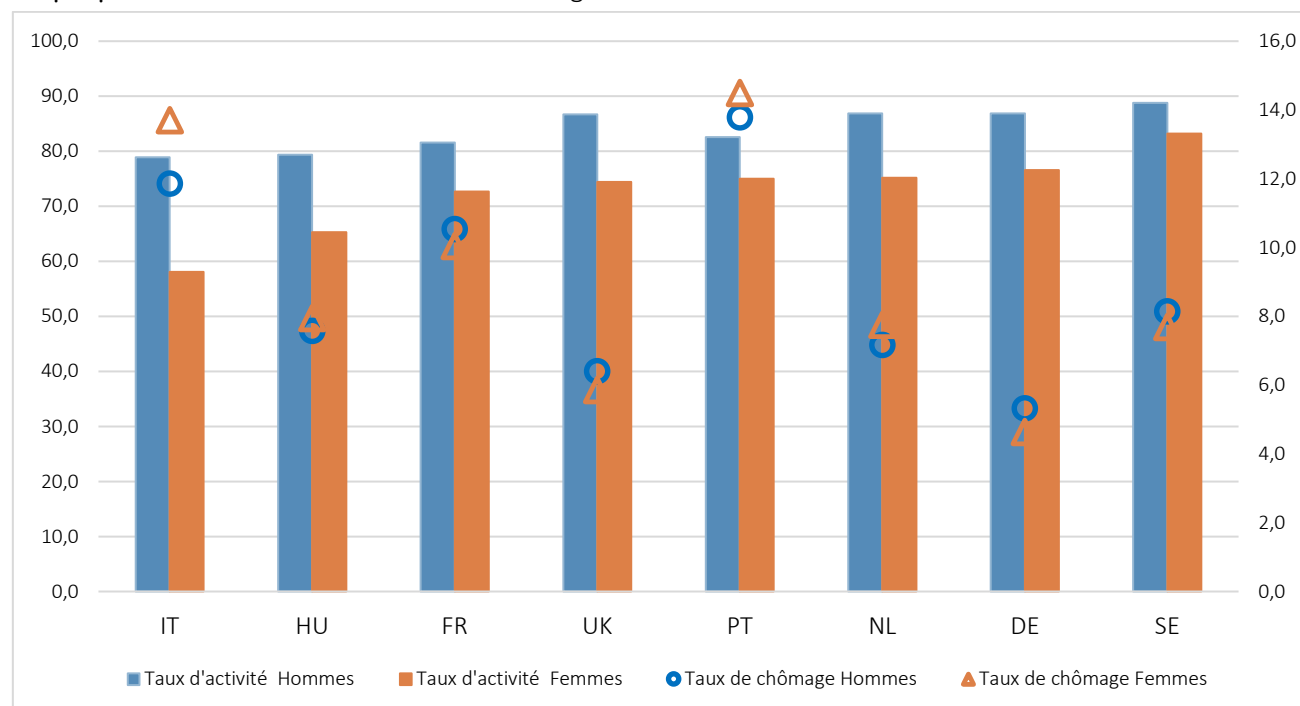
Les pays retenus correspondent à des figures différentes. La Suède relève plutôt d'un système « égalitaire en substance » et le Royaume-Uni plutôt d'un contexte « égalitaire-formel » pour reprendre les régimes de ségrégation de Chang (2000). La Suède est ainsi caractérisée simultanément par un taux d'emploi féminin parmi les plus élevés d'Europe, une continuité des trajectoires d'emploi et une action publique conçue sur un mode égalitaire avec une politique sociale généreuse et des droits sociaux accordés sur une base individuelle. La ségrégation horizontale encore marquée jusqu'au seuil des années 2000 tend à fléchir (Ellingsaeter, 2013). Mais ce tableau positif reste à relativiser (Elgan, 2009 ; Rothstein, 2012). Le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Pays-Bas quant à eux, sont marqués par une progression de l'emploi féminin largement fondée sur le temps partiel dès lors que les femmes deviennent mères et une intervention étatique modeste. Le temps partiel est considéré comme un instrument de conciliation aussi bien par les pouvoirs publics que par les familles et les entreprises (Meilland, 2015). Au Royaume-Uni, dès les années 1970, il s'agissait surtout de promouvoir des formes de travail favorable à la famille (« *family-friendly* ») de façon à faciliter le maintien des mères dans l'emploi tandis qu'en Allemagne, on est à cette époque plus clairement dans le modèle traditionnel du « *male breadwinner* » (Monsieur Gagnepain) (Kahmann, 2015). Quoiqu'il en soit, du point de vue des problématiques d'articulation entre vie professionnelle et vie familiale, ces pays se distinguent par la faiblesse des politiques publiques en faveur du travail des mères, laquelle les pénalise dans leur progression de carrière (Gash, 2009). Cette faible intervention de l'Etat en la matière caractérise également les pays d'Europe du Sud comme l'Italie ; les arrangements informels l'emportent et reposent principalement sur les femmes et les solidarités familiales (Meilland, 2015). Au Portugal, le temps partiel n'est pas considéré comme un moyen de conciliation mais plutôt comme un sous-emploi, faute de mieux. La France, pays hybride par excellence dans les différentes typologies de pays (O'Reilly, 2000), se caractérise au contraire par un taux d'activité féminin élevé et un taux d'emploi à temps partiel plus faible que dans les autres pays. Cette situation tient notamment à une dissymétrie entre une

politique d'égalité sur le marché du travail, instrumentée par des lois successives depuis les années 1970 et une politique familiale généreuse mais dont les effets s'exercent parfois à l'encontre du premier objectif. L'empreinte d'un modèle nataliste et familialiste où les droits octroyés aux femmes sont, en effet, plus fortement associés à leur statut de mère de famille qu'à leur place sur le marché du travail en est au principe (Périer, 2010).

## 2.2. L'ORGANISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Comparer l'accès des femmes aux postes de cadres suppose de dresser en premier lieu un panorama des positions des femmes et des hommes dans les différents pays étudiés en termes de participation au marché du travail (cf. Graphique 2.1).

**Graphique 2.1.** Taux d'activité et taux de chômage - 2014

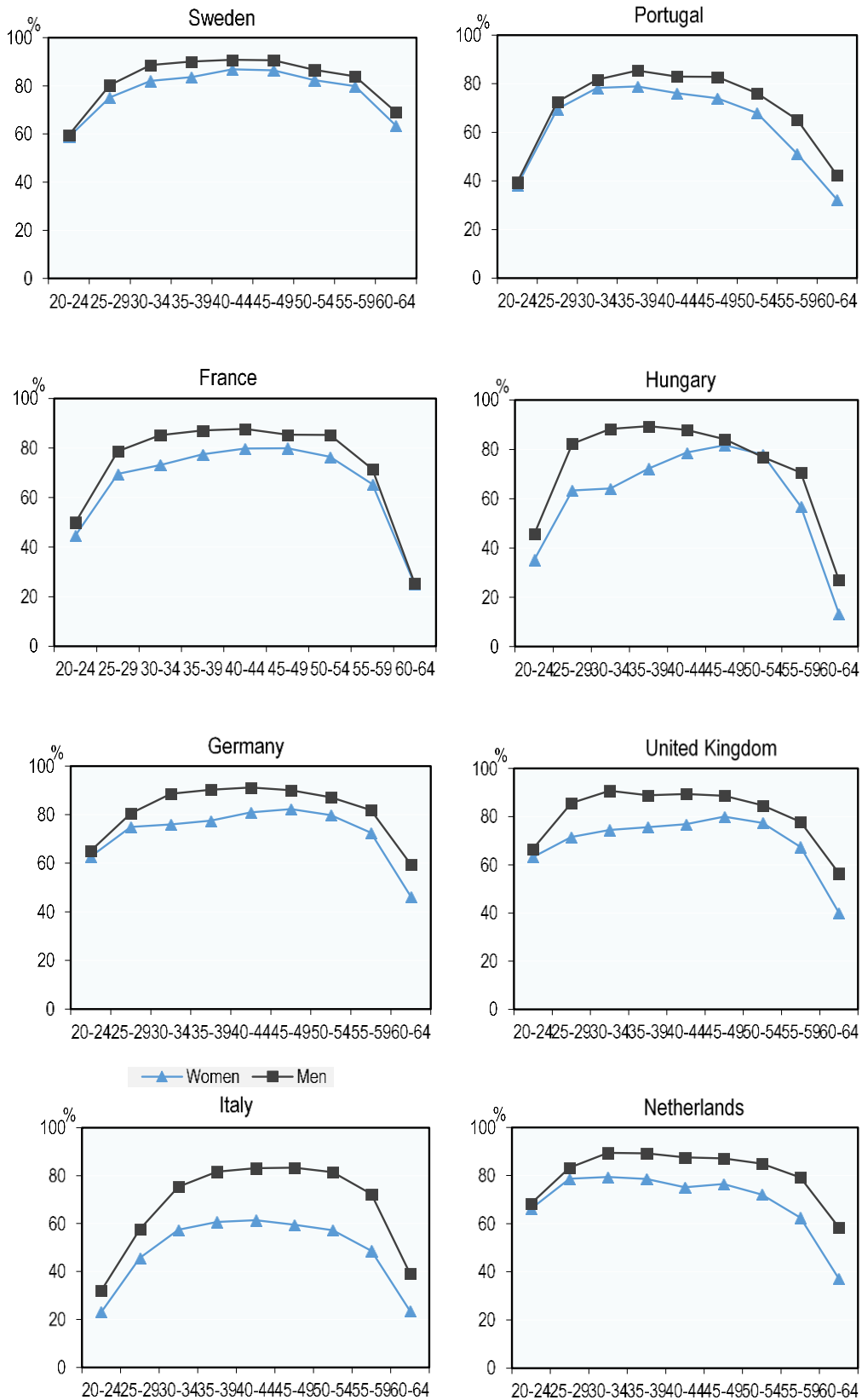


Source : pour le chômage - OECD/IAB *Employment Protection Database*, 2013 ; pour le taux d'activité *EULFS*, 2013.

Globalement, c'est en Suède que les taux d'activité sont les plus élevés et en Italie qu'ils sont le plus faibles : 86% de la population en âge de travailler est active en Suède contre seulement 68,4% en Italie. En France le taux d'activité est de 77%. Dans tous les pays, les taux d'activité des hommes sont supérieurs à ceux des femmes, mais les écarts varient. La Suède où les taux sont les plus élevés pour les deux sexes ne connaît un différentiel à l'avantage des hommes que de 5,6 points quand celui de l'Italie, où les taux sont singulièrement bas, enregistre l'écart le plus important, s'élevant à 20,8 points. Ainsi, si en Suède 83,2 % des femmes en âge de travailler sont actives, cette proportion n'est que de 58,1 % en Italie. En France, cet écart est de 8,9 points avec un taux d'activité des femmes de 72,7 %.

Parmi les actifs et actives, les situations de chômage sont également intéressantes à observer pour caractériser les différents pays (cf. Graphique 2.1). C'est au Portugal que celui-ci est le plus élevé (14,1%) et en Allemagne qu'il est le plus bas (5%). Les taux de chômage sont assez proches pour les deux sexes, parfois plus faibles pour les hommes (Hongrie, Portugal, Pays-Bas, Italie), parfois plus faibles pour les femmes (France, Royaume-Uni, Allemagne, Suède) sans que les écarts ne soient significatifs à l'exception de l'Italie où 13,7% des femmes actives sont au chômage, soit près de 2 points de plus que les hommes. On voit ainsi qu'en Italie, les femmes participent peu au marché du travail et lorsqu'elles y participent, elles connaissent un taux de chômage fort et plus élevé que celui des hommes. A l'inverse, la Suède qui a les plus forts d'activité des hommes et des femmes et le plus faible écart entre les deux sexes, a également des taux de chômage très proches et ce, à des niveaux moyens (autour de 8%).

Graphique 2.2. Taux d'emploi par pays, sexe et groupe d'âge – 2014



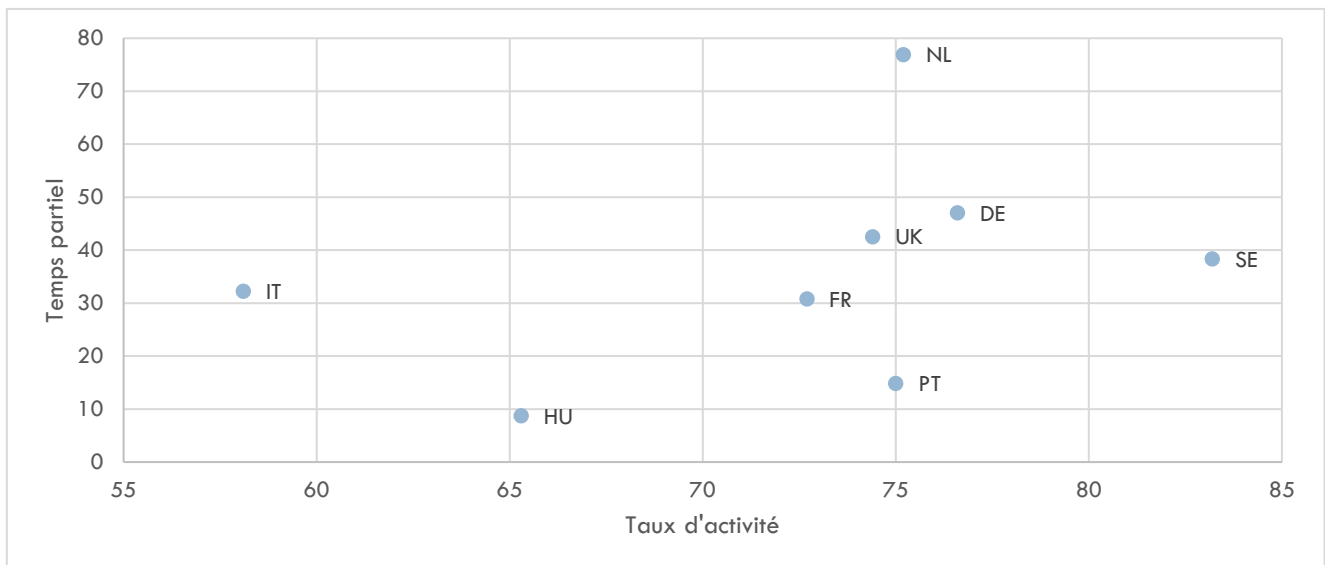
Source : OECD Employment Database

Par ailleurs, étudier les différences dans les taux d'emploi masculins et féminins est particulièrement intéressant du point de vue des catégories d'âge, l'emploi féminin étant impacté par l'âge de la maternité. On voit ainsi se

dégager des profils de pays différents (cf. Graphiques 2.2). En Suède, les taux d'emploi entre les femmes et les hommes sont proches quelle que soit les catégories d'âge, avec des écarts légèrement plus importants pour les 30-39 ans. C'est aussi pour ces catégories d'âge en France que les taux s'écartent le plus, pour se rapprocher ensuite et tendre à converger. Au Portugal, les taux s'écartent progressivement et modestement et ne se rapprochent plus. Viennent ensuite des pays où les écarts sont plus marqués, et en particulier aux catégories d'âge des maternités, entre 25 et 40 ans : c'est le cas de la Hongrie, mais aussi dans une moindre mesure de l'Allemagne, du Royaume-Uni et des Pays-Bas. Enfin, en Italie, les écarts deviennent importants dès 25 ans et le restent.

On l'a souligné, le développement de l'activité féminine s'est, dans un certain nombre de pays, opéré par le développement du travail à temps partiel, arguant du fait qu'il permettrait de faciliter l'articulation des vies professionnelle et familiale. Le Graphique 2.3 met en lumière la relation entre une moindre participation des femmes au marché du travail associée à une faible proportion du travail à temps partiel en Italie - qui a le plus faible taux d'activité - et en Hongrie - qui a le plus bas taux de travail à temps partiel. A l'inverse, l'activité féminine est parfois corrélée à l'activité à temps partiel : c'est le cas aux Pays-Bas qui ont le plus fort taux de femmes à temps partiel (77 %), mais aussi en l'Allemagne (47 %) et au Royaume-Uni (43 %). Pour ces trois pays, la participation des femmes au marché du travail est proche, autour des 75 %. Se distinguent ensuite ceux aux profils différents : la Suède qui connaît un taux de travail à temps partiel des femmes relativement élevé (38 %), mais aussi le plus fort taux d'activité des 8 pays étudiés. La France occupe une place intermédiaire, avec un taux de travail à temps partiel mais aussi un taux d'activité inférieur à ceux de ces derniers pays. Le Portugal se distingue quant à lui par un taux d'activité féminine similaire à ceux de l'Allemagne, de l'Angleterre et des Pays-Bas, mais par un poids du travail à temps partiel très modeste puisque seulement 15 % des femmes sont dans cette situation.

**Graphique 2.3.** Taux d'activité féminins et part des femmes à temps partiel



Source : EU-LFS 2014

Lecture : En France, le taux d'activité des femmes est de 73% et 30% des femmes travaillent à temps partiel.

Concernant l'accès aux fonctions de management, les écarts sont également importants (cf. Tableau 2.1). Si l'on retient la moyenne des pays de l'OCDE comme étalon (31% des managers sont des femmes), on peut identifier deux groupes : ceux pour qui la proportion de femmes est inférieure à cette moyenne, c'est le cas des Pays-Bas, de l'Italie mais aussi de l'Allemagne et à l'inverse, les pays, où la proportion de femmes parmi les managers, si elle reste basse, est supérieure, voire significativement supérieure, à cette moyenne de l'OCDE. Ainsi, en France, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède, mais encore plus en Hongrie, la proportion de femmes parmi les managers se situe entre 33% et 40%.



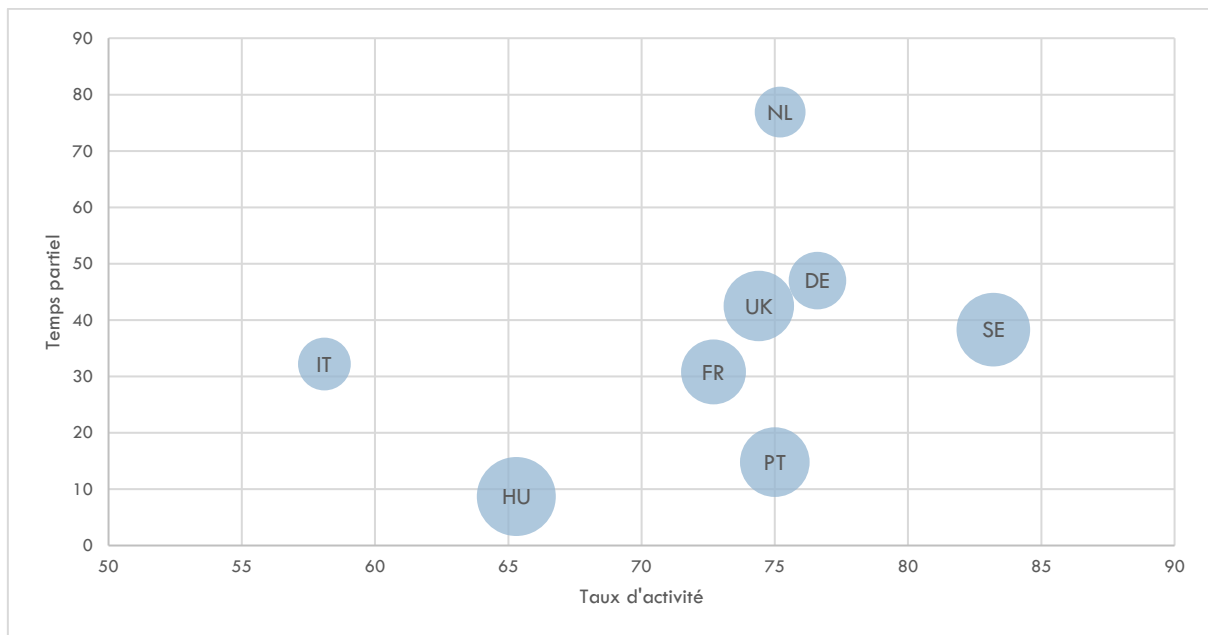
**Tableau 2.1.** Place des femmes parmi les managers

Part des femmes parmi les managers (2014)	
Allemagne	29
France	33
Hongrie	40
Italie	27
Pays-Bas	26
Portugal	35
Royaume-Uni	35
Suède	37
<b>OCDE</b>	<b>31</b>

Source : OECD Family Database - ILO (2016), "ILOSTAT Database", ILO Department of Statistics.

Le « bon score » de la Hongrie reste à relativiser. En effet, il est à rapporter à la faible participation des femmes au marché du travail, parmi lesquelles les niveaux de qualification sont élevés et donc les chances de devenir managers également.

