

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, septembre 2014, numéro

114 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## « J'AI UNE FEMME EXCEPTIONNELLE » CARRIÈRES DES HOMMES HAUTS FONCTIONNAIRES ET ARRANGEMENTS CONJUGAUX

Alban Jacquemart,  
CEE/CMH

Majoritaires au sein de la Fonction publique d'État (54 %), les femmes n'étaient en 2011 que 26,5 % des cadres à y occuper des fonctions d'encadrement et de direction. Une inégalité professionnelle qui persiste en dépit du développement de politiques d'égalité. C'est pour mieux en comprendre les mécanismes que la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique a commandité une recherche qualitative auprès d'agent.e.s de la haute administration.

Cette enquête montre à quel point, même (ou *a fortiori*) dans la Haute Fonction publique, la conciliation entre sphères professionnelle et privée reste un problème essentiellement féminin. En effet, l'organisation du travail y est telle que seuls peuvent se plier aux exigences de leurs postes les cadres dont la conjointe, bien que tout aussi diplômée, assume l'exclusivité des charges familiales et désinvestit la vie professionnelle, devenant « une femme exceptionnelle » au service de la carrière de son conjoint. Ces cadres ne modifient leurs arrangements conjugaux que lorsque leur couple est en danger ou qu'ils éprouvent des déconvenues dans leur carrière. Des constats qui font mesurer le chemin restant à parcourir sur la voie de l'égalité professionnelle.

Les inégalités professionnelles entre hommes et femmes dans la Fonction publique sont statistiquement établies et démontrées par différents travaux (Alber, 2013). Ainsi, majoritaires parmi les effectifs de la Fonction publique d'État (54 %), y compris ceux de catégorie A (60 %, mais seulement 43 % lorsqu'on exclut les enseignant.e.s), les femmes n'étaient en 2011 que 26,5 % des cadres occupant des fonctions d'encadrement et de direction (DGAFP, 2013). Dans ce contexte de persistance des inégalités sexuées en dépit du développement de politiques d'égalité, une enquête qualitative (*cf.* encadré) a été conduite par un collectif de chercheur.e.s auprès d'administrations de Bercy et des ministères

sociaux pour saisir les mécanismes de production des inégalités de carrière entre femmes et hommes haut.e.s fonctionnaires.

À la suite de travaux menés dans d'autres contextes professionnels, la recherche a mis en évidence les effets différenciés des normes organisationnelles en vigueur dans la haute administration sur les carrières des femmes et des hommes : disponibilité horaire, carrières linéaires et rapidement ascendantes, marché de gré à gré favorisant la cooptation, voire mobilité géographique imposée constituent autant de facteurs limitant l'ascension professionnelle des femmes cadres. À caractéristiques professionnelles comparables (notamment le type de concours d'entrée dans la Fonction

publique), ces normes favorisent à l'inverse les carrières masculines. Mais, dans la Fonction publique comme dans d'autres secteurs, les inégalités professionnelles résultent autant des processus sociaux internes aux organisations de travail que de ceux qui leur sont extérieurs. Ainsi, la socialisation familiale différenciée des filles et des garçons, la segmentation sexuée des parcours scolaires (en particulier la persistante surreprésentation des hommes parmi les lauréat.e.s du concours externe de l'École nationale d'administration) ou encore l'inégale prise en charge des tâches familiales et domestiques nourrissent et renforcent les inégalités produites par les normes professionnelles.

L'enquête (cf. encadré) révèle également que la « conciliation » entre vies professionnelle et personnelle est négociée de manière nettement sexuée : tandis que les femmes ne peuvent pas s'extraire d'un ensemble de contraintes, en particulier familiales, les hommes vivant en couple hétérosexuel bénéficient, eux, de configurations conjugales largement favorables à un intense investissement professionnel. C'est sur ce second point que porte la présente contribution, qui s'attache à analyser les mécanismes par lesquels les hommes parviennent à s'investir pleinement dans leur carrière sans avoir à résoudre de problèmes de conciliation. Alors que l'étude des inégalités professionnelles se penche généralement sur les difficultés auxquelles les femmes font face (Pailhé, Solaz, 2009), il s'agit ici de confronter ces difficultés au rapport à la « conciliation » des hommes. Si l'on sait déjà que pour eux, à l'inverse des femmes, la présence d'enfants favorise la carrière (Gadéa, Marry, 2000), ce détour par les configurations conjugales éclaire d'un jour nouveau les mécanismes sociaux par lesquels la « conciliation » continue d'être un problème essentiellement féminin.

