
Les femmes dirigeantes sont-elles toujours l'exception ?

Corinna Kleinert

Traducteur : Isabelle Bourgeois



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/4122>

DOI : 10.4000/rea.4122

ISBN : 978-2-8218-0890-4

ISSN : 1965-0787

Éditeur

CIRAC

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2010

Pagination : 15-22

ISSN : 1156-8992

Référence électronique

Corinna Kleinert, « Les femmes dirigeantes sont-elles toujours l'exception ? », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 97 | juillet 2010, mis en ligne le 01 juillet 2012, consulté le 14 novembre 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/rea/4122> ; DOI : 10.4000/rea.4122

© CIRAC

Les femmes dirigeantes sont-elles toujours l'exception ?

Corinna Kleinert

En Allemagne, comme dans la plupart des autres pays, les femmes sont sous-représentées dans les positions dirigeantes. Pour remédier à ce problème, le gouvernement fédéral avait conclu en 2001 avec les fédérations patronales un accord visant à renforcer l'équité des chances hommes/femmes dans le secteur privé : il faut toutefois préciser qu'il s'agit d'un accord sur une base volontaire. Depuis, l'Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mène un projet de recherche analysant l'évolution de l'accès des femmes aux postes de direction des entreprises dans le privé et étudiant leur situation professionnelle et familiale ; et ce dans une double perspective : celle des entreprises comme celle des dirigeants. Il en ressort que si l'activité des femmes a augmenté, et que de plus en plus d'entre elles occupent des fonctions dirigeantes, elles ne parviennent toujours pas à percer le 'plafond de verre'. Les principaux obstacles qu'elles rencontrent en Allemagne résident dans les structures comme les fondements culturels d'un Etat social qui tend à cimenter le partage traditionnel des rôles.

Etat-Providence et activité des femmes - un contexte encore peu favorable -

Dès ses origines, l'Etat-Providence accordait une place centrale à la famille en tant que communauté d'assistance et d'éducation. La femme y avait le rôle de mère et de femme au foyer en charge de l'éducation des enfants, tandis qu'il revenait à l'homme (l'époux) de subvenir aux besoins du ménage. L'Etat social s'appuyait sur un certain nombre de dispositions pour concrétiser cette vision : devoir d'assistance mutuel des conjoints en application du principe de subsidiarité, imposition jointe des conjoints avec fractionnement au niveau du régime fiscal (le taux d'imposition du conjoint gagnant le revenu le plus élevé est nettement inférieur à celui qui frappe celui au salaire d'appoint) et faible engagement de l'Etat au niveau des infrastructures publiques d'accueil des enfants (celles-ci étaient pratiquement inexistantes pour les enfants de moins de trois ans, et les horaires des jardins d'enfants comme des écoles se limitaient en règle générale à la matinée ; voir REA 96/2010). Du fait de cette orientation de la politique sociale, longtemps a prédominé en Allemagne le modèle du 'male breadwinner' où l'homme subvient seul aux besoins du ménage ; ce modèle ne prévoyait guère d'incitations qui auraient permis aux femmes de conjuguer enfants et activité salariée, les possibilités étant par ailleurs réduites (Beckmann, 2007 ; Veil, 2005).

Or avec la hausse des qualifications observée depuis le début des années 1970, qui a plus largement profité aux femmes qu'aux hommes, l'activité des femmes s'est continûment accrue. Aujourd'hui, la qualification des jeunes femmes est au moins équivalente à celle des hommes, et elles représentent près de la moitié des actifs occupés en Allemagne. Mais quand on compare la durée annuelle du travail des femmes avec celle des hommes, un autre constat s'impose : alors qu'en 1991, le travail féminin atteignait encore en durée 80 % du travail masculin, ce taux n'a cessé de baisser continûment jusqu'en 2000 ; il n'est pas remonté significativement depuis. Cette évolution s'explique principalement par la forte progression du temps partiel. Or ce sont les femmes qui occupent majoritairement les emplois à temps partiel (Wanger, 2009) : selon la dernière vague du *Mikrozensus* de Destatis, 45 % de toutes les actives occupées travaillaient à

Un Etat-Providence calé sur le modèle du *male breadwinner*

Temps partiel et baisse de la natalité

temps partiel en 2007, contre 8 % seulement des hommes. Parallèlement, le taux de natalité a rapidement baissé en Allemagne : dès le milieu des années 1980, avec 1,3 enfant par femme, il atteignait un niveau très bas en comparaison européenne ; en 2007, il était de 1,4 enfant par femme (contre 2,0 en France).