**Graphique 2.4.** Taux d'activité - temps partiel - position de managers Femmes



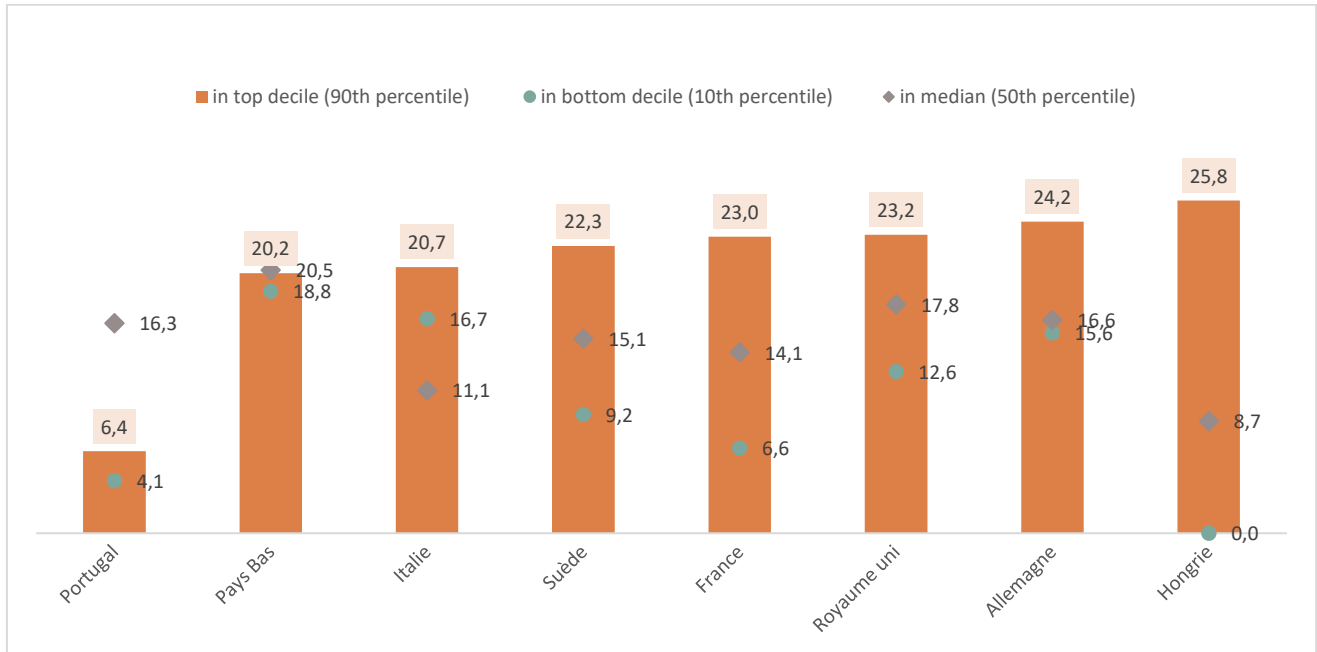
Source : EU-LFS 2014

Lecture : En France, le taux d'activité des femmes est de 73% environ et 30% des femmes travaillent à temps partiel. Les cercles renseignent sur le poids des femmes parmi les managers : plus le cercle est important, plus cette part est importante. En France, elle est de 33% (cf. tableau 2.1).

Parmi les inégalités femmes-hommes particulièrement visibles sur le marché du travail, se trouvent les écarts de salaires. Ceux-ci ne sont pas identiques dans les huit pays étudiés (cf. Graphique 2.5). On a choisi ici de distinguer les écarts de rémunération selon qu'ils se situent parmi les 10% les plus rémunérés (*top* décile), les 10% les moins rémunérés (*bottom* décile), ou pour la médiane.

On s'attend globalement à ce que les écarts s'accroissent lorsque les rémunérations sont plus élevées (pour le *top* décile) puisque vers le bas (*bottom* décile), les écarts sont bornés (par les salaires *minima* notamment), quand ils ne le sont pas vers le haut.

Graphique 2.5. Écart salarial temps plein, 2012



Source : OECD Employment Database

Lecture : En France, l'écart de rémunération entre les 10% des femmes les plus rémunérées et les 10% des hommes les plus rémunérés est de 23% ; l'écart de rémunération entre les 10% des femmes les moins rémunérées et les 10% des hommes les moins rémunérés est de 6,6% ; l'écart de rémunération entre la rémunération médiane des femmes et la rémunération médiane des hommes est de 14,1%.

On observe en effet que si la Hongrie connaît de très faibles écarts entre les rémunérations médianes (8,7%) et le *bottom* décile (0%), elle a en revanche l'écart le plus important au sein du top décile (25,8 %). C'est au Portugal que ces écarts entre femmes et hommes les plus rémunérés sont les plus faibles (6,4%), alors que l'écart médian y est de plus de 16 %. La moyenne des écarts au sein des pays de l'OCDE est de 19,7% pour les plus rémunérés. On constate ainsi que parmi les 8 pays, seul le Portugal connaît des écarts moins importants que cette moyenne OCDE. En revanche, dans tous les autres pays, les écarts entre les femmes et les hommes les mieux rémunéré-e-s sont plus importants que la moyenne de l'OCDE. La Suède, dont on a pu noter sur les autres indicateurs qu'elle tendait vers une égalité entre les femmes et les hommes, ne fait ici pas exception : l'écart est de 22,3% à l'avantage des hommes, soit très légèrement moins que la France (23%). Les Pays-Bas se distinguent par une très forte homogénéité des écarts quel que soit le décile d'appartenance.

On le voit, les modes de participation des femmes au marché du travail révèlent des différences majeures entre contextes nationaux. Pour les comprendre, il convient d'étudier les autres sphères que sont le système éducatif, mais aussi les politiques familiales et les cultures de genre.

### 2.3. LE SYSTEME EDUCATIF

Chaque pays se distingue par un système éducatif plus ou moins diversifié dans ses filières de formation et la place réservée à l'enseignement professionnel (par exemple, forte en Allemagne dès le secondaire comparativement à une logique où la voie professionnelle a été longtemps conçue comme un résidu en France<sup>7</sup>) mais aussi selon les modes de sélection qui peuvent intervenir plus ou moins précocement au cours du parcours scolaire et limiter en conséquence les poursuites d'études dans l'enseignement supérieur.

La majorité du financement des dépenses d'éducation provient de fonds publics (cf. Tableau 2.2). On note toutefois qu'un sixième des fonds est d'origine privée au Portugal et au Royaume-Uni qui sont aussi les pays

<sup>7</sup> Même si la réforme du bac professionnel en trois ans tend à créer un système de trois filières parallèles d'obtention du Baccalauréat : générale, technologique, professionnelle.

affichant les investissements globaux les plus élevés en la matière. La France, les Pays-Bas et la Suède forment ensuite le milieu de peloton avec des dépenses aux alentours de 5,5 % du PIB, sources publique et privée confondues. L'Italie et la Hongrie font figure de parents pauvres avec à peine 4 % de dépenses, à peine moins que l'Allemagne avec 4,4 %.

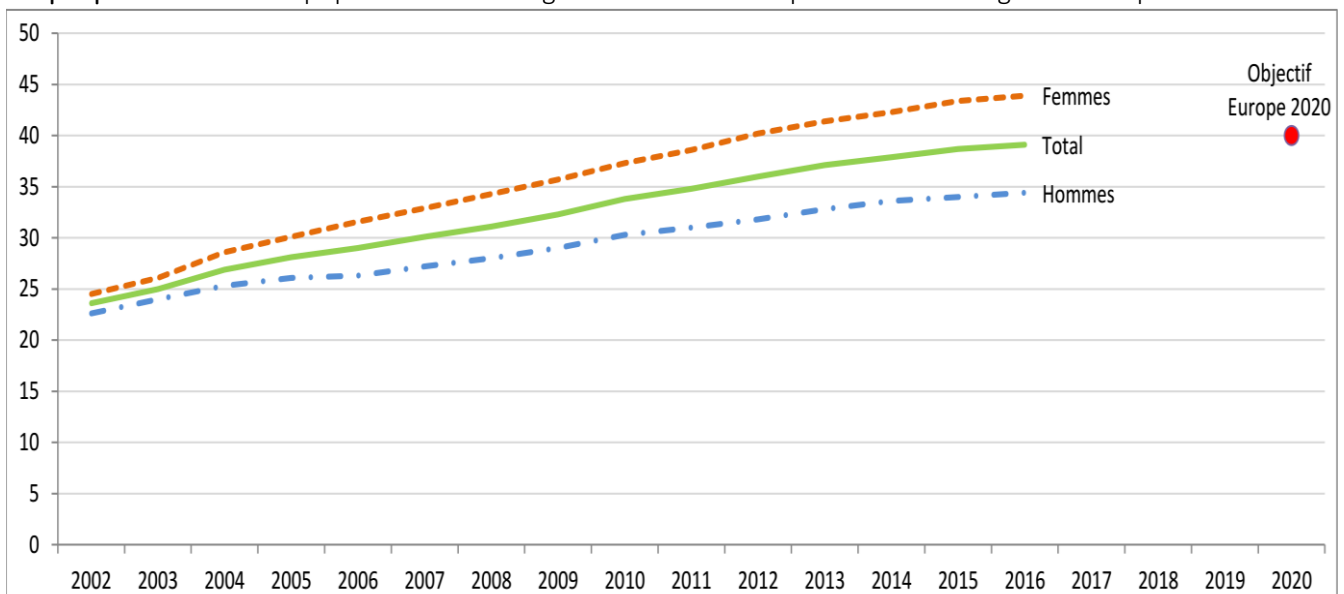
**Tableau 2.2.** Dépenses d'éducation en % du PIB selon la provenance de ses fonds, 2012

	Public	Privé
Allemagne	4,3	0,1
France	4,9	0,4
Hongrie	3,6	0,5
Italie	3,7	0,2
Pays-Bas	4,9	0,6
Portugal	5,0	0,9
Royaume-Uni	5,2	1,0
Suède	5,2	0,2

Source : OCDE Education at Glance, 2015

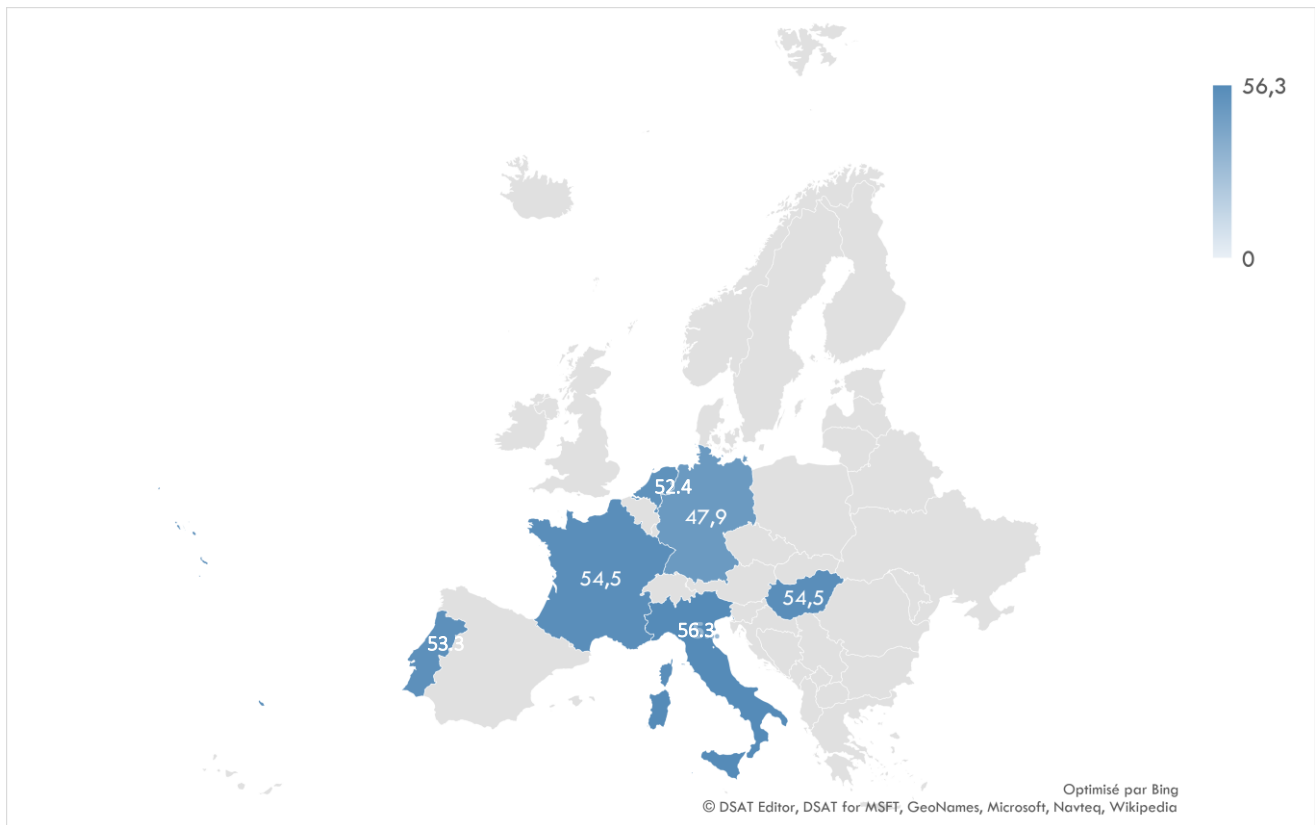
En ce qui concerne le lien entre niveaux d'éducation et accès aux postes de cadres, intéressons-nous en premier chef aux diplômé.e.s de l'enseignement supérieur, les mieux armé.e.s pour occuper ces situations professionnelles. Globalement, dans l'Union Européenne (UE), la part des personnes âgées de 30 à 34 ans diplômées de l'enseignement supérieur n'a cessé d'augmenter depuis 2002, passant de 23,6 à 39,1% en 2016 (cf. Graphique 2.6). Cette tendance est encore plus significative pour les femmes (de 24,5% en 2002 à 43,9% en 2016) que pour les hommes (de 22,6% à 34,4%).

**Graphique 2.6.** Part de la population de l'UE âgée de 30 à 34 ans diplômée de l'enseignement supérieur



Source : Eurostat 2017

De plus, dans l'ensemble des pays étudiés à l'exception de l'Allemagne, parmi les étudiant.e.s dans l'enseignements supérieur, les femmes sont majoritaires (cf. Graphique 2.7). Leur proportion est la plus élevée en Suède avec près de 58%.

**Graphique 2.7.** Part des femmes-parmi les inscrit-e-s dans l'enseignement supérieur en 2015

Source : Eurostat 2015

Il ressort du tableau 2.3 que parmi les personnes âgées de 30 à 34 ans, la part des diplômé-e-s du supérieur varie fortement d'un pays à l'autre, allant de 26% en Italie à 51% en Suède. Les pays se distinguent également selon l'écart entre femmes et hommes. L'Allemagne se distingue encore en étant le seul pays où la part des diplômé-e-s du supérieur est la même pour les hommes et pour les femmes. Dans tous les autres pays, cette part est plus importante pour les femmes. Celles-ci sont particulièrement mieux dotées que leurs homologues masculins en Suède (59% vs 43%) et au Portugal (42% vs 27%).

**Tableau 2.3.** Part de la population diplômée de l'enseignement supérieur, 2016

	Femmes	Hommes	Ensemble
Allemagne	33	33	33
France	49	38	44
Hongrie	40	26	33
Italie	32	20	26
Pays-Bas	50	42	46
Portugal	42	27	35
R-U	50	46	48
Suède	59	43	51

Champ : Personnes âgées de 30 à 34 ans ayant terminé avec succès des études supérieures

Source : Eurostat 2017

Si les femmes suédoises sortent du système scolaire avec des niveaux d'études nettement plus élevés que les britanniques ou les portugaises, leur part parmi les managers est extrêmement proche : 37 % en Suède, 35 % au Royaume-Uni et au Portugal (cf. Tableau 2.1), taux parmi les plus élevés d'Europe. Eu égard au différentiel de poursuite d'études entre femmes et hommes en Suède, cette comparaison montre que la performance des

femmes dans l'encadrement dans ce pays est à relativiser, et notamment par rapport à leurs homologues britanniques et portugaises.

Dans les huit pays, les femmes sont plus diplômées que les hommes mais elles sont en revanche très inégalement réparties dans les différents domaines d'études (cf. Tableau 2.4). Il en résulte une composition sexuée des filières de formation qui, si elle varie d'un pays à l'autre, témoigne systématiquement d'une ségrégation éducative importante. Le domaine « ingénierie, fabrication et construction » est à large dominante masculine avec 10% de femmes seulement voire moins en Hongrie, au Pays-Bas, en Allemagne, en France mais aussi en Suède ; le taux de féminité le plus élevé s'observe au Portugal (17%). *A contrario*, le domaine « santé, sanitaire et social » est le plus fortement féminisé à plus de 80%, à l'exception de l'Italie et de la Suède (74% et 75%).

**Tableau 2.4.** Part des femmes diplômées du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire et au-delà par domaine d'études (2015)

	Commerce administration et droit	Ingénierie, fabrication et construction	Santé, sanitaire et social	Services
Allemagne	58	9	82	49
France	66	10	91	65
Hongrie	78	8	90	55
Italie	52	14	74	55
Pays-Bas	53	8	88	44
Portugal	64	17	86	50
Suède	62	9	75	64

Source : OCDE, Eurostat (2017)

## 2.4. LES POLITIQUES FAMILIALES

La dimension familiale de la prise en charge des enfants, assurée principalement par la famille, par le marché ou par le biais de la collectivité a des conséquences sur la division des rôles sociaux et professionnels entre femmes et hommes dans les familles et sur l'organisation de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle.

Les dépenses publiques en faveur de la famille n'ont cessé de progresser en moyenne dans les pays de l'OCDE au cours de la première décennie des années 2000. Deux instruments majeurs pour favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale en sont les congés parentaux et les structures de garde de jeunes enfants. Par exemple, les préoccupations de L'Etat fédéral allemand en matière de conciliation entre emploi et famille sont assez récentes et s'orientent en faveur de la mise en place d'un congé parental (Thévenon, 2008). Alors qu'au Royaume-Uni, l'intervention publique en matière de développement des structures de garde est limitée et s'adresse en priorité aux ménages à bas revenus (Meilland, 2015).

Associés à ces droits à congés et prise en charge collective des jeunes enfants, il faut considérer la manière dont est assuré financièrement l'accès à ces droits, notamment dans la répartition entre coûts assurés par la collectivité et dépenses des ménages. Ce qui revient à s'interroger sur les taux de compensation salariale des prises de congé maternité et parental.

Du point de vue des dépenses publiques de prestation familiale, elles sont élevées en Suède, en France, en Hongrie et au Royaume-Uni, limitées en Italie et aux Pays-Bas et faibles au Portugal (cf. tableau 2.5). Mais des taux de dépense équivalents n'impliquent pas forcément les mêmes efforts en matière de dispositifs permettant d'aider à l'articulation des vies professionnelle et familiale. Ainsi, le taux d'inscription en structure collective de garde est bien plus limité au Royaume-Uni qu'en France (35% contre près de 50%) tandis que le congé maternité se décompose dans le premier en une période normale de 26 semaines et une période additionnelle de 26 semaines, (qui correspond à une forme de congé parental de 6 mois) tandis que la durée du congé indemnisé

est de 39 semaines, mais seulement un peu plus de 12 semaines à taux plein. Si l'on somme les congés maternité et parental dont les françaises peuvent se prévaloir, la situation reste plus favorable en France.

**Tableau 2.5.** Dépenses de politiques familiales et indicateurs de conciliation

	Dépense publique de prestations familiales - 2011 (% PIB)	Durée couplée de congé maternité et congé parental pour les femmes en semaines - 2014	Taux d'inscription en crèches de 0 à 2 ans - 2013	Coûts nets de garde pour une famille à 2 revenus - % du revenu familial net	Taux de fécondité 2013
<b>Allemagne</b>	3,05	57	29	9,7	1,4
<b>France</b>	3,61	42	50	9,7	2
<b>Hongrie</b>	3,99	160	16	3,9	1,35
<b>Italie</b>	2,01	48	23	-	1,4
<b>Pays-Bas</b>	2,13	42	55	19,9	1,7
<b>Portugal</b>	1,44	30	45	4,2	1,2
<b>Royaume-Uni</b>	4,26	39	35	33,8	1,8
<b>Suède</b>	3,64	60	47	4,4	1,9

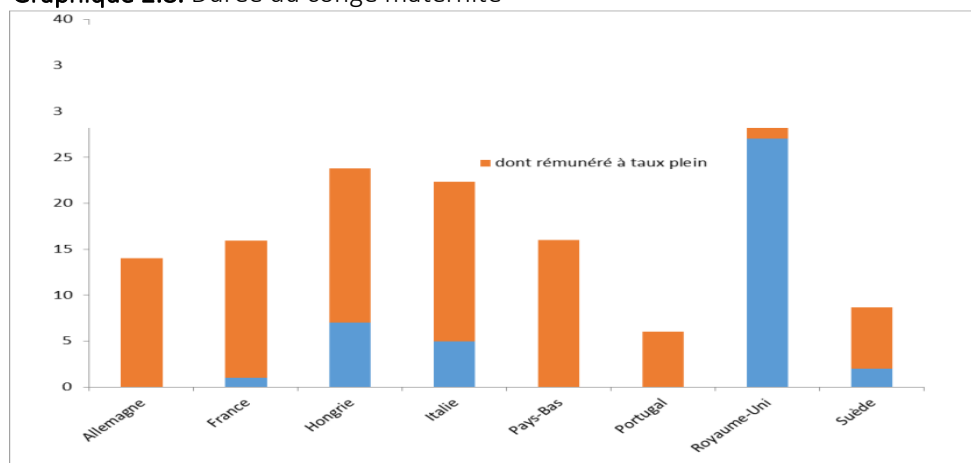
Source : OCDE, *Family Data Base*

Les coûts nets de garde varient aussi fortement d'un pays à l'autre avec le Royaume-Uni et les Pays-Bas qui apparaissent comme les contextes les plus onéreux au contraire de la Hongrie, de la Suède et du Portugal, les mieux disant en la matière avec des taux qui dépassent à peine 4 % pour ces deux derniers pays. Cela étant, il faut regarder conjointement le taux de prise en charge des enfants en bas âge par des structures collectives, nettement plus faible en Hongrie avec 16 % en 2013 qu'en Suède ou au Portugal qui affichent des taux aux alentours de 46 %.