## ● Des carrières féminines sous la contrainte de la « conciliation »

L'enquête dresse un constat sans équivoque : dans la Haute Fonction publique comme ailleurs, la « conciliation » entre vie professionnelle et vie privée n'est, à de rares exceptions près, un problème (objectif et subjectif) que pour les femmes. Elle met ainsi en évidence les difficultés que celles-ci rencontrent pour assumer simultanément charges familiales (bien qu'en partie déléguées) et professionnelles. Elle souligne également la façon dont, contrairement aux hommes, les femmes qui désirent avoir des enfants (la quasi-totalité des femmes rencontrées) articulent calendrier des naissances et calendrier professionnel de sorte, par exemple, à éviter d'avoir plus d'« un enfant par poste » pour ne pas mettre en danger leur avenir professionnel. De manière plus originale, les récits de vie des femmes enquêtées ne font pas apparaître de relâchement des contraintes familiales quand les enfants grandissent. En effet, pour ces femmes de classes supérieures et hautement diplômées, la réussite scolaire des enfants est l'objet d'une grande attention, imposant dès lors un investissement en temps régulier et conséquent tout au long de la scolarité primaire et secondaire.

En raison de leur investissement dans la sphère familiale, les femmes peinent à se plier totalement aux exigences de leur monde professionnel, qui réclame en particulier une grande disponibilité horaire, voire géographique (spécifiquement pour les cadres des services déconcentrés de l'une des directions de Bercy). Plusieurs enquêtées déclarent ainsi avoir décliné, au cours de leur parcours,

## UNE ENQUÊTE SUR LE PLAFOND DE VERRE DANS LES MINISTÈRES

Ce travail est issu d'une recherche collective financée par la Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) dans le cadre d'un appel d'offre sur « Les carrières des dirigeants dans la Fonction publique d'État. Approche qualitative des inégalités entre hommes et femmes ». Coordinée par Catherine Marry, l'enquête a été menée entre 2011 et 2013 au sein de quatre directions générales de Bercy et deux directions générales des ministères sociaux<sup>1</sup> (Marry *et al.*, 2013).

Face à une définition exclusivement administrative et peu stabilisée de la catégorie « A+ », juridiquement inexistante, l'enquête a distingué les cadres dirigeant.e.s (agent.e.s d'un niveau au moins égal à celui de sous-directeur.trice dans les administrations centrales et directeur.trice départemental.e dans les services déconcentrés) des cadres supérieur.e.s (l'ensemble des autres agent.e.s exerçant des fonctions d'encadrement à des niveaux de postes moins élevés).

Au total, 95 entretiens biographiques ont été réalisés auprès de 61 femmes et 34 hommes, cadres dirigeant.e.s (36) et supérieur.e.s (59) des administrations centrales (77) et des services déconcentrés (18). Pour préserver l'anonymat des enquêtés, les prénoms ont été changés et le nom des directions générales n'est pas mentionné.

L'accès au terrain a été facilité par une lettre de soutien de la DGAFP aux directions générales étudiées, les directeur.trices généraux.ales et/ou responsables ressources humaines/diversité des administrations ayant ensuite appuyé nos demandes d'entretien auprès des agent.e.s. Les modalités d'entrée sur le terrain ont donc été très favorables et nous ont permis de rencontrer sans difficultés des agent.e.s aux emplois du temps pourtant souvent très chargés. On peut néanmoins souligner qu'à Bercy, les entretiens ont été réalisés auprès de fonctionnaires préalablement sélectionnés par la hiérarchie, ce qui a probablement induit une surreprésentation de cadres ayant manifesté leur préoccupation ou leur intérêt pour l'égalité entre femmes et hommes.

Enfin, il faut préciser que l'enquête s'est déroulée dans un contexte d'attention particulière des administrations à la féminisation des plus hauts postes de la Fonction publique d'État. En effet, outre les lois et politiques nationales développées depuis les années 2000, Bercy et les ministères sociaux se sont vu décerner le « Label diversité » (respectivement en 2010 et 2012), impliquant la mise en œuvre d'une politique des ressources humaines attentive, notamment, à l'égalité des sexes.

Malgré ce contexte spécifique et la possible surreprésentation de cadres sensibilisé.e.s à l'égalité femmes-hommes, les entretiens ont fourni de riches informations sur les mécanismes de production des inégalités de carrière et sur les pratiques et représentations des agent.e.s. Si l'enquête comporte les limites inhérentes aux approches qualitatives, elle a ainsi pu s'appuyer sur un conséquent corpus d'histoires de vie pour éclairer finement les logiques sociales qui sont au principe des trajectoires individuelles.

une sollicitation pour intégrer un cabinet ministériel, expérience pourtant très bénéfique à la carrière, en raison de l'extrême disponibilité horaire que ce type de fonction impose.