Evolution 1991-2008 de l'activité et de la durée de travail annuelle des femmes

	Part des femmes dans le total des actifs occupés	Durée de travail annuelle des femmes par rapport à celle des hommes		Part des femmes dans le total des actifs occupés	Durée de travail annuelle des femmes par rapport à celle des hommes
1991	44,1 %	79,1 %	2000	47,7 %	72,4 %
1992	44,6 %	78,3 %	2001	48,0 %	72,9 %
1993	45,0 %	78,3 %	2002	48,4 %	73,1 %
1994	45,6 %	76,7 %	2003	48,6 %	73,0 %
1995	45,9 %	75,8 %	2004	48,9 %	73,6 %
1996	46,2 %	75,4 %	2005	49,2 %	74,8 %
1997	46,6 %	74,1 %	2006	49,2 %	74,2 %
1998	46,8 %	73,6 %	2007	49,1 %	74,4 %
1999	47,1 %	72,9 %	2008	49,1 %	74,6 %

Source : IAB-Arbeitszeitrechnung.

Manque d'infrastructures d'accueil pour les enfants et raisons culturelles

Que le travail féminin à temps partiel soit si répandu en Allemagne (à la différence de la France) s'explique par les mesures publiques d'incitation et le manque d'infrastructures d'accueil pour l'enfance : en l'absence d'infrastructures publiques en nombre suffisant et accueillant les enfants toute la journée, les mères ont les plus grandes difficultés à occuper un emploi à temps plein, à moins qu'elles ne disposent de revenus suffisants pour financer elles-mêmes la garde de leurs enfants en bas âge. S'y ajoute le fait qu'en Allemagne, la maternité n'est pas considérée dans la biographie d'une femme comme une phase normale dont elle doit sortir le plus vite possible pour pouvoir retourner sur le marché du travail, mais elle est encore perçue comme la 'mission naturelle' d'une femme et, de ce fait, s'occuper des enfants et veiller à leur éducation relève de sa responsabilité. Il est donc rarement facile pour une mère de confier ses enfants en bas âge toute la journée à des structures d'accueil publiques ; quant à celles qui le font malgré tout, elles s'exposent souvent aux reproches de leur entourage (Veil, 2005).

Enjeu central pour les femmes : un enfant ou une carrière ?

Alors que naguère, la biographie des mères suivait en Allemagne un schéma en trois phases – travail salarié, plusieurs années d'interruption, retour sur le marché du travail en temps partiel –, aujourd'hui, nombreuses sont les femmes qui n'interrompent leur activité que brièvement à la naissance de l'enfant, mais ne reprennent ensuite qu'une activité réduite avant de la développer à nouveau quand les enfants ont grandi. Durant les premières années des enfants, ce sont donc toujours leurs conjoints qui assurent l'essentiel des revenus du foyer. A l'inverse, les biographies des femmes sans enfants se rapprochent de plus en plus de celles des hommes sans enfants : de plus en plus de couples sans enfants suivent alors le schéma d'une double carrière, les deux conjoints travaillant à temps plein. C'est ainsi que le fait pour une femme d'avoir des enfants ou non, la question de savoir si elle en met au monde ou si elle préfère se concentrer entièrement à sa carrière professionnelle, constituent aujourd'hui l'enjeu décisif dans les biographies féminines en Allemagne (Veil, 2005).

Des mesures contradictoires pour concilier vies professionnelle et familiale

Ce n'est que ces dernières années que l'Etat a commencé à réagir à la hausse de l'activité des femmes, mais aussi à la faiblesse du taux de natalité comme aux conséquences pour les systèmes de protection sociale. Les principales mesures adoptées ont été la création d'un droit à une place dans un jardin d'enfants pour les 3 à 6 ans, la réduction de la durée du congé parental indemnisé avec quelques mois de congé pour le père (modèle scandinave) et le développement des structures d'accueil pour les enfants en bas âge ou la modification des rythmes scolaires (école toute la journée), cette dernière mesure n'en étant encore qu'à ses débuts. Mais ces initiatives se superposent aux anciennes dispositions de l'Etat-Providence, en premier lieu desquelles l'imposition jointe des conjoints avec fractionnement, ce qui entretient le caractère contradictoire des incitations faites aux femmes pour mener une activité professionnelle à temps plein et continue.

L'étude de l'IAB sur les cadres dirigeants (*IAB-Führungskräftestudie*)

Cette étude, menée de novembre 2004 à décembre 2005, analysait la participation des femmes aux postes de dirigeants en Allemagne – à la fois dans la perspective de l'entreprise et sous l'angle de la biographie individuelle. Elle reposait sur les données du panel d'entreprises (*IAB-Betriebspanel*) 2004 de l'IAB et sur les vagues d'enquêtes représentatives (*Mikrozensus*) menées en 2000 et 2004 par l'Office fédéral des Statistiques. Cette année, l'analyse a été réitérée sur la base des données de l'*IAB-Betriebspanel* 2008 et du *Mikrozensus* 2007.