En matière de durée et de taux de couverture du congé parental, pour les mères, les situations les plus favorables se retrouvent en Hongrie, en Suède et en Allemagne (cf. tableau 2.3). Le Portugal se positionne mieux que la France en dépit de dépenses publiques en direction de la politique familiale plus de deux fois moindres.

La combinatoire de durée maximale du congé maternité et de taux de compensation à temps plein pour les femmes prend des configurations extrêmement variées d'un pays à l'autre et ne semble pas directement liée aux dépenses publiques de prestation familiales (cf. graphique 2.8). Ainsi la Suède offre un congé maternité de moins de 9 semaines assorti d'un taux de couverture à taux plein de moins de 7 semaines, soit des données beaucoup moins avantageuses qu'en Italie ou aux Pays-Bas dont les efforts financiers en matière de politique familiale sont parmi les plus modestes parmi nos 8 pays.

**Graphique 2.8.** Durée du congé maternité



Source : OCDE, *Family Data Base*

En matière de durée du congé maternité à taux plein, c'est en Hongrie, en Italie, aux Pays-Bas et en France qu'on trouve les plus longues durées. Le Portugal est beaucoup moins prodigue avec seulement 4 semaines à taux plein. Mais paradoxalement, c'est dans ce pays que le congé parental à taux plein pour les pères est le plus développé avec une couverture de 7,5 semaines contre un peu moins de 7 semaines en Suède et de 3,8 semaines en France.

**Tableau 2.6.** Congés suite à une naissance et taux de compensation (en semaines)

	Congé paternité		Congé maternité		Congé parental du père		Congé parental de la mère	
	Durée	Durée à taux plein	Durée	Durée à taux plein	Durée	Durée à taux plein	Durée	Durée à taux plein
Allemagne	0,0	0,0	14,0	14,0	8,7	5,7	44,0	28,6
France	2,0	1,9	16,0	15,0	26,0	3,8	26,0	3,8
Hongrie	1,0	1,0	24,0	16,8	0,0	0,0	136,0	54,3
Italie	0,2	0,2	21,7	17,4	0,0	0,0	26,0	7,8
Pays-Bas	0,4	0,4	16,0	16,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Portugal	4,0	4,0	6,0	6,0	17,3	7,5	24,2	14,0
Royaume-Uni	2,0	0,4	39,0	12,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Suède	1,4	0,9	8,6	6,7	8,6	6,7	51,4	31,4

Source: OCDE, *Family Data Base*

## 2.5. IDEOLOGIE DE GENRE

Au-delà des registres factuels que sont ces éléments économiques, éducatifs et politiques pour comprendre les différences genrées parmi les emplois les plus qualifiés, on peut aussi se pencher sur les dimensions culturelles et symboliques à l'œuvre. Notamment les représentations des femmes et des hommes vis-à-vis de la famille, de l'éducation des enfants et de la place des femmes sur le marché du travail peuvent avoir une incidence sur la construction des différences observées entre femmes et hommes sur le marché du travail, en particulier dans l'occupation ou non des emplois de cadre.

**Tableau 2.7.** Représentations vis à vis de la maternité et de la paternité

	Une femme a besoin d'avoir des enfants pour être épanouie	Un homme a besoin d'avoir des enfants pour être épanoui	(1) - (2) Différence F-H
	(1)	(2)	
Allemagne	51	39	12
France	61	50	11
Hongrie	87	69	18
Italie	57	47	10
Pays-Bas	7	5	2
Portugal	52	44	8
Royaume-Uni	16	13	3
Suède	8	9	-1

Source : EVS - 2008

On s'intéresse donc ici aux différences relatives aux rôles sociaux dévolus aux femmes et aux hommes pour les activités professionnelles et parentales ; mettant en balance les intensités de participation au marché du travail et aux soins et éducation aux enfants. On met principalement en évidence ici des écarts d'un pays à l'autre en termes d'attitudes ou d'opinions à l'égard de l'emploi des mères ayant des enfants et des enfants en bas âge en



distinguant les pays en fonction de la vision plus ou moins traditionnelle des rôles assignés aux femmes, aux mères en particulier, et aux hommes.

Les données de l'enquête européenne sur les valeurs (*European Values Survey-EVS*) de 2008 montrent de forts contrastes entre les opinions sur l'importance de la maternité et de la paternité et ce, au travers de la proportion des populations nationales qui répondent « qu'il est nécessaire pour une femme d'avoir des enfants pour s'épanouir » (plutôt que « pas nécessaire »). On retient également la part de ceux qui sont en accord (« tout à fait d'accord » et simplement « d'accord ») avec l'affirmation suivante : « Un homme a besoin d'avoir des enfants pour être épanoui ». Les pays s'ordonnent de la même manière que l'on considère le jugement porté sur l'importance de la maternité ou celui porté sur la paternité. Les pays tels que la Hongrie d'abord (avec 87 % d'opinions favorables à la nécessité d'être mère pour l'épanouissement des femmes), suivi de la France (61 %) et de l'Italie (57 %) s'opposent sur cette considération aux Pays-Bas (7 %) et à la Suède (8 %) (cf. tableau 2.7). Si l'épanouissement des femmes passe par la maternité, il passe aussi par la paternité pour les pères pour la Hongrie, la France et l'Italie, même si les opinions en faveur de du rôle « épanouissant » de la paternité sont moins marquées que celui de la maternité (de 18 à 11 points inférieurs). Aux Pays-Bas et en Suède, les écarts entre opinions favorables à la maternité et à la paternité sont très faibles de sorte que pour les néerlandais-es comme pour les suédois-es, avoir un enfant ne semble pas être considérées comme une condition de l'épanouissement tant pour les hommes que pour les femmes.

Une autre manière de renseigner plus précisément les représentations les rôles sociaux de chacun des deux sexes vis-à-vis du travail et de la parentalité est de considérer les avis dominants à propos de l'affirmation « Avoir un emploi, c'est le meilleur moyen pour une femme d'avoir son indépendance » (cf. tableau 2.8). La France et la Hongrie se distinguent ici à nouveau en présentant les proportions les plus élevées en faveur du travail des femmes pour assurer leur indépendance (respectivement 49% et 40%), les populations du Royaume Uni et celles des Pays-Bas sont beaucoup moins souvent en accord total avec cette affirmation (respectivement 12 % et 16 %). Quant au partage des rôles dans l'apport des ressources du ménage, France et Hongrie présentent encore les situations les plus « progressistes » dans la mesure où plus de la moitié des français-es (58%) et des hongrois-es (55%) déclarent que la femme et l'homme doivent contribuer aux ressources du ménage. A *contrario*, les néerlandais-es (9%) et dans une moindre mesure les anglais-es (20%) ou encore les allemand-e-s (24%) ne considèrent pas que la contribution des femmes à l'instar de celle des hommes soient « dans l'ordre des choses ».

Enfin, sans plus d'information sur le rôle attribué au père dans la famille et sur sa place, relativement à la mère, sur le marché du travail, on retient comme indices d'attitudes moins traditionnalistes les avis favorables à propos de l'affirmation « En général, les pères sont aussi capables que les mères de s'occuper de leurs enfants », et donc potentiellement les avis favorables au travail des mères (tout autant que celui des pères). Sur ce registre, la Suède se distingue comme étant le pays où les opinions sur les aptitudes égales des pères et des mères vis à vis des enfants sont les plus fréquentes (93%). En France, les opinions allant dans ce sens sont également majoritaires (89%). A l'opposé, l'Italie (72%), la Hongrie (73%) et l'Allemagne (73 %) présentent les niveaux les plus faibles d'opinions sur l'égalité des capacités des pères et des mères à s'occuper de leurs enfants, les pères étaient ainsi considérés plus fréquemment comme moins aptes en la matière. Globalement, en Hongrie les opinions exprimées sur ces questions sont plutôt traditionnelles, et davantage encore que dans d'autres pays de l'Est comme la Pologne et la Tchécoslovaquie (Scharle, 2015).

Enfin, il est possible de s'intéresser plus précisément aux représentations relatives à la participation au marché du travail des mères, dont celles avec des enfants encore très jeunes. Sur ces aspects, de forts contrastes s'observent entre les opinions extrêmes, des suédois-es et des italien-ne-s. Face à l'affirmation « un enfant qui n'a pas encore l'âge d'aller à l'école a des chances de souffrir si sa mère travaille », près de 76 % des italien-ne-s répondent « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord », alors que c'est seulement le cas de 20% des suédois-es (cf. Graphique 2.9). De ce point de vue toujours, les pays du sud de l'Europe se singularisent de ceux du nord : en Italie et au Portugal (66%) persiste une vision négative du travail des femmes qui ont des enfants d'âge préscolaire. En Allemagne, cette vision est aussi dominante, elle rassemble plus de 63 % de la population. La Hongrie tient une position intermédiaire avec 55 % des opinions globalement en désaccord avec le travail des

mères de jeunes enfants. C'est aussi dans ces pays (Italie puis Portugal en tête) que les taux de fécondité sont les plus faibles (respectivement 1,37 et 1,23 enfants par femmes en 2014). La fécondité est plus importante dans les pays du nord avec près de 1,8 enfants par femmes au Royaume Uni et en Suède. La France présente l'indice conjoncturel de fécondité le plus élevé avec plus de 2 enfants par femmes en 2014.

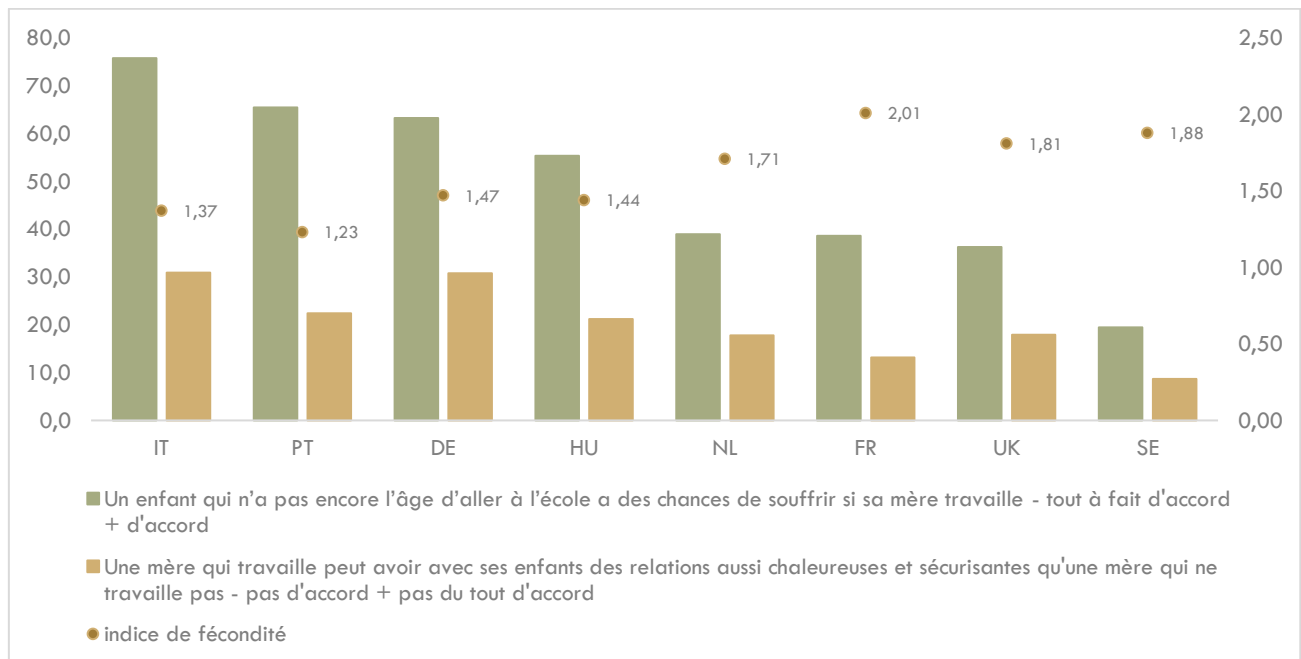
**Tableau 2.8.** Attitudes plus ou moins progressistes vs conservatrices au regard des rôles genrés

	Avoir un emploi, c'est le meilleur moyen pour une femme d'avoir son indépendance	Le mari et la femme doivent contribuer l'un et l'autre aux ressources du ménage	En général, les pères sont aussi capables que les mères de s'occuper de leurs enfants
Allemagne	32	24	73
France	49	58	89
Hongrie	39	55	73
Italie	24	28	72
Pays-Bas	16	9	80
Portugal	29	35	78
Royaume-Uni	12	20	79
Suède	27	45	93

Source : EVS - 2008

Ces constats sont également à relier aux opinions sur l'articulation entre soins aux enfants et travail des mères. Face à l'affirmation « une mère qui travaille peut avoir avec ses enfants des relations aussi chaleureuses et sécurisantes qu'une mère qui ne travaille pas », les italien-ne-s mais aussi les allemand-e-s font preuve d'une attitude plus traditionaliste que les autres populations : près de 31 % de chacune de ces deux populations n'est pas d'accord avec le fait qu'une mère inactive puisse avoir avec ses enfants des relations de même qualité qu'une mère qui ne travaille pas. Moins de 9 % des suédois-es sont de cet avis et 13 % des français-es. En Suède, au Royaume Uni et en France, là où le taux de fertilité est le plus élevé, les opinions sont aussi clairement favorables au travail des mères.

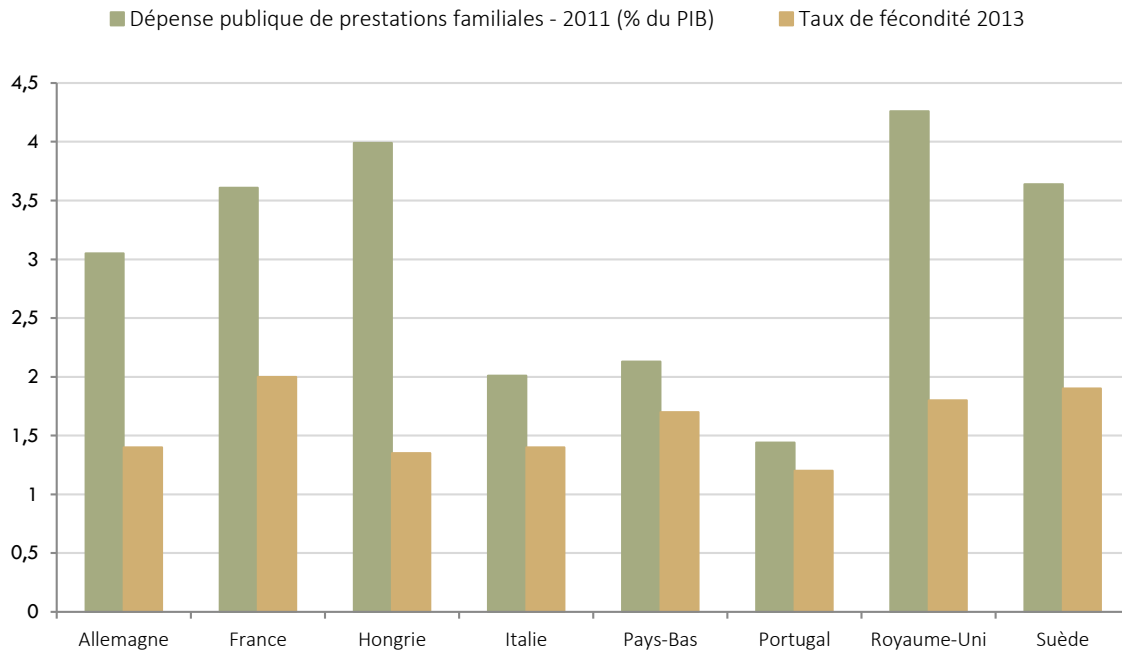
**Graphique 2.9.** Représentations vis à vis du travail des mères



Source : EVS - 2008

On observe une corrélation positive entre l'indice de fécondité et des attitudes progressistes en faveur de la coexistence d'une activité professionnelle et de soin aux enfants dans la famille pour les mères. Bien sûr, ces attitudes et l'indice de fécondité ne sont pas non plus indépendants de la mise en œuvre de politiques familiales favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale (cf. graphique 2.10). Ainsi, il se dessine clairement une corrélation entre l'indice de fécondité et l'ampleur des dépenses en matière de politique familiale dans les 8 pays d'Europe étudiés, le Royaume-Uni étant en léger décalage avec les autres pays.

**Graphique 2.10.** Ampleur de la politique familiale et taux de fécondité



Source : OCDE, *Family Data base*

## CONCLUSION

En termes de place des femmes sur le marché du travail et dans l'emploi, les pays étudiés se démarquent nettement avec la Suède d'un côté, présentant les taux d'activités les plus élevés et les plus homogènes entre femmes et hommes, et ce tout au long du cycle de vie active, et l'Italie de l'autre, se caractérisant par un faible taux d'activité des femmes et un retard de plus de 20 points sur celui des hommes. Or, il apparaît que la présence des femmes dans l'emploi cadre est corrélée positivement au taux d'activité des femmes, celui-ci pouvant être soutenu par un développement jusqu'à un niveau moyen du temps partiel, une part majoritaire d'emploi à temps partiel parmi la force de travail féminine jouent en défaveur de leur présence dans des fonctions à responsabilités.

Le niveau de formation est bien entendu un facteur décisif de l'entrée des femmes dans ces fonctions. Or, de ce point de vue, force est de constater des différences notables de situations : hormis l'Allemagne, les femmes diplômées de l'enseignement supérieur sont toujours plus nombreuses que leurs homologues masculins, mais dans des proportions fort variables : de plus de 50 % au Royaume-Uni et en Suède à moins d'un tiers en Italie. Ces taux suggèrent des accès favorisés à l'emploi cadre en Suède et au Royaume-Uni comparativement à l'Allemagne ou l'Italie.

Du point de vue des politiques familiales en matière de congé maternité, paternité et parental comme d'équipement et de prise en charge des coûts de garde des enfants d'âge pré-scolaire, des écarts significatifs de situation se dessinent entre des pays comme le Royaume-Uni ou l'Italie qui présentent des faibles taux de prise

en charge collective et des coûts élevés pour les ménages comparativement à la Suède et la France qui au contraire, connaissent de ce point de vue, des situations privilégiées.

Enfin, en ce qui concerne les rôles sociaux attribués à chacun des deux sexes, le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Pays-bas semblent moins ouverts que les autres à l'activité professionnelle des femmes surtout quand elles ont des enfants en bas âge. Or, quand on sait la disponibilité que requièrent des fonctions de managers, on peut inférer que ces attitudes et opinions traditionnelles représentent un frein potentiellement conséquent à la présence des femmes dans des emplois de managers.

### **SECTION 3. CARACTERISATION STATISTIQUE DES SITUATIONS DES FEMMES ET DES HOMMES DANS L'EMPLOI CADRES AU SEIN DES 8 PAYS**

Il s'agit ici de dresser un portrait statistique de la place des femmes dans l'emploi cadre au sein des huit pays d'Europe étudiés. En se basant sur les enquêtes *EU Labour Force Survey* de 2015, l'étude cible une population âgée de 15 à 49 ans dont on a extrait les étudiant-e-s et individus encore scolarisés. De cette manière, on s'intéresse principalement aux situations de première partie de carrière.

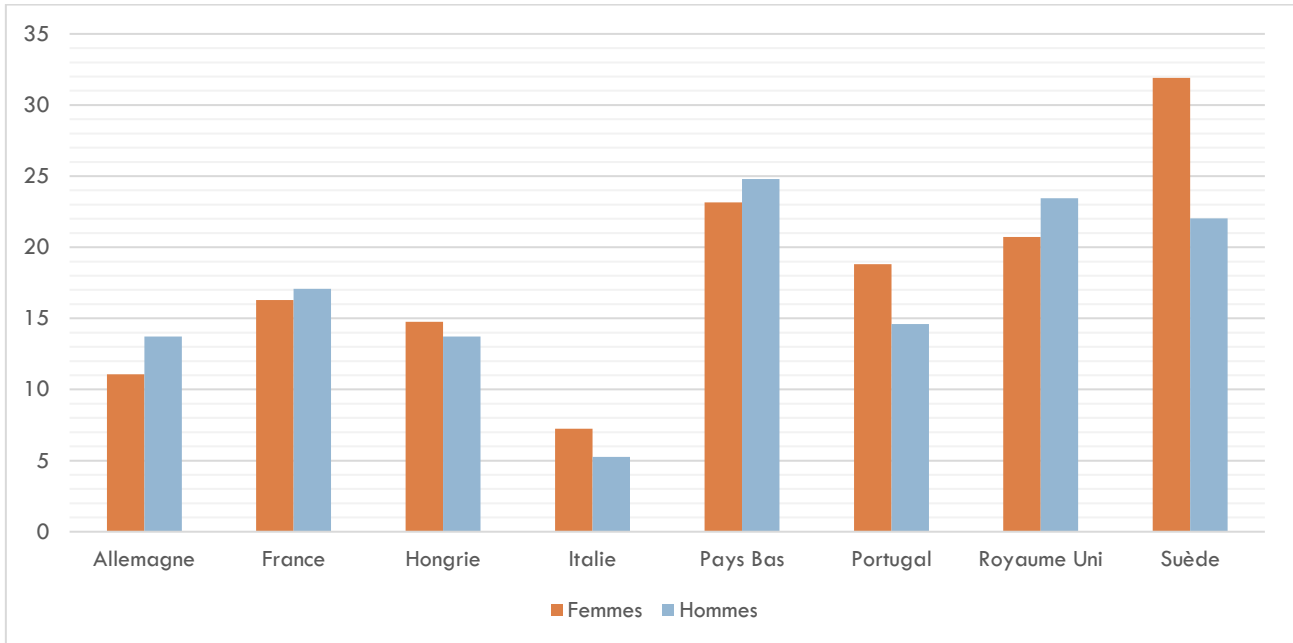
Cette section se divise en sept parties. La première est consacrée à une vue d'ensemble de la part des femmes dans l'emploi cadre selon le type de situation professionnelle occupée et selon qu'elles exercent ou non des fonctions hiérarchiques. Une partie 2 examine le lien entre diplôme de l'enseignement supérieur et emploi cadre. Le type de contrat et le temps partiel sont explorés dans une troisième partie. L'étude des disparités salariales entre cadres féminins et masculins fait l'objet du quatrième point. Une cinquième partie développe le poids des secteurs d'activité dans l'emploi cadre en fonction du sexe. Dans une sixième partie, on évalue si la présence d'enfants constitue un frein à l'exercice de ces professions différent d'un pays à l'autre pour les femmes comparativement aux hommes. Enfin, une dernière partie est consacrée à une analyse « toutes choses égales par ailleurs » pour évaluer l'impact du sexe et de la présence d'enfant(s) sur les chances d'être cadre, selon le pays dans lequel les individus travaillent.