Une autre dimension de la « conciliation » est ici en jeu, celle de l'articulation entre vie professionnelle et vie conjugale. En effet, le surinvestissement professionnel n'est pas toujours accepté par le conjoint, qui peut s'opposer à un poste en cabinet, à une mobilité géographique ou au passage d'un concours (synonymes d'éloignement du domicile conjugal le temps de la formation et/ou d'accroissement du temps consacré au travail). La crainte du divorce ou de la séparation agit alors comme un frein à l'invest-

<sup>1</sup> « Bercy » désigne l'ensemble des ministères ayant en charge, au moment de l'enquête, le Budget, les Comptes publics, l'Économie, l'Industrie et la Réforme de l'État ; l'expression « ministères sociaux » regroupe les ministères de l'Emploi, de la Famille, des Relations sociales, de la Santé, de la Solidarité, des Sports, du Travail, et de la Ville.

tissement professionnel, ralentissant du même coup les perspectives de carrière.

## ● Les « bons » choix conjugaux des hommes

La question de l'articulation des différentes sphères de vie éclaire d'autant plus les inégalités de carrière que l'on s'attarde sur l'expérience de la « conciliation » telle que vécue par les hommes vivant en couple hétérosexuel. En effet, leur carrière apparaît beaucoup moins contrainte par les impératifs de la vie familiale. De manière significative, la planification (ou non) des naissances est ainsi détachée du calendrier professionnel des hommes qui se permettent, par exemple, de devenir pères pendant leurs études ou d'avoir plusieurs enfants au même poste, situations totalement inédites pour les femmes.

Plus largement, les références à la vie familiale et conjugale sont très rares dans les récits que font les hommes de leur carrière professionnelle, à l'inverse des femmes qui ne tardent pas à souligner l'imbrication de leurs trajectoires professionnelle et personnelle. En comparaison, l'incidence de la vie privée sur la carrière des hommes semble faible, comme le mettent en lumière les arrangements conjugaux décrits par les hommes rencontrés : très majoritairement en couple hétérosexuel avec enfants, ils peuvent investir pleinement la sphère professionnelle, et surtout répondre aux exigences de disponibilité horaire, voire de mobilité géographique, parce que la vie familiale est prise en charge par leur conjointe.

De fait, la carrière des hommes rencontrés s'articule à des configurations ou des arbitrages conjugaux qui relèguent la carrière de leur conjointe au second plan. Les trajectoires de couple montrent ainsi que la quasi-totalité des hommes ont bénéficié soit d'une révision à la baisse des ambitions professionnelles de leur conjointe à la naissance du premier enfant, soit d'une configuration conjugale où l'emploi de la conjointe lui permettait de prendre en charge une large partie des obligations familiales. Il n'est, par exemple, pas rare que ces femmes arrêtent de travailler au moment de la naissance des enfants : « Pour l'instant, elle reste à la maison parce qu'elle a eu un deuxième enfant depuis et tout ça demande beaucoup de temps, donc bon. Je pense que d'ici quelques mois elle va reprendre. Mais là, elle a une petite interruption de trois ans » (Laurent, trentenaire, cadre supérieur).

On voit à travers cet extrait la manière dont les obligations parentales semblent n'incomber qu'à la mère : « elle a eu un deuxième enfant », « tout ça demande beaucoup de temps » sont autant d'expressions qui marquent une distance vis-à-vis des tâches familiales. Les hommes dont la conjointe « s'est mise mère au foyer », selon l'expression d'Yves (sexagénaire, cadre dirigeant), peuvent ainsi investir sans difficulté leur vie professionnelle. Ce profil est surtout présent à Bercy, ministère particulièrement exigeant en temps dans les directions générales, et imposant des mobilités géographiques répétées dans les services déconcentrés.

## ● D'« heureux concours de circonstances » ?

Mais, à Bercy comme dans les ministères sociaux, quand les conjointes conservent leur emploi à la naissance des enfants, c'est généralement parce qu'elles exercent une activité professionnelle peu contraignante et nourrissent peu d'ambitions de carrière ou qu'elles les révisent à la baisse. Ainsi, Henri et sa compagne entrent dans la Fonction publique par le même concours, lui, avec une maîtrise, elle, avec un doctorat. Mais, à la naissance de leur deuxième enfant, cette dernière met un frein net à sa carrière en devenant enseignante dans une école de formation de la Fon-

tion publique, ce qui lui permet de prendre en charge les enfants : « Donc, toutes les années où ils ont été à l'école, elle était enseignante. Ce qui fait qu'en réalité on n'a pas eu de difficultés, [...] elle était à la maison vers 17 h 40-17 h 50. [...] Cela lui plaisait davantage. Là, encore une fois, un heureux concours de circonstances ; cela lui plaisait davantage parce qu'elle a une fibre très professorale » (Henri, cinquantenaire, cadre supérieur).