Dans le cadre de son panel d'entreprises, l'IAB interroge tous les ans quelque 16 000 unités de production ou établissements occupant au moins un salarié (emploi soumis à cotisations sociales). Le questionnaire comprend des questions directes sur les hommes et les femmes qui sont à la tête de l'entreprise ou qui, le cas échéant, en sont cadres supérieurs.

Le *Mikrozensus* est un sondage mené tous les ans par Destatis auprès de 1 % des ménages allemands ; les sondés ont en règle générale obligation d'y répondre. Comme le panel est composé d'individus (et non d'unités de production), la définition des positions dirigeantes est forcément peu précise. C'est pourquoi, dans notre étude, nous n'avons retenu que les caractéristiques portant sur l'activité exercée, la fonction dans l'entreprise et le métier des sondés, soit des indicateurs permettant d'en déduire sans équivoque que la personne interrogée occupe une fonction de cadre dirigeant. Parmi les salariés du privé est ainsi considéré comme cadre dirigeant : (1) tout actif occupé indiquant que l'essentiel de ses activités réside dans le management, la direction et autres fonctions de gouvernance, (2) tout employé chargé de larges responsabilités de pilotage, (3) tout directeur d'unité et directeur général, ainsi que (4) tout maître-artisan et chef d'équipe employé dans une entreprise pour y exercer les fonctions de chef de production ou d'atelier.

Les conclusions de l'étude de l'IAB sur les cadres dirigeants portent exclusivement sur le secteur privé. Selon les critères de l'*IAB-Betriebspanel*, celui-ci comprend tous les établissements ou unités de production de statut privé ; quant à l'enquête *Mikrozensus*, elle considère l'ensemble des salariés du privé.

On peut donc se demander si – et si oui, dans quelle mesure – les mutations observées dans la politique sociale, dans la qualification des femmes et dans leur activité professionnelle, mais aussi dans la vision des rôles respectifs des hommes et des femmes, ont apporté des changements au sein du segment des dirigeants. Et dans ce cadre, l'analyse du secteur privé est particulièrement intéressante, puisqu'il occupe la majorité des actifs en Allemagne et que, par ailleurs, il n'y existe pratiquement pas – du moins pas à l'échelle de l'ensemble du pays – de dispositions contraignantes visant la parité hommes-femmes.

Peu de dispositions pour la parité dans le privé

Evolution de l'accès des femmes aux positions dirigeantes

Si dans tous les pays de l'UE, les femmes sont encore sous-représentées dans les positions dirigeantes, leur part progresse lentement, mais sûrement. En France, 37 % des députés, des hauts fonctionnaires comme des dirigeants dans le secteur privé étaient des femmes, contre 29 % seulement en Allemagne. Cela plaçait la France en tête des Etats de l'UE, l'Allemagne en-dessous de la moyenne européenne de 33 % (Enquête sur les forces de travail de l'UE 2007). Il semblerait donc que les infrastructures d'accueil plus développées en France, de même que la différence dans l'approche du rôle des mères y ont déployé leurs effets.

L'*IAB-Betriebspanel* livre des données plus fines : ainsi, si 42 % de tous les actifs occupés dans le privé sont des femmes, seules 35 % occupent un poste de cadre supérieur et un quart un poste dirigeant (2008). Depuis 2004 (année où ces données ont été collectées pour la première fois), ces taux n'ont que très peu augmenté ; à l'époque, la part des femmes parmi les actifs occupés était de 41 %, d'un tiers parmi les cadres moyens et de 24 % parmi les dirigeants. Si on considère cette évolution du point de vue des actifs occupés, ce qui est le cas de l'enquête *Mikrozensus*, on parvient pratiquement aux mêmes conclusions pour les positions dirigeantes : en 2000, la part des femmes occupant un poste de dirigeant salarié était de 21 % ; elle est passée à 23 % en 2004 et à un peu plus de 24 % en 2007.

Un quart de femmes parmi les dirigeants en RFA

On constate d'importantes différences dans l'accès des femmes aux positions dirigeantes selon la taille des entreprises et les branches. Plus les entreprises sont grandes, moins elles occupent de femmes, et donc moins d'entre elles figurent parmi les dirigeants. Si on considère les deux niveaux de positions dirigeantes (cadres supérieurs et dirigeants), la part des femmes y est même plus que proportionnellement inférieure au total des effectifs féminins. Dans les grandes entreprises (500 salariés et plus), les dirigeantes étaient de 9 % seulement. Autrement dit, les femmes restent rares dans les fonctions de pilotage et de responsabilités.