#### **3.1. CADRE : UNE CATEGORIE HETEROGENE**

Comme nous l'avons montré dans la section 1.5 (cf. Tableau 1.2), les huit pays étudiés se distinguent à la fois par le poids des cadres et par les écarts existant au sein de cette catégorie entre les femmes et les hommes. En Suède, au Portugal ou en Hongrie, les femmes cadres sont plus nombreuses que leurs homologues masculins. C'est également le cas en Italie où la catégorie cadre est pourtant nettement moins répandue qu'ailleurs (cf. Graphique 3.1).

Dans les huit pays étudiés, les positions d'encadrement sont toujours l'apanage des hommes avec des différences femmes-hommes qui oscillent de près de 8 points au Royaume-Uni à 18 points aux Pays-Bas et même plus de 22 points en Italie (cf. graphique 3.2). On retrouve ici la différence entre les contextes sociétaux des pays méditerranéens du Sud de l'Europe, dont l'Italie fait partie, qui relèvent d'une culture des rôles de genre plus traditionnelle que les pays du centre de l'Europe ou de l'Europe du Nord (Korpi et al., 2013). Le Royaume-Uni est l'archétype du modèle libéral d'Etat-Providence dans la typologie d'Esping-Andersen (1999), modèle qui tend à promouvoir une égalité d'opportunités aux femmes et aux hommes en termes d'accès à l'emploi et de carrière.

**Graphique 3.1.** Proportion de cadre selon le pays et le genre



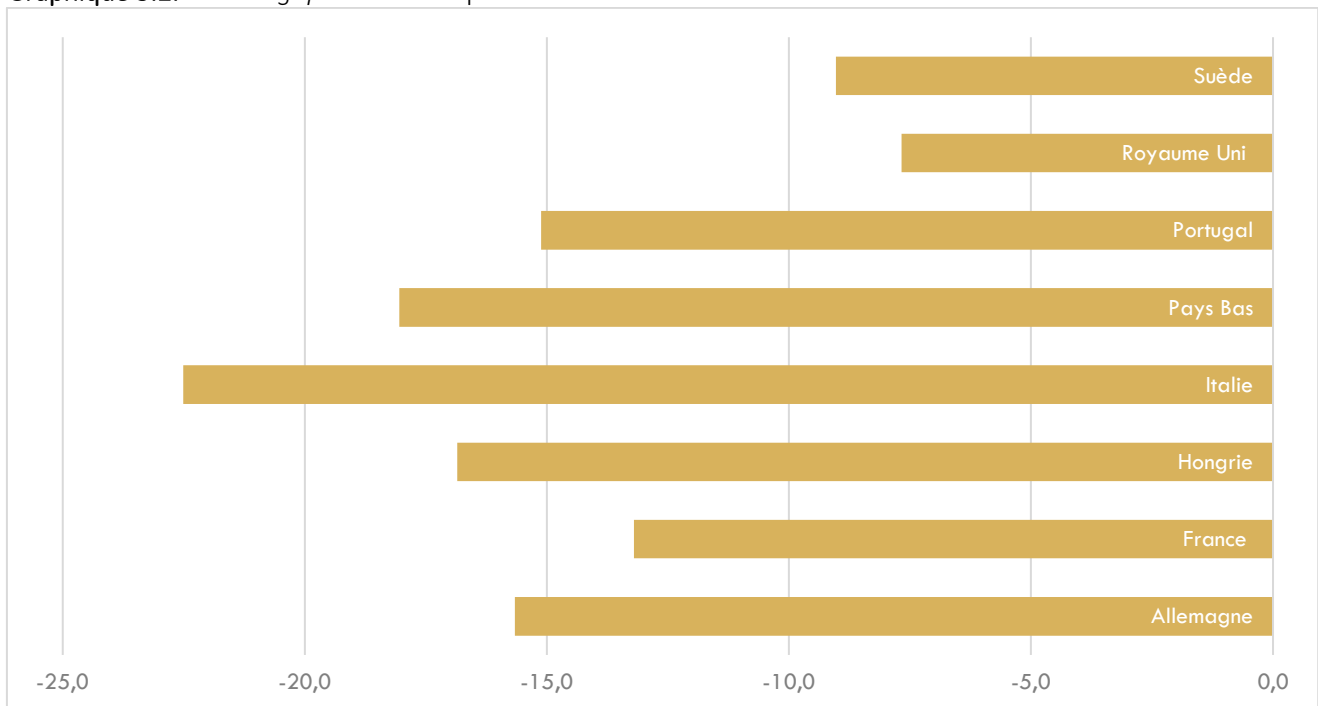
**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes entre 15 et 49 ans, hors étudiant·e·s,

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission eurostat

**Lecture :** En France, 16% des femmes occupent un poste de cadre contre 17% des hommes.

Des ségrégations professionnelles horizontales peuvent expliquer ces importantes variations entre pays dans la possibilité des femmes d'accéder à des fonctions de pouvoir hiérarchique mais la persistance de plafonds de verre peut limiter également de manière plus ou moins accentuée, dans tous ces pays, l'accès des femmes à l'exercice effectif de ces fonctions.

**Graphique 3.2.** Gender gap dans les responsabilités d'encadrement



**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes cadres (ISCO1 et ISCO2 réunis) âgé.e.s de 15 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission eurostat.

**Lecture :** En France, la part des femmes ayant des responsabilités d'encadrement parmi les cadres (ISCO 1 et 2 réunis) est inférieure de 13 points de pourcentage à celle des hommes.

En résumé, en matière de parité, malgré un certain équilibre dans la proportion de femmes et d'hommes qui atteignent désormais les fonctions de cadres, les attributs de l'autorité et du pouvoir restent donc toujours fortement associés au genre masculin. Au contraire, la proportion de femmes accédant aux professions intellectuelles et scientifiques a tendance à être plus élevée (sinon équivalente) à la proportion des hommes. L'écart le plus notable concerne la Suède avec 10 points à l'avantage des suédoises.

L'un des principaux éléments à l'origine de la réduction des écarts d'accès à la catégorie cadre est l'élévation du niveau d'études des jeunes femmes et leur importante progression dans l'enseignement supérieur observée depuis plusieurs générations

### 3.2. QUAND LE DIPLOME NE FAVORISE QUE PARTIELLEMENT LES FEMMES

Dans les huit pays étudiés, les femmes sont davantage diplômées que les hommes (cf. partie 2.3). Cet écart est particulièrement fort en Suède et explique en grande partie la forte proportion de femmes exerçant une profession intellectuelle et scientifique dans ce pays. La hausse généralisée de leur niveau de diplôme peut être considérée comme un vecteur essentiel de leur progression aux postes de cadre.

**Tableau 3.2.** Parts des diplômé·e·s du supérieur occupant des postes de cadres ou de cadres encadrant·e·s selon les pays

	♀ non encadrantes	♀ encadrantes	♂ non encadrants	♂ encadrants
Allemagne	13	10	12	14
France	25	10	22	17
Hongrie	26	9	24	22
Italie	15	8	12	18
Pays-bas	38	12	30	22
Portugal	30	22	25	31
Royaume Uni	20	22	19	29
Suède	33	22	27	25

Champ : Ensemble des femmes et des hommes cadres âgé·e·s de 15 à 49 ans.

Diplômé·e·s du supérieur: ISCED 4 Enseignement post secondaire non supérieur, ISCED5 Enseignement supérieur de cycle court, ISCED6 Licence ou équivalent (Bachelor Degree), ISCED7 Master ou équivalent, ISCED8 Doctorat ou équivalent.

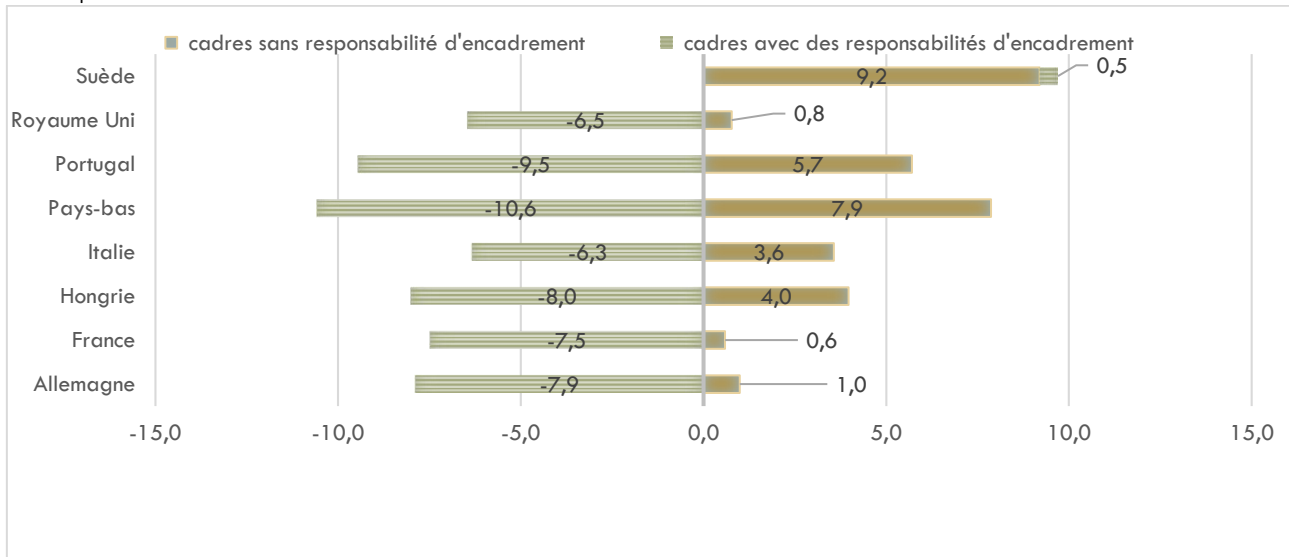
Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission eurostat

Lecture : En France, 25% des femmes diplômées du supérieur occupent la fonction de cadre (ISCO 1 et 2 réunis) sans responsabilité d'encadrement ; 10% des femmes diplômées du supérieur ont des responsabilités d'encadrement.

Mais, en Suède comme ailleurs, s'il existe une corrélation positive entre le taux de jeunes femmes diplômées et celui de cadres féminins, ceci est surtout vrai pour les cadres n'exerçant pas de fonction d'encadrement. En effet, à l'exception du Royaume Uni (où l'on constate d'ailleurs le même phénomène chez leurs homologues masculins), les femmes diplômées de l'enseignement supérieur accèdent plus facilement aux postes de cadre sans responsabilité hiérarchique avec des écarts qui peuvent aller jusqu'à 26 points pour les Pays-Bas *versus* un écart de 8 points pour les hommes (cf. graphique 3.3). Ainsi, si les Pays Bas est le pays où la part de femmes diplômées qui accèdent à un poste de cadre est la plus forte (38%), c'est aussi un de ceux dont la part de celles accédant à des postes d'encadrement y est très faible (12%) (cf. tableau 3.2). L'Allemagne et l'Italie, pour leur part, comptabilisent les pourcentages les plus faibles de femmes diplômées accédant à des postes de cadre (avec ou sans responsabilité). Figure d'exception, le Royaume Uni est le seul pays dont la proportion de femmes diplômées ayant des postes de cadre-encadrant est plus élevée que celles occupant des postes de cadre sans responsabilité hiérarchique.

L'Allemagne et la Suède sont par ailleurs les pays où l'écart parmi les diplômé·e·s de l'enseignement supérieur qui accèdent à une situation de cadre encadrant est le plus faible entre femmes et hommes avec, respectivement, 4 et 3 points. On notera par ailleurs qu'en Allemagne, en France et en Italie, un diplôme du supérieur paraît moins que dans les autres pays un attribut décisif pour décrocher un poste d'encadrement hiérarchique. Le lien entre l'accès à ces fonctions et la détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur s'y révèle ainsi beaucoup plus lâche qu'il ne l'est en Suède, au Royaume-Uni ou au Portugal (où davantage de diplômé·e·s accèdent à une fonction d'encadrement).

**Graphique 3.3.** Différence selon le sexe du poids des diplômé·e·s du supérieur selon qu'elles ou ils accèdent à des responsabilités d'encadrement ou non



**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes âgé.e.s de 15 à 49 ans.

**Diplômé·e·s du supérieur :** Diplômé du supérieur: ISCED 4 Enseignement post secondaire non supérieur, ISCED5 Enseignement supérieur de cycle court, ISCED6 Licence ou équivalent (Bachelor Degree), ISCED7 Master ou équivalent, ISCED8 Doctorat ou équivalent.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** En France, il y a 0,6 points de pourcentage en plus de femmes diplômées du supérieur qui sont cadres sans responsabilité d'encadrement par rapport aux hommes. Les hommes diplômés du supérieur cadres avec des responsabilités d'encadrement représentent 7,5 points de pourcentage de plus que les femmes.

### 3.3. EMPLOI A DUREE LIMITEE ET TEMPS DE TRAVAIL : D'AUTRES DIFFERENCES GENREES PARMIS LES CADRES

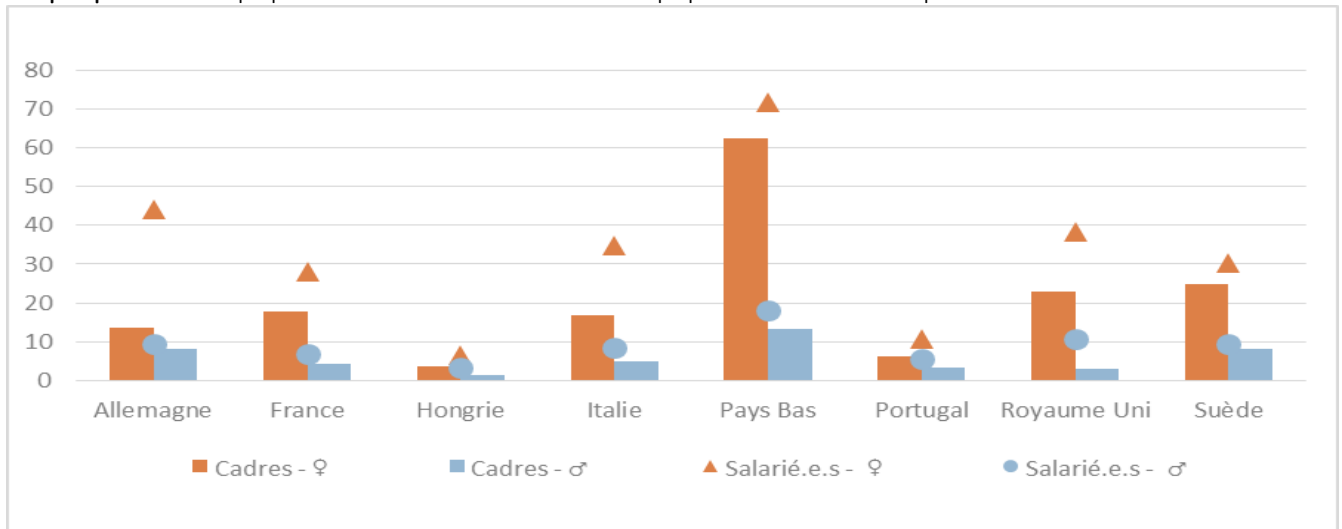
On peut se demander si les différences communément observées entre femmes et hommes en termes de temps de travail et de contrats de travail plus précaires observés pour l'ensemble des salarié·e·s sont de moindre ampleur pour les cadres ?

La proportion de cadres à temps partiel au sein des huit pays étudiés est très hétérogène (cf. Graphique 3.4) : les Pays-Bas est le pays où le temps partiel est le plus répandu, y compris chez les cadres tandis que le Portugal et la Hongrie s'affichent comme étant les moins concernés par le temps partiel. A l'instar de l'ensemble de la population active occupée, les écarts entre les femmes et les hommes cadres demeurent extrêmement forts.

Même si dans tous les pays, la part de cadres (et surtout de femmes cadres) à temps partiel est en deçà de l'ensemble des autres salarié·e·s, dans certains pays, le fait d'être cadre diminue davantage la probabilité d'être à temps partiel que dans d'autres. Ainsi, on observe en Allemagne près de 30 points d'écart de temps partiel entre l'ensemble des femmes salariées et celles cadres. Dans ce pays, être cadre – qu'on soit femme ou homme – ne rime pas avec temps partiel. C'est également le cas au Portugal et en Hongrie mais à la différence de l'Allemagne, le temps partiel y est – qu'on soit cadre ou non – très rare, même pour les femmes.



**Graphique 3.4.** Temps partiel chez les cadres et dans la population active occupée selon le sexe



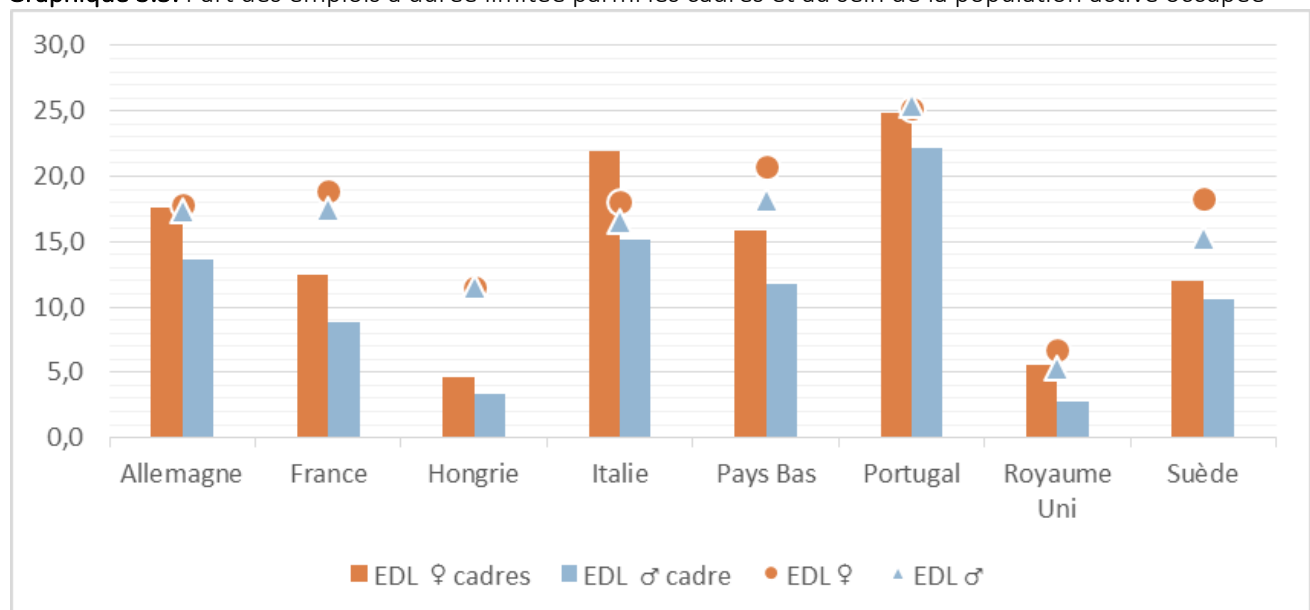
**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes en emploi, salarié-e-s entre 15 et 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015; European commission Eurostat

**Lecture :** En France, 18% des femmes cadres travaillent à temps partiel, contre 4% des hommes ; 28 % de l'ensemble des femmes salariées travaillent à temps partiel contre 7% des hommes

Parmi les autres éléments relatifs à la « qualité de l'emploi », notion multidimensionnelle par excellence, on compte également la nature du contrat de travail, à durée illimitée ou limitée (EDL). Elle traduit, pour partie, la sécurité de l'emploi. Le recours à l'EDL varie fortement entre pays européens, ceci pouvant s'expliquer, dans une certaine mesure du moins, par les pratiques nationales en matière de flexibilité du marché du travail, l'offre et la demande de main-d'œuvre, les prévisions des employeurs en matière de croissance ou de contraction de l'activité, ainsi que la facilité avec laquelle il est possible de recruter et licencier du personnel. Ainsi, d'un pays à l'autre en fonction des législations en vigueur, l'EDL se révèle plus ou moins être le signe de sécurité de l'emploi. Le cas des cadres en EDL constitue une situation également plus ou moins fréquente selon les pays, variant de plus de 22 % au Portugal à moins de 5 % en Hongrie (cf. Graphique 3.5).