La plupart des hommes rencontrés renvoient ces configurations conjugales à un choix de leur conjointe, jamais à une contrainte (« cela lui plaisait », « c'était son truc »), comme l'explique Eric, dont la conjointe, fonctionnaire, met un terme à sa carrière après avoir changé plusieurs fois de poste pour le « suivre » dans ses différentes mobilités professionnelles : « Elle a dit : "j'arrête". Et puis, elle avait trois enfants, elle a pris sa retraite au bout de quinze années de service, mais c'était pour elle... Ce n'était pas forcément un sacrifice, elle a géré comme elle le souhaitait. S'occuper de ses enfants, pour elle, c'était très important » (Eric, cinquantenaire, cadre dirigeant).

Ces « heureux concours de circonstances », pour reprendre l'expression d'Henri, constituent de puissantes ressources pour la carrière des cadres enquêtés. Comme en témoigne Christian, qui a « une femme exceptionnelle », institutrice, ces situations permettent en effet un engagement entier dans le travail, libérant les hommes non seulement des tâches domestiques et familiales, mais également de la « charge mentale » de ces préoccupations : « C'était assez serein pour moi de me dire... quand les enfants sortaient de l'école, ma femme sortait de l'école. Voilà : le mercredi, elle était en congé, elle avait le même rythme, alors que moi je n'avais pas du tout le même rythme » (Christian, cinquantenaire, cadre dirigeant).

Les périodes où les hommes sont éloignés du domicile conjugal (en raison d'un poste ou d'une formation longue), ou préparent des concours internes, mettent particulièrement en évidence le soutien des femmes aux carrières masculines. Christophe (quarantenaire, cadre supérieur) a ainsi « une épouse qui est formidable, il faut le dire », « pas intéressée par son métier » et « tournée vers la famille », qui prend en charge le quotidien et l'éducation des enfants quand il prépare un concours. Pendant un an, son temps libre est quasi intégralement consacré à la préparation de ce concours, pour lequel il obtient même une décharge pour formation pendant un mois et demi à plusieurs centaines de kilomètres de son domicile.

Dans de telles conditions, et à la différence des femmes avec enfants, ces cadres supérieurs et dirigeants ne vivent pas la conciliation comme un problème. Samuel (trentenaire, cadre supérieur), qui travaille tous les jours de 9 h 00 à 19 h 00, explique ainsi qu'il n'a pas été nécessaire pour lui de changer ses horaires de travail à la naissance de sa fille, âgée de deux mois au moment de l'entretien.

## ● Les conditions d'un infléchissement des arrangements conjugaux

Ces modèles conjugaux et parentaux sont largement majoritaires parmi les enquêtés et l'appartenance générationnelle ou les origines sociales n'ont que très peu d'incidence sur eux. En revanche, l'enquête permet d'identifier deux facteurs susceptibles d'infléchir ces arrangements, sans toutefois les bouleverser : d'une part, les hommes investissent plus (ou désinvestissent moins) la sphère familiale sous l'effet de la peur de la séparation, de l'autre, les déconvenues professionnelles peuvent être l'occasion d'un repli sur la vie privée.

Certains enquêtés ont d'abord souligné que la pression exercée par leur conjointe, voire la peur du divorce ou de la séparation, expliquaient la (relative) limitation de leur temps de présence sur le lieu de travail ou leur refus d'intégrer des corps de fonctionnaires trop exigeants en termes de contraintes horaires ou de mobilité géographique (comme ceux de la préfectorale ou des Affaires étrangères). Ce facteur joue un rôle plus significatif que la présence d'enfants, les cas étudiés montrant que c'est la crainte de la séparation qui peut conduire les hommes à rentrer un peu plus tôt le soir ou à refuser une mobilité géographique. Thomas, jeune énarque sans enfant, se montre attentif à ses horaires de travail et déclare avoir refusé d'entrer dans l'administration préfectorale pour ne pas faire subir à sa compagne la mobilité que cette carrière impose. Il justifie ce choix par le fait que l'éloignement géographique, lors de son second stage à l'ENA, a fragilisé son couple jusqu'à provoquer une rupture de quelques mois.