Très faible présence des femmes à la tête des grandes entreprises

Présence des femmes dans les positions dirigeantes selon la taille des entreprises (secteur privé, 2008)

Entreprises par effectif (nombre de salariés)	Femmes en % de tous les salariés	Femmes en % des cadres supérieurs	Femmes aux postes de direction
1 à 9	50 %	-	27 %
10 à 49	44 %	37 %	21 %
50 à 99	41 %	34 %	20 %
100 à 199	40 %	28 %	16 %
200 à 499	39 %	23 %	12 %
≥ 500	34 %	18 %	9 %

Source : IAB-Betriebspanel 2008. *) Secteur privé, 2008.

Plus de dirigeantes dans les branches très féminisées

En règle générale, dans les branches très féminisées, leur part dans les positions dirigeantes est proportionnellement plus élevée qu'ailleurs. Cela est particulièrement net dans le secteur des autres services (c'est-à-dire autres que les services aux entreprises) : les femmes y représentent 70 % des salariés, 62 % des cadres supérieurs et 40 % des dirigeants. De même, la part des dirigeantes salariées est plus élevée qu'ailleurs aussi dans le secteur du commerce et des services de réparation, alors qu'à l'inverse, il proportionnellement inférieur dans le BTP, le secteur minier, l'énergie et l'eau, dans les biens d'investissement et de production, les transports et les technologies de l'information. La finance et l'assurance font exception. Alors que les femmes y représentent 58 % des salariés, elles se font rares dans les positions dirigeantes : on n'en dénombre que 23 % parmi les cadres supérieurs, et seulement 8 % au sommet (*Betriebspanel 2008*).

Rôle clef de la distribution hommes/femmes entre branches, entreprises et métiers

Ces différences de distribution hommes/femmes entre les branches, les entreprises, les métiers, sont l'une des principales raisons expliquant la faible part des femmes dans les fonctions dirigeantes. En effet, comme les femmes travaillent dans des entreprises plus petites que les hommes, qu'elles ont des métiers ou sont présentes dans des branches où la part des cadres dirigeants est faible, le vivier des futures dirigeantes reste inférieur à celui des hommes.

Trois exemples, tirés de l'enquête *Mikrozensus 2007*, illustrent ce constat. 13 % des dirigeants du privé exercent le métier d'ingénieur ; or la part des femmes parmi les ingénieurs atteint à peine 14 %. A l'inverse, les diplômés en sciences sociales et humaines ne fournissent que 3 % des dirigeants ; or la part des femmes diplômées dans ce domaine est de 64 %. Enfin, on observe des disparités semblables au niveau des branches : alors que dans l'ensemble du privé, un peu moins de 7 % des actifs occupent une position dirigeante, le secteur des autres services est particulièrement avare en dirigeants, avec un peu moins de 4 % seulement des actifs en position dirigeante, mais il est en même temps le secteur le plus féminisé. Les analyses à variables multiples, dans lesquelles sont contrôlées les caractéristiques individuelles, mais aussi les particularités des divers secteurs, révèlent que, en comparaison avec les hommes, les chances pour les femmes d'accéder à une position dirigeante diminuent proportionnellement, plus l'effectif féminin est élevé dans la branche où elles travaillent (conclusion après analyse de 222 branches et secteurs).

Fonder une famille : l'obstacle principal

La raison centrale expliquant les inégalités entre sexes dans le déroulement des carrières est que les femmes sont nombreuses à interrompre leur activité à la naissance de leurs enfants et ne réintègrent ensuite le marché du travail qu'à temps partiel. Cela ne nuit pas seulement à l'évolution de leur carrière durant la phase d'éducation des enfants, mais aussi ultérieurement, parce qu'il ne leur est plus possible ensuite de rattraper les phases d'activité manquantes. Une série d'études démontre ainsi que les phases d'inactivité prolongées et le temps partiel ont une influence négative sur l'évolution des salaires et les perspectives de carrière des femmes (voir Beblo/Wolf, 2000, ou Schäfer/Vogel, 2005).