**Graphique 3.5.** Part des emplois à durée limitée parmi les cadres et au sein de la population active occupée



**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes en emploi âgés de 15 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** En France en 2015, 12 % des femmes cadres sont en emploi à durée limitée (EDL) contre près de 9% des hommes cadres, ce sont 19 % des femmes et 17 % des hommes en emploi dans cette classe d'âge.

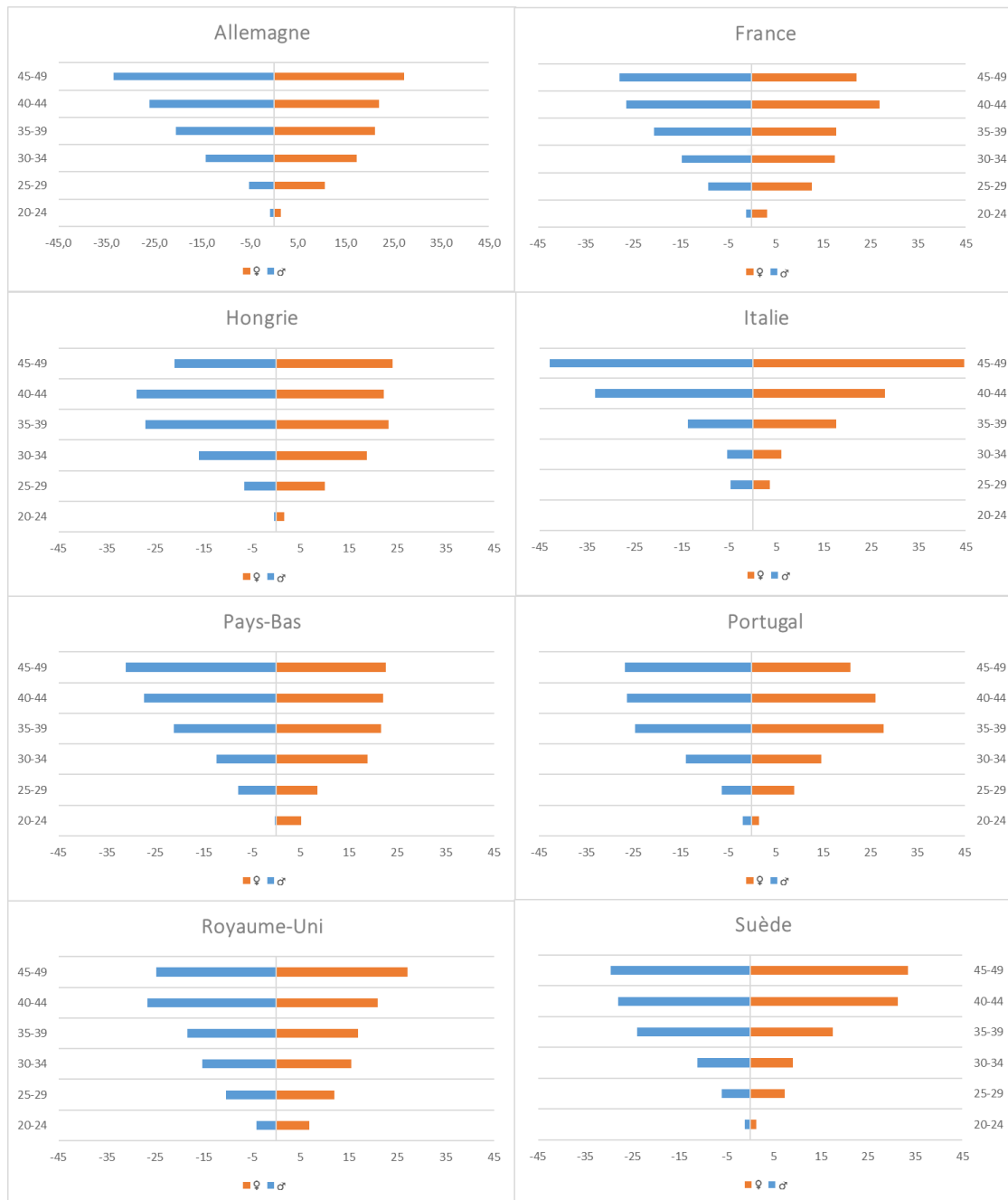
Dans tous les pays, les femmes cadres sont plus exposées que les hommes à cette forme de précarité liée à la durée limitée du contrat de travail. Au Portugal, par exemple, on compte 25 % de femmes cadres en EDL, soit 3 points de plus que pour leurs condisciples. En Italie, ces taux sont respectivement de 22 % et 15 %, l'écart est plus faible en France (12 % *versus* 9 %) et encore moindre en Suède (12 % *versus* 11 %). Enfin, le Royaume-Uni et la Hongrie se distinguent avec de faibles parts d'EDL pour les deux sexes (bien que toujours au détriment des femmes), mais en Hongrie, la situation des cadres se distingue de celle des autres actifs et actives : seules 5% des femmes et 3% des hommes cadres sont en EDL contre 10% pour les femmes et hommes en emploi.

Ces écarts tiennent pour partie à la répartition selon l'âge des femmes et hommes cadres : en effet, celles-ci sont en moyenne plus jeunes, et ce dans tous les pays, et seraient donc plus proches des débuts de leur carrière, de sorte qu'elles seraient de ce fait davantage exposées à la précarité de l'emploi (cf. Graphiques 3.6).

En comparant à l'ensemble de la population en emploi à durée limitée, plusieurs groupes de pays se distinguent (cf. Graphique 3.5) : les Pays Bas, la France, la Suède et la Hongrie où la part des EDL chez les cadres, femmes et hommes, est plus faible que pour les non cadres ; en Allemagne et au Portugal, les cadres femmes sont aussi souvent précaires (du point de vue de la stabilité de l'emploi) que les celles qui sont non cadres, alors que le fait d'être cadre préserve les hommes de cette précarité. Enfin, l'Italie se singularise par leur part de femmes cadres plus fréquemment en EDL que l'ensemble des femmes actives occupées alors que c'est l'inverse pour les hommes : la part des cadres en EDL parmi les italiennes dépasse de près de 7 points celle constatée chez les italiens alors que le différentiel femmes-hommes d'EDL au sein de l'ensemble des salarié·e·s est inférieur à 2 points.

Si les différences en termes de stabilité de l'emploi entre femmes et hommes varient d'un pays à l'autre, les écarts entre les sexes s'accroissent quand on ne considère que la population des cadres. En Allemagne, au Portugal et en Hongrie, les écarts femmes-hommes en termes d'emploi en EDL sont *quasi* nuls si l'on prend en compte l'ensemble des actifs et actives occupé·e·s et ils apparaissent quand on ne considère que les cadres. C'est seulement en Suède que le fait d'être cadre diminue le différentiel femmes-hommes : les disparités en termes de type d'emploi sont quasiment résorbées au sein de la population des cadres. Ce qui n'est pas le cas dans les autres pays.

**Graphiques 3.6.** Pyramides des âges des femmes et des hommes cadres dans les différents pays (entre 20 et 49 ans)



Champ : Ensemble des femmes et des hommes cadre âgés de 20 à 49 ans, hors étudiants.

Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat.

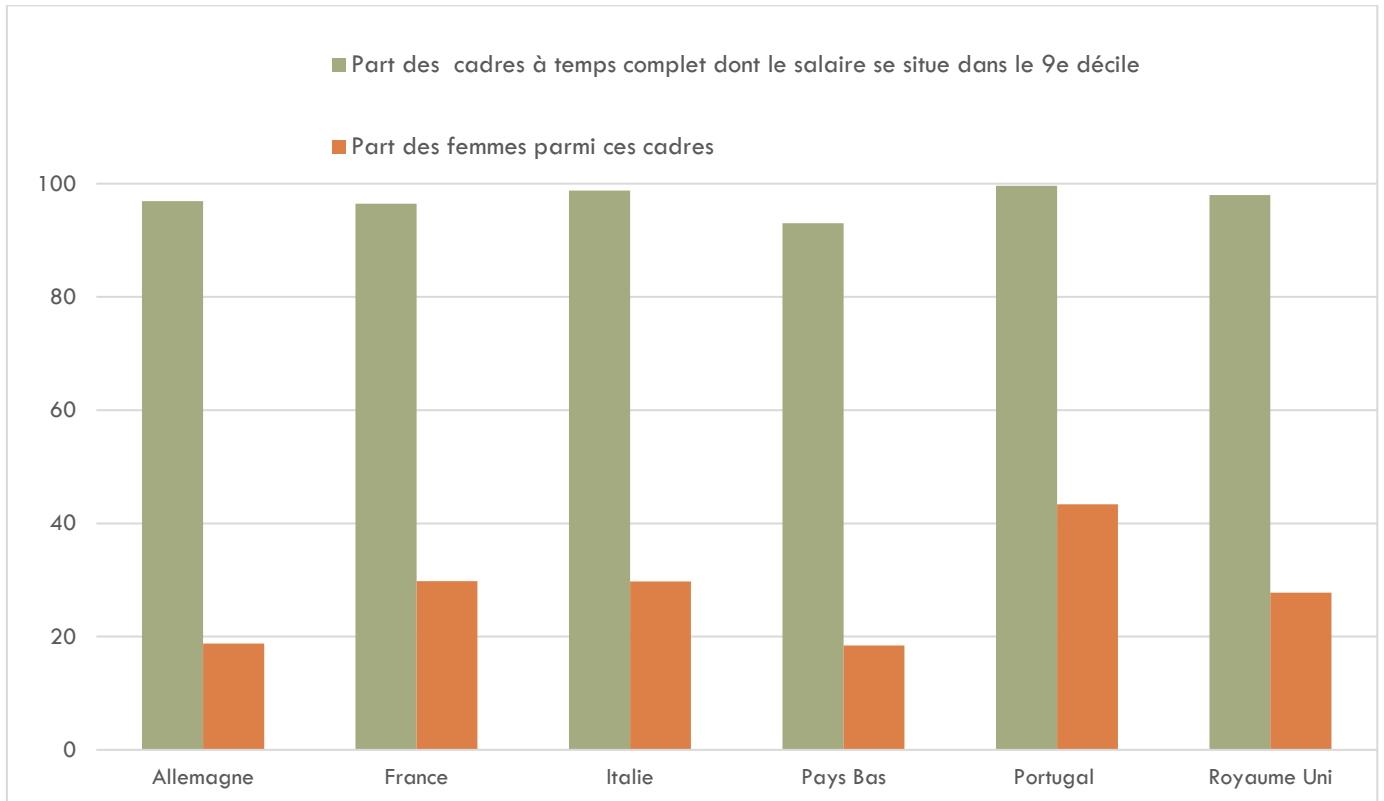
Lecture : En France en 2015, parmi les femmes cadres ayant entre 20 et 49 ans, 12,5 % d'entre elles ont entre 25 et 29 ans, respectivement 9% parmi les hommes.

### 3.4. DISPARITES SALARIALES : LES FEMMES CADRES, MINORITAIRES DANS LES EMPLOIS LES PLUS REMUNERATEURS

Les écarts de salaires entre femmes et hommes constituent un élément important des inégalités de genre sur le marché du travail. Ceux-ci traduisent une probabilité différente pour les uns et les unes d'accéder aux postes les plus rémunérateurs et diffèrent selon les pays étudiés (pour la Suède et pour la Hongrie, les données sur les salaires ne sont pas disponibles).

Logiquement, les cadres ont des salaires mensuels nets qui se situent le plus fréquemment dans le dernier décile de la distribution des salaires<sup>8</sup> : 93 % des salarié-e-s à temps plein pour les Pays Bas et jusqu'à 98% pour le Portugal, ont un salaire appartenant au décile le plus élevé (cf. Graphique 3.7). Néanmoins, dans les emplois cadres exercés à temps plein avec un salaire dans le plus haut décile de la distribution, les femmes sont largement minoritaires. En Allemagne et aux Pays-Bas, la proportion des femmes dans ces situations du dernier décile n'excède pas les 20 %. Le Portugal concentre la plus forte proportion de femmes cadres au-dessus du 9ème décile avec 43 %.

**Graphique 3.7.** Répartition des salarié-e-s ayant un salaire net à temps complet supérieur ou égal au 9<sup>e</sup> décile



Champ : Ensemble des femmes et des hommes en emploi à temps plein entre 15 et 49ans.

Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission eurostat.

Lecture : En France en 2015, 96% des cadres à temps complet ont un salaire net mensuel supérieur ou égal au 9ème décile, parmi ces cadres, 30% sont des femmes.

À l'opposé, en considérant les cadres travaillant à temps partiel dont le salaire est inférieur au premier décile de la distribution des revenus, les femmes sont alors majoritaires (cf. tableau 3.3), mais des disparités notables existent entre pays. En effet, aux Pays-Bas où le temps partiel est très répandu au sein de la population féminine en emploi (72 %), les femmes cadres à temps partiel (63 % - cf. Graphique 3.4) y sont relativement moins nombreuses à être mal rémunérées que dans les autres pays : parmi les salarié-e-s à temps partiel rémunéré-e-s en dessous du premier décile, seulement 55 % sont des femmes (beaucoup moins que dans les autres pays) alors que parmi l'ensemble des actifs et actives occupé-e-s peu rémunéré-e-s, la part des femmes s'élève à 75%. En Allemagne, au contraire, la part des femmes cadres parmi les salarié-e-s à temps partiel les moins payé-e-s est de 73 % alors que parmi l'ensemble des salarié-e-s à temps partiel les moins bien rémunéré-e-s, il n'y a plus que 64 % de femmes. De ce point de vue, pour les bas salaires, il y a un « désavantage » à être cadre pour les allemandes.

<sup>8</sup> Cette section s'appuie sur des salaires qui ne sont documentés qu'en déciles dans les enquêtes LFS. En outre, les données relatives à la Hongrie et à la Suède ne sont pas disponibles.

**Tableau 3.3.** Répartition des salarié-e-s ayant un salaire net à temps partiel supérieur ou égal au 1e décile

	Cadres à temps partiel dont le salaire ≤ 1 <sup>e</sup> décile	♀ parmi ces cadres	Population en emploi à temps partiel dont le salaire ≤ 1 <sup>e</sup> décile	♀ parmi ces actif.ve.s occupé.e.s	♀ à temps partiel dans ensemble population en emploi
Allemagne	37	73	75	64	44
France	29	69	76	75	28
Italie	17	62	77	76	35
Pays Bas	22	55	64	75	72
Portugal	21	83	76	55	11
Royaume Uni	24	70	73	90	38

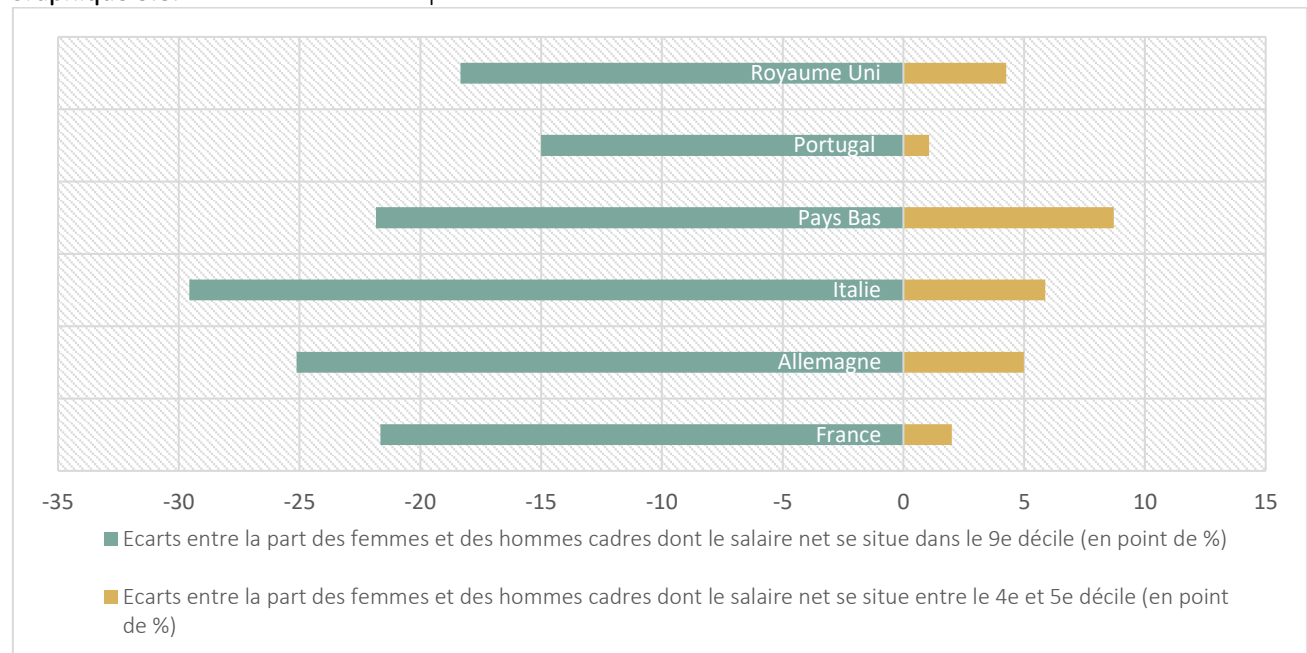
Champ : Ensemble des femmes et des hommes en emploi à temps plein entre 15 et 49 ans.

Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat.

Lecture : En France en 2015, 29 % des cadres à temps partiel ont un salaire net mensuel inférieur ou égal au 1e décile, parmi ces cadres, 69 % sont des femmes ; respectivement, 76% de l'ensemble de la population en emploi à temps partiel perçoit un salaire inférieur ou égal au 1e décile, dont 75% de femmes. La dernière colonne rappelle la part des femmes à temps partiel dans les différents pays.

Rappelons que les salaires des cadres se trouvent logiquement majoritairement dans le décile le plus élevé des rémunérations. Quand on considère à la fois les emplois à temps plein et partiel, il s'avère que dans tous les pays les femmes cadres et les hommes cadres sont très inégalement représenté-e-s parmi les salarié-e-s les mieux rémunéré-e-s (cf. Graphique 3.8), traduisant le fait que les femmes cadres ont des chances beaucoup plus faibles, relativement à leurs homologues masculins, d'accéder aux postes les plus rémunérateurs. Les écarts salariaux entre les sexes parmi les cadres sont les plus marqués en Italie et en Allemagne : la part des femmes cadres dont le salaire est dans le 9ème décile est inférieure de 30 points, respectivement 25 points, par rapport aux hommes. C'est au Portugal que les disparités salariales sont les plus faibles : la sous-représentation des femmes cadres parmi les emplois les plus rémunérateurs est de 15 points, tenant pour partie au plus faible différentiel de temps partiel entre femmes et hommes cadres dans ce pays.

**Graphique 3.8.** Différence dans la répartition des femmes et hommes cadres entre les déciles de salaire



Champ : Ensemble des femmes et des hommes cadres âgés de 15 à 49 ans.

Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat.

Lecture : En France en 2015, la part des femmes dont le salaire net dépasse le 9e décile des salaires est de 22 points inférieurs à celle des hommes dans cette tranche de rémunération ; *a contrario*, la part des femmes dont le salaire net se situe entre le 4e et le 5e décile est de 2 points supérieure à celles des hommes.

### 3.5 UNE FEMINISATION VARIABLE DE L'EMPLOI CADRE SELON LES SECTEURS

Chaque économie se compose de domaines d'activité aux poids plus ou moins importants et qui n'ouvrent pas tous les mêmes opportunités aux femmes compte tenu des filières de formation qui, selon les spécialités, restent ségréguées. L'organisation des systèmes éducatifs est aussi susceptible d'exprimer des systèmes de valeurs et de priorités sociales, économiques et culturelles. On peut citer en exemple le poids de l'apprentissage dans la formation en Allemagne et la priorité donnée à la qualification professionnelle qui vient alimenter une industrie, parmi les plus puissantes au monde en termes de volumes, variétés et qualité des produits manufacturés. Mais ces activités demeurent *in fine* moins favorables aux femmes par rapport à d'autres activités davantage tournées vers le tertiaire (social, éducation ou santé...) que l'on associe plus facilement à des compétences dites « féminines ».

Premier constat, à secteur d'activité donné, le taux de cadres peut varier fortement d'un pays à l'autre, ce qui indique des organisations du travail et des lignes hiérarchiques qui peuvent significativement varier d'une société à l'autre (cf. Tableau 3.4). Ainsi l'industrie manufacturière montre une proportion de cadres qui varie du simple au quintuple : 6% en Italie et 29 % au Royaume-Uni. Des écarts très importants sont à relever aussi dans le secteur de l'information et de la communication et dans la santé et l'action sociale (avec des proportions qui varient respectivement entre 8 et 61% dans le premier, 8 et 37 % dans le second). Dans l'industrie manufacturière, le commerce et la finance-assurances, c'est le Royaume-Uni qui présente le plus de cadres ; pour les activités qui relèvent en partie du secteur public (administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale), la Suède est parmi les plus gros pourvoyeurs d'emplois au niveau cadre. Par ailleurs, des pays comme La Hongrie ou l'Italie se caractérisent par une faible proportion de leur emploi cadre quel que soit le secteur d'activité – à l'exception de l'enseignement pour l'Italie. Indépendamment des filières de formation, la culture du secteur peut selon les pays limiter les opportunités des femmes dans l'emploi cadre. Il en va ainsi des activités financières et d'assurance relativement mixtes en France et au Portugal alors qu'elles restent à forte dominance masculine en Allemagne ou en Italie.