La peur de la séparation est ainsi le principal moteur d'une relative attention aux enjeux de la conciliation, vécue comme une contrainte par ce jeune cadre ambitieux qui incarne par ailleurs parfaitement l'éthos professionnel du surinvestissement au travail : alors qu'en fin d'entretien l'enquêteur remercie Thomas pour sa participation, espérant ne pas l'avoir mis trop en retard (il est plus de 19 h 00), celui-ci répond que c'est sans importance car sa compagne est occupée jusqu'à 22 h 00 ce soir-là et qu'il peut donc rester au bureau : « Parfois, j'appelle ma copine à 18 h 00 et elle me dit qu'elle a un truc le soir. Je raccroche et je me dis : "yes !", parce que j'ai un dossier à boucler ! »

Les déconvenues professionnelles constituent pour quelques-uns des hommes rencontrés l'autre moteur d'un investissement plus fort dans la vie familiale. Christophe, quarantenaire, défend ainsi une posture égalitaire en estimant que « pour être bien dans la sphère professionnelle, il faut être bien dans sa famille ». Pourtant, son début de carrière est marqué par un investissement professionnel intense, favorisé par le soutien de sa conjointe, fonctionnaire de catégorie B de la même administration, qui prend en charge leurs trois enfants. Mais, au moment de l'entretien, il juge sa carrière « bloquée », laissant comprendre que son investissement (relatif) dans la vie familiale résulte d'un contexte professionnel qui lui offre peu de perspectives d'évolution.

Il faut enfin souligner que deux enquêtés ont laissé transparaître des pratiques plutôt égalitaires, se traduisant notamment par le souci affiché (et mis en pratique) de ne pas pénaliser la carrière de leur conjointe. Mais ces modèles de couple à double carrière ne se réalisent que sous certaines conditions, socialement peu probables : dans un cas, statistiquement très minoritaire, le couple n'a pas eu d'enfant (sans que l'on sache si cela résulte ou non d'un choix) ; dans l'autre, l'homme a refusé de passer le concours interne de l'ENA et le couple a décidé de n'avoir qu'un enfant pour pouvoir assumer parallèlement double carrière et responsabilités parentales.

## ● Égalité professionnelle et égalité conjugale

Contrairement aux discours sur les « nouveaux pères » ou les « nouveaux hommes » qui voudraient que les hommes, spécifiquement ceux des classes supérieures éduquées, investissent désormais davantage la sphère privée, l'enquête a montré la persistance du modèle du *male breadwinner* parmi les élites de la Fonction publique. En effet, la carrière des cadres supérieurs et des dirigeants de la haute administration est en partie rendue possible par leur désinvestissement de la sphère domestique, surinvestie en contrepartie par leurs conjointes.

Avoir une « femme exceptionnelle » constitue donc un précieux atout dans la concurrence pour l'accès aux postes dirigeants de la Fonction publique. Dans cette compétition, les hommes aux arrangements conjugaux égalitaires ainsi que les femmes sont pénalisés.e.s. Celles-ci ne bénéficient que très rarement de l'appui d'un « homme exceptionnel », au sens donné à cette expression par les enquêtés, autrement dit d'un conjoint qui accepte de reléguer sa propre carrière au second plan pour prendre en charge les tâches domestiques et familiales et soutenir celle de sa conjointe. La réalisation de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes (mais aussi entre hommes) passe donc simultanément par un changement des normes organisationnelles de travail (notamment en termes de disponibilité horaire) et par une transformation des normes conjugales (surtout au regard de la répartition des charges familiales).

## RÉFÉRENCES

**Alber Alex**, 2013, « Un plafond de verre plus bas dans la Fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, 30, p. 131-154.

**DGAFP**, 2013, *Rapport annuel sur l'état de la Fonction publique*.

**Gadéa Charles, Marry Catherine**, 2000, « Les pères qui gagnent : descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et sociétés*, 3, p. 109-135.

**Marry Catherine, Bereni Laure, Jacquemart Alban, Le Manca Fanny, Pochic Sophie, Revillard Anne**, 2013, *Le plafond de verre dans les ministères. Une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeants.e.s*, Rapport à la DGAFP (synthèse disponible : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/etudes/Plafond-de-verre.pdf>).

**Pailhé Ariane, Solaz Anne** (dir.), 2009, *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Elles sont également disponibles via la lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee), ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

### Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1411-059 - Septembre 2014 - ISSN : 1767-3356