Les dirigeantes ont donc moins d'enfants

On comprend mieux dès lors pourquoi les femmes qui ont réussi à accéder à une position dirigeante vivent bien plus rarement avec des enfants sous leur toit que les hommes dans les mêmes positions : en 2007, un petit tiers seulement des dirigeantes, mais plus de la moitié des dirigeants avaient des enfants ; et 27 % des femmes contre 16 % des hommes de ce groupe vivaient seuls. La différence

est encore plus nette dans le cas où il y a plusieurs enfants et où ceux-ci sont jeunes : en 2007, seules 14 % des dirigeantes avaient ou bien des enfants de moins de 11 ans ou bien deux enfants ou plus ; mais parmi les dirigeants, 26 % avaient des enfants en bas âge et 31 % au moins deux enfants.

Or les femmes jeunes sont handicapées sur le marché du travail même si elles n'ont pas d'enfants, un phénomène que les scientifiques appellent la « *discrimination statistique* ». Car quels que soient leurs projets familiaux individuels, les femmes ne sont souvent pas prises en considération lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste à responsabilités parce que, collectivement, elles sont soupçonnées d'abandon de poste en cas de maternité. Un indicateur révèle bien cet état de fait : plus les femmes avancent en âge, plus leur part dans les positions dirigeantes recule.

La barrière de la
'discrimination statistique'

Part des femmes parmi les dirigeantes et les autres fonctions occupées - par tranche d'âge ¹⁾

	Autres fonctions	Fonctions dirigeantes
≤ 29 ans	46,1%	47,6%
30 à 34 ans	43,0%	33,2%
35 à 39 ans	45,0%	25,9%
40 à 44 ans	46,3%	21,8%
45 à 49 ans	47,6%	21,2%
50 à 54 ans	46,7%	20,6%
55 à 59 ans	46,3%	17,5%
≥ 60 ans	44,1%	12,6%

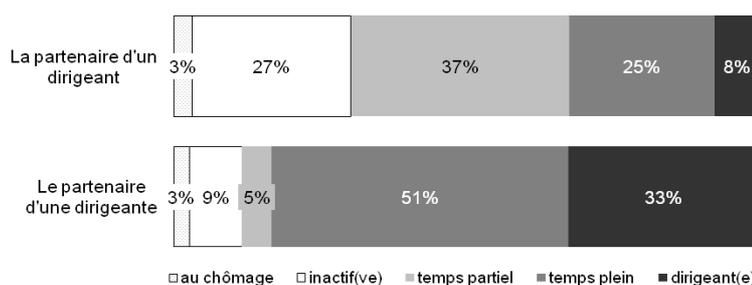
Sources des données : Mikrozensus 2007, Scientific Use File, analyses de l'auteur. *) Salariées du privé.

Dans toutes les fonctions autres que dirigeantes, la part des femmes reste pratiquement au même niveau jusqu'à la tranche d'âge des 50-54 ans. Et même dans la tranche des 30-34 ans, celle où, en Allemagne, la plupart des femmes ont leurs enfants, on ne constate qu'un léger 'creux familial' : la part des actives occupées atteint encore 43 %. Mais dans les positions dirigeantes, leur part décroît fortement à partir de l'âge où elles pourraient en théorie avoir des enfants. Ainsi, jusqu'à l'âge de 29 ans, les femmes sont encore fortement représentées dans ces positions, ensuite, le taux chute rapidement. Et même lorsqu'elles atteignent un âge où, souvent, elles ont moins de contraintes familiales, il ne leur est plus possible de compenser ce recul. Le fait qu'elles aient des enfants ne suffit néanmoins pas à lui seul à expliquer ce recul, comme le révèlent des analyses complémentaires pour vérifier la présence d'enfants ou non.

Un autre facteur explicatif pour cette difficulté à concilier avec succès vie familiale et carrière professionnelle que rencontrent les femmes en Allemagne est le traditionnel partage des rôles au sein de la famille avec, en toile de fond, l'insuffisance des infrastructures d'accueil des enfants. Les femmes vivant en couple prennent généralement à leur charge l'essentiel des tâches familiales (non rémunérées) : elles s'occupent des enfants et gèrent le ménage, et cela, même lorsqu'elles s'impliquent profondément dans la vie professionnelle – et même lorsqu'elles occupent des positions dirigeantes. Les femmes partenaires des dirigeants du privé sont généralement soit inactives, soit elles ont un emploi à temps partiel, alors que les hommes partenaires des dirigeantes exercent dans leur majorité une activité à temps plein, voire occupent eux-mêmes une position dirigeante.