**Tableau 3.4.** Répartition des cadres dans les secteurs d'activité et taux de féminisation

	Indus. Manufact.		Commerce Rép. Auto & Moto		Info & Comm.		Activités Fin. & Assurance		Activités Spéc., Scien. & Tech.		Admin. Publique		Enseign.		Santé Hum. & Action Sociale	
	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀	% Cadre	% ♀
Allemagne	16	21	8	37	48	26	18	33	34	41	19	55	54	63	20	67
France	19	30	15	42	61	23	36	48	41	45	14	56	65	69	13	74
Hongrie	14	27	9	49	8	22	4	53	7	47	9	56	26	73	8	75
Italie	6	29	3	55	28	29	14	35	10	46	12	50	72	82	12	66
Pays Bas	22	22	15	30	55	18	44	38	41	35	39	50	74	69	31	79
Portugal	9	39	11	54	59	29	46	47	45	57	25	56	63	74	36	79
Royaume Uni	29	27	16	39	59	24	45	39	48	38	31	54	53	67	37	76
Suède	9	28	14	41	58	29	37	40	46	45	48	66	69	72	37	80

**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes cadre agé.e.s de 15 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat.

**Lecture :** En France, il y a 19% de cadres dans le secteur de l'industrie manufacturière, parmi lesquels 30% sont des femmes.

**NB :** seuls les secteurs d'activité concernant une proportion assez significative des cadres en moyenne dans les différents pays ont été listés dans ce tableau (si le secteur compte moins de 3 à 4 % de cadre, il n'a pas été mentionné, comme par exemple Hébergement et Restauration).

Indus. Manufact. = Industrie manufacturière ; Commerce Rép. Auto & Moto = Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ; Info & Comm. = Information et communication ; Activités Fin. & Assurance = Activités financières et d'assurance ; Activités Spéc., Scien. & Tech. = Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; Admin. Publique = Administration publique ; Enseign. = Enseignement ; Santé Hum. & Action Sociale = Santé humaine et action sociale

Les hommes cadres sont largement majoritaires dans les professions de l'industrie manufacturière et dans celles de l'information et de la communication avec une assez forte homogénéité des taux selon les pays – on notera toutefois le taux remarquable de 39% de femmes cadres dans l'industrie au Portugal. Les activités scientifiques et techniques sont beaucoup plus accueillantes pour les cadres féminins exceptés aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, avec des taux de féminisation de l'encadrement de moins de 40 %.

À égalité ou légèrement majoritaires dans l'administration (à l'exception de la Suède où elles représentent les deux tiers de l'effectif), les femmes au niveau cadre sont surtout présentes dans l'enseignement et dans les activités liées au domaine de la santé et de l'action sociale. Comparativement aux autres pays, c'est en Suède et au Portugal que les femmes sont le plus présentes parmi les cadres de ces secteurs d'activité féminisés.

Aucun pays ne renverse donc les représentations traditionnelles et stéréotypes liés aux orientations professionnelles selon le genre mais certains comme l'Allemagne en accentuent les clivages tandis que d'autres comme le Portugal tendent à les infléchir. Cependant, on peut s'interroger sur l'existence de disparités de répartition entre hommes et femmes cadres selon les secteurs d'activité qui ne seraient pas calquées sur celles existant parmi l'ensemble de la population active exerçant dans ces secteurs.

À cet égard, l'industrie manufacturière est le seul secteur dans lequel, pour une majorité de pays, la proportion de femmes n'est pas moins forte lorsqu'on ne retient que les cadres (cf. Tableau 3.5). Car pour le commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles, de même que pour l'information et la communication, les activités financières et d'assurance et les activités spécialisées techniques et scientifiques, dans la quasi-totalité des pays, le taux de femmes cadres y est plus faible que dans le reste de la population active en début de carrière. Ce phénomène, présent dans les huit pays, traduit bien une dynamique de creusement des écarts dès lors que l'on aborde, la représentation des femmes et des hommes dans les postes à responsabilités des filières à dominante masculine. Cela est d'autant plus flagrant pour les activités financières et d'assurance : ce domaine d'activité est dans une majorité des pays à dominante féminine pour l'ensemble du personnel y exerçant en début de vie active mais devient à majorité masculine lorsque la focale porte sur les cadres. Dans ce secteur, les écarts de la moindre représentation féminine entre emploi cadre et l'ensemble de la population active occupée sont les plus forts (14 points en France, 16 points en Italie et même 18 points en Allemagne).

**Tableau 3.5.** Comparaison taux de féminisation cadre et population totale dans les domaines d'activité à dominante masculine

	Industrie manufacturière		Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles		Information et communication		Activités financières et d'assurance		Activités spécialisées, scientifiques et techniques	
	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale
<b>Allemagne</b>	21	27	37	51	26	33	33	51	41	52
<b>France</b>	30	28	42	47	23	27	48	62	45	49
<b>Hongrie</b>										
<b>Italie</b>	29	28	55	44	29	32	35	51	46	50
<b>Pays Bas</b>	22	24	30	44	18	22	38	45	35	43
<b>Portugal</b>	39	41	54	50	29	34	47	51	57	58
<b>Royaume Uni</b>	27	26	39	46	24	28	39	45	38	45
<b>Suède</b>	28	24	41	44	29	29	40	50	45	45

**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes cadre agé.e.s de 15 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** En France, il y a 28% de femmes en emploi dans l'industrie manufacturière, et 30% de femmes parmi les cadres de cette même industrie.



En ce qui concerne les filières à dominante féminine (cf. Tableau 3.6), les taux de féminité varient peu entre cadres et non cadres dans les activités d'enseignement (même si l'Allemagne et le Royaume-Uni font figure d'exception avec des variations moindres de 6 à 7 points parmi les cadres). En revanche, dans le domaine de la santé et l'action sociale où les femmes sont pourtant largement majoritaires, on constate bien une faiblesse de leur représentation au sein de la catégorie des cadres. Enfin, dans l'administration publique, on observe le phénomène inverse avec une féminisation accrue de l'encadrement par rapport à l'ensemble de l'effectif en emploi dans le secteur. C'est particulièrement le cas en Suède, au Portugal et en Italie avec des augmentations de 10 à 20 points de pourcentage.

**Tableau 3.6.** Comparaison taux de féminisation cadre et population totale dans les domaines d'activité à dominante féminine

	Administration publique		Enseignement		Santé humaine et action sociale	
	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale	Cadre	Pop. totale
Allemagne	55	50	63	70	67	77
France	56	51	69	70	74	81
Italie	50	27	82	77	66	75
Pays Bas	50	45	69	68	79	85
Portugal	56	38	74	77	79	85
Royaume Uni	54	51	67	73	76	78
Suède	66	56	72	72	80	79

Champ : Ensemble des femmes et des hommes cadre agé.e.s de 15 à 49 ans.

Source : EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

Lecture : En France, il y a 51% de femmes en emploi dans l'administration publique et 56% de femmes parmi les cadres de ce même secteur.

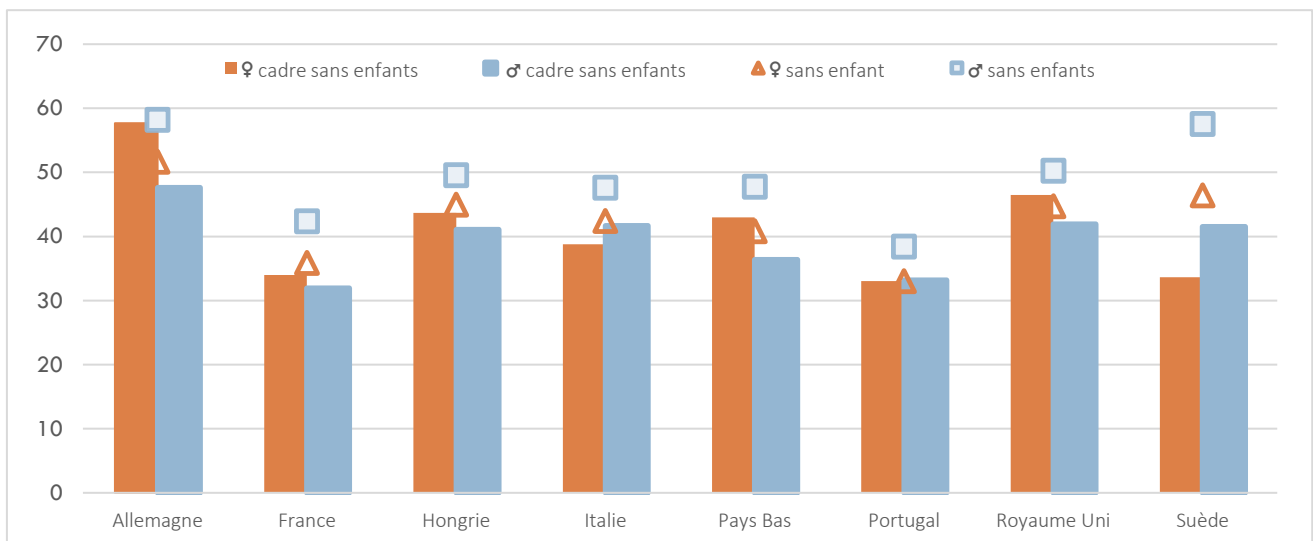
### 3.6. PARENTALITE : UN FREIN POUR L'EMPLOI CADRE DES FEMMES ?

On l'a vu, les dimensions relatives aux dispositifs institutionnels et de politique familiale peuvent impacter directement les rapports au travail et à l'emploi des femmes et la continuité de leurs carrières, dès lors qu'elles ont des enfants. On sait la persistance du déséquilibre dans le partage des tâches domestiques et familiales entre femmes et hommes au sein des couples que cela soit en France (Champagne et al., 2015) ou dans la grande majorité des pays (Hook, 2010).

La propension des femmes cadres encadrantes sans enfant jeune<sup>9</sup> est singulièrement forte en Allemagne (58%, cf. Graphique 3.9). A l'opposé, c'est au Portugal, en Suède et France que l'on trouve la plus faible part des femmes cadres encadrantes sans enfant jeune (34%). Chez les hommes, cette proportion est systématiquement inférieure, quel que soit le pays, à celle de l'ensemble des actifs en emploi.

<sup>9</sup> L'identification des personnes n'ayant pas d'enfant n'est pas triviale dans les enquêtes EU-LFS. Aussi, il s'agit précisément ici de personnes n'ayant pas d'enfant ou bien des enfants déjà âgés de plus de 24 ans.

**Graphique 3.9.** Part des femmes et hommes sans enfant parmi les 20-49 ans en emploi et parmi les cadres encadrant·e-s.



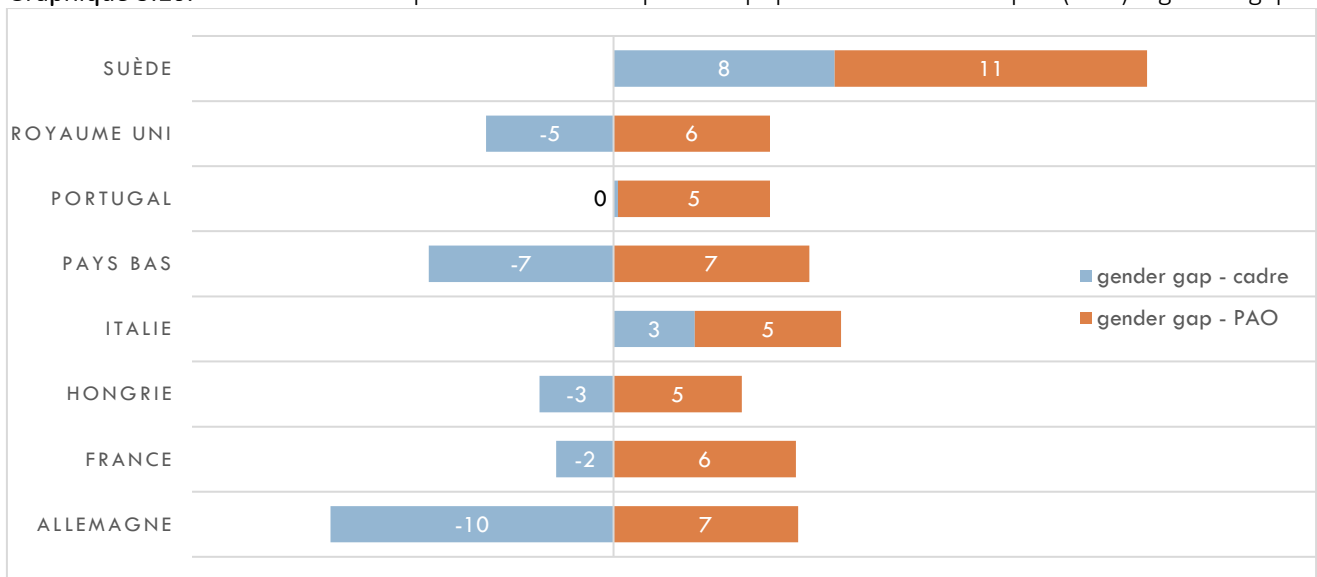
**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes âgé.e.s de 20 à 49 ans en emploi.

**Source :** EU Labour Force Survey Database2015 ; European commission eurostat

**Lecture :** En France, 36% des femmes en emploi n’ont pas d’enfant, 34% parmi les femmes cadres encadrantes ; ce sont 42% parmi les hommes en emploi, et 32% parmi les hommes cadres encadrants.

Enfin, la proportion de femmes cadre sans jeune enfant est le plus souvent supérieure que celle chez leurs homologues masculins (cf. Graphique 3.10). C’est en Allemagne que ces écarts sont les plus marqués : pour les personnes actives occupées, il est plus fréquent de ne pas avoir de jeune enfant quand on est un homme qu’une femme (cet écart est de 7 points de pourcentage). A l’inverse, parmi les cadres encadrant·e-s, ce sont les femmes qui sont le plus fréquemment sans jeune enfant (10 points de pourcentage de moins que les hommes cadres encadrants). C’est aussi le cas au Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Hongrie et en France. La Suède se distingue avec une proportion de femmes sans jeune enfant toujours plus faible que celle des hommes, qu’il s’agisse des personnes en emploi ou cadres encadrantes.

**Graphique 3.10.** Absence d’enfant parmi les cadres et parmi la population active occupée (PAO) – gender gap.



**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes âgé.e.s de 20 à 49 ans en emploi.

**Source :** EU Labour Force Survey Database2015 ; European commission Eurostat

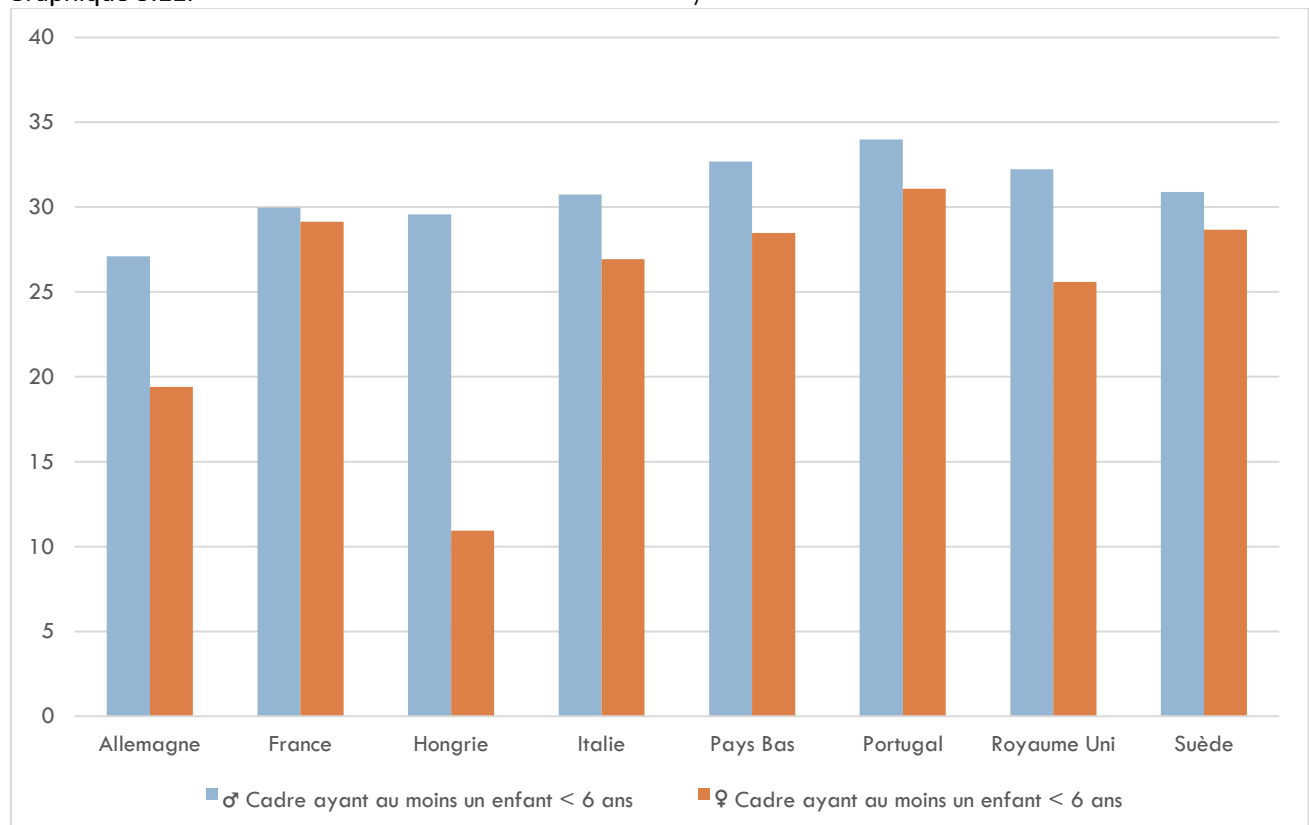
**Lecture :** En France, les hommes cadres encadrants sont 2 points de pourcentage moins nombreux à ne pas avoir d’enfant jeunes que les femmes cadres encadrantes ; les hommes en emploi sont en environ 6 points de pourcentage plus nombreux que les femmes en emploi à ne pas avoir d’enfant jeune.

En d'autres termes, la vie familiale débutante semblerait davantage un frein pour les femmes que pour les hommes dans l'accès à ces postes à responsabilités.

On peut se demander maintenant si l'âge de l'enfant le plus jeune peut également affecter les femmes cadres (cf. Graphique 3.11) puisque les enfants en bas âges demandent davantage de soin et d'attention et que l'on sait que ces tâches sont plus fréquemment assurées par les mères. Malgré la diversité des moyens alloués aux politiques familiales, on observe dans la plupart des pays, une assez grande homogénéité de la proportion de femmes cadres encadrantes, également mères : autour de 28% des femmes cadres encadrantes ont au moins un enfant de moins de 6 ans par exemple (cf. Graphique 11). Toutefois, la Hongrie et l'Allemagne se distinguent par leur plus faible proportion de mères cadres encadrantes ayant un enfant de moins de 6 ans (respectivement 11% et 19%).

Excepté en Hongrie et à un degré moindre en Allemagne et au Royaume Uni, où les femmes cadres sont particulièrement moins souvent mères d'enfants de cet âge que leurs homologues masculins (19 points de moins de pourcentage en Hongrie), partout ailleurs, cet écart est plus modeste (entre 1 point en France et 4 points en Italie et aux Pays-Bas). Ce dernier constat atteste pour partie de l'homogamie dans les couples<sup>10</sup>.

**Graphique 3.11.** Part des femmes et des hommes cadres ayant des enfants de moins de 6 ans



**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes cadre âgés de 20 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission eurostat

**Lecture :** En France, parmi les femmes cadres encadrantes, 29% ont au moins un enfant de moins de 6 ans.

Les contrastes relevés entre les pays pourraient résulter des liens entre politiques sociales et familiales, attitudes et opinions à l'égard des rôles sociaux de genre et modes effectifs de partage du travail domestique et parental au sein des familles. En effet, ces éléments sont fondamentaux dans la construction des modèles de participation

<sup>10</sup> C'est-à-dire le fait que les cadres sont plutôt en couple avec des conjoints de même niveau socio-culturel, souvent cadre.

des femmes, à l'activité, à l'emploi et par là, conditionnent l'engagement dans une carrière et les aspirations à exercer des postes à responsabilités.

### 3.7. LA PERMANENCE DU PLAFOND DE VERRE

On vient de voir qu'un grand nombre de facteurs participent aux différences entre femmes et hommes dans l'occupation des emplois de cadres. Il convient de comprendre comment chaque dimension influe sur les chances d'être cadre. Aussi, cette partie est consacrée aux analyses « toutes choses égales par ailleurs ». Il s'agira dans un premier temps d'identifier le rôle propre du sexe des individus sur leurs chances d'être cadre. Dans un second temps, nous chercherons à montrer en particulier comment les charges familiales peuvent jouer différemment pour les femmes et pour les hommes sur ces chances.

En effet, les statistiques descriptives des parties précédentes peuvent masquer des effets de structures. Il s'agit ici de démêler le rôle du sexe de celui des autres caractéristiques, y compris productives, sur les chances d'être cadre. Ainsi, une fois contrôlés le rôle du diplôme, de l'expérience professionnelle, du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise ainsi que celui du statut marital, du nombre d'enfants, de l'âge, du niveau d'urbanisation de la zone de résidence, nous examinerons quelles sont les chances relatives des femmes par rapport aux hommes d'occuper des fonctions de directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s, ou encore de professions intellectuelles et scientifiques, et enfin de cadres encadrant·e·s. De plus, nous verrons dans quelles mesures le fait d'être une femme ou un homme peut jouer différemment sur ces chances d'un pays à l'autre.