Autre handicap : le traditionnel
partage des rôles dans la famille

Type d'activité des partenaires (hommes/femmes) des dirigeant(e)s ¹⁾



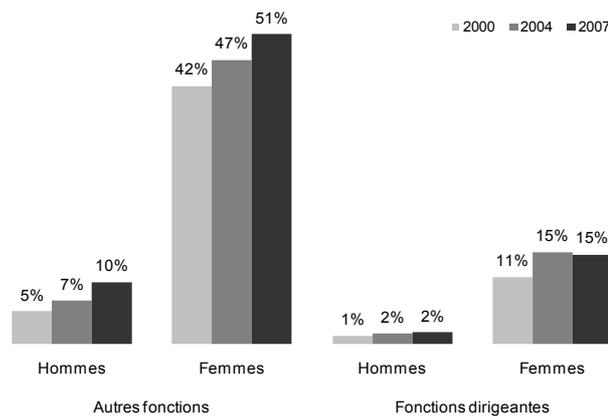
Sources des données : Mikrozensus 2007, Scientific Use File, analyses de l'auteur. *) 2007 ; salarié(e)s du privé.

Barrières internes à l'entreprise

Comme la présence ou non d'un enfant, le partage des tâches révèle les différences qui marquent la vie quotidienne selon les sexes : alors que les hommes se reposent généralement sur leur partenaire et que celle-ci a renoncé à sa carrière pour soutenir celle de son partenaire, les femmes vivent le plus souvent avec un partenaire qui accorde autant d'importance qu'elles à sa carrière. De ce fait, les femmes en position dirigeante sont soumises à une double contrainte bien plus importante que leurs homologues masculins, et ce même quand elles n'ont pas d'enfants. Ces inégalités ne se sont pas réduites significativement au fil du temps.

Alors que, parmi les salariés du privé occupant des positions autres que dirigeantes, les hommes travaillent en moyenne 38 heures par semaine et les femmes 28, la durée du travail des dirigeants est de 44 heures hebdomadaires pour les hommes et de 39 pour les femmes. Le fort écart entre la durée de travail des dirigeantes et des autres femmes vient en grande partie de ce que les premières occupent beaucoup plus rarement un emploi à temps partiel. Alors qu'en 2007, plus de la moitié des femmes et un dixième des hommes en position autre que dirigeante travaillaient à temps partiel, ces taux sont respectivement de 15 % et de tout juste 2 % chez les dirigeant(e)s. Quand on compare les années 2000, 2004 et 2007, on s'aperçoit clairement en outre que le temps partiel n'a cessé de progresser chez les salariés, hommes et femmes, occupant des positions autres ; il n'en va pas de même, en revanche, chez les dirigeants – surtout chez les hommes.

Part des actifs occupant un emploi à temps partiel en 2000, 2004 et 2007 *)



Sources des données : Mikrozensus 2007, Scientific Use File, analyses de l'auteur. *) Salariés du privé.

Comment être dirigeant à temps partiel ?!

Dans les positions dirigeantes, le temps partiel reste donc l'exception, pour la principale raison que les attentes des employeurs en ce qui concerne la disponibilité 24 heures sur 24 de leurs managers (salariés) sont particulièrement élevées ; or répondre à ces attentes qui demandent souvent une disponibilité allant au-delà des 40 heures hebdomadaires réglementaires pose souvent de grandes difficultés aux femmes, surtout aux mères. D'autres études ont démontré par ailleurs que le temps partiel constitue souvent un handicap pour l'accès aux positions dirigeantes, ce qui semble contribuer à expliquer aussi que si peu de femmes y parviennent.

Prédominance des valeurs masculines dans l'entreprise

Outre le contexte structurel et les différences individuelles entre hommes et femmes, c'est aussi l'environnement du salarié dans l'entreprise qui détermine les chances qu'y ont les femmes d'accéder aux positions dirigeantes ou non. Enquêtes et sondages de grande ampleur ne permettent certes pas d'éclairer les dynamiques à l'œuvre dans l'entreprise. Mais de nombreuses études montrent que les cultures d'entreprise empreintes de valeurs masculines, les stéréotypes sur le comportement 'adéquat' des femmes et des hommes dans leur travail au quotidien, comme les réseaux informels eux aussi portés par des valeurs masculines, jouent un rôle dans la limitation du champ comportemental et la structuration des perspectives d'évolution des femmes au sein du marché du travail interne à l'entreprise ; les conditions qui leur sont offertes sont de ce fait nettement plus réduites que celles des hommes. Les entreprises ont la possibilité d'adopter des mesures actives pour accroître l'équité des chances des femmes ; elles peuvent aussi y renoncer.

C'est la raison pour laquelle les sondages réalisés dans le cadre de l'*IAB-Betriebspanel* ne comprennent pas seulement des questions sur la proportion de femmes occupant des postes de direction dans l'établissement, mais aussi sur l'action menée par ce dernier pour promouvoir ses salariées.

Parité : une préoccupation des grandes entreprises surtout

Mesures adoptées par les entreprises pour promouvoir l'équité des chances

L'*IAB-Betriebspanel* de 2004 et de 2008 a d'abord recensé l'existence, le cas échéant, d'accords internes à l'établissement, d'accords conclus dans le cadre des conventions tarifaires de branche ou d'initiatives volontaires pour promouvoir l'équité des chances. Ensuite a été soumis aux établissements un questionnaire relatif à l'existence, en leur sein, de quatre catégories concrètes de mesures :

- (1) structures d'accueil internes à l'établissement (jardin d'enfants, crèche, garderie, services d'aide aux devoirs), aides financières ou autres formes de soutien pour les enfants ;
- (2) offre de diverses mesures aux salariés en congé parental leur permettant de garder le contact avec leur établissement ou leur métier (par exemple : télé-travail, temps réduit ou formation continue) ;
- (3) soutien ciblé de la relève féminine, plan de carrière ciblé, programmes de *mentoring* pour les femmes, recrutement privilégié de femmes, quotas ;
- (4) autres mesures.

Les réponses révèlent que ce n'est pas là une préoccupation majeure : en 2008, seulement 10 % des entreprises de plus de 10 salariés avaient pris des mesures pour promouvoir l'équité des chances de leurs salariées – exactement autant qu'en 2002 ou 2004. Sachant que ces entreprises occupaient plus de 20 % du total des actifs du secteur privé en 2008, il en découle donc que les grandes unités font largement plus pour formaliser la parité que les petites. Concrètement, la mesure de loin la plus souvent évoquée est le maintien ciblé du contact avec les salariées durant leur congé parental ; les établissements s'impliquent nettement moins dans l'accueil des enfants et bien plus rarement encore, elles offrent des mesures de soutien pour promouvoir les carrières féminines. L'action menée par les rares entreprises où existent de tels outils formalisés vise donc bien plus le soutien apporté aux mères que la réduction des inégalités hommes-femmes. Elle n'a donc pas eu d'influence notable sur la part des femmes dans les positions dirigeantes, les mesures prises par les entreprises (si tant est qu'elles en prennent) semblant viser avant tout la préservation de la capacité de travail des femmes et non l'équité des chances dans le déroulement des carrières. Le 'plafond de verre' continue ainsi à tenir les femmes à l'écart des postes de direction.

Dans ce contexte, la préconisation de quotas de dirigeantes a gagné en ampleur. Alors que, voici quelques années encore, cette mesure était extrêmement impopulaire – autant d'ailleurs chez les femmes que les hommes hautement qualifiés du privé –, la ministre fédérale de la Famille, Christina Schröder, vient d'annoncer un projet de loi prescrivant aux entreprises d'établir des quotas de dirigeantes et de les publier. Cette 'obligation contraignante de publication' n'est certes pas comparable à un quota fixé par la loi, tel qu'il existe en Norvège, par exemple. Néanmoins, les entreprises refusant de publier leurs quotas enfreindraient la loi et celles publiant des taux en faible progrès s'exposeraient à une vive pression de l'opinion. Quelques grands groupes du DAX ont fait montre récemment d'un engagement volontaire. La première à adopter des quotas contraignants fut ainsi Deutsche Telekom, annonçant en mars que 30 % des postes de cadres supérieurs et de dirigeants devaient être occupés par des femmes à l'horizon 2015.

Retour en force de l'idée de quotas

Deux raisons expliquent ce revirement des mentalités. D'une part, le nombre des femmes hautement qualifiées sur le marché de l'emploi est largement supérieur à voici 10 ou 20 ans, ce qui réduit à néant le risque de voir hisser à des postes de direction, grâce aux quotas, des femmes au profil inadapté. D'autre part, la pénurie à venir de main-d'œuvre qualifiée angoisse les pouvoirs publics comme les entreprises : comme le vieillissement démographique réduira d'ici quelques années le nombre des actifs hautement qualifiés, les femmes seront plus demandées sur le marché de l'emploi. Leur promotion est donc aujourd'hui, bien plus qu'autrefois, une nécessité économique.

JUSTE UNE QUESTION DE TEMPS ? A première vue, la hausse continue du nombre de femmes dirigeantes qu'on a pu observer ces dernières années dans le secteur privé allemand incite à l'optimisme, de même que l'amélioration de l'environne-

ment réglementaire en matière de politique sociale : en particulier la nouvelle réglementation du congé parental qui s'est traduite par la réduction de la durée de l'interruption de l'activité des femmes et par une plus forte implication des pères.