**Tableau 3.7.** Variation dans les probabilités d'être « cadres<sup>11</sup> » des femmes par rapport aux hommes au sein de chaque pays<sup>12</sup>

En %	Directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s		Professions intellectuelles et scientifiques		Cadres encadrant·e·s	
Allemagne	-42	***	-25	***	-	
France	-42 <sup>§</sup>	***	-16	***	-39	***
Hongrie	-10	**	4	Ns	-32	***
Italie	-59	***	21	***	-28	***
Pays Bas	-46	***	-27	***	-54	***
Portugal	-50	***	-11	***	-36	***
Royaume Uni	-31	***	-35	***	-32	***
Suède	-26	***	8	Ns	-14	**

**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes en emploi âgé.e.s de 25 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** §En France, toutes choses égales par ailleurs, les femmes ont 42 % de chances en moins que les hommes d'être Directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s en 2015.

Quel que soit le pays considéré, les femmes ont toujours moins de chances que les hommes d'être directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s comme cadres encadrant·e·s (cf. Tableau 3.7). En revanche, sur les chances d'occuper une profession intellectuelle et scientifique, il existe trois pays où les femmes ne sont pas pénalisées : en Italie, où leurs chances sont supérieures de 21% à celles des hommes, en Suède et en Hongrie, où elles sont identiques. Lorsqu'elles ont moins de chances que les hommes d'occuper une profession intellectuelle et scientifique, comme au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne, en France et au Portugal, cette pénalité reste toutefois inférieure à celle subie pour occuper des postes de direction et d'encadrement. Ce résultat témoigne de la permanence du plafond de verre dans l'ensemble des pays considérés.

<sup>11</sup> Le terme « Cadres » distingue ici : les directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s/les professions intellectuelles et scientifiques/les cadres encadrant·e·s.

<sup>12</sup> Ces proportions sont issues des *odds ratio* obtenus à partir d'une estimation de modèles logistiques.

Si en Italie, les femmes ont plus de chances d'être dans des professions intellectuelles et scientifiques, c'est en revanche le pays où leurs chances d'occuper des fonctions de direction diminuent le plus fortement (-59%). C'est en Suède que la pénalité relative des femmes semble globalement être la plus faible : pas moins de chance que les hommes d'occuper des professions intellectuelles et scientifiques, seulement 14% de chances en moins d'avoir des responsabilités hiérarchiques, et 26% de chances en moins quant aux postes de direction. En France, les femmes ont un traitement -, « toutes choses étant égales par ailleurs », nettement plus défavorables que les hommes pour l'accès aux fonctions de direction et d'encadrement ; mais la pénalisation, si elle demeure, est là aussi moins forte pour les professions intellectuelles et scientifiques.

Une fois mis en évidence l'effet du sexe, la question est désormais de savoir si la charge familiale joue de la même manière pour la population féminine et masculine. Cette incidence est-elle également différente d'un pays à l'autre ?

**Tableau 3.8.** Variation dans les probabilités d'être « cadres<sup>13</sup> » selon la charge familiale des femmes et des hommes au sein de chaque pays<sup>14</sup>

En %	Directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s				Professions intellectuelles et scientifiques				Cadres encadrant·e·s			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
Sans enfant	Référence											
Au moins un enfant dont le plus jeune a de moins de 6 ans												
France	-11 <sup>§</sup>	**	26	***	-7%	*	6%	Ns	-5%	NS	29%	***
Royaume Uni	-32	***	4	Ns	3%	Ns	-15%	**	-15%	***	23%	***
Suède	37	Ns	30	Ns	15%	Ns	8%	Ns	-7%	Ns	11%	Ns
Allemagne	-25	***	11	**	-5%	Ns	0%	Ns	-		-	
Hongrie	-22	**	25	***	-9%	Ns	4%	Ns	-28%	***	16%	**
Italie	-25	Ns	53	***	-4%	Ns	-7%	NS	-10%	*	8%	NS
Pays Bas	-10	Ns	18	Ns	5%	Ns	1%	Ns	-17%	*	26%	***
Portugal	25	*	6	Ns	-2%	Ns	-25%	***	12%	*	14%	*
Au moins un enfant dont le plus jeune a de 6 à moins de 24 ans												
France	-3	Ns	37	***	0	Ns	-8	**	-5	Ns	5%	***
Royaume Uni	-16	**	9	Ns	-20	***	-9	Ns	-20	***	25	***
Suède	155	***	85	***	-6	Ns	11	Ns	12	Ns	35	**
Allemagne	-42	***	7	Ns	-36	***	21	***	-		-	
Hongrie	-3	NS	13	Ns	-18	***	14	***	-1	Ns	-3	NS
Italie	16	Ns	105	***	39	***	-6	Ns	-2	Ns	14	**
Pays Bas	-3	Ns	48	***	-14	**	5	Ns	-22	***	20	**
Portugal	36	***	22	**	-12	**	0	Ns	-11	*	4	Ns

\* : significatif à 10%, \*\* : significatif à 5%, \*\*\* : significatif à 1%, Ns : non significatif

**Champ :** Ensemble des femmes et des hommes en emploi agé.e.s de 25 à 49 ans.

**Source :** EU Labour Force Survey Database 2015 ; European commission Eurostat

**Lecture :** En 2015, « toutes choses égales par ailleurs », les françaises avec au moins un enfant dont le plus jeune a de moins de 6 ans ont 11 % de chances en moins que les françaises sans enfant d'être Directrices, cadres de direction et gérantes.

Dans l'accès aux fonctions de direction, la présence d'enfants, petits ou grands, n'est jamais un obstacle pour les pères (cf. Tableau 3.8). En revanche, au sein de la population active occupée, seules les portugaises, les

<sup>13</sup> « Cadres » distingue ici : les directeur·rice·s, cadres de direction et gérant·e·s / les professions intellectuelles et scientifiques/les cadres encadrant·e·s.

<sup>14</sup> Ces proportions sont issues des *odds ratio* obtenus à partir d'une estimation de modèles logistiques.

suédoises et dans une moindre mesure les italiennes voient la présence d'enfant(s) ne pas freiner leurs chances d'occuper ce type de responsabilité. A l'inverse, les allemandes et britanniques, quel que soit l'âge de leur(s) enfant(s) ont une probabilité moindre d'être à ce type de postes que les femmes sans enfant. En France, les enfants de moins de six ans restreignent l'accès alors que les enfants plus âgés ne sont plus un obstacle.

S'agissant des fonctions d'encadrement, là encore le fait d'être père n'est un frein dans aucun pays, voire souvent un avantage et ce quel que soit l'âge des enfants. Les mères françaises et suédoises ne subissent pas de pénalité liée à la charge familiale. En revanche au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les mères des petits comme des grands enfants voient leurs chances d'avoir des responsabilités d'encadrement réduites relativement aux femmes sans enfant, et ce, « toutes choses étant égales par ailleurs ».

En considérant les professions intellectuelles et scientifiques, pour lesquelles le fait d'être une femme semble moins discriminant, la présence d'enfant(s) est également beaucoup moins souvent un obstacle pour les mères, et moins souvent aussi un avantage pour les pères.

En Suède, les enfants ne constituent jamais un obstacle pour les femmes et jamais un avantage pour les hommes. Cela témoigne de son avancée en matière de politique pour favoriser l'égalité entre les deux sexes dans le monde du travail.

## CONCLUSION

En 2015, la part des femmes cadres en début de carrière dépasse celles des hommes dans certains pays tels que la Suède, le Portugal, la Hongrie ou encore l'Italie. Rappelons que ce résultat est à mettre en regard avec le fait que les femmes sont, dans la quasi-totalité des pays considérés, plus souvent diplômées de l'enseignement supérieur que les hommes. Mais ce constat ne tient plus dès que l'on considère la population des cadres ayant des responsabilités hiérarchiques : partout, bien que moins diplômés que leurs consœurs, les hommes sont surreprésentés dans ces fonctions de pouvoir, particulièrement en Italie et aux Pays-Bas. Si le lien entre diplôme et fonction d'encadrement est plus fort dans certains pays comme la Suède, le Royaume Uni ou encore le Portugal, il l'est autant pour les femmes que pour les hommes. En définitive, en contrôlant, notamment, le niveau de diplôme, on montre que, « toutes choses égales par ailleurs », le fait d'être une femme est partout pénalisant pour occuper des fonctions de cadre encadrant, et plus encore d'occuper des fonctions de direction ou de gérance. Cette pénalisation n'est plus systématique quand on restreint le champ des emplois cadres à celui des professions intellectuelles et scientifiques : elle disparaît en effet en Suède ou en Hongrie et être une femme devient même un avantage relatif en Italie. Partout ailleurs, les femmes sont encore pénalisées de sorte que l'on peut conclure à la résistance du plafond de verre dans l'ensemble des pays étudiés.

En considérant plus précisément les caractéristiques des emplois cadres selon qu'ils sont détenus par une femme ou un homme, on montre que le temps partiel est plus souvent l'apanage des femmes (en particulier aux Pays-Bas), que la précarité appréhendée *via* la durée limitée du contrat de travail est aussi partout, à l'exception de la Suède, plus fréquente chez les femmes. On montre également une certaine ségrégation sectorielle des emplois de cadre, reproduisant les ségrégations observées au sein des filières de formation. Les écarts de salaire des cadres entre les sexes sont toujours à l'avantage des hommes, très nettement en Italie ou en Allemagne et faiblement au Portugal.

Enfin, « toutes choses égales par ailleurs », la charge familiale impacte les femmes et non les hommes sur les chances d'être cadre. Cette charge s'avère particulièrement lourde (porteuse d'effet) quand on considère les fonctions de direction, sauf pour les mères suédoises et portugaises. Le cas de la Suède apparaît ici singulier : dans ce pays, les mères y compris avec de jeune(s) enfant(s) n'y sont jamais pénalisées dans l'accès aux emplois de cadre et cadre encadrant et les pères ne sont pas non plus avantagés par rapport aux hommes sans enfant.

## SECTION 4. LA FEMINISATION COMME LEVIER DE PERFORMANCE ?

Dans le monde de l'entreprise, un levier paraît se révéler efficace en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, c'est celui de la « performance économique » de la féminisation des entreprises. En effet, depuis quelques années, on voit se développer un certain nombre de travaux, en particulier en économie et en gestion, s'interrogeant sur le lien potentiel existant entre la féminisation des entreprises - notamment celle de leur encadrement - et la performance de celles-ci (Adams et Ferreira, 2009 ; Bhagat et Bolton, 2008 ; Lückcrath-Rovers, 2013...).

Certains économistes de la théorie du capital humain comme Gary Becker ou Jacob Mincer justifient les inégalités entre les sexes et les discriminations : les entreprises auraient – rationnellement - intérêt à moins investir dans la formation des femmes et à moins souvent leur confier des postes à responsabilités puisqu'elles seraient moins impliquées dans l'entreprise, leurs carrières étant naturellement interrompues par leur(s) maternité(s) (Ferrary, 2010). D'autres se réfèrent à la théorie de la discrimination statistique (Aigner et Cain, 1977) pour montrer que chaque femme est traitée en référence aux caractéristiques moyennes de son groupe d'appartenance. Un stéréotype classique attaché aux femmes est leur moindre disponibilité aux âges où elles fondent une famille compte tenu qu'elles continuent d'assurer la plus grande part des charges domestiques et familiales malgré des progrès des hommes en la matière (Ponthieux et Shreiber, 2006 ; Ricoch, 2012 ; Champagne et al., 2015). En contrepoint, d'autres économistes et gestionnaires souhaitent évaluer la véracité de cette justification économique des inégalités entre femmes et hommes. Leur but, en tentant de montrer des effets neutres ou positifs de la présence des femmes sur les performances des entreprises est d'amener les politiques en faveur de l'égalité des sexes non plus sur le seul terrain de la « justice sociale » mais également sur celui de « l'intérêt économique ».

A cet égard, des études internationales de grande ampleur (Zenger et Folkman, 2012, Harvard Business Review) sur plusieurs dizaines de milliers de cadres dirigeants montrent que pour 12 compétences sur 16 identifiées, les femmes sont évaluées plus performantes que leurs homologues masculins. En outre, leur performance globale évoluerait au long du cycle de vie professionnelle, plutôt en deçà de celle des hommes lors de leurs 15 premières années d'activité, puis plutôt au-delà après 40 ans, avec un écart s'accroissant jusqu'à 56-60 ans. Pourrait-on en conclure que renforcer la présence des femmes dans des positions de management favoriserait la performance des entreprises ? En 2010, Michel Ferrary reprend à son compte cette interrogation et tente de faire le point sur cette question. Toutefois, la démarche n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés que nous allons évoquer plus bas, une fois rappelées les prémices de l'étude et les principales conclusions de l'auteur.

Apprécier scientifiquement le lien entre la présence des femmes et les performances des entreprises ne semble ainsi pas être chose aisée... Selon Ferrary (2010) comme Sabatier (2014), les travaux qui explorent la relation entre la présence des femmes dans les instances de direction et les performances économiques aboutissent à l'absence de résultats probants et à aucun consensus. Relations parfois négatives, parfois positives ou encore neutre selon les recherches. Par exemple, Adams et Ferreira (2009) observent un effet négatif de la féminisation sur la performance sur données américaines ; Lückcrath-Rovers (2013), au Pays-Bas, concluent que la part des femmes parmi les administrateurs augmente significativement la performance ; enfin, Rose (2007), sur données danoises, conclue à un effet non-significatif de la part des femmes administratrices sur la performance.

Une première explication à cette absence de relation significative, positive ou négative, pourrait être que la diversité des sexes dans les instances de direction n'a pas d'influence réelle sur le fonctionnement des organisations : face à des objectifs et à des contraintes économiques similaires, les femmes et les hommes finiraient par avoir des pratiques managériales identiques.

Une deuxième explication viendrait des limites des études qui se focalisent sur la présence des femmes dans les instances dirigeantes. Cette présence – toujours minoritaire - ne serait alors qu'un « alibi », une « anecdote » répondant à une « logique de marketing social et de communication », ne pouvant en aucun cas influencer les processus de décision. La principale raison de leur manque d'influence serait alors celui de leur taille en tant que groupe minoritaire et dans la lignée de Kanter (1977), Ferrary (2010) avance qu'il est nécessaire qu'un « groupe social atteigne une taille critique pour réellement influencer le fonctionnement d'une organisation, changer la nature des interactions et modifier la dynamique de groupe », taille qu'empiriquement il fixe à 35% de l'effectif.

Il s'agit alors de tester la performance des entreprises, non pas à l'aune de la seule présence des femmes dans les instances dirigeantes mais également à celle de leur représentation significative dans l'encadrement et au sein de l'ensemble des salariés des entreprises.

**Tableau 4.1.** Part des femmes dans l'encadrement et indicateurs de performance

2002-2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
<b>Moins de 35% des effectifs</b>	28	14,61%	9,97%	30 070	7,36%	64,28%
<b>Plus de 35% des effectifs</b>	14	23,54%	19,55%	40 257	18,88%	42,10%
<b>Différence</b>		61,12%	96,09%	33,88%	156,52%	-34,51%

Source : Ferrary, 2010, p. 187

En observant sur la période 2002-2006, quatorze entreprises ayant plus de 35 % de femmes dans leur encadrement et/ou au sein de leurs salarié-e-s, M. Ferrary observe qu'elles ont connu en moyenne de meilleures performances que vingt-huit autres entreprises ayant moins de 35% de femmes salarié-e-s ou encadrantes : la croissance de leur chiffre d'affaires est en moyenne supérieure, leur rentabilité<sup>15</sup>, leur productivité<sup>16</sup> et leur création d'emplois plus importantes. Seule leur évolution du cours de bourse a connu une hausse inférieure aux vingt-huit autres (cf. Tableaux 4.1 et 4.2). Ce dernier constat est en accord avec des résultats récents obtenus pour les Etats-Unis qui montrent que tant la part des femmes dans les conseils d'administration que celle des femmes dans les postes de direction influencent négativement le cours de bourse de leur entreprise – aucun effet sur les profits n'est décelé par ailleurs (Dobbin et Jung, 2009).

**Tableau 4.2.** Part des femmes dans l'effectif total et indicateurs de performance

2002-2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
<b>Moins de 35% des effectifs</b>	21	14,53%	8,33%	26 922	7,38%	83,05%
<b>Plus de 35% des effectifs</b>	21	18,67%	18,00%	40 010	12,76%	30,72%
<b>Différence</b>		28,49%	116,09%	48,61%	72,90%	-63,01%

Source : Ferrary, 2010, p. 1987.

La conclusion de cette étude converge avec celle de Campell et Minguez-Vera (2007) : ce n'est pas la présence de femmes dans les conseils d'administration qui améliore la performance mais bien le taux de féminisation. En effet, la présence des femmes, quand elles sont en nombre suffisant, ont un réel impact sur la nature des interactions sociales au sein de l'organisation, et à terme, sur les performances de l'entreprise.

Toutefois cette assertion amène plusieurs types de remarques d'ordres méthodologique, interprétatif et politique.

La première, d'ordre méthodologique, vient de la nécessité de dépasser les outils de statistiques descriptives qui, s'ils assurent une description efficace du phénomène, restent centrées sur des analyses de corrélation, pour aller vers de l'analyse économétrique. En effet, l'impossibilité de valider

<sup>15</sup> somme des résultats opérationnels sur 5 ans/somme du chiffre d'affaires sur 5 ans

<sup>16</sup> moyenne sur cinq ans de la productivité annuelle des salarié-e-s



statistiquement les résultats par des régressions susceptibles sinon de dégager des causalités mais au moins de contrôler un certain nombre de caractéristiques des entreprises pouvant être corrélées à la présence des femmes. Ne pas contrôler l'effet de la taille de l'entreprise et surtout le secteur d'activité est une limite forte. Les entreprises du secteur tertiaire – fortement féminisées – ont peut-être connu sur la période un essor économique plus important que celles du secteur industriel – plus fortement masculinisé. Reste donc, avec d'autres bases statistiques et analyses complémentaires, à pouvoir valider ces résultats « toutes choses égales par ailleurs ».

En outre, d'un point de vue interprétatif, on peut interroger le fait que des différences supposées de comportements, d'attitudes, de positionnement, de savoir être... entre femmes et hommes servent de soubassement à l'argumentation selon laquelle la diversité des sexes influence la performance des entreprises. Les « qualités féminines », naturalisées hier, sont aujourd'hui culturalisées et marchandisées (Sénac, 2017). Or, lorsqu'on se contente d'observer une corrélation, cela ne permet pas de comprendre réellement, et par quels mécanismes vertueux la présence, plus massive des femmes dans l'entreprise, aurait une « influence » sur son fonctionnement, sur la nature des interactions sociales et donc sur ses performances. On peut même faire l'hypothèse selon laquelle, c'est plutôt parce que l'entreprise développe des actions et une politique contre les discriminations et recrutent davantage de femmes (accroissant ainsi son taux de féminisation), qu'une attention particulière est portée aux questions d'articulations vie professionnelle/vie familiale, de rééquilibrage des salaires masculins et féminins voire que domine dans l'entreprise un « management bienveillant » à l'égard des femmes – comme des hommes – que la performance d'une entreprise est supérieure à une autre... et non parce que son personnel est davantage féminisé (cf. schéma 4.1). La présence significative de femmes dans ces entreprises ne serait alors qu'une conséquence de cet environnement organisationnel et managérial « female friendly » et non sa cause. Des éléments statistiques mis en évidence par Sabatier (2014) sur des grandes entreprises du CAC40 vont dans ce sens : si on peut observer un lien positif entre féminisation des conseils et performance, on peut aussi mettre en évidence des liens entre la féminisation et les caractéristiques des entreprises. Lorsqu'on va au-delà et que l'on mène une analyse « toutes choses égales par ailleurs », en contrôlant donc les caractéristiques des entreprises qui influent à la fois performance et féminisation, on confirme que la féminisation n'est pas exogène mais dépend fortement des caractéristiques de l'entreprise. Une fois prise en compte l'endogénéité de la féminisation, dans ce cas précis cette dernière joue un rôle positif sur la performance.

**Schéma 4.1.** Endogénéité du taux de féminité



Enfin, d'un point de vue politique, il faut être conscient que ce raisonnement s'inscrit dans « le passage d'une modernité caractérisée par un processus égalitaire niant les différences d'essence entre les individus à une modernité où, sans revenir aux hiérarchies prémodernes, s'affirme la reconnaissance de différences irréductibles. La diversité est ainsi ni un principe, ni une valeur, ni un droit, mais un lien à la fois ambigu et en construction entre identité et politique, différence et égalité » (Junter et Sénac-Slawinski, 2010). Les femmes sont donc enfermées dans des situations d'éternelles *outsiders*, devant performer, théâtraliser, les caractéristiques attribuées à leur sexe, c'est-à-dire incarner la différence pour mériter leur place (Sénac, 2015). Ainsi, deux écueils sont à déplorer : d'une part, si la performance de la mixité est démontrée, les femmes sont incluses comme complémentaires et non comme égales ; d'autre part, si elle ne l'est pas, l'égalité devient alors une option irrationnelle (Sénac, 2015).

Dans ce contexte, la justification de l'inclusion des femmes dans les différents secteurs et aux différents niveaux de l'appareil productif repose sur les mêmes raisons qu'elles en étaient exclues : au nom de leur différence et

non parce qu'elles sont reconnues comme des égales, des semblables politiquement (Sénac, 2017). La discrimination positive pour accélérer la féminisation des entreprises, notamment dans leur encadrement - est salvatrice à condition qu'elle lutte contre les distinctions illégitimes et non pas qu'elle les reconnaisse ; elle doit favoriser une société de semblables et non pas entériner les différences à la base des inégalités (Sénac 2015).