Toutefois, l'*IAB-Führungskräftestudie* révèle aussi que, dans ce domaine, l'inégalité entre les sexes ne se réduit que très lentement. En Allemagne, c'est la maternité qui constitue la barrière de loin la plus importante, que les femmes aient réellement mis au monde un enfant ou que les employeurs redoutent qu'elles le fassent un jour. Cet état de fait montre à quel point les conditions-cadre créées par l'Etat social influencent les biographies professionnelles des femmes et révèle l'impact (et parfois même les effets pervers) qu'elles peuvent avoir sur certains aspects de l'inégalité des sexes dans le monde du travail. En Allemagne, il s'agit d'une part de la pénurie d'infrastructures publiques accueillant les enfants dans toutes les tranches d'âge et ce, tout au long de la journée ; or elles sont la condition *sine qua non* pour que les femmes occupent massivement des emplois à temps plein. Il s'agit d'autre part de la vision de la mère idéale élevant et éduquant elle-même ses enfants ; cette notion, née avec le développement de l'Etat-Providence en République fédérale, perdure jusqu'à aujourd'hui. Ces deux facteurs ne poussent certes plus les femmes à rester au foyer, mais ils ont massivement accru la part du temps partiel chez les femmes actives – or ce type d'emploi s'accommode mal avec les responsabilités liées à une fonction dirigeante : indirectement, parce qu'il réduit les perspectives d'évolution des carrières, directement, parce qu'il n'est toujours guère possible d'être dirigeante à temps partiel.

De nouvelles dispositions sont prévues en matière de politique sociale pour résoudre ces problèmes : modification progressive des rythmes scolaires (école l'après-midi aussi), hausse massive des places de crèches dès 2013 avec, pour les parents, instauration du droit à une place dans une crèche. Ce droit n'a cependant pu être adopté au plan politique que grâce à une contrepartie : la création d'une allocation de garde (*Betreuungsgeld*), versée aux parents se décidant à s'occuper eux-mêmes de leurs enfants de 1 à 3 ans. On voit bien là la grande continuité de la politique sociale allemande et de sa vision de la famille. Pour les femmes qui non seulement concilient vies familiale et professionnelle mais désirent également faire carrière, les choix demeureront difficiles en l'absence d'incitations conséquentes pour concilier maternité et carrière.

Traduction : I. Bourgeois

Indications bibliographiques

- **BEBLO M., WOLF E.**, « What Does a Year Off Cost? Wage Cuts Due to Employment Breaks and Part-Time Periods », *ZEW Discussion Paper* n° 69/2000
- **BECKMANN S.**, « Die geteilte Arbeit? Möglichkeiten einer sozialpolitischen Steuerung des Careverhaltens von Männern », *Zeitschrift für Familienforschung*, vol. 3/2007
- **HOLST E.**, « Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden », *DIW-Wochenbericht*, 3/2005
- **HOLST E., WIEMER A.**, « Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft: Ursachen und Handlungsansätze », *DIW-Discussion Paper* n° 1001/2010
- **KLEINERT C., KOHAUT S., BRADER D., LEWERENZ J.**, *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*, Francfort/Main, 2007
- **KOHAUT S., MÖLLER I.**, « Vereinbarungen zur Chancengleichheit : Kaum Fortschritte bei der betrieblichen Förderung », *IAB-Kurzbericht*, 26/2009.
- **KOHAUT S., MÖLLER I.**, « Führungspositionen in der Privatwirtschaft : Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran », *IAB-Kurzbericht*, 6/2010
- **O'REILLY J., FAGAN C. (eds.)**, *Part-Time Prospects : An International Comparison of Part-Time Work in Europe, North America, and the Pacific Rim*, Londres, 1998
- **SCHÄFER A., VOGEL C.**, « Teilzeitbeschäftigung als Arbeitsmarktchance », *DIW-Wochenbericht*, 7/2005
- **VEIL M.**, « Geschlechterbeziehungen im deutsch-französischen Vergleich – ein Blick auf Familien- und Arbeitsmarktpolitik », in **ACHCAR G., SIMON D., VEIL M. (eds)**, *Arbeitsmarkt, Wohlfahrtsstaat, Familienpolitik und die Geschlechterfrage – deutsch-französische Konvergenzen und Divergenzen*, *WZB Discussion Paper*, Berlin, 2005
- **WANGER S.**, « Erwerbsbeteiligung von Frauen : Mit halben Zeiten im Spiel », *IAB-Forum*, 1/2009
- **YASH M, STIER H.**, « Gender Inequality in Job Authority : A Cross-National Comparison of 26 Countries », *Work and Occupations* 36 (4).