## Conclusion

Ce rapport s'est en premier lieu attaché à définir les contours de la catégorie cadre en France avant de retenir pour la comparaison internationale la définition en rassemblant sous le terme de manager les directeur·rice·s et gérant·e·s et les expert·e·s, ayant des responsabilités hiérarchiques. La comparaison porte sur huit pays européens sociologiquement et économiquement proches, mais situés dans des configurations sociétales différentes (la France, le Royaume-Uni, la Suède, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie et le Portugal).

Parmi les dimensions de ces contextes nationaux susceptibles d'influencer la présence des femmes dans les emplois de cadre ou de manager et leur poids relatif comparativement à leurs homologues masculins, on retient les différents modes de participation des femmes au marché du travail (leur participation et leur quotité de travail notamment), mais aussi le fait que le niveau d'éducation (le diplôme de l'enseignement supérieur) a augmenté plus nettement pour les femmes que pour les hommes au cours des dernières décennies. En conséquence, les femmes sont plus fréquemment détentrices de diplômes supérieurs que leurs homologues masculins, et cette différence est la plus nette en Suède et au Portugal, ceci favorisant leur détention d'emploi de manager. On sait en effet que la place des femmes dans l'enseignement supérieur et leur présence dans un nombre croissant de disciplines incluant celles de l'industrie, traditionnellement très masculinisées, est un levier de leur accès aux postes à responsabilité en début de vie active (di Paola et al., 2017). Du côté des politiques familiales et afin de favoriser une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale, les instruments que sont les congés parentaux et le développement des structures de garde de jeunes enfants apparaissent comme déterminants. Enfin, la culture de genre de chaque pays entre également en jeu pour plus ou moins légitimer la place des femmes et des mères sur le marché du travail et dans les postes de pouvoir.

Une analyse quantitative approfondie, à partir des données de l'enquête EU-FLS de 2015, montre que l'effet des « contextes pays » pris comme un seul bloc (sans distinction des différentes dimensions précitées) est d'importance pour expliquer les chances d'être cadre, pour les femmes et pour les hommes. Ces contextes « globaux » (ou globalement saisis) conduisent ainsi à des écarts de probabilité entre sexes significatifs, et ce, une fois les caractéristiques des salarié·e·s prises en compte.

Les déterminants contextuels identifiés un à un sur les chances d'être cadre mériteraient d'être davantage explorés, par exemple au moyen d'approches multiniveaux (Goldstein, 2003), et ce pour mettre en évidence dans quelle mesure les différentes dimensions des contextes institutionnels et sociétaux impactent les chances de devenir manager pour les femmes relativement à leurs homologues masculins.

## Annexes

### Nomenclature CIP-08 des Grands Groupes 1 et 2 (population cadre)

#### 1 Directeurs, cadres de direction et gérants

##### 11 Directeurs généraux, cadres supérieurs et membres de l'Exécutif et des corps législatifs

111 Membres des corps législatifs et cadres supérieurs de l'administration publique

*1111 Membres des corps législatifs*

*1112 Cadres supérieurs de l'administration publique*

*1113 Chefs traditionnels et chefs de village*

*1114 Dirigeants et cadres supérieurs d'organisations spécialisées*

112 Directeurs généraux d'entreprise

*1120 Directeurs généraux d'entreprise*

##### 12 Directeurs de services administratifs et commerciaux

121 Directeurs de services administratifs

*1211 Directeurs et cadres de direction, services financiers*

*1212 Directeurs et cadres de direction, ressources humaines*

*1213 Directeurs et cadres de direction, stratégie et planifications*

*1219 Directeurs des services administratifs non classés ailleurs*

122 Directeurs et cadres de direction, ventes, commercialisation et développement

*1221 Directeurs et cadres de direction, ventes et commercialisation*

*1222 Directeurs et cadres de direction, publicité et relations publiques*

*1223 Directeurs et cadres de direction, recherche-développement*

##### 13 Directeurs et cadres de direction, production et services spécialisés

131 Directeurs et cadres de direction, agriculture, sylviculture et pêche

*1311 Directeurs et cadres de direction, agriculture et sylviculture*

*1312 Directeurs et cadres de direction, aquaculture et pêche*

132 Directeurs et cadres de direction, industries manufacturières, mines, bâtiment et distribution

*1321 Directeurs et cadres de direction, industrie manufacturière*

*1322 Directeurs et cadres de direction, mines*

*1323 Directeurs et cadres de direction, bâtiment*

*1324 Directeurs et cadres de direction, approvisionnement, distribution et assimilés*

133 Directeurs et cadres de direction, technologies de l'information et des communications

*1330 Directeurs et cadres de direction, technologies de l'information et des communications*

134 Cadres de direction, services spécialisés

*1341 Cadres de direction, garde d'enfants*

*1342 Cadres de direction, services de santé*

*1343 Cadres de direction, services aux personnes âgées*

*1344 Cadres de direction, services sociaux*

*1345 Cadres de direction, éducation*

*1346 Directeurs et cadres de direction, succursales de banque, services financiers et assurances*

*1349 Autres cadres de direction, services spécialisés non classés ailleurs*

##### 14 Directeurs et gérants de l'hôtellerie, la restauration, le commerce et autres services

141 Directeurs et gérants, hôtellerie et restauration

*1411 Directeurs et gérants, hôtellerie*

*1412 Directeurs et gérants, restauration*

142 Directeurs et gérants, commerce de détail et de gros

*1420 Directeurs et gérants, commerce de détail et de gros*

143 Autres directeurs et gérants

*1431 Directeurs et gérants, centres sportifs, centres de loisirs et centres culturels*

*1439 Directeurs et gérants, services non classés ailleurs*

#### 2 Professions intellectuelles et scientifiques

##### 21 Spécialistes des sciences techniques

211 Physiciens, chimistes et assimilés

*2111 Physiciens et astronomes*

*2112 Météorologues*

- 2113 *Chimistes*
- 2114 *Géologues et géophysiciens*
- 212 *Mathématiciens, actuaires et statisticiens*
  - 2120 *Mathématiciens, actuaires et statisticiens*
- 213 *Spécialistes des sciences de la vie*
  - 2131 *Biologistes, botanistes, zoologistes et assimilés*
  - 2132 *Agronomes et assimilés*
  - 2133 *Spécialistes de la protection de l'environnement*
- 214 *Spécialistes, sciences techniques (sauf électrotechniques)*
  - 2141 *Spécialistes, sciences techniques de la production et de l'industrie*
  - 2142 *Ingénieurs civils*
  - 2143 *Ingénieurs écologistes*
  - 2144 *Ingénieurs mécaniciens*
  - 2145 *Ingénieurs chimistes*
  - 2146 *Ingénieurs des mines, ingénieurs métallurgistes et assimilés*
  - 2149 *Spécialistes, sciences techniques non classés ailleurs*
- 215 *Ingénieurs de l'électrotechnique*
  - 2151 *Ingénieurs électriciens*
  - 2152 *Ingénieurs électroniciens*
  - 2153 *Spécialistes des télécommunications*
- 216 *Architectes, urbanistes, géomètres et concepteurs*
  - 2161 *Architectes, bâtiment*
  - 2162 *Architectes paysagistes*
  - 2163 *Concepteurs modélistes de produits et de vêtements*
  - 2164 *Urbanistes et ingénieurs de la circulation routière*
  - 2165 *Cartographes et géomètres*
  - 2166 *Concepteurs graphiques, multimédia - graphistes*
- 22 Spécialistes de la santé
  - 221 *Médecins*
    - 2211 *Médecins généralistes*
    - 2212 *Médecins spécialistes*
  - 222 *Cadres infirmiers et sages-femmes*
    - 2221 *Cadres infirmiers*
    - 2222 *Sages-femmes*
  - 223 *Spécialistes des médecines traditionnelles et des médecines complémentaires*
    - 2230 *Spécialistes des médecines traditionnelles et des médecines complémentaires*
  - 224 *Praticiens paramédicaux*
    - 2240 *Praticiens paramédicaux*
  - 225 *Vétérinaires*
    - 2250 *Vétérinaires*
  - 226 *Autres spécialistes des professions de la santé*
    - 2261 *Dentistes*
    - 2262 *Pharmaciens*
    - 2263 *Spécialistes de la salubrité de l'environnement, de l'hygiène et de la santé au travail*
    - 2264 *Physiothérapeutes*
    - 2265 *Diététiciens et spécialistes de la nutrition*
    - 2266 *Audiologistes et orthophonistes*
    - 2267 *Optométristes*
    - 2269 *Spécialistes de la santé non classés ailleurs*
- 23 Spécialistes de l'enseignement
  - 231 *Professeurs d'université et d'établissements d'enseignement supérieur*
    - 2310 *Professeurs d'université et d'établissements d'enseignement supérieur*
  - 232 *Professeurs, enseignement technique et professionnel*
    - 2320 *Professeurs, enseignement technique et professionnel*
  - 233 *Professeurs, enseignement secondaire*
    - 2330 *Professeurs, enseignement secondaire*
  - 234 *Instituteurs, enseignement primaire et éducateurs de la petite enfance*

2341 Instituteurs, enseignement primaire

2342 Educateurs de la petite enfance

235 Autres spécialistes de l'enseignement

2351 Spécialistes des méthodes d'enseignement

2352 Enseignants, éducation spécialisée

2353 Autres professeurs de langues

2354 Autres professeurs de musique

2355 Autres professeurs de disciplines artistiques

2356 Formateurs en technologies de l'information

2359 Spécialistes de l'enseignement, non classés ailleurs

#### 24 Spécialistes en administration d'entreprises

241 Spécialistes en finances

2411 Cadres comptables

2412 Conseillers en finances et investissements

2413 Analystes financiers

242 Spécialistes des fonctions administratives

2421 Analystes, gestion et organisation

2422 Spécialistes, administration et politiques

2423 Spécialistes, ressources humaines et évolution de carrière

2424 Spécialistes de la formation du personnel

243 Spécialistes des ventes, de la commercialisation et des relations publiques

2431 Spécialistes de la publicité et de la commercialisation

2432 Spécialistes des relations publiques

2433 Spécialistes des ventes, secteurs médical et technique (à l'exception des TIC)

2434 Spécialistes des ventes, technologies de l'information et des communications

#### 25 Spécialistes des technologies de l'information et des communications

251 Concepteurs et analystes de logiciels et de multimédia

2511 Analystes de systèmes

2512 Concepteurs de logiciels

2513 Concepteurs de sites Internet et de multimédia

2514 Programmeurs d'applications

2519 Concepteurs et analystes de logiciels, et concepteurs de multimédia non classés ailleurs

252 Spécialistes des bases de données et des réseaux d'ordinateurs

2521 Spécialistes des bases de données

2522 Administrateurs de systèmes

2523 Spécialistes des réseaux d'ordinateurs

2529 Spécialistes des bases de données et des réseaux d'ordinateurs non classés ailleurs

#### 26 Spécialistes de la justice, des sciences sociales et de la culture

261 Juristes

2611 Avocats

2612 Magistrats

2619 Juristes non classés ailleurs

262 Archivistes, bibliothécaires, documentalistes et assimilés

2621 Archivistes paléographes et conservateurs de musée

2622 Bibliothécaires, documentalistes et professions assimilées

263 Spécialistes des sciences sociales et du clergé

2631 Economistes

2632 Sociologues, anthropologues et assimilés

2633 Philosophes, historiens et spécialistes des sciences politiques

2634 Psychologues

2635 Spécialistes du travail social

2636 Ministres des cultes

264 Auteurs, journalistes et linguistes

2641 Auteurs et autres écrivains

2642 Journalistes

2643 Traducteurs, interprètes et linguistes

265 Artistes créateurs et exécutants

*2651 Artistes plasticiens*

*2652 Compositeurs, musiciens et chanteurs*

*2653 Danseurs et chorégraphes*

*2654 Metteurs en scène de cinéma, de théâtre et d'autres spectacles*

*2655 Acteurs*

*2656 Annonceurs-présentateurs de radio, de télévision et autres médias*

*2659 Artistes créateurs et exécutants non classés ailleurs*

## Bibliographie

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Anker (1998), *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*, International Labour Organization, 444p.
- Anxo D. (2015) 'Entry and Exit Patterns from the Labour Force: a European and Life-course Perspective' in, *Age Discrimination and Labour Law. Comparative and Conceptual Perspectives in the EU and Beyond*, Chapter: 2, Publisher: Kluwer Law International, Editors: Ann Numhauser-Henning and Mia Rönmar, pp.17-48.
- APEC. 2011. Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent, mars.
- Appay, B. (2005). *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). *Retour sur la condition ouvrière: enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris : Fayard.
- Belghiti-Mahut S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, no 151, juillet/août, pp. 145-160.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273.
- Blanchard S., Le Feuvre N., Metso M. (2009), « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe » De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique, *Informations sociales*, 1, n° 151, p. 72-81.
- Bouffartigue, P. (Ed.). (2002). *Cadres et comparaisons internationales – Les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale*. Les Cahiers du gdr CADRES.
- Bouffartigue, P., Gadéa, C., & Pochic, S. (2010). *Cadres, classes moyennes vers l'éclatement ?*. Paris : A. Colin.
- Brousse, C. (2012). Réflexions sur la nomenclature socio-économique européenne en gestation. *Revue Française de Socio-Économie*, 10 (2), 241.
- Brousse, C., Monso, O., & Wolff, L. (2011). Is prototype ESeC relevant a classification to depict employment relations in France? Document de Travail de l'Insee.
- Brzinsky-Fay C. (2007): "Lost in Transition? Labour Market Entry Sequences of School Leavers in Europe", *European Sociological Review*, Vol. 23, No. 4, S. 409-422
- Buscatto M., Marry C. (2009), « Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle, numéro spécial *Sociologie du travail*, vol. 51, n°2, p. 170-182.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Champagne C., Pailhé, A., Solaz A. (2015) « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolution en 25 ans ? », *Economie et Statistique*, n°478-479-480, pp. 209-242.
- Chang, M. L. (2000) "The Evolution of Sex Segregation Regimes." *American Journal of Sociology*, Vol. 105 (6), p. 1658-1701.
- Coupié, T, Mansuy, M. (2004), « L'insertion professionnelle des débutants en Europe : des situations contrastées », *Economie et statistique*, Vol. 378- 1, pp. 147-165.

- Crompton R., Le Feuvre N. (1997). « Choisir une carrière, faire carrière : les femmes médecins en France et en Grande-Bretagne », *Cahiers du GEDISTT*, n°19, pp. 331-352.
- Dämmrich, J., & Blossfeld, H. P. (2017). Women's disadvantage in holding supervisory positions. Variations among European countries and the role of horizontal gender segregation. *Acta Sociologica*, 60(3), 262-282.
- De Troyer M. et Martinez E. (2002). « Les cadres en Belgique », in *Cadres et comparaisons internationales*, sous la direction de Bouffartigues P., Actes de la journée du 30 novembre 2001, pp. 43-51
- di Paola V., Dupray A., Epiphane D. et Moullet S. (2017) « Accès des femmes et des hommes aux positions de cadres en début de vie active : une convergence en marche ? », in *Femmes et Hommes, l'égalité en question*, Collection Insee Références, pp. 31-47.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné – Essai sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.. (2009). *Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21e siècle*. Retrieved from [http://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/les cadres en europe et leurs syndicats 0.pdf](http://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/les%20cadres%20en%20europe%20et%20leurs%20syndicats%200.pdf)
- Elgan E. (2009) "Pouvoir économique en Suède et inégalité des sexes", *Informations Sociales*, n°151, p.84-91.
- Ellingsaeter A.L. (2013) « Scandinavian welfare states and gender (de)segregation : recent trends and processes », *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), p. 501-518.
- Epiphane D. (2002), « La féminisation de la catégorie cadres au miroir de l'insertion des jeunes », in Arliaud M. et Eckert H. (dir.) *Quand les jeunes entrent dans l'emploi...*, Edition la Dispute, pp. 151-170.
- Esping-Andersen, G. (1999) *Les trois mondes de l'Etat-Providence. Essais sur le capitalisme moderne*. Paris :PUF (Le lien Social).
- Eurostat (2017), *Seulement 1 manager sur 3 dans l'UE est une femme...*, *Communiqué de presse*, 6 mars.
- Gadéa, C. (2007). Définition des cadres : la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone. In *Les cadres dans la société de la connaissance*. EUROCADRES.
- Gash, V. (2009). « Sacrificing their careers for their families? An analysis of the penalty to motherhood in Europe », *Social Indicators Research*, 93, p. 569-586.
- Green A., Preston J. et Janmaat, J.G., (2006), *Education, Equality and Social Cohesion: A comparative Analysis*, Houndmills, Palgrave Macmillan
- Hook, Jennifer L. 2010. "Gender Inequality in the Welfare State: Sex Segregation in Housework, 1965–2003." *American Journal of Sociology*, 115(5): 1480–1523.
- Kahmann M., 2015, « La conciliation, de la marge au cœur des enjeux des politiques publiques », *Chronique internationale de l'IREs*, n°152, pp. 64-85.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Korpi W., Ferrarini T., Englund, S. (2013) « Women's Opportunities under Different Family Policy Constellations: Gender, Class, and Inequality Tradeoffs in Western Countries Re-examined », *Social Politics*, 20(1), p. 1-40.
- Korpi W., Ferrarini T., Englund, S. (2013) « Women's Opportunities under Different Family Policy Constellations: Gender, Class, and Inequality Tradeoffs in Western Countries Re-examined », *Social Politics*, 20(1), p. 1-40.
- Lange, H. (2002) « Angestellte : des 'employés privés' (privatangestellte) aux entrepreneurs de sa propre force de travail' (arbeitskraftunternehmer) ? », in *Cadres et comparaisons internationales*, sous la direction de Bouffartigues P., Actes de la journée du 30 novembre 2001, pp. 30-42.
- Laufer J., (2004), « Femmes et Carrières, la question du plafond de verre », (introduction au Dossier « Femmes et Carrières »), *Revue française de gestion*, n°151, pp. 117-127.
- Laufer J., Fouquet A. (2001), « À l'épreuve de la féminisation », in P. Bouffartigues (dir.), *Cadres, la grande*



rupture, La Découverte.

Laufer J., Pochic S. (2004), « Carrières au féminin et au masculin », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte.

Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.

Marry C. (2004), *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieurs*, Editions Belin. Marsden, 1999

Marry, C. (1992). « Les ingénieurs : une profession encore plus masculine en Allemagne qu'en France ? », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. 21, n° 3, pp. 245-267.

Meilland C., 2015, « De la pluralité des relations emploi-famille à la variété des politiques de conciliation », *Chronique internationale de l'IRES*, n°152, pp. 7-31.

Mermet, E. (2001). Les cadres en Europe. Institut Syndical Européen, EUROCADRES.

Mispelblom Beyer, F. (2010). Encadrer, un métier impossible ?. Paris : Armand Colin.

Mons N., (2004), De l'école unifiée aux écoles plurielles : évaluation internationale des politiques de différenciation et de diversification de l'offre éducative, *Thèse de Doctorat inédite en Sciences de l'Education*, Université de Bourgogne.

OCDE (2017), « A2.1. Share of female graduates from upper secondary vocational programmes, by field of education (2015) », dans *The Output of Educational Institutions and the Impact of Learning*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-graph14-en>.

O'Reilly, J. (2000), 'Is it time to gender the societal effect?', *Advances in organization studies*, 4, 343-356.

Périer H. (2010), La logique sexuée de la réciprocité dans l'aide sociale, *Revue de l'OFCE*, 114, p.237-263.

Pochic S., Peyrin A., Guillaume C. (2011) « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in Degenne Alain, Marry Catherine, Moulin Stéphane et Grelet Yvette (coords.) *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-239.

Pochic, S. (2002). « A propos des comparaisons internationales des 'cadres' », in Cadres et comparaisons internationales, sous la direction de Bouffartigues P., Actes de la journée du 30 novembre 2001, pp. 18-29.

Prieto, C. (2002). « Techniciens, professionnels et cadres : les cadres en Espagne », in Cadres et comparaisons internationales, sous la direction de Bouffartigues P., Actes de la journée du 30 novembre 2001, pp. 52-59.

Rothstein B. (2012) « The Reproduction of Gender Inequality in Sweden: A Causal Mechanism Approach », *Gender, Work & Organization*, 19(3), p. 324-344.

Sabatier, M. (2014). *Féminisation des conseils d'administration et performance des entreprises*. CFE-CGC.

Scharle (2015) « Attitudes to gender roles in the Czech republic, Hungary and Poland », Budapest Institute of Economics, Programme FP7, "GRINCOH" Project.

Spineux, A. et Waltery P. (2000). Rapport de synthèse. Les organisations affiliées à la CEC et à Eurocadres au sein des pays membre de l'U.E., Institut des Sciences Sociales, Université Catholique de Louvain, 2 juillet.

Teyssié, B. (1995). La notion et le statut juridique du cadre. Rapport final [rapport public] pour la CFE-CGC., Documentation française. Retrieved March 26, 2015, from <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapportspublics/964028700/index.shtml>

Thévenon O. (2008) « Les politiques familiales des pays développés : des modèles contrastés », *Population et Sociétés* n°448, Ined.

Verdier E. (2009) « L'éducation et la formation tout au long de la vie: une orientation européenne, des régimes d'action publique et des modèles nationaux en évolution », *Sociologie et Sociétés*, Vol.XL.1, p. 195-225.

Wolff, L. (2005). Transformation de l'intermédiation hiérarchique. Rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi.

Wolff, L. (2015). Les différents visages de l'encadrement en Europe. Rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi.

Yaish M., Stier H. (2009), "Gender inequality in job authority; a cross-national comparison of 26 countries", *Work & Occupations*, 36(4), p. 343-366.